

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Plan de Negocio para el Fortalecimiento y Expansión del Restaurante Delicias del Mar de  
Pamplona a la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander

Trabajo de Grado Desarrollado para Optar por el Título de Magister en Administración

Autor

Cindy Lorena León Castellanos

Bucaramanga

2018



Universidad Autónoma de Bucaramanga

Plan de Negocio para el Fortalecimiento y Expansión del Restaurante Delicias del Mar de  
Pamplona a la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander

Trabajo de Grado Desarrollado para Optar por el Título de Magister en Administración

Autor

Cindy Lorena León Castellanos

Director

José Luis Garcés Bautista

Bucaramanga

2018

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
Sala de Juntas No. 2 - Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables - 2 Piso - Edificio Administrativo.	22/04/2019	04:00 p.m.

**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO**

*PLAN DE NEGOCIO PARA EL FORTALECIMIENTO Y EXPANSIÓN DEL RESTAURANTE DELICIAS DEL MAR DE PAMPLONA A LA CIUDAD DE CUCUTA NORTE DE SANTANDER.*

AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
CINDY LORENA LEON CASTELLANOS	1094267634	U00117418	C5-48
<b>DIRECTOR</b>			
JOSE LUIS GARCES BAUTISTA	91510820		
<b>CODIRECTOR</b>			
N/A			
<b>ASESOR</b>			
N/A			

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO:

**CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA**

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DOCENTE		CALIFICACION FINAL
	Nota	Observaciones	Nota	Observaciones	Nota	Observaciones	
CINDY LORENA LEON CASTELLANOS	4,2	4,4	4,3	4,4	4,2	4,4	4,3

Organizar la calificación de: 4,3

ACEPTADA (A)  NO ACEPTADA (NA)  INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

**DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO**

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	MAURICIO MENDOZA GARCIA Ph.D		882236888
Docente Curso Proyecto II	DIANA OLIVEROS CONTRERAS Ph.D		60265663
Director de Trabajo de Grado	JOSE LUIS GARCES BAUTISTA Mag.		91510820
Coordinador Programa	JORGE ENRIQUE MANTILLA MEDINA		13247800

Candidato a Magister

Firma:   
CINDY LORENA LEON CASTELLANOS



Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
--	---	---

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre Margarita Castellanos por ser mi gran apoyo, mi motivo de inspiración para cumplir mis objetivos quien ha sabido formarme con buenos hábitos y valores, y me ha enseñado lo más importante a no desfallecer ni rendirme ante cualquier situación, a mi padre Benjamín León que a pesar de que no estás conmigo sé que desde el cielo me acompañas y cuidas de mí, que celebras este gran logro con tanta alegría, y ves como cumplo cada paso que doy espero estés muy orgulloso de tu niña.

A Jhonney por brindarme su apoyo para continuar y nunca desistir, por tu amor incondicional, por estar siempre dispuesto a escucharme y aconsejarme.

A mi familia por compartir buenos y malos momentos, a Lu a ti Lokiña dos grandes mujeres en mi vida por estar cuando más las necesito Gracias.

CINDY LORENA LEÓN CASTELLANOS

## AGRADECIMIENTO

A ti mi Dios por regalarme la dicha de llegar a este momento, por cada éxito, por esos momentos difíciles que me han enseñado a seguir siempre adelante, porque sin ti no lo hubiese logrado.

A la Universidad Autónoma de Bucaramanga, por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios y cumplirlos con gran satisfacción.

A mi director de tesis José Luis Garcés Bautista, por su espacio y dedicación en cada paso de esta preparación, mil gracias.

A mis profesores gracias por su tiempo, por los conocimientos que transmitieron en este proceso.

## Tabla de contenido

Introducción.....	14
1.1 Título.....	15
1.2 Problema de investigación.....	15
1.2.1 Planteamiento.....	15
1.2.2 Formulación.....	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Manejo de supuestos cualitativos.....	17
1.5 Justificación.....	17
1.6 Limitación y delimitación.....	19
1.6.1 Limitación.....	19
1.6.2 Delimitación.....	19
1.7 Definición de términos.....	19

1.1 Marco teórico.....	24
1.1.1 Definición de Gastronomía.....	35
1.1.2 Definición de Expansión de Negocio.....	39
1.1.3 Definición de Sistemas productivos Locales.....	42
1.2 Estado del arte.....	46
1.3 Diseño Metodológico.....	48
1.4 Tipo de estudio.....	49
1.5 Tipo de Enfoque.....	52
1.6 Diseño Metodológico.....	53
1.6.1 Fases del proceso investigativo.....	53
<i>1.6.1.1 Fase preparatoria.....</i>	<i>53</i>
<i>1.6.1.2 Fase de trabajo de campo.....</i>	<i>54</i>
<i>1.6.1.3 Fase analítica.....</i>	<i>54</i>
<i>1.6.1.4 Fase informativa.....</i>	<i>55</i>
<i>1.6.1.5 Operacionalización de la investigación.....</i>	<i>55</i>
1.6.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	57
<i>1.6.2.1 Entrevistas.....</i>	<i>57</i>

1.6.2.2 Criterios de validación de Instrumentos.....	59
1.6.3 Población.....	59
1.6.4 Muestra.....	59
1.6.4.1 Criterios de inclusión.....	60
1.6.4.2 Criterios de Exclusión.....	60
1.6.5 Aspectos Éticos.....	61
3.1 Definición y caracterización de los productos y servicios.....	70
3.1.1 Definición de Productos.....	71
3.1.2 Definición de Servicios.....	72
3.1.3 Caracterización de los Productos.....	73
3.1.4 Caracterización de los Servicios.....	76
3.2 Análisis de Demanda.....	77
3.2.1 Proyección de la Demanda.....	84
3.2.1.1 Definición del Mercado y Segmentación.....	84
3.3 Análisis de Oferta.....	85
3.4 Análisis de la Comercialización.....	87
4.1 Fichas Técnicas.....	90



4.2 Necesidades y Requerimientos.....	103
4.3 Descripción del proceso.....	106
4.4 Estudio Administrativo.....	116
4.4.1 Estructura Orgánica.....	116
10.1 Proyección de Ingresos de Ventas.....	119
10.2 Gastos y Costos Anualizados Administrativos.....	120
10.3 Plan Operativo a Cinco Años.....	121
10.4 Estados Financieros.....	123
10.4.1 Balance General.....	123
10.4.2 Estado de Resultados.....	125
10.5 Flujos de Fondo y Caja.....	126
10.5.1 Flujo de Fondos.....	126
10.5.2 Flujo de Caja.....	127
10.6 Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto.....	128
Conclusiones y Recomendaciones.....	129
Referencias.....	131
Anexos.....	134



## Lista de Tablas

Tabla 1 . <i>Tipos de Plan de negocio</i> .....	36
Tabla 2 . <i>Operacionalización de Variables</i> .....	58
Tabla 3 . <i>Fortalezas y Debilidades de Proveedores</i> .....	65
Tabla 4 . <i>Menú Restaurante Delicias del Mar</i> .....	76
Tabla 5 . <i>Comportamiento del Consumidor</i> .....	86
Tabla 6 . <i>Base de Decisión</i> .....	87
Tabla 7 . <i>Ficha Técnica de las Entradas</i> .....	94
Tabla 8 . <i>Técnica de las Sopas</i> .....	95
Tabla 9 . <i>Ficha Técnica de los Acompañamientos</i> .....	96
Tabla 10 . <i>Ficha Técnica de las Aves</i> .....	97
Tabla 11 . <i>Ficha Técnica de los Arroces</i> .....	98
Tabla 12 . <i>Ficha Técnica de las Carnes</i> .....	100
Tabla 13 . <i>Ficha Técnica de los Pescados</i> .....	101
Tabla 14 . <i>Ficha Técnica de los Equipos</i> .....	104
Tabla 15 . <i>Accesorios y Utensilios Menores</i> .....	106
Tabla 16 . <i>Resumen Inversiones Requeridas</i> .....	109

Tabla 17 . <i>Proyección Ingresos a 5 años</i> .....	121
Tabla 18 . <i>Proyección Egresos a 5 años</i> .....	122
Tabla 19 . <i>Presupuesto Materia Prima a 5 años</i> .....	123
Tabla 20 . <i>Gastos Nómina a 5 años</i> .....	124
Tabla 21 . <i>Balance General a 5 años</i> .....	124
Tabla 22 . <i>Estado de Resultados a 5 años</i> .....	126
Tabla 23 . <i>Flujo de Fondos a 5 años</i> .....	128
Tabla 24 . <i>Flujo de Caja a 5 años</i> .....	128
Tabla 25 . <i>Valores de TIR y VPN</i> .....	129

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> . Diamante de la Competitividad.....	25
<i>Figura 2</i> . Referencias del Plan de Negocios.....	34
<i>Figura 3</i> . Estructura Estudio de Mercados.....	70
<i>Figura 4</i> . Definición de los productos.....	71
<i>Figura 5</i> . Definición de los servicios.....	72
<i>Figura 6</i> . Canal de Distribución.....	88
<i>Figura 7</i> . Mapa de Ubicación donde quedaría el Restaurante.....	110
<i>Figura 8</i> . Estructura Orgánizacional.....	117

## **RESUMEN**

TITULO: PLAN DE NEGOCIO PARA EL FORTALECIMIENTO Y EXPANSIÓN DEL RESTAURANTE DELICIAS DEL MAR DE PAMPLONA A LA CIUDAD DE CÚCUTA NORTE DE SANTANDER

AUTOR:

CINDY LORENA LEON CASTELLANOS

PALABRAS CLAVES

Plan de negocio, Expansión, Estudio de mercado, Gastronomía, Pamplona, Cúcuta, Comida fusión.

Un plan de negocios es el eje vital de cualquier proyecto nuevo o de un proceso de expansión de un negocio vigente, pues en este, se incluye los objetivos de cualquier empresa, las estrategias para alcanzarlos, la estructura organizacional y los montos de inversión requeridos. Asimismo, se tienen en cuenta otros aspectos clave como lo son la definición de los productos o servicios que se ofrecen, la identificación de los clientes objetivo, así como la competencia y los nuevos mercados que se pueden captar.

Bajo este contexto, y como fue planteado este trabajo, cuyo fin es la expansión de un negocio existente, se tomará en cuenta la trayectoria del Restaurante Delicias del Mar en el sector gastronómico de la ciudad de Pamplona, y que será la base para la realización del Plan de Negocio para el Fortalecimiento y Expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander, considerando que la ciudad cuenta con una clara oportunidad para empoderar las empresas que ofrezcan escenarios de esparcimiento y alimentación familiar.

Para determinar la viabilidad del proyecto se desarrolló una investigación de mercados teniendo en cuenta las preferencias y hábitos de los habitantes de la ciudad de Cúcuta que se encuentran entre los estratos 3 y 6, a través de fuentes primarias que arrojaron como resultado la aceptabilidad de una empresa de estas características. También se desarrolló un análisis técnico – operativo que permitió establecer los procedimientos claves para el desarrollo de la idea de negocio, un análisis administrativo que se enfocó en dar a conocer el personal necesario y la forma de proceder del mismo, un análisis legal que enfoca a la empresa para desenvolverse bajo las normas impuestas por la ley y finalmente un estudio económico – financiero que permitió saber la viabilidad del proyecto.

## ABSTRACT

TITLE: TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE STRENGTHENING AND EXPANSION OF THE RESTAURANT DELICIAS DEL MAR FROM PAMPLONA TO THE CITY OF CÚCUTA NORTE DE SANTANDER

AUTHOR:

CINDY LORENA LEON CASTELLANOS

KEY WORDS

Business plan, Expansion, Market Research, Gastronomy, Pamplona, Cúcuta, Fusion Food.

A business plan is a vital axis of any new project or expansion process of current business, in which the objectives of any enterprise, reaching strategies, organizational structure and the required investment amounts are included. Likewise, other key aspects such as products definition or offered services, the identification of target customers, as well as the competence and new markets that can be captured, are considered.



In this context, and it was suggested in this document, whose purpose is the expansion of an existent business, it will be taken into account the trajectory of *Delicias del Mar* restaurant in the gastronomic sector of the city of Pamplona, and that will be the basis for the development of the business plan for the strengthening and expansion of the same restaurant in Pamplona to the city of Cúcuta (Norte de Santander), considering the city provides a clear opportunity to empower companies to offer leisure and family feeding scenarios.

In order to establish the project viability, market research has been developed considering preferences and habits of the inhabitants of the city of Cúcuta, which are between the strata 3 and 6, through primary sources that yielded, as a result, the acceptability of an enterprise of these characteristics. Also, a technical – operative analysis has been conducted which allowed to establish the key procedures for the development of the business idea, an administrative analysis focused on making known the necessary personnel and the procedures as well, a legal analysis aimed at the company for it to cope under the imposed regulations by the law and finally an economical – financial study which permitted to know the truth about the viability of the project.

## **Introducción**

El presente plan de negocio pretende el fortalecimiento de la empresa del sector gastronómico Restaurante Delicias del Mar, ubicado en el Municipio de Pamplona en el Departamento Norte de Santander, a través de un análisis detallado de cada una de sus áreas funcionales entendidas éstas como Mercadeo, Producción, Finanzas y Talento Humano, este trabajo se llevará a cabo a través de la realización de los estudios necesarios para determinar las variables de mercado, técnico, financiero y económico y organizacional, con el fin de alcanzar el objetivo de establecer las estrategias en cada una de sus áreas que permitan fortalecimiento, un nivel más alto de posicionamiento y un aumento en su participación en el mercado.

Las dinámicas actuales de los mercados, en los productos demandados basados en los diferentes gustos y preferencias de los clientes, además la aparición de competencia de productos similares; la oportunidad de mejorar el poder de negociación con los proveedores que permitirá la optimización de recursos para la producción y se refleja en los estados financieros de la empresa.

La expansión del negocio permitirá aumentar su participación en el mercado, por eso la importancia de un análisis del entorno que permita identificar la mejor opción para establecer el nuevo punto en la ciudad de Cúcuta, capital del Departamento, la cual a pesar de la coyuntura económica por la que atraviesa debido a factores como el cierre de la frontera desde el año 2015, presenta un desarrollo interesante en el sector gastronómico

## **Capítulo I: Planteamiento del Problema y Justificación**

### **1.1 Título**

Plan de Negocio para el Fortalecimiento y Expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander

### **1.2 Problema de investigación**

#### **1.2.1 Planteamiento**

Los restaurantes en los últimos años se han convertido en un sector muy importante para la economía en todo el mundo. Además de satisfacer las necesidades de sus clientes estos negocios buscan posicionarse a través de estrategias que les permitan aumentar su posición en un mercado competitivo.

En Colombia y específicamente en la región de Norte de Santander actualmente el desarrollo de estos establecimientos ha sido muy interesante, debido a diversos factores tales como el turismo que se ha convertido en un eje fundamental del desarrollo del sector gastronómico. El consumo en los restaurantes durante los últimos años ha tenido aumentos significativos desde el 2015 según datos proporcionados por Acodres capítulo Norte de Santander, significando un aumento en la inversión considerable y visualizando un desarrollo del sector.

Los restaurantes han ido evolucionando y ampliando su menú y oferta de productos y servicios conexos con el fin de encontrar ese factor diferenciador respecto a la competencia, y es aquí donde aparece el concepto de comida fusión, una nueva forma de experimentar nuevos sabores, olores y texturas por medio de la combinación de diversos platos e ingredientes de varias culturas.

Es importante destacar que teniendo en cuenta la evolución constante del mercado, la aparición de competencia día a día, llevando a la necesidad de fortalecer el negocio para lograr mantener la posición y aumentar su participación en el mercado local y regional.

Teniendo en cuenta la información de Acodres se pueden establecer que este mercado se halla en un proceso de gran desarrollo, presentando oportunidades para la innovación con estrategias claras para nuestro segmento y manteniendo estándares de calidad. Esta situación abre la oportunidad de pensar en el fortalecimiento del negocio con el diseño de las propuestas de expansión y ampliación entre otras.

### **1.2.2 Formulación**

¿Cuál es la factibilidad para el fortalecimiento estratégico y la expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la ciudad de Cúcuta Norte de Santander?

¿Cuáles acciones estratégicas podrían fortalecer el funcionamiento y expansión del restaurante delicias del mar de la ciudad de pamplona?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

Diseñar el Plan de Negocio que permita el fortalecimiento estratégico y la expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las áreas y procesos del Restaurante Delicias del Mar que permita el levantamiento y estandarización de la información técnica y administrativa requerida.
- Analizar la factibilidad de mercados para la expansión del restaurante delicias del Mar a la ciudad de Cúcuta norte de Santander
- Determinar el modelo de negocio desde la perspectiva técnica, legal y administrativa para el establecimiento del restaurante delicias del mar en la ciudad de Cúcuta
- Evaluar la factibilidad económica para el establecimiento delicias del mar en la ciudad de Cúcuta.

## 1.4 Manejo de supuestos cualitativos

En los estudios cualitativos, si bien no se manejan hipótesis, los investigadores deben trabajar con supuestos cualitativos. La característica distintiva de los supuestos de investigación cualitativa es que éstos son formulados después de que el investigador ha iniciado el estudio, emergen del contacto con el contexto, de la dinámica para obtener la información requerida, y

son desarrollados y probados en la interacción con ellos, en lugar de que sean ideas a priori que son simplemente probadas en contra de los datos.

## **1.5 Justificación**

El proyecto plan de negocios permite visualizar las oportunidades para identificar y diseñar las estrategias para lograr que el Restaurante Delicias del Mar logre mantenerse durante muchos años más en un sector competitivo en la región. Inicialmente a través del análisis del mercado para el sector gastronómico se logrará conocer el estado actual y potencial que permita diseñar la propuesta para lograr el objetivo del plan de negocio. Hoy en día existe una cultura gastronómica donde los clientes buscan experiencias a la hora de buscar y decidirse por un restaurante. El análisis del negocio dejará ver el potencial para crecer y explotar aún más este mercado, teniendo en cuenta que el objetivo de este plan consiste en mantener y atraer y a personas que cada día buscan nuevas propuestas. Por otra parte, se cuentan con los recursos necesarios y Pamplona y la región dejan ver un potencial para seguir creciendo en el sector.

Por lo expuesto se requiere que la sociedad exija al estado que éste entregue a los ciudadanos

planes de negocios y proyectos guiados a generar empleo y disminuir los niveles de informalidad, mediante la creación de fuentes de trabajo adicionales, que den posibilidades laborales a los habitantes de la región, evitando que los mismos por necesidad busquen alternativas diferentes a las fuentes de un empleo digno, aportando al crecimiento local y regional.

La microempresa es una respuesta válida a este fenómeno, mediante el financiamiento adecuado, la guía y asistencia técnica básica, muchos pueden generar sus propias unidades productivas que les permita obtener ingresos suficientes para cubrir sus necesidades y generar pequeños negocios, para desarrollarlos y convertirlos en pequeñas empresas familiares, que aporten al mejoramiento de los estándares de vida de todos sus componentes, generando fuentes de empleo y por ende aportando a la economía nacional, para menguar de cierta forma los problemas por los cuales está atravesando la región.

Esta labor involucra a todos, puesto que requiere de la presencia de toda la sociedad civil, para exigir a los gobiernos de turno, la atención necesaria a este problema, entregando soluciones en el corto plazo, caso contrario, mucha fuerza de trabajo, seguirá buscando en otros países lo que no pueden obtener en el suyo, perdiendo la región la posibilidad de crecer y salir del subdesarrollo en el que se encuentra sumergido. Las potencias económicas mundiales se aprovechan de estos problemas para obtener beneficios propios, como es la mano de obra barata y explotada.

## **1.6 Limitación y delimitación**

### **1.6.1 Limitación**

La falta de información confiable y suficiente de fuentes secundarias que permitan determinar la situación actual del entorno y del sector.

## 1.6.2 Delimitación

La presente investigación se llevará a cabo en las ciudades de Pamplona y Cúcuta considerado estudiar la situación del entorno del Restaurante Delicias del Mar en el municipio de Pamplona y analizar el mercado de la ciudad de Cúcuta como punto de expansión para el restaurante.

El estudio se refiere a todo lo que comprende el mercado (competencia, proveedores, consumidores, entre otros) y la situación del entorno en las dos ciudades que pueden afectar al restaurante a partir del año 2015.

## 1.7 Definición de términos

- *Alianza estratégica:* Consiste en establecer una relación o vínculo entre dos o más personas o empresas, que comparten sus recursos a fin de trabajar juntas para conseguir un beneficio mutuo. Esta forma de cooperación permite a las empresas establecer acuerdos comerciales (compra a venta de productos o materia prima), adaptarse a los cambios tecnológicos y reducir la incertidumbre en mercados nuevos.
- *Análisis FODA:* Es una herramienta que sirve para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa y así determinar su situación competitiva frente a los competidores. Su principal función es detectar y analizar las variables externas que podrían afectar a la organización, así como los recursos y capacidades internas con las que cuenta la organización, para luego diseñar las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos planteados.



- *Asociación:* Grupo de personas, instituciones o empresas que voluntariamente se organizan y actúan conjuntamente para alcanzar un fin común.
- *Benchmarking:* Es el proceso continuo y sistemático de evaluar las prácticas y procesos de una empresa, para compararlos con otras empresas que se encuentran en mejor posición, con la finalidad de adaptar dichas ventajas a las necesidades de la empresa. Este es un proceso de aprendizaje y evaluación continuos.
- *Capital:* Total de recursos materiales (terrenos, bienes, equipos), financieros (dinero, acciones) y humanos (personal) que posee una empresa. El capital puede ser tangible (dinero, bienes materiales) o intangible (contactos, patentes, prestigio de una marca, imagen).
- *Capital de trabajo:* Es la cantidad de dinero que requiere una empresa para poner en marcha sus operaciones. El capital de trabajo, a diferencia del capital para inversiones, suele cubrir las compras de materia prima, pago de mano de obra, alquiler del local, publicidad, servicio de luz, servicio de agua, servicio de teléfono y todos aquellos gastos en los que una empresa tenga que incurrir para producir el bien o servicio que debe vender (no incluye inversiones en maquinarias o equipos).
- *Ciclo de vida de un producto:* Es el proceso que sufre un producto en la evolución de sus ventas. Tradicionalmente se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

- *Cliente potencial:* Se refiere al cliente que conociendo o no el producto o servicio de una empresa probablemente consumiría el producto o servicio si lo conociera.
- *Clúster:* Son agrupaciones de empresas que tienen alianzas entre ellas o que están relacionadas entre sí y que generalmente se complementan unas con otras. La mayoría de los clústers se ubican en una determinada zona y se nutren y apoyan mutuamente a través del fortalecimiento de las relaciones con los clientes, la transferencia de tecnología y el uso y aprovechamiento de canales de distribución. Esto a su vez permite acceder a nuevos mercados y desarrollar oportunidades de negocio mediante la nivelación de sus recursos y competencias.
- *Competencia:* Es el conjunto de empresas que producen o elaboran productos o servicios similares o sustitutos a los que desarrolla una determinada empresa. Se denomina competidor directo a aquel que produce el mismo producto o servicio para el mismo mercado objetivo, satisfaciendo la misma necesidad del cliente.
- *Competitividad:* Es la capacidad de atraer, generar y/o desarrollar las capacidades y talentos necesarios en una empresa, para lograr altos niveles de productividad que permitan a la empresa generar ventajas frente a la competencia.
- *Costo:* Es el monto en el que se incurre para la elaboración de un bien o prestación de un servicio.
- *Cualitativo:* Lo cualitativo está referido a todos aquellos aspectos intangibles y subjetivos que están relacionados con una persona (actitudes, competencias, sentimientos), ambiente

(aspecto), producto o servicio (imagen, sensaciones). Dada su naturaleza sólo pueden ser descritos de manera conceptual.

- *Demanda:* Es la cantidad de productos y/o servicios que los consumidores desean y están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades.
- *Diferenciación de productos:* Estrategia de marketing que se basa en la creación de un producto o servicio (o añadir valor agregado a un producto o servicio ya existente) que sea percibido por los consumidores como algo único o diferente.
- *Distribución:* Conjunto de actividades que se realizan con el fin de poner los bienes o servicios al alcance de los clientes o consumidores finales.
- *Innovación:* Desarrollo y aplicación de nuevas técnicas, procesos o ideas que significan un cambio o transformación positivos en un producto o servicio y que son validados por el mercado.
- *Mercado:* Conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad, dinero para satisfacerla y voluntad para hacerlo (demanda), y vendedores que ofrecen productos o servicios que pueden satisfacer dichas necesidades (oferta).
- *Plan de negocios:* El Plan de Negocios es un documento en el cual se describen las características que tendrá el negocio a futuro y en el que se detallan de manera ordenada los aspectos operacionales y financieros de una empresa. El plan de negocios es una herramienta a través de la cual se desarrollan estrategias y planes de acción para alcanzar

los objetivos de un negocio; además, sirve como medio informativo y de presentación para los miembros de la empresa, socios o posibles inversionistas.

- *Planificación:* Se refiere al proceso de establecer objetivos y determinar los cursos de acción más adecuados para poder alcanzar dichos objetivos, con los recursos disponibles y en el tiempo determinado. El proceso de planificación implica la determinación de: visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, tácticas, procedimientos, programas y presupuestos.
- *Promoción:* Son aquellas actividades que buscan informar y persuadir al público objetivo o consumidor para que adquiera determinado producto o servicio. La estrategia de promoción incluye el uso de publicidad, promoción de ventas, marketing directo, entre otras.
- *Proveedor:* Persona (natural o jurídica) que vende o proporciona productos o servicios que luego serán transformados en nuevos productos o servicios.

## Capítulo II: Marco Teórico y Diseño Metodológico

### 1.1 Marco teórico

En el presente capítulo se desarrolla, un marco teórico, abarcando la base conceptual y el estado de la cuestión, a partir de las etapas del plan de negocio y la importancia de estas desde la perspectiva de la gastronomía y el turismo gastronómico como sustento del desarrollo económico local; se sustenta el desarrollo económico local desde el enfoque de los sistemas productivos locales y dentro de este el fortalecimiento y expansión empresarial como determinantes para mejorar la calidad de vida de una región.

Día a día surgen nuevas empresas, no obstante, la falta de planeación, el poco conocimiento o el manejo ineficiente de diversas herramientas de administración<sup>1</sup>, conllevan a su rápida salida o poca permanencia en los mercados. De hecho, tener una idea de negocio no es suficiente; factores como la cultura o el espíritu empresarial, son determinantes no solo para la consolidación de las empresas en los mercados, sino para el desarrollo de una sociedad en general.

En la actualidad, el crecimiento (y por ende el desarrollo económico) ha basado sus modelos en el uso de las ventajas competitivas tanto a nivel microeconómico como macroeconómico.

---

<sup>1</sup> Aspectos que les facilitan su proceso de planificación

En este contexto surgen teorías como la de Michael Porter (1990), quien afirma que las empresas inciden en el proceso de crecimiento y desarrollo económico de los países, mediante la creación y manutención de las ventajas competitivas.

Este planteamiento es explicado en el *Diamante de la Competitividad* (Ver Figura 1):

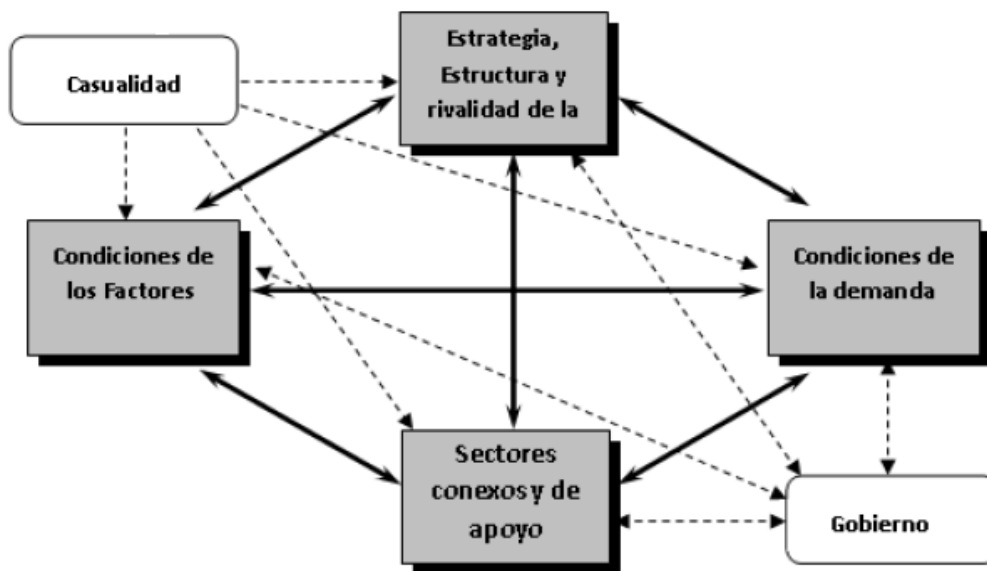


Figura 1. Diamante de la Competitividad.

Nota: Recuperado de: Porter M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires, Argentina. Ed. Vergara.

Junio 2008. p. 182

- *Condiciones de los factores*: Son aquellos de tipo básico como recursos naturales, clima, mano de obra no especializada, posición geográfica etc. Ellos se convierten en ventaja de

acuerdo a características como: disponibilidad, costo, calidad o efectividad con que se utilicen.

- *Condiciones de demanda:* Los determinantes son variados, entre los cuales se destacan: la naturaleza de las necesidades del comprador, magnitud y pautas del crecimiento de la demanda nacional y las posibilidades de internacionalización.
- *Sectores conexos y de apoyo:* La importancia de estos sectores radica en cómo influyen tanto positiva como negativamente en aquellas actividades relacionadas con la inversión de la empresa.
- *Estrategia, Estructura y rivalidad de la empresa:* Es el ambiente en el que se mueve cada empresa particular en cada nación. También es el nivel de rivalidad o competencia que termina por incentivar la innovación.

Por tanto, y para una mayor permanencia de las empresas en el mercado, es necesario estudiar el tipo de Ventaja Competitiva<sup>2</sup> que se desea alcanzar y el Ámbito Competitivo<sup>3</sup> donde lograrla, además de implementar las diferentes herramientas y métodos de la Administración que lo permiten.

No obstante, existen detractores de este planteamiento. Tal es el caso de Paul Krugman (1994), quien critica de forma directa a Porter, pues disiente del papel asignado por el autor con

---

<sup>2</sup> Son las características que hacen de un producto más adecuado para sus clientes que los de la competencia.

<sup>3</sup> Es el objetivo de la empresa enfocado a las alternativas que le permitan el mejor posicionamiento dentro de su sector.

respecto a la Competitividad como meta obligatoria para que las naciones accedan a altos niveles de Bienestar.

De hecho, para Krugman, no existe una relación entre la Competencia desarrollada por una empresa y la llevada a cabo en un país, esto, debido a que el comercio internacional no es un juego suma cero donde el desarrollo se logra en detrimento de los demás; por otro lado, sostiene que el incremento del nivel de vida de un país es en promedio igual al de su productividad interna y no depende de la productividad respecto a sus competidores.

Pese a esta crítica, el modelo definido por Porter, no ha perdido fuerza y se mantiene vigente en términos de cultura y desarrollo empresarial. Para José Viñals (1993), las ventajas competitivas deben asociarse a la competitividad empresarial reduciéndolo así: *“En los mercados internacionales, los precios relativos de las mercancías, que vienen dados por sus costes de producción, los cuales vienen dados, a su vez, por la diferente dotación factorial, van a determinar la competitividad de las firmas en determinados sectores productivos.*

Siguiendo con esta línea de pensamiento, autores como Crissien (2006) afirman que, en el contexto internacional, dichos modelos han sido re direccionados a la creación de empresas, al estímulo de la cultura empresarial, y en el surgimiento de nuevos empresarios como alternativa para lograr el desarrollo económico.

Autores como Schumpeter (1982) hablaban del *-Empresario Innovador-* y como la expansión o creación de empresas contribuye a la disminución del desempleo y estimulan el desempeño eficiente de los mercados.



Este planteamiento se confirma con un estudio realizado por Kantis (2005), en el cual se menciona que, gracias a la Intervención de los Estados, los empresarios en un ambiente propicio, adoptan una cultura empresarial que les permite crear empresas, por ende, incrementar las riquezas y facilitar los procesos de crecimiento y desarrollo de una nación.

En 1991, El Secretario de Estado y Comercio del Reino Unido, Stephen Byers, aseguraba que *son las empresas y los nuevos negocios, los pilares en los que se soporta el crecimiento de la economía Moderna*. Bajo esta corriente, en 1998, el US Council of Competitiveness indicaba que las naciones que fortalezcan y estimulen los lazos entre las empresas, las universidades y el estado, conseguirán ventajas competitivas y así mantenerse en los mercados no solo internos sino internacionales.

Siendo así, es posible concluir que los países que han enfocado sus modelos económicos en la creación de empresas y en el uso de herramientas de administración, pueden llegar a altos niveles de crecimiento y así garantizar un mejor nivel de vida para sus habitantes. No obstante, aquellos que pierden su foco y no facilitan un ambiente competitivo, serán considerados como naciones en vías de desarrollo con pocas opciones de avanzar. (Berdugo, Matiz, Crissien, 2006).

¿Pero cómo alcanzar este objetivo?, ¿Cómo incentivar a la cultura y emprendimiento empresarial?, si en un país como Colombia, no se han afianzado estos vínculos. Dicha responsabilidad recae sobre los empresarios e industriales, quienes, de alguna manera u otra pueden impactar en los mercados actuales, a través del uso de diferentes herramientas, entre las cuales se destaca el Plan de Negocios, el cual les permite tener un panorama mucho más claro con respecto a la creación de nuevas firmas o mejorar las que ya poseen.

Bajo este contexto, los empresarios deben recolectar, procesar y analizar todo tipo de información que les permita evaluar la viabilidad económica, social y ambiental de cualquier tipo de negocio, así podrá determinar si vale la pena o no seguir adelante. Tal proceso es denominado plan de negocios (Weinberger, 2009).

Inicialmente, puede definirse al plan de negocios como un documento escrito, que responde 5 cuestionamientos claves antes de invertir o pensar en la expansión de un negocio:

1. ¿En qué consiste la idea de negocio y cuál es el modelo de negocio planteado?
2. ¿Quiénes dirigirán la empresa y por qué se debería creer en ellos?
3. ¿Por qué se debería creer en el éxito empresarial?
4. ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr la visión, la misión y los objetivos propuestos?
5. ¿Cuáles son los recursos humanos, materiales, financieros y de información, necesarios para llevar a cabo las actividades que nos permitan alcanzar los objetivos planteados?

La autora precisa el significado de plan de negocios como: un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e

ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. ( p, 33)

Asimismo, existen múltiples definiciones de plan de negocios.

Nueno (2003), define a los planes de negocio como una herramienta de la administración, que ha tomado mucha importancia para el emprendimiento de nuevos negocios o ampliación de empresas existentes, igualmente, señalan que “la esencia de emprender está, primero, en identificar la oportunidad y, segundo, convertirla en negocio”. ( pág. 55).

Estos autores establecen que en estos documentos: se identifican las oportunidades de negocio, se analizan aspectos como el mercado, las finanzas y la parte operativa, a la par, se desarrollan todos los procedimientos y estrategias para convertir una idea de negocio en un proyecto empresarial definido.

Para Pérez-Sandi (2002), el plan de negocios es un documento en donde se cuantifican las actividades que realizan las empresas, teniendo en cuenta aspectos como el marketing, las finanzas y las diversas operaciones, además de incluir metas fijas que se convierten en resultados.

Longenecker et al., (2001) dicen que los planes de negocios son utilizados por los inversionistas y administradores a fin de entender el tipo de bien o servicio que se ofrece, así

como la naturaleza del mercado y las características tanto del empresario como el equipo administrativo.

Stutely (2000) establece que el plan de negocios, expone un método que permite llevar a cabo determinada actividad en cualquier periodo de tiempo y para cualquier actividad.

Complementando esta visión, Watson y Wise (1997) recomiendan utilizar al plan de negocios como un proceso de retroalimentación que ejerce un mayor control sobre todas las actividades que realiza la empresa.

Sahlman W. (1997) indica que el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, el cual identifica los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, reconociendo aquellas variables que llegan a tener un mayor especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan.

Robles y Alcérreca (2000), establecen que es muy importante para todo emprendedor contar con una herramienta que le permita desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de implementar una idea para así disminuir riesgos. Esta herramienta es un plan de negocios, la cual ayudará a presentar de una manera tangible la idea.

Siendo así, es posible concluir, que el plan de negocios es un documento detallado que describe tanto el recorrido operacional como financiero de una empresa nueva o existente, desde tres puntos de vista: i) pasado como una introducción en el tema; ii) presente como el entorno y la situación actual de la empresa, iii) futuro como una perspectiva de objetivos y metas.

En cuanto a las etapas del plan de negocios, existen diferentes formas de realizarlo, de acuerdo a lo anterior, y como está propuesto el desarrollo de este trabajo, se consideró importante mencionar dos:

Para Varela (2001) existen 16 etapas:

- Análisis del mercado:
- Análisis técnico.
- Plan de producción.
- Plan de consumo.
- Plan de compras.
- Sistemas de control.
- Análisis administrativo.
- Análisis legal y social.
- Análisis económico.
- Análisis de valores personales.
- Análisis financiero.
- Análisis de riesgos e intangibles.
- Evaluación con financiación.

- Análisis de sensibilidad.
- Análisis de estructura financiera.
- Evaluación integral del proyecto.

De acuerdo a lo propuesto por el Fondo Emprender del SENA, el plan de negocios desarrolla sus etapas por áreas, las cuales se explican así:

El segundo plan de negocios es propuesto por el fondo emprendedor del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (2010) y basa sus etapas por áreas de la siguiente forma

1. Área de Mercado:

Se incluyen componentes como: la investigación de mercados, que, a su vez, es definida por los objetivos propuestos, la justificación y antecedentes del proyecto, el análisis tanto del sector como del mercado y la competencia.

También son tenidas en cuenta las estrategias del mercado, en donde se establecen los conceptos del producto o servicio, como va a ser distribuido, su precio, su promoción, además de las estrategias de comunicación y servicio.

Debe mencionarse que también son incluidos los presupuestos y las proyecciones de venta como las estrategias de aprovisionamiento y recaudo de fondos.

2. Área de Operación:

Se describe la ficha técnica del bien o servicio, el plan de compras, los costos de producción, el estado de desarrollo, la descripción del proceso, y las necesidades y

requerimientos del Plan de producción. También se hace un análisis sobre la infraestructura y los parámetros técnicos especiales.

### 3. Área de Organización:

Se incluyen todos los ítems en materia organizacional como lo son el Análisis DOFA y Organismos de apoyo.

También deben mencionarse todos los aspectos legales en materia de constitución de la empresa y todo lo referente a los gastos administrativos como lo son el pago a personal y funcionamiento.

### 4. Área de Finanzas:

Los aspectos que deben ser incluidos en esta área son los ingresos y fuentes de financiación, así como los formatos financieros y todos los egresos que se consideren pertinentes para el funcionamiento del negocio.

### 5. Área Operativa:

En esta área se incluye todo lo relacionado con las actividades operativas de la empresa como lo son: cronogramas, metas sociales, y todo lo referente a planes nacionales y regionales de desarrollo, así como los conceptos de Clúster y cadena productiva.

6. Área de Impacto:

Se incluyen todos los posibles impactos que se van a generar a nivel económico, regional, social y ambiental.

7. Resumen Ejecutivo:

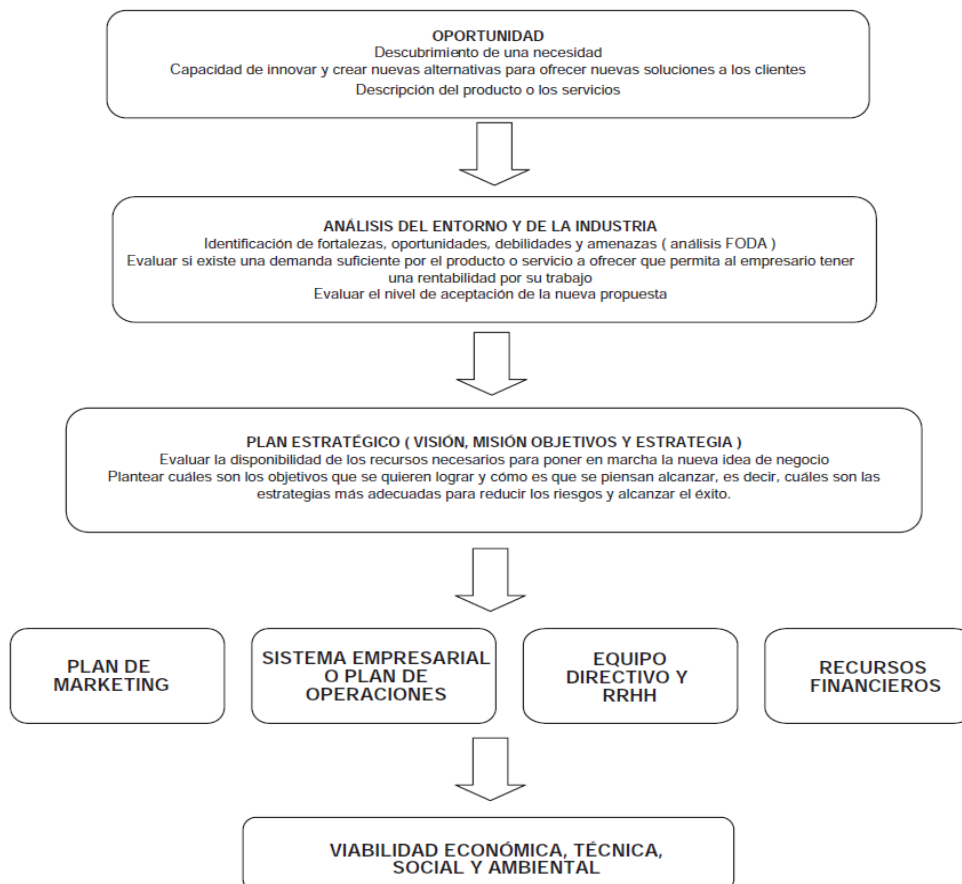
Se incluye todo lo referente a la presentación del documento en términos de: Concepto del negocio, Potencial del mercado en cifras, Ventajas competitivas y propuesta de valor, Resumen de las inversiones, Proyecciones de ventas y rentabilidad y Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

Dentro de este marco, es importante mencionar, que los planes de negocio son vitales tanto para los nuevos negocios como para los existentes, los cuales pueden querer desarrollarse en nuevos mercados o expandirse.

Esto se puede confirmar con lo expuesto por Weinberger, quien asevera que *“para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizan los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer*



las necesidades de los potenciales clientes. (2009, pág. 33). Gráficamente puede explicarse así:



## Figura 2. Referencias del Plan de Negocios.

Nota: Recuperado de: Weinberger M. Plan de Negocios. Herramienta para evaluar un plan de negocios  
Lima, Perú., Nathan Associates Inc.2009. pág. 34.

Bajo este contexto, puede hablarse de dos tipos de Plan de Negocios, explicados en la siguiente tabla:

*Tabla 1.* Tipos de Plan de negocio

<b>Plan de Negocios (Empresa en marcha)</b>	<b>Plan de Negocios (Nuevas Empresas)</b>
Se desarrolla para tener un crecimiento planificado y controlado. Analiza la nueva unidad de negocios y distribuye los costos fijos de toda la empresa (incluidos los de la nueva sede). Muestra las debilidades y fortalezas de la firma. Evalúa la capacidad del personal administrativo para enfrentar nuevos retos.	Se considera una herramienta de diseño que da una estructura para la creación de nuevos negocios. Deja en claro los objetivos y metas a ser alcanzadas. Puede ser considerado un insumo en el largo plazo, que sirve como retroalimentación para: estimar o corregir posibles variaciones que se pueden generar durante el desarrollo de las actividades económicas de la empresa.

Nota: Elaboración propia. Basado en la información de Weinberger M. Plan de Negocios. Herramienta para evaluar un plan de negocios.

### 1.1.1 Definición de Gastronomía

Para entender los fines de esta propuesta, es importante dejar claro el concepto de gastronomía y el potencial que desempeña como motor del desarrollo económico en la región, por tanto, es propio adaptar el concepto de la cocina, como la dinámica que permite fomentar las relaciones sociales y el fortalecimiento de la identidad y la cultura; éste concepto es tenido en cuenta desde diferentes etapas, partiendo desde lo cotidiano hasta la tradición y valor cultural específico, donde un conjunto de reglas compuestas por técnicas, manuales de preparación, y medidas de alimentos, responden a las leyes de oferta y demanda. Por lo anterior cabe resaltar que, la cocina conlleva al desarrollo de prácticas comportamentales contenidas en un conjunto de reglas que comparten un grupo de personas miembros de una comunidad, cada uno con un aporte cultural.

La cocina puede ser entendida como un sistema económico más allá de un sistema alimenticio, dado que tiene en cuenta la producción o creación, distribución, cambio y consumo de alimentos que permiten apreciar la articulación de la sociedad. A partir de esto se establece que la gastronomía es la actividad responsable de la elaboración de alimentos (determinados estos en técnicas de nutrición) a través de un proceso cultural; esta dinámica consiste en algo más que la preparación de platos dentro de un contexto nutricional, se trata de proporcionar a cada platillo un toque artístico dentro de su preparación (Cruz, 2013).

La gastronomía es la forma de expresión de las características alimenticia de una región, o país determinado, se puede decir que es la forma de conocer una región ya que, a través de sus platos, se presenta la dinámica social y parte de la vida de sus habitantes. La gastronomía

contiene aspectos que reúnen toda la dinámica que conlleva el proceso alimenticio de las personas, se puede afirmar que dicho proceso se ha vuelto un fenómeno cultural, y que recae sobre la elaboración de los alimentos y la norma de interactuar en una mesa al momento de comer; por lo tanto, la gastronomía presupone la asociación del disfrute de la comida, la interacción social y un lugar determinado que otorgue dicho espacio.

De igual forma ocurre la creación y desarrollo de servicios como, la preparación de la mesa, acompañamiento musical, decoración, en fin, aspectos que permitan que el proceso de alimentación se convierta en una experiencia auténtica; por lo que es indispensable que la actividad del servicio se concentre en la forma de preparación de la comida y la calidad del momento se ofrece a los comensales.

Entendiendo a la gastronomía como instrumento que jalona desarrollo económico en una región, es la gastronomía una herramienta que permite otorgar un conjunto de actividades cargadas de contenido cultural e histórico para brindar al turista y otorgarle otra forma de disfrutar el territorio a través de una exploración de todos los sentidos (Ortega *et al*, 2012). Actualmente, el sector gastronómico busca aumentar la sustentabilidad, razón por la cual especifica que el turismo gastronómico es una estrategia que permite establecer oportunidades de desarrollo para los diferentes destinos. Así, algunas regiones que aunque no cuentan con grandes recursos, poseen patrimonio cultural, y gastronómico, este último escaso, pero que en conjunto del concepto de la comida fusión puede aprovecharse como atractivo turístico. (Hernández *et al*, 2015)

Tal es el potencial de esta iniciativa, que Oliveira (2011) considera a la gastronomía en muchos aspectos como una atracción principal, y en regiones que carecen de atractivos turísticos, podrá ésta desarrollarse como un producto con la capacidad atraer el flujo de turistas. Kivela y Crofts (2006) sostienen que la gastronomía posee un papel y una posición privilegiada en la forma en que se desenvuelve el itinerario turístico de quien viaja. ( Di Clemente *et al.*, 2013)

Así mismo la agronomía llega a ser entendida como el sello o marca del destino de viaje, dado que ésta sostiene una vinculación directa con la localidad donde se ofrece ; Por tanto, cabe decir que la alianza entre turismo y gastronomía resulta ser un componente clave, en las regiones donde los recursos naturales, culturales, arquitectónicos, en conjunto con la producción de alimentos auténticos y de calidad resultan ser motor para su desarrollo.(Folgado *et al.*, 2011; Hjalager, 2002)

Entonces, el turismo gastronómico está siendo reconocido a nivel empresarial por la amalgama entre gastronomía y turismo; en la misma vía los entes gubernamentales y la empresa privada, implementan estrategias para potencializar los componentes de la cocina desde los sistemas productivos locales, como ruta turística.

Lo anterior se fundamenta, en la corriente que crece entorno a los platos típicos y cómo esto sobresalta a la gastronomía como patrimonio cultural, determinada por las características propias de cada territorio como lo es la idiosincrasia de los habitantes de la localidad (Roden, 2003; Espeitx, 2004; Petrini, 2001).

A partir de esto, la cocina y los platos locales son un indicador primordial en la evaluación de calidad de vacaciones por parte de un turista. Por tanto, el turismo gastronómico se convierte en un viaje, por regiones con un potencial en recursos gastronómicos y alimenticios, que permiten el goce de experiencias de ocio con fines de recreación y aprovechamiento del tiempo libre. Actividades donde se destacan, festivales gastronómicos, demostraciones culinarias, visitas a granjas, etc.; el conjunto de eventos está relacionados con el estilo de vida del sujeto que desea aprender diferentes culturas, y acumular en su vida momentos y experiencias vividas a partir de las cualidades que el buen comer y las especialidades culinarias de cada región pueden ofrecer.

El turismo gastronómico es entonces un viaje que busca el equilibrio entre la satisfacción de necesidad diaria de alimento y la experiencia culinaria y cultural que determinan una ruta de vivencias positivas a los turistas; con lo anterior se debe destacar el consumo como parte inicial de la cadena del ciclo de económico y que promueve la producción, así como es parte de la experiencia turística, enmarcada por: - Visitar lugares - Asistencia a diferentes tradiciones y costumbres; - Cocina local (Oliveira, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, se aprecia como nueva demanda el diseño y creación de rutas turísticas, dentro de las cuales ha tomado fuerza las rutas alimentarias, como un nuevo concepto de turismo: el gastronómico; donde turistas y excursionistas, que toman como motivo principal de viaje la gastronomía, adoptan prácticas desde el traslado de su vivienda un restaurante para disfrutar de un platillo, así como poder conocer el proceso de elaboración o la

visita de una granja para conocer de la planta los ingredientes de sus platos favoritos (Oliveira, 2011).

Lo que refiere que, la gastronomía comparada con los demás elementos que componen el turismo mantiene una ventaja al ofrecerle al turista un producto tangible, que comunica patrimonio cultural detrás de los hábitos de cocina de la región donde se encuentre.

Conectándose así con las tendencias de hábitos de consumo, ha tenido un creciente interés en productos de calidad, que contengan un valor diferenciado y que se adapte a las necesidades de cada grupo en el mercado.

### **1.1.2 Definición de Expansión de Negocio**

Dado que el presente estudio pretende el diseño de un plan de negocio para el fortalecimiento de las áreas clave, se espera la expansión del mismo como una iniciativa que promueva el crecimiento y desarrollo económico, al poder fomentar el empleo que conducirá a la mejora de la calidad de vida de las personas involucradas en el proceso. (Piñero, 2015).

Ocaña (2012) afirma que, *“la expansión de negocios es una etapa en la que el negocio alcanza el punto de crecimiento y busca opciones adicionales para generar más ganancias.”*

Dentro de las formas de expandir un negocio se encuentran la apertura en otro lugar, inmersión en nuevos mercados, el aumento de la mano de obra (empleados), compra de nuevos negocios, mayores niveles de comercialización, inclusión de nuevos productos, creación de franquicias, realización de alianzas.

Las empresas que tiene un tamaño reducido y cuentan con éxito en el mercado, se encuentran frente a la disyuntiva de la expansión o crecimiento del negocio, sin embargo, cabe tener presente que la expansión del negocio es una etapa que cuenta con oportunidades y riesgos; desde un punto de vista inicial, el crecimiento del negocio conlleva al incremento de utilidades para los dueños de la empresa y oportunidades para los empleados como bonos, incrementos salariales, entre otros. Destaca Ocaña (2012) que *“el crecimiento causa una variedad de cambios, todos los cuales presentan diferentes desafíos gerenciales, legales y financieros. El crecimiento significa que nuevos empleados serán contratados y que se estará buscando, en conjunto con la alta dirección de la empresa, el liderazgo”*. (p. 136)

Lo que traduce que el crecimiento de la empresa conlleva a que la dirección de la misma será cada vez menos centralizada, situación que conlleva al desarrollo de política interna, ajustes sobre las metas que la empresa debe alcanzar.

El crecimiento significa que la cuota de mercado será más amplia, razón demandará estrategias para competir eficazmente, en el mercado sobre todo con aquellos competidores más grandes; igualmente crecer se traduce en necesidad de mayor capital, acarreando consigo responsabilidades nuevas para los accionistas y dueños de la empresa. De esta forma el crecimiento trae consigo un sin número de cambios en la estructura de la empresa, las necesidades y objetivos, con estas realidades, Ocaña (2012) manifestó que *“la necesidad de la organización para crecer debe ser templada por la necesidad de entender que un crecimiento significativo, a largo plazo y rentable es un subproducto de una gestión y planificación eficaces”*.



Las pequeñas empresas pueden alcanzar su objetivo de expansión de sus operaciones a través de cualquier número de vías, Según Francesc (2011), *"el proceso de crecimiento comienza con una evaluación honesta de fortalezas y debilidades,"* y es a partir de dichas habilidades establecidas que la empresa identifica cuáles son las oportunidades de mercado que puede obtener en el futuro.

Independientemente el método que maneje una empresa para expandirse, los dueños de ésta se enfrentarán a un conjunto de inconvenientes a medida que su negocio crece de una forma productiva y pausada, Kiyasaki (2013), afirma que *"ampliar una empresa no sólo significa lidiar con los mismos problemas a mayor escala, sino entender, ajustarse y gestionar todo un nuevo conjunto de desafíos, en esencia, un negocio muy diferente".*(p. 42)

Un inconveniente particular puede ser el crecer demasiado rápido, considerado como una enfermedad que golpea a los empresarios con talento, que consiguieron construir un negocio que satisface una gran demanda específica de bienes y / o servicios.

Aunque se tenga un éxito momentáneo, el crecimiento rápido puede tomar a los propietarios del negocio o empresa sin bases, Kiyasaki (2013) afirma que *:"las compañías que crecen a una velocidad excesiva a veces pagan un alto precio por su éxito"* (pág. 46) y Según Osta (2014) *"controlar el crecimiento acelerado y los problemas que conllevan puede ser una de las tareas más difíciles que enfrentará un emprendedor. Este problema suele afectar el funcionamiento de un negocio"*. (p. 98) Dado que la demanda de un producto puede llegar a superar la capacidad de producción, por ejemplo.

Según lo anterior, el negocio puede encontrar que sus necesidades físicas son superiores a la capacidad de las instalaciones actuales, y a su vez que imprevistos le dificultan abordar de forma adecuada dicho inconveniente. Por tanto, la planificación en el mediano y largo plazo son importantes para solventar los problemas a menudo asociados con la rápida expansión del negocio (Osta, 2014).

La decisión de invertir en la expansión del negocio, es una un punto importante en las decisiones estratégicas, ampliar negocio lleva consigo aspectos como: costo de espacio, aumento de inversión en inventarios, aumento e mano de obra; pero al mismo tiempo se traduce en una oportunidad para obtener mayores ingresos y beneficios. Las pequeñas empresas llegan un punto donde los dueños deben tomar la decisión entre si mantienen operaciones estables o buscan expandirse y crecer.

Dentro de las ventajas de expandir el negocio se destacan: obtención de nuevos clientes, y poder atraerlos con el fin de construir relaciones a largo plazo. Poder aumentar una base de clientes fieles la mejor manera de obtener utilidades estables y crecientes en el tiempo (Francesc, 2011).

Tener la oportunidad de abarcar múltiples mercados o varias áreas de productos, permite a las empresas diferir los costos de hacer negocios en más mercados o clientes. Otra ventaja de la expansión, es que la empresa en su proceso de crecimiento, atrae empleados con capacidades y aptitudes al servicio de la dinámica del negocio; las oportunidades laborales, pueden ser variadas según el presupuesto y las perspectivas de la empresa por llegar a su meta (Osta, 2014).

La ventaja de obtención de financiamiento se manifiesta en la expansión ya que los prestamistas e inversionistas ven atractivos los negocios en crecimiento, sin embargo, pueden verlos con algo de riesgo. En la vía positiva, las empresas más grandes, cuentan con mejor reconocimiento e imagen en el mercado, en parte dado a su número de clientes, generando un efecto dominó en que muchos clientes obtienen seguridad en marcas reconocidas con cualidades en calidad y servicio destacadas.

### **1.1.3 Definición de Sistemas productivos Locales**

Como ente integrador y sustento base de la presente investigación e destacan los sistemas productivos locales, en el margen del desarrollo económico local, el fortalecimiento empresarial se sustenta en los sistemas productivos locales, donde se promueven la interacción de las economías de la localidad, de ésta forma se unen las técnicas de producción y las relaciones sociales como constructo esencial del desarrollo económico local, esenciales para el fomento de la cultura emprendedora, formación de capital social, y la conformación de redes de Asociatividad entre los actores locales. (Kliksberg, Tomassini, 2000).

Los sistemas productivos locales, son determinados como promotores del desarrollo industrial, ya que tienen como base la fabricación de productos de buena calidad, razón que le permite gozar de una posición privilegiada en el mercado, imposible ser arrebatada por productos más baratos en precio; asimismo la calidad en el proceso de producción es una particularidad que incentiva la innovación dentro de los sistemas productivos locales, en la medida en que se hace necesario desarrollar estructura para la competencia por calidad. (Rendón, Acevedo, Forero y Muñoz, 2014).

De acuerdo a lo anterior, se puede precisar que los sistemas productivos locales están constituidos en términos espaciales, por el conjunto de empresas que desarrollan actividades entorno a la elaboración o comercialización de los productos del sector económico al que pertenecen. La empresa perteneciente a este tipo de aglomeración cuenta con características como:

- Naturaleza micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).
- Forma de operación de eslabones productivos y comercialización.
- Perteneciente al mercado de competencia perfecta.
- Desarrollo de Asociatividad en aras de la potencialización productiva.

Los sistemas productos locales son por tanto el medio que le permite a un territorio o localidad, desarrollar capacidades y potencialidades con el fin de mejorar las condiciones de vida de su población. En este sentido, el concepto de redes de trabajo son parte indisponibles de los sistemas productivos locales; de hecho se pueden afirmar que las redes cuentan con varias funciones y objetivos, tal como lo afirma Castells (2006), la comprensión de un red depende del análisis que se realice a cada una en particular; entonces es correcto afirmar que en la existencia de cooperación es posible la presencia de una red, sin embargo la comprensión individual hace parte de la dinámica de análisis.

Los procesos de producción a través de redes, es necesario comprender la competitividad desde un punto de vista empresarial, intervienen un conjunto de elementos como lo son las políticas económicas, y la dinámica social que favorecen la comprensión de la producción, la

innovación y la competitividad, como fenómenos que necesitan del rigor la integralidad de análisis, saberes y acciones (Rendón, 2012).

Así mismo un componente adicional de los sistemas productivos locales, son las cadenas productivas, que no son otra cosa que la acción coordinada intencionalmente para la producción y comercialización de un bien o servicio, donde interviene la participación de varias empresas, dinamizando el proceso desde la producción de materias primas hasta la venta del producto terminado; sin embargo la existencia de una cadena productiva no implica la existencia de un sistema productivo local, pero este no puede suceder sin la presencia de cadenas productivas, ya que estas se construyen con redes empresariales y tiene como objetivo principal la producción y el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado. (Forero, 2013).

Por tanto, un sistema productivo local motiva y ayuda a la construcción del territorio, al desencadenar situaciones y escenarios propios de la dinámica diaria de las personas que lo conforman, en otras palabras, la concepción de territorio como espacio de integración humana y la construcción social. Entonces es propio afirmar que, el territorio es un espacio compuesto por características y cualidades, aprovechadas por los actores de un sistema productivo local, como afirman Álvarez y Rendón (2010) *“los territorios no son un factor de competitividad en sí mismos, más bien, cuentan con potencialidades que pueden o no ser aprovechadas, según las decisiones políticas que se adopten”*(p. 39)

No se puede concebir al territorio como un elemento independiente que tiene impacto dependiendo del grado de participación. Por el contrario, el territorio es una determinación que integra el aspecto geográfico, el contexto y aporte histórico, la dinámica del ámbito político, las

relaciones sociales de los individuos, entre otros; por tanto, se puede decir que la producción de bienes y servicios en el territorio es un indicador de cómo se prevé el territorio en el presente y la proyección en el futuro.

Becattini (2002) en su estudio se interesó por los sistemas productivos locales, analizando la dinámica de los distritos de calzado en Italia, destacando las siguientes características:

- Son generadores de empleo, tanto directo como indirecto. • Incentiva la innovación.
- La competitividad en los mercados se fundamenta en la calidad de los productos.
- Se implementa gestión del conocimiento, buscando la forma de transmitirlo.
- Fomento de la cultura de la marca región y comprar a los locales. • Están presentes los principios de Asociatividad, cooperación y solidaridad, herramienta para estandarizar la producción y cumplir con volúmenes de ventas elevados.

Con lo mencionado anteriormente, queda claro que los sistemas productivos locales son la vía para el fomento de organizaciones productivas que permitan generar bienestar económico y social para una población, ya que se convierte en la fuerza dinamizador de la actividad económica y por tanto promotor del empleo para los habitantes de una localidad; por esto, son un componente fundamental del desarrollo local. El desarrollo conlleva tener en cuenta dimensiones productivas, institucionales, sociales, culturales y políticas que se relacionan entre sí.

Por tanto, cabe relatar que los sistemas productivos locales son la dinámica productiva del desarrollo. Vázquez (2000). *“Un sistema productivo local es más que una red de empresas, ya que está integrado también por una red de actores sociales compuesta por una serie de*

*relaciones económicas, sociales, políticas y legales [...] De este modo, el sistema productivo local es un entorno (milieu) que integra y domina un conocimiento, unas reglas, unas normas y valores, y un sistema de relaciones”.* (p. 25)

## **1.2 Estado del arte**

Pachón Melo (2010), en la universidad de la Sabana Colombia, desarrolló una investigación denominada: *“Plan de negocios restaurante: Punta Brava STEAK HOUSE”*. Tomando como punto de partida que, PUNTA BRAVA STEAK HOUSE, era un proyecto en proceso de desarrollo para el momento del estudio, donde se necesitó medir los planes de crecimiento y la rentabilidad. En esta perspectiva, se resalta las potencialidades del municipio de Chía ubicado al norte de Bogotá, posicionado en el tiempo una opción gastronómica para locales y turistas.

El autor utilizó la metodología de planes de negocio para revisar el estado actual del negocio y su entorno, se investigó y analizó el segmento objetivo de mercado, que permitió la toma de decisiones a partir de los hallazgos de la investigación, en cuanto a niveles de inversión y la rentabilidad esperada en el futuro. A partir de los resultados, se realizan recomendaciones a los socios respecto al mejor camino a seguir.

Santos Salazar, Araújo de Moraes y Vasconcelos Pereira Leite (2012) desarrollaron un proceso de investigación en la Universidad Federal de Pernambuco Recife – Brasil, denominada: *“Proceso de internacionalización de servicios: Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño”*. Donde se destaca el papel de los restaurantes en los destinos turísticos, y a

su vez la importancia de la creación de estrategias empresariales, que permitan brindar servicios de calidad a los consumidores y a su vez proporcionen la expansión internacional.

El proceso investigativo abordado se desprende desde lo teórico práctico con el fin de analizar el proceso de internacionalización del grupo Bonaparte. La metodología que se usó en el estudio, fue una metodología cualitativa basada en el estudio caso, analizando a la marca Bossa Grill del grupo brasileño Bonaparte.

Dentro del análisis de resultados se encontró que la causa principal para visualizar la expansión es la búsqueda de nuevos mercados, razón que condujo a la empresa a desarrollar un producto diferente. Se encontró además que las redes de comunicación y de relación entre los ejecutivos jugaron un papel fundamental en el inicio de la internacionalización.

Díaz Rozas, Merino Castro y Salas Hidalgo (2015) desarrolló el proyecto: *“Plan de negocio para la implementación de un restaurante pizzería fusión ítalo-andina”*, en la Universidad del Pacífico, Perú. Basados en el crecimiento gastronómico en los últimos años, y la fama que han tomado los restaurantes de Perú como lo mejores del mundo, se desarrolló un plan de negocios con el objetivo principal de evaluar la implementación de un restaurante pizzería fusión ítalo-andina, desde la perspectiva de vender experiencias distintas a los consumidores. Se desarrolló un estudio de mercado, con el fin de obtener información para comprender el comportamiento del nicho objetivo y determinar las necesidades de consumo.

Buitrago Betancourt y Chitiva Sánchez (2017) trabajaron en la investigación:



*La gastronomía sostenible como factor de mejoramiento de la Cadena de suministro del sector gastronómico en Bogotá – Colombia.* Dentro de sus objetivos de analizar la gastronomía sostenible como tendencia de mercado innovadora, y la incidencia en el potencial mejoramiento, de la cadena de suministro promoviendo un consumo consciente y sostenible en la industria gastronómica.

Dentro de la metodología de la investigación, se trabajó con una muestra por conveniencia de cinco (5) establecimientos (restaurantes) en Bogotá, Colombia, con el fin de determinar patrones de gastronomía sostenibles, bajo criterios establecidos a partir de la literatura correspondiente.

Adicionalmente los investigadores realizaron un análisis sobre la incidencia del modelo de negocio en la cadena de suministro y se plantearon consideraciones sobre su aporte a la industria. Lo que refiere que la investigación se propuso determinar si la adopción de este enfoque crea elementos de mejora de la cadena de suministro de la industria gastronómica en Bogotá; de igual forma, analizó una muestra de establecimientos de comercio bajo una determinación establecida en el concepto de gastronomía sostenible. Dentro del desarrollo del enfoque metodológico, se realizó la búsqueda de información con fuentes secundarias y primarias, y finalmente se caracterizaron los hallazgos y recomendaciones del estudio.

### **1.3 Diseño Metodológico**

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados ( Lichtman, 2013). El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (Marshall, 2011). El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

#### **1.4 Tipo de estudio**

Se realiza un diseño descriptivo, entendido como aquel que se enfoca exclusivamente en la descripción de los fenómenos y situaciones, cómo son y cuáles son sus manifestaciones, por tanto, su única pretensión es medir o recoger información de forma independiente o conjunta sobre las variables objeto de estudio (Hernández et al, 2010); Lo anterior se explica en la presente investigación a través de la información recolectada por medio de la revisión documental.

Para Alfonso (1994) la revisión documental se caracteriza por ser un procedimiento científico en el cual se indaga, se recolecta, se organiza, se analiza y se interpreta cierta información o datos, según un determinado tema. En este caso, este tipo de método conduce a la construcción de conocimientos.

Autores como Baena (1997) definen a la revisión documental como:

*“Una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información”. (p. 72).*

En ese mismo contexto, Garza (1988) establece un concepto más específico con respecto a este tipo de investigación, afirmando que esta se:

*“Se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información..., registros en forma de manuscritos e impresos”. (p. 8).*

Según Valencia (2015) con la revisión documental es posible: i) Identificar investigaciones realizadas previamente; ii) Delinear el objeto de estudio; iii) Establecer puntos de partida; iv) Conocer autores que pueden dar soporte en el marco teórico; v) Definir semejanzas y diferencias entre las ideas del investigador y trabajos anteriores, etc.

Con este tipo de investigación se busca analizar el entorno, mediante la comprensión de experiencias, o pensamientos de los diferentes agentes que interactúan en el medio (Creswell, 2003), que, en este caso, sería la población los empresarios que trabajan en el sector gastronómico y que, para objetivo de este trabajo, es determinante ya que se puede definir el plan de negocios que permitirá la consolidación del restaurante Delicias del Mar como líder en la región.

Por esta razón, es posible aplicar el concepto hecho por Franklin (1997) quien afirma que la revisión documental implementada en la organización de empresas, es una forma de investigación en la que es necesario:

*“Seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio...” (p. 13).*

Siendo así, se espera entender la realidad e interpretar los fenómenos que se originan, para que los investigadores puedan dar explicaciones, conceptualizaciones, conclusiones o recomendaciones (Denzin, *et al.*, 2005). Y la información proporcionada por los actores del sector gastronómico mediante el proceso de entrevista; la cual es conocida como un proceso de comunicación, que generalmente se realiza entre dos o más personas, y se obtiene la información de forma directa. (Peláez, *et al.*, 2015)

Es importante mencionar que la entrevista no se considera una charla normal, es una conversación formal que tiene un propósito, que es la obtención de información para cumplir una serie de objetivos enmarcados dentro de una investigación. Ella, posee unas características que pueden ser dinámicas o flexibles (Peláez, *et al.*, 2015)

La entrevista no se considera una conversación normal, si no una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una Investigación. La entrevista tiene características dinámicas y flexibles, a su vez, el cuestionario presenta una estructura estática y controlada.

Además, dicho cuestionario debe llevar una planeación que se realiza por medio de una *“Guía de Preguntas”* definida por Aguirre (1995) en ella se establece que los cuestionamientos a hacer, son el resultado de:

- a) Lecturas previas al tema a tratar.

- b) Reconocimiento (por medio de observaciones o conversaciones) del contexto donde se aplicarán las técnicas.
- c) Discusiones con expertos o conocedores del tema.
- d) Dichas preguntas son recopiladas en un protocolo, el cual, se puede considerar como un proceso de recolección y registro de datos, que provee un esquema que facilita la organización y análisis de datos. (Aguirre 1995).

Siendo así, es posible concluir que esta investigación, teniendo en cuenta la referencia anterior, se trata de una investigación transversal, es decir, desarrollo en un tiempo y momento único. Este trabajo tiene en cuenta lo propuesto por Baptista Lucio (2010) quien respecto a los estudios descriptivos afirma que:

*“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (p.80).*

De igual forma este trabajo por sus características pretende llegar a una comprensión de la realidad estudiada, tomando elementos específicos de la información suministrada y a la vez llevando a cabo un proceso de descripción y análisis contextualizado por parte del investigador, en este sentido se retoman las ideas propuestas por Denzin y Lincoln (2000) citados por Salazar (2011) quienes establecen que:

*“La finalidad de la investigación es la comprensión de los fenómenos, teniendo en cuenta el contexto como parte fundamental de su interpretación y donde los aspectos singulares de lo estudiado son importantes para comprender el sentido de las relaciones que se establecen” (p.39).*

Según Balestrini (2002), los proyectos descriptivos:

*“Definen con mayor precisión las singularidades de una realidad estudiada, ejemplo: una comunidad, características de un tipo de gestión, la conducta de un individuo o grupo. Estos destacan el contenido de los objetivos y requerimientos de un esquema de investigación con un grado de confiabilidad”. (p. 8)*

De igual manera, para Arias (2006), la investigación descriptiva:

*“Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p. 24)*

## **1.5 Tipo de Enfoque**

Para efectos de la presente investigación que tiene como objetivo general: Diseñar el Plan de Negocio que permita el fortalecimiento estratégico y la expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander; se ha adoptado un tipo de investigación cualitativa, resaltando a Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1996) quienes indican que en los enfoques de la investigación cualitativa:

*“Se estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las*

*personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.*

En consecuencia, con los propósitos de esta investigación, cabe resaltar que el análisis cualitativo permite descubrir conceptos extraídos desde la información obtenida en el estudio, a partir de los cuales es posible organizar “un esquema explicativo teórico”

(Strauss & Corbin; 2002), lo que permite determinar aquellos rasgos de cada uno de los diferentes estudios para formular y evaluar la factibilidad para la factibilidad para el fortalecimiento estratégico y la expansión del Restaurante Delicias del Mar, y las acciones estratégicas pertinentes para fortalecer el funcionamiento y expansión del Restaurante.

## **1.6 Diseño Metodológico**

El diseño metodológico de este trabajo toma como referencia la propuesta de Gómez, Gil Flores y García Jiménez, (1996) y Monje (2011) quienes establecen cuatro fases estructuradas de la siguiente manera:

### **1.6.1 Fases del proceso investigativo**

#### ***1.6.1.1 Fase preparatoria***

Se llevó cabo una reflexión sobre el tema a investigar Definición del problema y diseño del proyecto, teniendo presente un levantamiento de antecedentes sobre el sector gastronómico, la comida fusión y las implicaciones de la expansión en un negocio, rastreo bibliográfico para la

construcción de un marco teórico enmarcaron en las 5 fuerzas de Porter importantes para lograr la competitividad de un negocio, y los sistemas productivos locales como herramientas abonadoras de desarrollo en una región; donde a partir de los objetivos se realiza el diseño metodológico destacado la población y muestra del estudio junto con los instrumentos necesarios para la reelección de información.

### ***1.6.1.2 Fase de trabajo de campo***

En el desarrollo de este trabajo y específicamente en esta fase lleva a cabo una revisión de la estructura de los instrumentos de recolección de la información a través de la asesoría de un grupo de expertos y colaboradores que desde sus perspectivas asienten sugerencias para estructurar una configuración definitiva.

Posterior a los ajustes pertinentes de los instrumentos de recolección se procede a la selección de la muestra de la población, seguida de la aplicación de tales instrumentos en la comunidad objeto de estudio, así como la visita a los informantes claves seleccionados previamente teniendo en cuenta su perfil y su experiencia en el sector gastronómico y empresarial.

Paralelo a ello realiza el registro en audio y por escrito de la aplicación de la entrevista estructurada y la entrevista semiestructurada, con la finalidad de resguardar la información obtenida en el trabajo de campo y así poder llevar a cabo el análisis en la siguiente fase.



### ***1.6.1.3 Fase analítica***

Después de la aplicación de los instrumentos se lleva a cabo el proceso de análisis de la información procediendo de la siguiente manera: Inicialmente, se realiza una lectura de la información registrada por escrito fruto de las entrevistas, y la revisión documental del proceso, posterior a ello se lleva a cabo una confrontación con la teoría referida en la etapa anterior haciendo una interpretación y un análisis de las respuestas a cada una de las preguntas de la entrevista estructurada y la entrevista semiestructurada.

### ***1.6.1.4 Fase informativa***

Socialización, sustentación y divulgación de los resultados del proyecto.

### ***1.6.1.5 Operacionalización de la investigación***

La Hipótesis de partida de este estudio es realizar un análisis que no solo se limite a conocer si la expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la Ciudad de Cúcuta Norte de Santander es factible o no, sino que de forma adicional se desea conocer cómo este establecimiento contribuye a la estructura de los sistemas productivos locales de la región.

Por lo tanto, se plantea la siguiente Hipótesis: “La expansión del restaurante Delicias del Mar en la ciudad de Cúcuta, será rentable y contribuirá al desarrollo de la región como articulador de los sistemas productivos locales”.

Para lo cual se realizó la Operacionalización de variables identificando los aspectos importantes para alcanzar los objetivos de la investigación, especificando así 16 variables para

consideración y especificación del estudio. En la tabla No. 2 se establecen las variables y los indicadores.

Tabla 2. *Operacionalización de Variables*

Objetivo Específico	Componente	Variable	Indicador
Diagnosticar las áreas y procesos del Restaurante Delicias del Mar que permita el levantamiento y estandarización de la información técnica y administrativa requerida.	Análisis de Procesos	Estandarización	Rutas de ejecución de proceso.
		Productividad	Eficiencia, Utilidad
Analizar la factibilidad de mercados para la expansión del restaurante delicias	Análisis de Mercado	Producto	Producto principal
			Productos Sustitutos
			Productos Complementarios
		Consumidor	Edad
			Ingresos
			Preferencias
			Estrato
		Demanda	Elasticidad
			Situación Actual
			Situación Futura
	Oferta	Situación Actual	

del Mar a la ciudad de Cúcuta norte de Santander			
			Situación Futura
		Precio	Análisis Precios actuales
			Proyección de los precios
		Comercialización	Promociones
			Canales de Distribución
Determinar el modelo de negocio desde la perspectiva técnica, legal y administrativa para el establecimiento del restaurante delicias del mar en la ciudad de Cúcuta	Análisis técnico	Localización	Ubicación
		Infraestructura	Distribución de Áreas
			Adecuaciones Locativas
	Análisis Administrativo	Estructura administrativa	Planta de Personal
			Funciones
			Estructura Organizacional
Evaluar la factibilidad económica para el establecimiento	Análisis financiero	Evaluación Económica	VPN

delicias del mar en la ciudad de Cúcuta.			
			TIR
		Estados financieros	Flujo de Cajas
			Estados de P y G
		Inversión	Recursos Propios
			Financiación
Proponer acciones de mejora para el fortalecimiento y expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona, Norte de Santander.	Estrategias	Innovación	Procesos
			Servicios

Nota: Elaboración Propia.

## 1.6.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información

### 1.6.2.1 Entrevistas

Para la recolección de la información correspondiente a este proyecto de investigación se ha utilizado el instrumento entrevista, para Abila (2006), “una entrevista es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico. Para obtener la estructura definitiva de estas entrevistas se hizo una lista o banco de preguntas de diferentes cuestiones u subtemas relacionados con la temática principal, posterior a ello se formularon los instrumentos con una estructura inicial que se revisión por parte de un grupo de

expertos, quienes al dar las sugerencias pertinentes permitieron la conformación final de las entrevistas.

#### *1.6.2.1.1 Entrevista estructurada*

Específicamente se definieron dos tipos de entrevista, una entrevista estructurada aplicada a los dueños de restaurantes presentes en la zona de influencia y a los dueños de restaurante de comida fusión de la ciudad de Cúcuta, en este sentido para la definición de este instrumento se tuvo en cuenta lo manifestado por Monje Álvarez (2011)

“La entrevista estructurada es la que emplea un cuestionario con el objeto de asegurar que a todos los entrevistados se les hacen las mismas preguntas de manera estandarizada. El contenido exacto de cada pregunta se especifica de antemano y estas deben ser presentadas en la misma forma a cada entrevistado” (p.134)

#### *1.6.2.1.2 Entrevista semiestructurada*

Así mismo, aparte de la utilización de una entrevista estructurada también se empleó el instrumento entrevista semiestructurada aplicada a cada uno de los informantes claves seleccionados con previa antelación por el investigador, en la elaboración y aplicación de este instrumento se tuvo en cuenta lo referido por Martínez (2011) quien asevera lo siguiente:

*“La entrevista semiestructurada parte de una pauta o guía de preguntas con los temas o elementos claves que se quieren investigar o profundizar de una exploración previa con el informante. Las mismas preguntas pueden ser planteadas de diferente manera o varios*

*informantes si es el caso, esto implica que no hay secuencia en el orden de la pregunta y depende mucho de las respuestas dadas” (p.30).*

En este sentido los instrumentos quedaron definidos de la siguiente forma:

**Instrumento de recolección N° 1:** Entrevista Estructurada aplicada a los dueños de restaurantes presentes en la zona de influencia y a los dueños de restaurantes de comida fusión de la ciudad de Cúcuta Norte de Santander.

**Instrumento de recolección N° 2:** Entrevista Semiestructurada aplicada a 3 informantes claves.

#### ***1.6.2.2 Criterios de validación de Instrumentos***

Para realizar la validación de los instrumentos se tienen en cuenta las orientaciones dadas por el asesor y el co-asesor de esta investigación y las correcciones e indicaciones entregadas en las fases iniciales de este trabajo por parte de expertos, así como el criterio del investigador.

#### **1.6.3 Población**

La investigación se desarrolla en el ámbito de sector servicios en el área de gastronomía, en la ciudad de Cúcuta, ciudad de potencial interés para la expansión del restaurante *delicias el mar*. La población la constituyen los potenciales competidores ubicados en la zona de caobos, y los diferentes actores del sector Cámara de comercio de Cúcuta, ACODRES, unidades de emprendimiento, entre otras instituciones presentes en el medio.

La población del desarrollo del proyecto irá dirigida a las personas pertenecientes al estrato 2, y en adelante.

Según el plan de desarrollo municipal 2012- 2015 presentado por metro vivienda, muestra un panorama de personas de 10% en estrato 4 (62.616), 3% en estrato 5 (18.784) y 0,5% en estrato 6 (3.132) según la cantidad de habitantes de Cúcuta. Para una población total de 84.532 personas.

#### **1.6.4 Muestra**

Se realiza un muestreo por conveniencia, definido como un tipo de muestreo integrado por participantes cautivos o voluntarios, cuya selección depende básicamente de la accesibilidad a las unidades (Martínez, 2012), para efecto del presente estudio, los participantes se seleccionan de acuerdo a su interés y disponibilidad; por tanto la muestra es de 6 restaurantes de comida fusión y restaurantes presentes en la zona de cabos, junto con representantes de la cámara de comercio, unidades de emprendimiento, y ACODRES.

Teniendo en cuenta la amplitud de la población objeto de estudio (84.532 personas), se utilizará el tipo de muestreo probabilístico donde según Bacca (2013) es la “selección de una pequeña parte estadísticamente determinada, para inferir el valor de una o varias características del conjunto”. (p. 39).

Según Bacca (2013) para determinar la muestra se sigue el siguiente procedimiento.

Fórmula para calcular el número de encuestas:

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

Donde:

$N$  = población total

$Z$  = distribución normalizada. Si  $Z = 1.96$  el porcentaje de confiabilidad es de 95%

$p$  = proporción de aceptación deseada para el producto

$q$  = proporción de rechazo

$E$  = porcentaje deseado de error

#### ***1.6.4.1 Criterios de inclusión***

- Dueños de restaurantes presentes en la zona de influencia.
- Dueños de restaurante de comida fusión.
- Actores estratégicos del sector.
- Estrato 2,3, 4 en adelante.
- Personas que trabajan.
- Familias, personas jóvenes adultos mayores.

#### ***1.6.4.2 Criterios de Exclusión***

- Dueños de restaurantes fuera de la zona de influencia.
- Personas desconocedores del sector.
- Dueños de restaurantes de comidas rápidas.



- Estrato 1.

### **1.6.5 Aspectos Éticos**

Para dar los fines pertinentes a la investigación y obtener información idónea de fuentes primarias, se ha realizado un consentimiento informado, donde se deja claro a los participantes de la investigación que la información recolectada es con fines académicos. Ver anexo Consentimiento Informado. Ver anexo Resultados Encuestas y Entrevista.

## **Capítulo III: Diagnóstico de las áreas y procesos del Restaurante Delicias del Mar**

### **Área de mercado**

En el área de mercado se hizo un análisis de productos y servicios ofrecidos por el Restaurante, además de las estrategias de promoción diseñadas e implementadas.

Competidores. El restaurante en su zona de influencia presenta diversos competidores los cuales tienen diferentes condiciones respecto a productos y servicios, sin embargo de acuerdo al enfoque de Delicias del Mar sólo existe un competidor directo con unas características muy similares que permiten hacer algunas comparaciones a fin de determinar las ventajas competitivas que lo diferencien de este actor.

Proveedores. El análisis de los proveedores se hace a partir de los requerimientos para el funcionamiento del restaurante, evidenciando un poder de negociación interesante con este actor

del mercado. A continuación se relacionan los proveedores seleccionados de acuerdo a factores de evaluación que determinan que son ellos quienes ofrecen las mejores condiciones en el mercado, sin embargo se analizan sus debilidades y fortalezas.

Tabla 3. *Fortalezas y Debilidades de Proveedores.*

<b>FRESMAR: Pescados y mariscos</b>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
El producto llega en excelente estado, como corresponde llega fresco y congelado	Muchas veces no llega en los días que debe estar el pedido.
<b>AVICOLA PIMPOLLO: Pollo</b>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
El producto llega los días pactados.	El peso del pollo llega menos de lo que se hace en el pedido.
<b>FRUTAS Y VERDURAS</b>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Son cumplidos con la entrega. -Los precios son asequibles.	En ocasiones llega el producto en mal estado, y ocasionan perdidas

Respecto a los productos se evidencia un portafolio amplio que permite una oferta variada para el mercado objetivo planteado, permitiendo una participación considerable. El restaurante Delicias de Mar se especializa en la comida de pescados y mariscos, pero también ofrece carnes, donde se brinda un agradable ambiente y un buen servicio a nuestros clientes,

cuenta con un menú amplio con unos precios asequibles, nos interesa llegar a nuestros clientes como la primera opción para ellos. Sería importante innovar en algunos productos teniendo en cuenta las tendencias en gastronomía que actualmente podemos encontrar a nivel nacional e internacional.

Los servicios son inherentes al objeto principal del Restaurante, sin embargo se evidencia la importancia de invertir en utensilios y equipos que permitan ofertar toda la cadena de los servicios.

#### Plaza y distribución del restaurante

##### ❖ Capacidad:

- ( 10 mesas de 10 personas)
- (10 mesas de 5)
- (17 mesas de 3 personas)

##### ❖ Instalaciones y distribución:

- ✓ se observa que el restaurante tiene un deterioro normal, que hace parte de su uso diario.  
Se debe hacer un cambio en la parte de producción (cocina) con el piso ya que es un piso que no cuenta con las medidas necesarias se recomienda un piso antideslizante.
- ✓ Las paredes cuentan con acabados lisos, de color blanco fácil de limpiar y desinfectar.
- ✓ Los techos están sin grietas, de color claro cómodo de limpiar, y así impedir una posible bacteria o hongos

- ✓ Debe contar con una campana para la extracción de olores
- ✓ En la parte de decoración en salón de atención al cliente básicamente está bien.
- ✓ Cuarto de basura
  
- ❖ Equipo humano (Meseros, y cajera)
  
- ✓ Funciones que cumple un mesero del restaurante Delicias del Mar:
  - Recibir a los clientes y ubicarlos
  - Tomar el pedido del cliente y cumplir que este sea entregado satisfactoriamente.
  - Verificar si los clientes necesitan algo más.
  
- ✓ Los días entre semana (lunes, martes, miércoles, jueves) solo hay 3 meseros atendiendo; y los fines de semana (viernes, sábado, domingo) están atendiendo 5 meseros.
- ✓ En las fechas como día de la madre, día del padre, y semana santa se contratan 8 meseros.
  
- ✓ Funciones de la administradora (caja)
  - Debe estar pendiente que el personal llegue a la hora que les corresponde.
  - Que los clientes no tengan ninguna inconformidad.
  - Que los productos de producción estén completos.

- Pago de nómina.
- Pago de proveedores.
- Debe tener conocimientos de gastronomía.

Referente a las estrategias de promoción es importante estructurar un plan de medios efectivo que permita un impacto importante en su mercado objetivo y de esta forma aumentar su participación en el mercado.

### **Área de producción**

El área funcional de producción se encuentra debidamente estructurada, cuenta con la infraestructura y definición de procesos coherente con la capacidad y la demanda. El diseño y distribución de los espacios permiten realizar el proceso de producción de manera eficaz cumpliendo con los requerimientos en la prestación de sus servicios.

El área de producción del restaurante cumple con los estándares que la higiene exige, se mantiene todo en orden, y bien aseado, para poder preparar los alimentos adecuadamente, se tiene personal preparado para llevar la producción en marcha.

- La cocina está compuesta por:
  - ⇒ Estufas industriales
  - ⇒ Freidora industrial

⇒ Licuadora industrial

⇒ Mesones industriales

⇒ Plancha industrial

● El personal de cocina:

⇒ Jefe de cocina: controla el personal, dirige los pedidos necesarios, está pendiente de la materia prima, evita que sean malgastados los productos.

⇒ Cocinera: debe tener la obligación de preparar todos platos, al final de su trabajo debe dejar los utensilios limpios.

⇒ Lavadora de platos: se encarga de tener limpio y listo la menajería.

Se recomienda implementar normas de seguridad y salud en el trabajo.

### Área financiera

El área financiera requiere de mejorar su estructura, a fin de poder determinar el margen de utilidad proporcionando información valiosa para conocer respecto a los ingresos netos de su actividad. A continuación se presentan algunos datos que se obtienen a partir del levantamiento de información proporcionada por el restaurante.

⇒ Servicios :

Agua	\$ 264.000
------	------------

Luz	\$ 1'156.747
Gas	\$ 1'641.000
Teléfono	\$ 48.000

⇒ Nomina:

El pago de nómina mensual es de \$ 4'644.00

⇒ Materia prima:

Pesquera	\$ 4'255.000
Carnes	\$ 4'720.000
Pollo	\$ 1'704.000
Trucha	\$ 440.000
Viveres	\$ 1'600.000

⇒ Insumos:

Papelería	\$ 455.000
Útiles de aseo	\$ 1`200.000
Servilletas - vasos	\$ 900.000
Platos - desechables	\$900.000

❖ Ingreso mensual

Los ingresos mensuales que tiene el restaurante quitando los gastos y quedando libre lo del día son de \$ 16`952.000

Talento humano.

❖ No tiene organigrama

❖ Las funciones del administrador son:

- ✓ Coordinar, supervisar las actividades del personal.
- ✓ Coordinar y controlar los servicios de seguridad y salud de los empleados.
- ✓ Realizar el pago del personal y proveedores
- ✓ Realizar el control documentario como el manejo de dinero y cheques.



## **Capítulo IV: Análisis de Viabilidad y Factibilidad para la expansión del Restaurante**

### **Delicias del Mar**

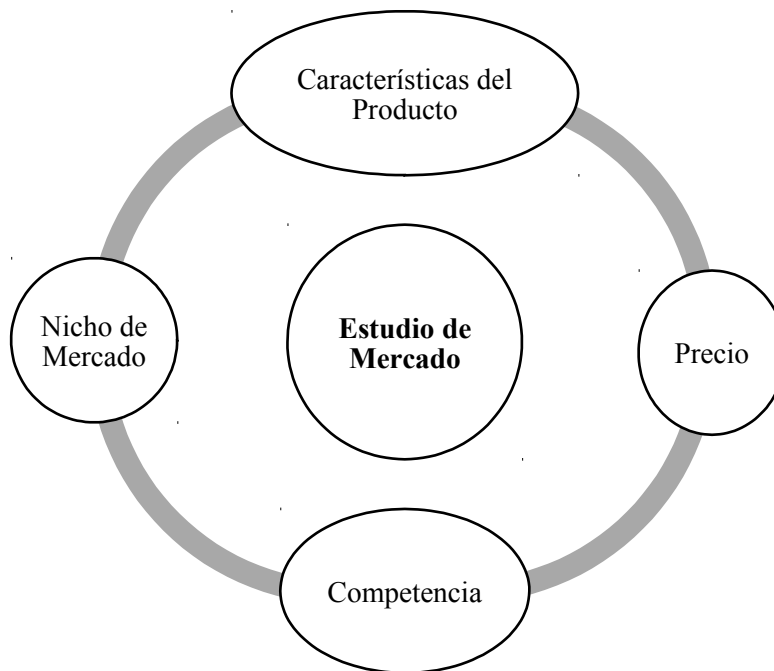
En capítulo se incluyen los diferentes aspectos que son tenidos en cuenta para realizar el Estudio de Mercado, el cual permite plantear estrategias que faciliten el acceso a los clientes a través de diferentes productos, como lo es la comida fusión en nicho Cucuteño.

Delicias del Mar, en la actualidad es un restaurante de Comida Fusión ubicado en el municipio de Pamplona cuyo objetivo es brindar comida saludable y un espacio tranquilo a las personas que accedan a sus instalaciones. Asimismo, en el mediano plazo, espera expandirse a la ciudad de San José de Cúcuta, que hoy en día cuenta con 6 restaurantes de este tipo que son: i) Galileo Restaurante Bar; ii) Restaurante An´k; iii) Gastro Fusión; iv) Burrito Querido; v) Casa Tinto; vi) Deléitese Gastronomía.

Esta expansión busca ofrecer tanto a los habitantes de la ciudad como a los turistas una opción de comida de excelente calidad, junto con un ambiente familiar, junto con un equipo humano altamente calificado.

Por tanto, el objetivo de esta propuesta es que las personas que accedan al restaurante disfruten de un espacio acogedor, con variedad de platos pertenecientes a la cocina fusión, a un buen precio y excelente atención.

En la actualidad, este proyecto se encuentra en una fase inicial, en la que se determina mediante un plan de negocios si es viable incursionar en este nuevo mercado, razón por la que se decide llevar a cabo un Estudio de Mercado, que se conforma por las siguientes etapas:



*Figura 3.* Estructura Estudio de Mercados

Nota: Elaboración Propia.

Asimismo, para corroborar dicho estudio, y como se mencionó anteriormente, se aplicaron una serie de instrumentos, los cuales facilitaron el proceso de recolección de la información, relacionada con los gustos de los clientes potenciales y el tipo de consumidores del mercado objetivo, entre otras.

### **3.1 Definición y caracterización de los productos y servicios**

El concepto de los productos que ofrece el restaurante Delicias del Mar a sus clientes, es un menú variado, con platos de delicioso sabor, agradables al paladar, además de ser bajos en grasas y cocinados con productos orgánicos como son: pescados, como son verduras, hortalizas, carnes y lácteos.

Igualmente, estos productos serán complementados con un excelente servicio al cliente, pues se contará con un personal amable, atento y muy capacitado; por lo cual el consumidor recibirá todo lo que requiere en el momento preciso y lugar idóneo, con esperas razonables.

#### **3.1.1 Definición de Productos**

Los productos que ofrecerá el restaurante Delicias del Mar son para el público en general, es decir para todas las edades, por tanto, los menús fueron diseñados balanceadamente y con una amplia variedad, lo que le da al cliente una amplia gama para elegir el plato que desee. Los productos que se manejan son:

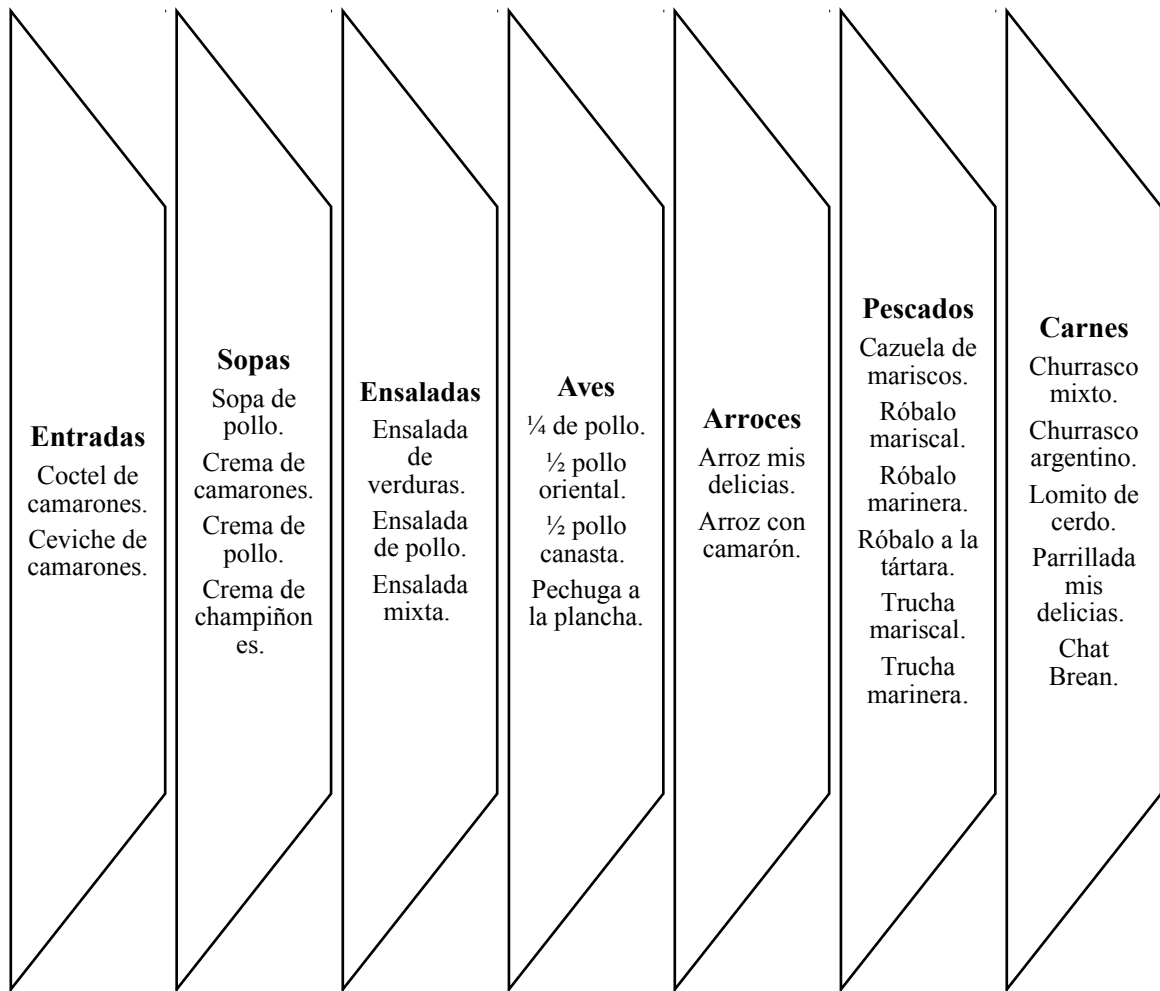


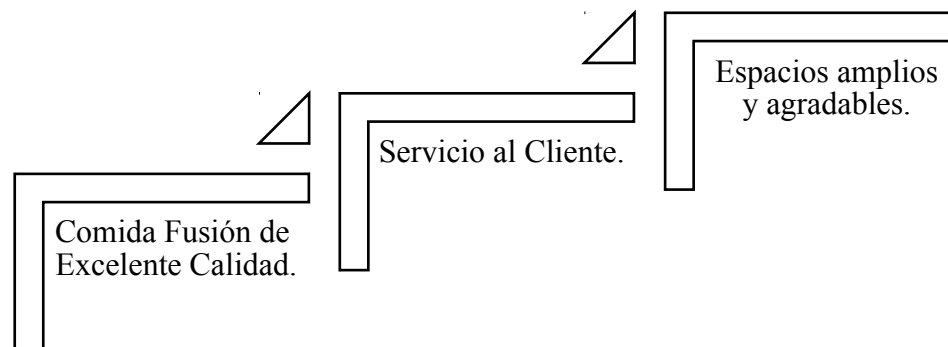
Figura 4. Definición de los productos.

Nota: Elaboración Propia.

Todos los menús serán preparados con productos orgánicos frescos y saludables, en lo que se refiere a postres se optarán por opciones naturales de mínima preparación y transformación para conservar las características nutricionales de cada ingrediente.

### 3.1.2 Definición de Servicios

Por definición, un servicio puede considerarse como un conjunto de actividades que tienen como fin responder a las necesidades de los clientes. Siendo así, el restaurante Delicias del Mar no solo ofrecerá a sus clientes, platos variados y saludables preparados con insumos de calidad, también lo complementará con una excelente atención, ya que se contará con un personal capacitado mediante cursos de atención al cliente, pues así se logra entender al consumidor y sus requerimientos, ya que son el eje central de cualquier negocio, además de contar con unas instalaciones adecuadas, con parqueadero, con amplios espacios y mesas, para que las personas disfruten de un espacio relajante y tranquilo, apreciando los sabores de la comida fusión.



*Figura 5.* Definición de los servicios.

Nota: Elaboración Propia.

### 3.1.3 Caracterización de los Productos

El menú de Delicias del Mar está conformado por platos cuya especialidad es la cocina fusión. Estos se caracterizan por su incomparable sabor y por un tamaño adecuado de las porciones, tanto para adultos como para niños, además de su excelente presentación. En la siguiente tabla se presenta una descripción de los platos y sus precios.

Tabla 4. *Menú Restaurante Delicias del Mar.*

ENTRADAS		
Producto	Descripción	Precio
Coctel de camarones	Camarones en salsa rosada, acompañado de galletas de soda	\$ 22.000
Ceviche de camarones	Camarones en salsa de tomate con cebolla finamente picada, acompañada de galletas de soda	\$ 22.000
SOPAS		
Sopa del día.	Sopa del día	\$ 2.500
Sopa de pollo.	Verduras, pollo desmenuzado, y papa en cuadritos	\$ 12.000
Consomé de pollo.	Consomé y pollo desmenuzado, acompañado de galletas de soda o papa francesa.	\$ 7.000
Crema de camarones.	Crema es leche, camarones, acompañado de galletas de soda.	\$ 14.000

Crema de pollo.	Base de pollo y leche acompañado de galletas de soda.	\$ 13.000
Crema de champiñones	Base de champiñones y, leche acompañado de galletas de soda.	\$ 13.000
ENSALADAS		
Ensalada de verduras	Verduras en cuadros, aguacate.	\$ 11.000
Ensalada de pollo	Verduras, papa en cuadritos, pollo desmenuzado, acompañado de papa a la francesa	\$ 18.000
Ensalada mixta	Verduras en cuadritos, papa en cuadritos, camarones y pollo, acompañado de papa a la francesa.	\$ 22.000
AVES		
¼ de pollo	Pollo frito acompañado de ensalada, arroz y papa francesa	\$ 8.000
½ pollo frito	Dos presas de pollo acompañado de arroz, papa francesa y ensalada.	\$ 15.000
½ pollo oriental	Dos presas de pollo bañado en salsa de verduras con jamón, acompañado de arroz y papa francesa	\$ 26.000
½ pollo canasta	Dos presas de pollo apanadas en miga de pan, acompañado de papa francesa.	\$ 17.000
Pechuga a la plancha	150 gr de pechuga va acompañado de arroz y	\$ 20.000

	papa al vapor.	
<b>ARROCES</b>		
Arroz mis delicias.	Mariscos como (pulpo, calamar, ostra, palmitos, almeja, camarón, pollo) las verduras van picadas en cuadritos y va acompañado de papa francesa	\$ 30.000
Arroz con camarón.	Camarones, con verduras en cuadritos (zanahoria, habichuela, alverja) acompañado de papa francesa.	\$ 30.000
Arroz mixto.	Pollo desmenuzado, camarones y verduras, acompañado de papa francesa.	\$ 29.000
Arroz con pollo.	Pollo desmenuzado, acompañado de papa francesa.	\$ 23.000
<b>CARNES</b>		
Churrasco mixto.	200 gr de carne con ¼ de pollo frito, acompañado de papa al vapor y ensalada de verduras.	\$ 27.000
Churrasco argentino.	200 gr de carne con 1 chorizo Pontevedra, acompañado de papa al vapor y ensalada de verduras.	\$ 28.000
Sobre barriga asada.	200 gr de sobre barriga asada, acompañada de ensalada de verduras y papa francesa.	\$ 27.000
Sobre barriga a la criolla.	150 gr de sobre barriga bañado en salsa campesina, acompañada de papa	\$ 29.000



	francesa y arroz.	
Lomito de cerdo.	150 gr de lomo fino a la plancha, acompañado de yuca y ensalada de verduras.	\$ 27.000
Parrillada mis delicias.	Lleva carne de res, cerdo, pollo, chunchullo, chorizo, sobre barriga, pescado robalo, acompañado de papa francesa, yuca y ensalada de verduras.	\$ 32.000
Lomito en salsa de agridulce.	150 gr de lomo fino a la plancha, bañado en salsa de ciruelas acompañado de yuca y ensalada de verduras.	\$ 29.000
Chat Brean	200 gr de carne de churrasco, con camarones en salsa rosada, acompañado de papa francesa y arroz blanco.	\$ 32.000
<b>PESCADOS</b>		
Cazuela de mariscos.	Salsa de mariscos (pulpo, calamar, ostra, palmitos, almeja, camarón) acompañado de arroz y papa francesa	\$ 29.000
Róbalo mariscal.	Filete de robalo bañado en salsa de mariscos (pulpo, calamar, ostra, palmitos, almeja, camarón) acompañado de arroz y papa francesa	\$ 29.000
Róbalo marinerero.	Filete de robalo bañado en salsa con camarones, acompañado de arroz y papa francesa.	\$ 29.000

Róbalo al ajillo.	Filete de robalo a la plancha en salsa de ajo con mantequilla y cilantro, acompañado de arroz y papa francesa.	\$ 27.000
Róbalo a la tártara.	Filete de robalo a la plancha con salsa tártara acompañado de arroz y papa francesa.	\$ 27.000
Trucha mariscal.	Trucha bañada en salsa de mariscos (pulpo, calamar, ostra, palmitos, almeja, camarón) acompañado de arroz y papa francesa.	\$ 29.000
Trucha marinera	Trucha bañado en salsa con camarones.	\$ 29.000

Nota: Elaboración Propia.

### 3.1.4 Caracterización de los Servicios

Además de brindar la mejor calidad en los platos de comida fusión, Delicias del Mar ofrecerá un ambiente acogedor y tranquilo donde se podrán degustar las diferentes preparaciones con una buena compañía, logrando así caracterizar los servicios del restaurante por su calidad humana y excelente atención al cliente.

- **Salones Principales y Secundarios:** Se brindará un servicio especial a los clientes que deseen celebrar sus fechas más importantes en el restaurante como son: i) Matrimonios, ii) 15 Años, iii) Bautizos, iv) Primeras comuniones, v) despedidas de soltero, entre otros.

- **Datafono Inalámbrico:** Se prestará este servicio para los clientes que deseen cancelar con tarjeta débito o crédito sin necesidad de desplazarse hacia la caja.

### 3.2 Análisis de Demanda

Hoy en día, los clientes demandan productos de excelente calidad, con cómodos precios y excelente atención, aspectos que pueden ser cubiertos por el restaurante Delicias del Mar, por tal motivo se analizará el comportamiento de los consumidores potenciales.

Se realizó un formato de encuesta dirigido a personas mayores de 18 años, que están ubicados en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander, utilizando un cuestionario con preguntas cerradas y de selección múltiple para agilidad de la entrevista.

A continuación se presenta la encuesta utilizada.

- ***Encuesta***

El siguiente formulario es diseñado con fines académicos, donde se pretende reunir información para la investigación conducida por la estudiante Cindy Lorena León, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga; cuyo objetivo es Diseñar el Plan de Negocio que permita el fortalecimiento estratégico y la expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

El formulario está dirigido a conocer sus opiniones en materia de restaurantes.

Se agradece de antemano su sinceridad.

1) Estrato: \_\_\_\_\_

2) Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

3) Edad: \_\_\_\_\_

4) Ocupación: Estudiante \_\_\_\_\_ Empleado \_\_\_\_\_ Independiente \_\_\_\_\_ Otro. \_\_\_\_\_

5) ¿En qué zona de Cúcuta vive usted?

Norte \_\_\_\_\_ Noroccidente \_ Nororienté \_\_\_\_\_

Occidente \_\_\_\_\_ Oriente \_\_\_\_\_ Centro \_\_\_\_\_ Sur \_\_\_\_\_

6) ¿En qué barrio vive usted?

7) ¿Con que frecuencia acostumbra ir a un restaurante?

Diariamente \_\_\_\_\_

Una vez a la semana \_\_\_\_\_

Una o dos veces al mes \_\_\_\_\_

Alguna vez al año \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

8) ¿Suele ir acompañado? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9) ¿Prefiere el servicio a domicilio que ir al propio establecimiento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**10) ¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?**

Antes de las 2:00 p.m.

De 2:00 p.m. a 5:00 p.m.

De 5:00 p.m. a 8:00 p.m.

Después de 8:00 p.m.

**11) ¿Es para usted importante que el restaurante tenga un estacionamiento propio?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_\_

**12) ¿Sabe que es la comida fusión? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**13) ¿Qué entiende por comida fusión? \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

**14) ¿Alguna vez ha visitado un restaurante de comida fusión? Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_**

En caso de responder si, ¿Cuál?

**15) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú en un restaurante de comida fusión que consta de: Entrada, ¿plato fuerte, postre y bebida?**

Hasta \$ 20 000 \_\_\_\_\_

Hasta \$ 40 000 \_\_\_\_\_

Hasta \$ 60 000 \_\_\_\_\_

**16) Responda si le gustaría que el restaurante se ubicara:**

Malecón \_\_\_\_\_ Caobos \_\_\_\_\_ La Riviera \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál?  
\_\_\_\_\_

**17) ¿Cuál es el restaurante favorito de la Ciudad?**

**18) ¿Porque prefiere dicho restaurante?**

Precio \_\_\_\_\_ Buen Servicio \_\_\_\_\_ Ubicación \_\_\_\_\_ Sabor \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_  
¿Cuál? \_\_\_\_\_

**19) Califique de 1 a 5 (1 siendo poco importante y 5 siendo muy importante) el grado de**

**Relevancia de cada aspecto mencionado a la hora de escoger un restaurante:**

Buena atención \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ Ubicación \_\_\_\_\_ Ambiente \_\_\_\_\_

Calidad de los platos \_\_\_\_\_ Limpieza del establecimiento \_\_\_\_\_ Buen sabor \_\_\_\_\_

**20) ¿Por qué medio le gustaría recibir información de los restaurantes?**

Volantes \_\_\_\_\_ Radio \_\_\_\_\_ Redes Sociales: (Facebook \_\_\_\_\_  
Instagram \_\_\_\_\_ WhatsApp \_\_\_\_\_ Por teléfono: \_\_\_\_\_

**21) usa a menudo ofertas en los restaurantes? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**22) ¿Si la respuesta fue afirmativa, que tipo de ofertas? \_\_\_\_\_**

## **Análisis de los resultados obtenidos.**

- ✓ La pregunta # 1. Que hace referencia a los estratos de las personas encuestadas se encuentran entre los niveles 3 y 6 teniendo en cuenta el mercado objetivo, el cuál arroja como resultado el 59% corresponden al estrato 4 y en una proporción muy parecida los estrato 3, 5 y 6.
- ✓ En la pregunta # 4 que hace referencia a la ocupación arroja unos resultados que permiten inferir que la mayor parte de los encuestados se encuentran laborando como empleados, seguido de estudiantes y por ultimo como independientes.
- ✓ Para dar análisis a la pregunta # 5, la zona de residencia de nuestros encuestados va distribuida de la siguiente manera 27 personas manifestaron vivir al Norte, 32 personas al Noroccidente, 12 personas al Nororiente, 28 personas al Occidente, 22 personas al Oriente, 12 personas en la parte céntrica, y por ultimo 10 personas al sur para un total de 143 personas.
- ✓ La pregunta # 6 en que barrio vive, tiene mayor proporción en los siguientes barrios, aniversario uno, el barrio belén, ciudad jardín, trigal del norte, prados del norte, ceiba II, y barrio latino
- ✓ La pregunta # 7 este análisis es muy importante ya que se mide la periodicidad con el que las personas visitan un restaurante, 54 personas dos veces al mes, 45 personas una vez a la semana, 28 personas lo hacen diariamente, 10 personas una vez al año, y 6 personas nunca frecuentan restaurante.
- ✓ La pregunta# 8 suele ir acompañado 90 de las personas si asisten en compañía a un restaurante, las otras 53 prefieren ir solos.

- ✓ En la pregunta # 10 que horario asiste, antes de las 2:00 pm es donde la gente asiste con mayor frecuencia, de 2:00pm a 5:00pm un promedio de 16 personas, de 5:00pm a 8:00pm 28 personas, y por último, después de 8:00pm 45 personas.
- ✓ En la pregunta # 12 sabe usted que es comida fusión la mayoría de la gente en realidad no tiene el conocimiento de que es la comida fusión.
- ✓ La pregunta # 15 es relevante ya que se maneja un estándar de precios, el 85 de las personas están dispuestas a pagar un valor de \$20.000, 34 personas el valor de \$40.000, y 24 personas \$60.000

### **Caracterización de los Consumidores o Clientes potenciales**

En este caso los clientes potenciales serán las personas y núcleos familiares que desean satisfacer las necesidades de alimentación en un espacio acogedor y tranquilo como lo ofrece el restaurante Delicias del Mar, ubicado en la zona cercana al Malecón en la ciudad de San José de Cúcuta.

Su perfil puede ser analizado mediante el comportamiento al momento de realizar una elección o compra, el cual tiene en cuenta criterios como: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? y a ¿Quién?

Tabla 5. *Comportamiento del Consumidor.*

Preguntas	Perfil del Comportamiento del Consumidor
-----------	--



¿Qué?	Búsqueda de un Restaurante que ofrezca variedad de platos, con precios accesibles, en un ambiente confortable y con servicio de parqueadero.
¿Cómo?	Identifican el lugar, entran, piden algún producto, disfrutan de un buen servicio y evalúan la calidad de los mismos.
¿Cuándo?	Según la preferencia del consumidor, puede ser semanal o diario.
¿Dónde?	Un lugar con las adecuaciones locativas aptas para la venta de los productos y zona de esparcimiento.
¿Quién?	Personas mayores de edad, de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de San José de Cúcuta, que por lo general poseen un ingreso > a 2 SMLV y < a 4 SMLV
¿Por qué?	Para divertirse y al mismo tiempo disfrutar de una deliciosa comida en compañía de sus padres, rodeados de un ambiente divertido y animado

Nota: Elaboración Propia.

Siendo así, es posible afirmar que existen diversos clientes en el mercado; no obstante, para el Restaurante Delicias del Mar, el perfil del consumidor son personas residentes en la ciudad de Cúcuta, de estratos 3, 4, 5 y 6 las cuales tienen un nivel adquisitivo que les permite acceder y deleitarse de los productos y servicios, a esto se le suma el diseñar estrategias o tácticas para atraer a los clientes con el fin de fidelizarlos y que estos puedan reconocer el negocio en el mercado.

A los clientes potenciales, les llama la atención un ambiente tranquilo con platos saludables, ricos y ligeros, como lo son las preparaciones de la comida fusión; la gran mayoría lo recurre semanalmente, los días de semana en horarios de tarde y noche, y muy especialmente los sábados y Domingos. Un factor principal en la decisión de consumir en este tipo de negocios, es el buen servicio que se preste, acompañado de un producto de calidad y buena presentación.

El ritmo de crecimiento del consumo del producto va en aumento dado el consumo per cápita de estas clases sociales, lo cual apuntaría a un mercado de futuro.

Esto puede confirmarse con la siguiente tabla:

Tabla 6. *Base de Decisión.*

INVESTIGACIÓN PREVIA	EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS	TOMA DECISIONES	EVALUACIÓN POSTERIOR
El consumidor que busca alimentos saludables y diversión investiga sobre la calidad, ingredientes, precio y beneficios del producto, esto lo hace a través de los medios publicitarios como	Reconocimiento de Delicias del Mar, como una marca destacada por su comida y su ambiente de relajación en el mercado familiar.	Racional: Se evalúan características del negocio que permitan tomar una decisión acertada, basadas en variables como la calidad, el servicio, el precio y la tranquilidad.	La Experiencia positiva: Se evalúa de manera general dependiendo el servicio recibido, la calidad ofrecida, el ambiente y el entorno en general del negocio.

los siguientes:			
Radio: Se escucha la pauta de las emisoras patrocinadoras			
Internet: Indaga en la página del restaurante y comprara con locales similares			
Boca a boca: Es generado por conocidos, clientes o amigos que han visitado el negocio y estos lo recomiendan a otros.			

Nota: Elaboración Propia.

### 3.2.1 Proyección de la Demanda.

Los objetivos al analizar el medio, es establecer las condiciones existentes en el mercado para conocer las expectativas de los clientes, la competencia, el tamaño, los productos y servicios a demandar, con el fin de verificar el impacto que tendría el negocio.

### **3.2.1.1 Definición del Mercado y Segmentación.**

Para Delicias del Mar, es importante tener en cuenta una serie de consideraciones sobre el mercado y una segmentación óptima que permitan orientar los esfuerzos del negocio hacia el mercado objetivo de tal forma que la empresa pueda posicionar su marca y faciliten la penetración ante la competencia de restaurantes.

*Descripción del mercado meta:* El Restaurante Delicias del Mar, va dirigido a todas las personas mayores de 18 años o núcleos familiares que deseen relajarse y disfrutar de una deliciosa comida fusión en un ambiente divertido y acogedor.

*Mercado General donde se encuentra el producto:* Mercado de consumo

*Definición de mercado de consumo:* Aquellos que compran un producto para satisfacer sus necesidades personales, de su familia o a su entorno.

A manera de conclusión es propio resaltar que, a partir de la posición, la experiencia y la calidad tanto en la elaboración de productos fusión, como en la atención a las personas que desean degustar platos dentro del contexto de la alimentación balanceada y el buen gusto; el restaurante delicias del mar cuenta con la capacidad de atender una demanda significativa en la ciudad de San José de Cúcuta, lugar donde las personas mayores de 18 años en adelante y quienes disfrutan de un ambiente familiar, se encuentran dentro de los estratos dos, tres y sobretodo, cuatro en adelante. Así mismo la ubicación estratégica es atractiva a los posibles consumidores, interesados en servicios

complementarios como el servicio de parqueadero, oportunidad para atender eficientemente a una demanda potencialmente alta.

### 3.3 Análisis de Oferta

La oferta, “cuantifica la cantidad futura de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado en conformidad con los precios vigentes en el mismo” (Blanco, 2006). Siendo así, es necesario identificar cómo se comporta la competencia, cuáles son sus productos, los precios que manejan, entre otros, para así conocer sus fortalezas y debilidades, y de esta manera posicionar tanto los productos y servicios que ofrecerá el restaurante Delicias del Mar. En este contexto, se tuvieron en cuenta los 6 restaurantes de comida fusión que fueron mencionados con anterioridad, y se pretendió conocer los productos y servicios que se ofrecerían, así como ubicación, calidad, precios, entre otros, de este se obtuvo los siguientes resultados:

- **Amplitud y profundidad de la línea de producto:** Este es un factor clave de éxito debido a la gran variedad que ofrecen en sus productos, y la publicidad aplicada. Gastan millones en crear sus productos y publicidad para atraer a los niños y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los adultos, es por esto que han tenido tanto éxito en el mercado.
- **Cobertura y calidad del canal:** Para estos competidores es un factor clave en la misión y visión de la empresa, cuando iniciaron operaciones la idea era abarcar todo el sector de comida fusión, tener cobertura en todos los mercados y ser el número uno. Sus productos y

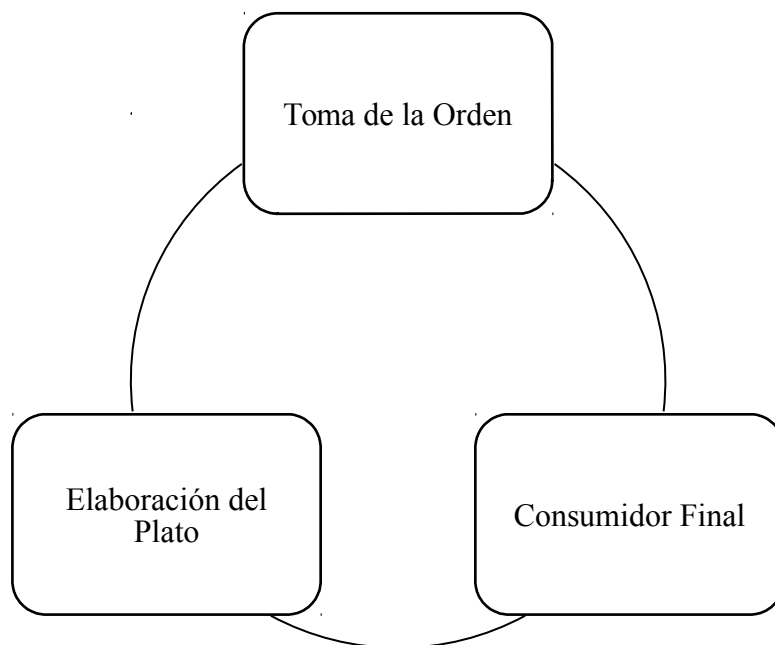
servicios de calidad y con estándares certificados. Este factor establece como una fortaleza mayor para los competidores.

- **Habilidad en la investigación de mercado y nuevos productos:** Los competidores se caracterizan por estar en constante cambio y ofrecer diversos menús, para esto realizan encuestas de satisfacción y aceptación de los productos a los clientes que visitan sus restaurantes, para así poder crear y diseñar productos de alta calidad y mantener su buena imagen delante del consumidor.
- **Ventaja costo:** Este factor es sumamente importante ya que los competidores utilizan la integración vertical hacia atrás, es decir han monopolizado el mercado, generando no solo ganancias por la venta de comida si no que al mismo tiempo son dueños de los proveedores generando así más utilidad para la empresa y ofrecer un mejor servicio.
- **Rotación de personal:** Este factor es una debilidad para la competencia, debido al mal trato que les da a sus empleados, al no reconocer horas extras, y salarios muy bajos, hacer trabajar a sus empleados sin derecho a descanso.
- **Unidad de valores claridad de propósitos en la organización:** Los restaurantes analizados, vigilan la calidad del producto y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes, dedicando mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de los platos, a fin de simplificar las operaciones, bajar los costos, acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes.

### 3.4 Análisis de la Comercialización

En este aparte se analizará cómo los productos llegarán al consumidor final.

- **Canales de comercialización:** Los canales de comercialización para la distribución de los productos hasta el consumidor final, se hará de una única forma “Directa” del productor directamente al consumidor, es decir del Restaurante a los clientes que ingresen a las instalaciones, no se contará con ningún intermediario.
- **Análisis de los precios del mercado:** Los precios de los productos vendidos en Delicias del Mar son precio promedios al mercado la idea es que no tengan una variación notable frente a los competidores, esto se debe a que los productos que se ofrecerán son de consumo masivo, y los ingredientes con que se preparan están amparados por la lista de productos de la canasta familiar, por lo tanto el Restaurante tendrá como política no abusar de los precios debido que existe un control gubernamental en los precios.
- **Tipo de precios:** El tipo de precio que maneja el Restaurante es “Local”, ya que son precios vigentes en la población Cucuteña No se comercializa a nivel nacional ni regional ya que se cuenta con capacidad inicialmente en la ciudad.
- **Canales de distribución:** El proceso de distribución se hará de la siguiente manera.



*Figura 6. Canal de Distribución.*

Nota: Elaboración Propia.

Lo anterior muestra que el consumo de los productos se hará de dos maneras dada por las preferencias y necesidades de los clientes, la cual es la de consumir en el mismo local o llevarla a casa.



## **Capítulo V: Análisis Técnico para la expansión del Restaurante Delicias del Mar**

En este capítulo se incluyen todos los apartes técnicos que son considerados para la realización de la expansión del Restaurante Delicias del Mar en la ciudad de San José de Cúcuta.



## 4.1 Fichas Técnicas

Tabla 7. *Ficha Técnica de las Entradas.*


<i>ENTRADAS</i>		
	NOMBRE:	Coctel de camarones
	1 Porción	
	COMPOSICIÓN:	Camarones en salsa rosada, acompañado de galletas de soda
	PREPARACIÓN:	Se Mezcla en un recipiente los camarones, se le añade salsa picante, salsa rosada jugo de limón al gusto con sal y pimienta.
TIEMPOS	Tiempo de preparación son 10 Minutos	Tiempo de Cocción 5 Minutos
SUGERENCIAS		
	NOMBRE:	Coctel de camarones
	1 Porción	
	COMPOSICIÓN:	Camarones en salsa de tomate con cebolla finamente picada, acompañada de galletas de soda
	PREPARACIÓN:	Se mezcla en un recipiente los camarones, se le añade limón, salsa picante, y salsa de tomate; por último se le adiciona cilantro finamente picado.
TIEMPOS	Tiempo de preparación son 5	Tiempo de Cocción 10 Minutos


Minutos

SUGERENCIAS

Nota: Elaboración propia

Tabla 8. *Técnica de las Sopas.*

	<i>SOPAS</i>	
	NOMBRE:	Sopa de Pollo
	1 Porción	
	COMPOSICIÓN:	Lleva verduras, pollo desmenuzado, y papa en cuadritos
	PREPARACIÓN:	Se pone a hervir consomé de pollo, se le adiciona el pollo las verduras y la papa. Para q de un espesor le adicionamos crema sopera si desea.
TIEMPOS	Tiempo de preparación y cocción 20 Minutos	
SUGERENCIAS		

	<i>SOPAS</i>	
	NOMBRE:	Consomé de Pollo
	1 Porción	
	COMPOSICIÓN:	Lleva consomé y pollo desmenuzado, acompañado de galletas de soda ò papa francesa.
	PREPARACIÓN:	Se pone a hervir el consomé de pollo le adicionamos cilantro y el pollo desmenuzado

TIEMPOS

Tiempo de preparación y Tiempo de Cocción 10 Minutos .

SUGERENCIAS



*SOPAS*

NOMBRE:

Crema de camarones

1 Porción

COMPOSICIÓN:

La base de la crema es leche, y camarones, acompañado de galletas de soda.

PREPARACIÓN:

Lo primero que vamos hacer es hervir la leche, adicionamos curri la crema de leche, luego los camarones y por último maicena para darle un espesor

TIEMPOS

Tiempo de preparación y Tiempo de Cocción 15 Minutos

SUGERENCIAS



*SOPAS*

NOMBRE:

Crema de pollo.

1 Porción

COMPOSICIÓN:

Base de pollo, leche y pollo, acompañado de galletas de soda.

	<b>PREPARACIÓN:</b>	Lo primero que vamos hacer es hervir la leche, adicionamos curri la crema de leche, luego el pollo y por último maicena para darle un espesor.
<b>TIEMPOS</b>		Tiempo de preparación y Cocción 15 Minutos
<b>SUGERENCIAS</b>		

	<i>SOPAS</i>	
	<b>NOMBRE:</b>	Crema de champiñones
	1 Porción	
	<b>COMPOSICIÓN:</b>	Base de champiñones, leche y champiñones; acompañado de galletas de soda.
	<b>PREPARACIÓN:</b>	Lo primero que vamos hacer es hervir la leche, adicionamos curri la crema de leche, luego los champiñones y por último maicena para darle un espesor
<b>TIEMPOS</b>		Tiempo de preparación Y Cocción 15 Minutos
<b>SUGERENCIAS</b>		




Nota: Elaboración propia

Tabla 9. *Ficha Técnica de los Acompañamientos.*

	<i>ACOMPAÑAMIENTOS</i>	
	<b>NOMBRE:</b>	Ensalada de verduras
	1 Porción	
	<b>COMPOSICIÓN:</b>	Lleva verduras en

		cuadros, aguacate.
	<b>PREPARACIÓN:</b>	Se tiene la zanahoria e cuadros, la habichuela picada, colocamos una cama de cebolla, una de tomate y por último pepino, colocamos la zanahoria y habichuela encima y para decorar con rebanadas de aguacate.
<b>TIEMPOS</b>		Tiempo de preparación y Cocción 10 Minutos.
<b>SUGERENCIAS</b>		

	<b>NOMBRE:</b>	Ensalada de Pollo
		1 Porción
	<b>COMPOSICIÓN:</b>	Lleva verduras, papa en cuadritos, pollo desmenuzado, acompañado de papa a la francesa.
	<b>PREPARACIÓN:</b>	Vertimos en un recipiente la zanahoria, la habichuela, arveja, con la papa y el pollo desmenuzado le adicionamos mayonesa al gusto.
<b>TIEMPOS</b>		Tiempo de preparación y Cocción 10 Minutos.
<b>SUGERENCIAS</b>		

<b>NOMBRE:</b>	Ensalada de Mixta
----------------	-------------------



1 Porción

**COMPOSICIÓN:** Verduras en cuadritos, papa en cuadritos, camarones y pollo, acompañado de papa a la francesa.

**PREPARACIÓN:** Vertimos en un recipiente la zanahoria, la habichuela, arveja, con la papa y el pollo desmenuzado le adicionamos los camarones y la mayonesa al gusto.

**TIEMPOS**

Tiempo de preparación y Cocción 10 Minutos

**SUGERENCIAS**

Nota: Elaboración propia

Tabla 10. *Ficha Técnica de las Aves.*



*AVES*

**NOMBRE:** Pollo Frito

¼ de pollo y ½ de pollo

**COMPOSICIÓN:** Pollo frito acompañado de ensalada, arroz y papa francesa.

**PREPARACIÓN:** Se debe tener el pollo cocido dos presas, y se lleva al sartén, igual con las papas francesas en un sartén con aceite caliente.

**TIEMPOS**

Tiempo de preparación y Cocción 10 Minutos

**SUGERENCIAS**



**NOMBRE:** Pollo oriental

½ pollo

**COMPOSICIÓN:** Dos presas de pollo bañado en salsa de verduras con jamón, acompañado de arroz y papa francesa.

**PREPARACIÓN:** Tenemos en una olla consomé hirviendo le vamos adicionar la verdura picada y el jamón harina de trigo para darle espesor, también le damos sazón con cubito y curry, se deja hervir y le vamos a agregar las cuatro presas de pollo ya cocidas.

**TIEMPOS**

Tiempo de preparación y Cocción 15 Minutos

**SUGERENCIAS**



**NOMBRE:** Pollo Canasta

½ pollo

**COMPOSICIÓN:** Dos presas de pollo apanadas en miga de pan, acompañado de papa francesa.

**PREPARACIÓN:** Tenemos en un recipiente huevo batido, en otro recipiente harina de trigo, y en otro miga de pan. Vamos a tomar las presas de pollo (cocidas) las pasamos primero por la harina de

trigo luego por el huevo y por último por a miga de pan, las llevamos al sartén caliente.

TIEMPOS

Tiempo de preparación y Cocción 20 Minutos

SUGERENCIAS

Nota: Elaboración propia

Tabla 11. *Ficha Técnica de los Arroces.*

### ARROCES

NOMBRE:

Arroz mis delicias



COMPOSICIÓN:

Mariscos como(pulpo, calamar, ostra, palmitos, almeja, camarón, pollo) las verduras van picadas en cuadritos y va acompañado de papa francesa

PREPARACIÓN:

Se tiene el arroz cocido, el pollo desmenuzado, los mariscos bien lavados, y la verdura picada, en un sartén le vamos adicionando estos ingredientes, disolvemos un cubito de marisco, curry ya teniendo esto cocido le adicionamos color y el arroz.

TIEMPOS

Preparación y cocción

25 minutos.



## SUGERENCIAS

### ARROCES

NOMBRE: Arroz con Camarón



COMPOSICIÓN: Camarones, con verduras en cuadritos (zanahoria, habichuela, arveja) acompañado de papa francesa.

PREPARACIÓN: Se tiene el arroz cocido, los camarones bien lavados, y la verdura picada, en un sartén le vamos adicionando estos ingredientes, disolvemos un cubito de marisco, curry ya teniendo esto cocido le adicionamos color y el arroz.

TIEMPOS

Preparación y cocción 15 minutos.

SUGERENCIAS

### ARROCES


NOMBRE: Arroz Mixto



	<b>COMPOSICIÓN:</b>	Lleva pollo desmenuzado, camarones y verduras, acompañado de papa francesa.
	<b>PREPARACIÓN:</b>	Se tiene el arroz cocido, el pollo desmenuzado, los camarones bien lavados, y la verdura picada, en un sartén le vamos adicionando estos ingredientes, disolvemos un cubito de marisco, curry ya teniendo esto cocido le adicionamos color y el arroz.
<b>TIEMPOS</b>	Preparación y cocción	15 minutos.
<b>SUGERENCIAS</b>		

Nota: Elaboración propia

Tabla 12. *Ficha Técnica de las Carnes*

<b>CARNES</b>		
	<b>NOMBRE:</b>	Churrasco Mixto
	<b>COMPOSICIÓN:</b>	200 gr de carne con ¼ de pollo frito, acompañado de papa al vapor y ensalada de verduras.
	<b>PREPARACIÓN:</b>	Teniendo el churrasco abierto, se va adobar con sal, salsa negra y salsa de ajo, se lleva a la brasa.  Aparte de tiene la presa de pollo y se lleva a la brasa.

TIEMPOS

Preparación y  
cocción

15 minutos.

SUGERENCIAS



*CARNES*

NOMBRE:

Churrasco  
Argentino

COMPOSICIÓN:

200 gr de carne con 1  
chorizo Pontevedra,  
acompañado de papa al  
vapor y ensalada de  
verduras.

PREPARACIÓN:

Teniendo el churrasco  
abierto, se va adobar con  
sal, salsa negra y salsa de  
ajo, se lleva a la brasa.

Aparte de tiene el chorizo  
frito.


TIEMPOS

Preparación y  
cocción

15 minutos.


SUGERENCIAS

*CARNES*

	<p><b>NOMBRE:</b></p>	<p>Sobrebarriga Asada</p>
	<p><b>COMPOSICIÓN:</b></p>	<p>200 gr de sobrebarriga asada, acompañada de ensalada de verduras y papa francesa.</p>
	<p><b>PREPARACIÓN:</b></p>	<p>Se lleva a la olla Exprés con cebolla sal pimentón y cerveza con agua.</p> <p>Teniendo la sobrebarriga cocida, cortamos la porción y la llevamos a la brasa.</p>
	<p><b>TIEMPOS</b></p> <p><b>SUGERENCIAS</b></p>	<p>Preparación y cocción</p>

Nota: Elaboración propia

Tabla 13. *Ficha Técnica de los Pescados.*

<i>PESCADOS</i>		
	<p><b>NOMBRE:</b></p>	<p>Cazuela de mariscos.</p>
	<p><b>COMPOSICIÓN:</b></p>	<p>Salsa de mariscos (pulpo, calamar, ostra, palmitos, almeja, camarón) acompañado de arroz y papa francesa.</p>
	<p><b>PREPARACIÓN:</b></p>	<p>Vamos a tener una cacerola, salsa de ajo, salsa de pimentón, vamos agregar los marisco, color y curry, mezclamos y dejamos cocinar por 3 minuto,</p>

TIEMPOS

SUGERENCIAS



Preparación y cocción

vamos adicionar la harina de trigo ya mezclada y consomé de pollo, se dejar hervir hasta que tome contextura.

15 minutos.

### *PESCADOS*

NOMBRE:

Róbalo mariscal

COMPOSICIÓN:

Filete de robalo bañado en salsa de mariscos (pulpo, calamar, ostra, palmitos, almeja, camarón) acompañado de arroz y papa francesa

PREPARACIÓN:

Vamos a tener una cacerola, salsa de ajo, salsa de pimentón, vamos agregar los marisco, color y curry, mezclamos y dejamos cocinar por 3 minuto, vamos adicionar la harina de trigo ya mezclada y consomé de pollo, se dejar hervir hasta que tome contextura.

Aparte vamos a tener la porción de robalo, se va apanada en harina y se pasa por huevo, la llevamos al sartén.

Colocamos el robalo en una cacerola de barro caliente y se baña con la salsa de

mariscos.

TIEMPOS

Preparación y cocción 20 minutos.

SUGERENCIAS

*PESCADOS*

NOMBRE: Róbalo Marinera

COMPOSICIÓN: Filete de robalo bañado en salsa con camarones, acompañado de arroz y papa francesa.

PREPARACIÓN: Vamos a tener una cacerola, salsa de ajo, salsa de pimentón, vamos agregar los camarones, color y curry, mezclamos y dejamos cocinar por 3 minutos, vamos adicionar la harina de trigo ya mezclada y consomé de pollo, se dejar hervir hasta que tome contextura.

Aparte vamos a tener la porción de robalo, se va apanada en harina y se pasa por huevo, la llevamos al sartén.

Colocamos el robalo en una cacerola de barro caliente y se baña con la salsa de mariscos.



TIEMPOS

Preparación y  
cocción

20 minutos.

SUGERENCIAS

*PESCADOS*

NOMBRE:

Róbalo al ajillo.

COMPOSICIÓN:

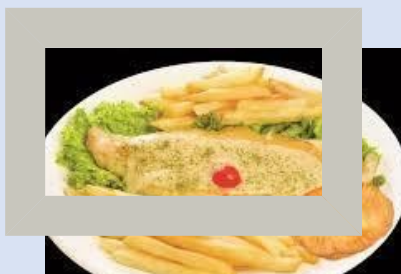
Filete de robalo a la  
plancha en salsa de ajo  
con mantequilla y  
cilantro, acompañado de  
arroz y papa francesa.

PREPARACIÓN:

Vamos a tener la porción  
de robalo, se va a pasar  
en harina y se pasa por  
huevo, la llevamos al  
sartén.

En un bowl vamos  
agregar mantequilla, ajo  
y cilantro se deja al fuego  
2 minutos esta salsa se  
llama ajillo.

Emplatado: se coloca el  
robalo en su plato y  
bañamos con la salsa de  
ajillo



TIEMPOS

Preparación y  
cocción

15 minutos.

SUGERENCIAS

*PESCADOS*

NOMBRE:

Róbalo a la tártara.



COMPOSICIÓN:

Filete de robalo a la plancha con salsa tártara acompañado de arroz y papa francesa.

PREPARACIÓN:

Vamos a tener la porción de robalo, se va apanada en harina y se pasa por huevo, la llevamos al sartén.

La tártara se lleva en una coquita aparte para que el cliente le adicione al gusto.

TIEMPOS

Preparación y cocción

10 minutos.

SUGERENCIAS

*PESCADOS*

NOMBRE:

Trucha mariscal.



COMPOSICIÓN:

200 gr de carne de churrasco, con camarones en salsa rosada, acompañado de papa francesa y arroz blanco.

PREPARACIÓN:

Vamos a tener una cacerola, salsa de ajo, salsa de pimentón, vamos agregar los marisco, color y curry,



mezclamos y dejamos cocinar por 3 minutos, vamos a adicionar la harina de trigo ya mezclada y el consomé de pollo, se dejar hervir hasta que tome consistencia.

Aparte vamos a tener la porción de trucha, se va apanada en harina y se pasa por huevo, la llevamos al sartén.

Colocamos la trucha en una cacerola de barro caliente y se baña con la salsa de mariscos.

TIEMPOS Preparación y cocción 15 minutos.

SUGERENCIAS

Nota: Elaboración propia

#### 4.2 Necesidades y Requerimientos

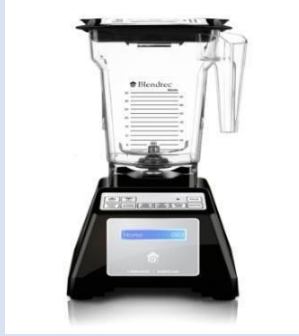
En el plano que se presenta a continuación, se pretende explicar la distribución de planta y la zona de atención, al iniciar funcionamiento. Se espera que a medida que el Restaurante se vaya posicionando en el mercado y que tenga un buen reconocimiento y una clientela definida y se alcancen los niveles esperados de ventas.

- **Capacidad de producción:** El restaurante contará con 37 mesas, distribuidas en capacidad para 189 personas, en mesas de 10, 5, y 3 personas, ubicadas estratégicamente para brindar comodidad a los clientes que visitan el establecimiento.
- **Equipos y maquinaria.** Para el desarrollo de este negocio es fundamental contar con todos los equipos y utensilios necesarios para la preparación de los distintos tipos de comida, a continuación, se relacionan los equipos.

Tabla 14. *Ficha Técnica de los Equipos.*

MODELO	Estufa Mod. MÚLTIPLE
SERIAL	NO REGISTRA
PRECIO	2.000.000
ESPECIFICACIONES	
4 Quemadores ó resistencias a gas	
Asador de 29 x 68 cms.	
Plancha de 51 x 68 cms.	
Horno de 66 x 58 x 42 cms.	
Freidora 31 x 17 x 54 cms.	
Charola de Derrames, gratinador y Dos anaqueles.	
Medidas: 1.71 x 0.79x 1.00 mts	
DESCRIPCIÓN FÍSICA	Licuada Industrial
MARCA	Blender
SERIAL	NO REGISTRA
PRECIO	800.000
ESPECIFICACIONES	
Poder: 13 Amp/150 vatios	
Motor accionamiento directo	
Seis ciclos de mezcla	
Incluye jarra de 2 cuartos	

Peso 11 libras  
Altura 15,5 w/tarro  
Profundidad 8"



DESCRIPCIÓN  
FÍSICA

MODELO

MARCA

PRECIO

Congelador Horizontal

ICH -22 R

INDUFRIAL

1.800.000

ESPECIFICACIONES

Congelador horizontal de 22  
pies cúbicos de capacidad, 6  
tapas sólidas

Uso: Conservar carnes, pollos,  
pescados, mariscos y helados.  
Con tapas sólidas y de vidrio

Alto: 920 mm.

Largo: 1840 mm.

Unidad condensadora: 1/2 HP.

Voltaje: 115V/60 Hz.

Congelación: -18°C.

Refrigerante: 134a.



OTROS  
EQUIPOS

Modelo

Especificaciones

PRECI  
O  
UNIT.

Mesa de trabajos	M6070	-Mesa de trabajo en acero.	
		-Un entrepaño (piso) en acero.	700.00 0
		-Dimensiones: 60 X 70 X 90cms	
Dispensadores de bebidas	MCD15	-Dispensadoras Jugos Acero Inoxidable 8 Lts	300.00 0
		-Recipiente en policarbonato	
		-Tubo interior para poner hielo	
		-Dimensiones: 26 x 36 x 54 cm	
Caja registradora	Casio Pcr-262	100 PLU programables	
		-8 totales de empleados	270.00 0
		-2 tablas de impuestos	
		-Modificación del teclado	
		-Modo de calculadora	
		-Pantalla grande de operación	
		-Impresora de alta velocidad	
		-Guía de inicio rápido incluida	
		-Seguridad completa	

Nota: Elaboración Propia

- Accesorios: Se contará con equipamiento en óptimas condiciones para garantizar la armonía del lugar, en este las mesas que se utilizarán serán cómodas, con una apariencia y estilo acordes, Al igual las sillas tendrán una apariencia de comodidad y sencillez. A continuación se relacionan los accesorios y algunos utensilios menores.

Tabla 15. *Accesorios y Utensilios Menores.*

Accesorios y utensilios menores	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
Tabla para picar	65.000	2
Cuchillos Profesionales	50.000	3
Cucharones	14.000	2
Televisores	1.000.000	1
Juego Mesas y Sillas	199.000	37
Equipo de sonido	700.000	1
Bol	65.000	2

Nota: Elaboración Propia

Sistemas de control: Para un funcionamiento con calidad y seguridad tanto para los clientes como para los funcionarios, se espera contar con una con una entrada posterior del establecimiento con el fin de realizar el ingreso de insumos, y la salida de desechos en horarios establecidos para evitar contaminación de los alimentos.

Para los alimentos e insumos perecederos se almacenarán en el congelador, controlando temperatura y tiempo de refrigeración determinado. Para aquellos que tienen fecha de vencimiento un poco más amplia y que no necesiten enfriamiento serán depositados en las alacenas situadas en la despensa de la cocina y acorde a la necesidad del uso diario.

En cuanto a la rotación del inventario de los alimentos e insumos perecederos, se estima que sean de máximo dos a cuatro días dependiendo su naturaleza, dado que el fin es prestar un

servicio que se destaca por preparar y servir alimentos siempre frescos, con las normas de seguridad claras para la salud de nuestros clientes.

En cuanto al mantenimiento de equipamiento, utensilios y otros elementos, se dispondrá de un programa de mantenimiento para cada 3 meses, como acciones preventivas a los deterioros, daños que puedan presentarse. La limpieza y la organización de estos se hará de forma permanente por parte de los auxiliares de cocina.

### **4.3 Descripción del proceso**

El proceso de atención al cliente y prestación del servicio, se sigue una secuencia desde el inventario de insumos para la elaboración de cada plato, hasta el consumo final por parte de los clientes, a partir del uso de recursos tangibles e intangibles, siguiendo la cadena de valor.

Análisis del Diagrama. El proceso de producción y de la prestación de servicio del Restaurante, inicia con adquisición de insumos y materias necesarias para la producción de los bienes de consumo mediante un proveedor o directamente, por lo que se tiene en cuenta, la selección de proveedores de alta calidad y el subproceso de recepción de materias primas:

Proveedores: Para lograr un sistema efectivo de insumos y materiales se debe propiciar un ambiente en donde las partes se beneficien, por esto se contar con un grupo de proveedores selectos quienes tendrán que garantizar los cuatro factores siguientes:

- Calidad de los productos
- Idoneidad Técnica.
- Localización Geográfica.

## □ El precio

Proceso de recepción de Materias Primas: Considerando que durante la recepción y almacenamiento de los insumos y materiales se pueden presentar pérdidas por causa de deterioro o daño por una deficiente manipulación y almacenaje, se determina que un auxiliar de cocina debe tener conocimientos sobre las propiedades de los productos y cómo mantenerlos en óptimas condiciones para el uso en los menús, para esto deberá controlar los aspectos de estado de llegada, peso, calidad, precio, manipulación adecuada, inventariado y almacenamiento.:

Así mismo la atención del cliente inicia en su primer contacto con el mesero, quien lo direcciona a la mesa correspondiente y a su vez toma el pedido del cliente y lleva a la cocina el pedido correspondiente para que los auxiliares de cocina aliste la orden con un tiempo de espera no mayor a 20 minutos, razón suficiente para sobreentender que los auxiliares de cocina son personas capacitadas y con experiencia en el área, y que a su vez tengan como premisa la satisfacción del cliente mediante la propuesta de valor, que es cada plato que se sirve a la mesa. Es importante tener en cuenta las normas de sanidad que se necesitan para el manejo y la preparación de los alimentos.

Después de encontrarse listo el pedido es llevado a la mesa para que el cliente lo consuma, también se destaca que los meseros también deben estar preparados y tener experiencia comprobada, puesto que el cliente es lo primordial y debe ser atendido de la mejor forma posible.

### Horarios de Atención:

#### **Lunes a Viernes:**

11:00 am a 9:00pm

#### **Sábados y Domingos:**

11:00 am a 10:00pm

Tabla 16. *Resumen Inversiones Requeridas.*

N°	Maquinaria y Equipo de Producción	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	Mesa de trabajos	700.000	2	1.400.000
2	Dispensadores de bebidas	300.000	2	600.000
3	Caja registradora	270.000	1	270.000
4	Estufa industrial	2.000.000	1	2.000.000
5	Licuada industrial	800.000	1	800.000
6	Congelador	1.800.000	1	1.800.000
		SUBTOTAL	SUBTOTAL	6.870.000
N°	Muebles y Enseres	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	Tabla para picar	65.000	2	130.000
2	Cuchillos Profesionales	50.000	3	150.000
3	Cucharones	14.000	2	28.000
4	Televisores	1.000.000	1	1.000.000
5	Juego Mesas y Sillas	199.000	37	7.363.000
6	Equipo de sonido	700.000	1	700.000
7	Bol	65.000	2	130.000



		SUBTOTAL	SUBTOTAL	9.501.000
N°	Legalización y Licencias de Funcionamiento	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	GASTOS NOTARIALES	400.000	1	500.000
2	INSCRIPCIÓN CÁMARA DE COMERCIO	400.000	1	500.000
		SUBTOTAL	SUBTOTAL	1.000.000
N°	Computadores y Otros Equipos de Oficina	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	COMPUTADOR Y IMPRESORA	1.570.000	1	1.570.000
		SUBTOTAL	SUBTOTAL	1.570.000
N°	Otras Inversiones Pre operativas	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
1	MONTAJE STAND Y MOSTRADOR	1.500.000	1	1.500.000
2	ESTUDIO DE MERCADEO	1.500.000	1	1.500.000
		SUBTOTAL		3.000.000
		TOTAL INVERSIÓN		21.941.000

Nota: Elaboración propia.

Para el desarrollo de lo anteriormente descrito, se requiere de un espacio acorde a las necesidades del servicio razón por la cual se anexa el plano de la infraestructura física en la cual se presenta el, diseño y la distribución del área de producción, así como del área de la prestación del servicio. (Ver Anexo Plano Restaurante).

- Ubicación donde quedaría Delicias del Mar Cúcuta Av 3 este # 15ª-22

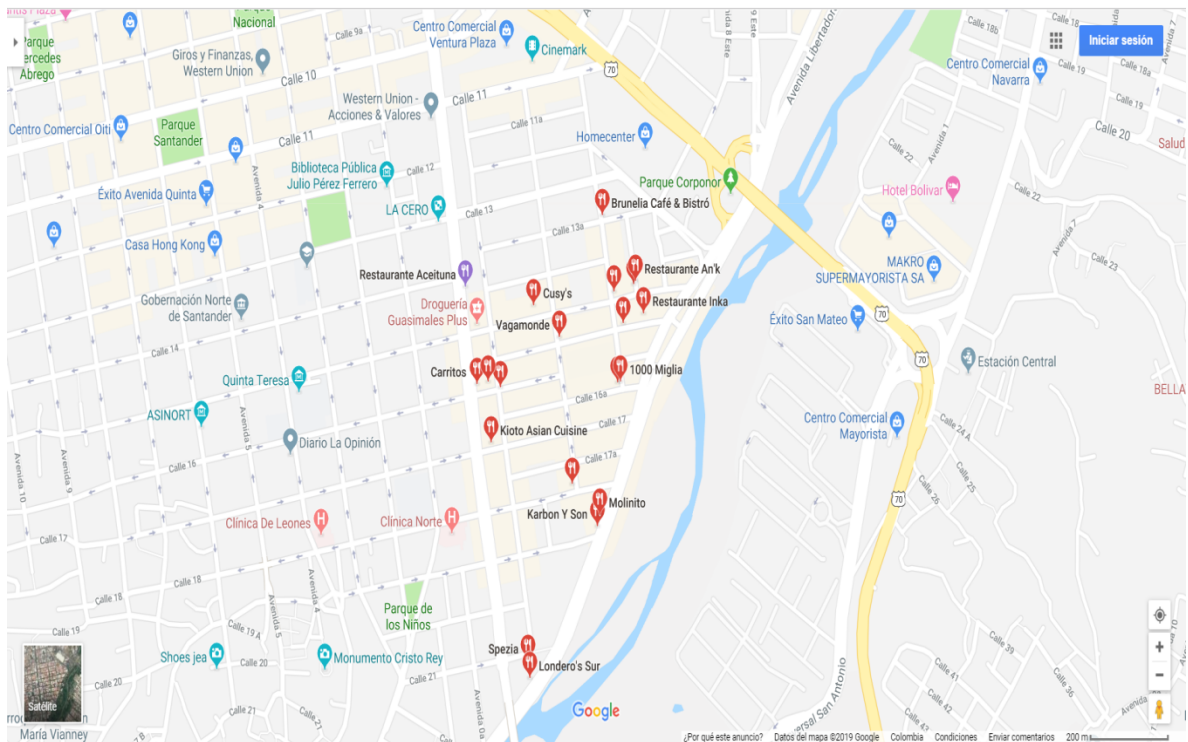


Figura 7. Mapa de Ubicación donde quedaría el Restaurante.

Nota: Recuperado de Google Maps.

Alrededor están ubicados los siguientes restaurantes los cuales serían nuestras competencias.

- ⇒ Restaurante An`K: La especialidad de este restaurante es las carnes y comida rápida.
- ⇒ Restaurante In`K: Su especialidad es la comida peruana, y el sushi.
- ⇒ Restaurante Galileo Gourmet: En este restaurante resalta más el estilo bar, especialidad en carnes y pastas.
- ⇒ Restaurante Vagamonde: Su especialidad es la Hamburguesa en carne angus.
- ⇒ Restáurate Kioto Asian Cuisine: Especialidad en comida asiática y el sushi.

Estos son los restaurante con mayor competencia alrededor del barrio caobos, Cúcuta Norte de Santander.

### **Estudio legal**

#### **Constitución de la empresa**

El Restaurante, actualmente en Pamplona, el restaurante se encuentra constituido bajo matrícula mercantil de persona natural con el número de matrícula: 11881 de la Cámara de comercio de Pamplona, así como registro de inscripción de industria y comercio de la alcaldía de Pamplona ID propietario:28067413 y registro único tributario ante la DIAN, con el NIT: 28087413 (Ver Anexo).

Para realizar una extensión en la ciudad de Cúcuta, se espera constituir el restaurante como una Sociedad por Acciones Simplificadas – S.A.S ante la cámara de comercio de Cúcuta dados los siguientes beneficios:

- Se puede constituir desde un solo socio
- Los socios pueden ser personas naturales o jurídicas
- No está obligada a tener una figura de revisoría fiscal
- Permite la vinculación de nuevos socios en el futuro
- La responsabilidad de los socios es limitada hasta el monto de sus aportes
- El pago de los aportes puede diferirse hasta dos años
- Pueden definirse reglas de montos mínimos y máximos de capital    Puede crear y emitir diversas clases de acciones

Cómo es claro, para la constitución de la Sociedad se seguirá con las anotaciones realizadas por la Cámara de Comercio de San José de Cúcuta, Las S.A.S., “es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social”.

Se crean mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. El Documento de constitución es objeto de autenticación de manera previa a la Inscripción en el Registro mercantil. Una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas. Una vez inscrita la S.A.S en el Registro Mercantil formará una persona jurídica distinta de sus accionistas. Mientras no se efectúe la inscripción del

documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

### **Requisitos de constitución**

Las sociedades por acciones simplificadas, se crearán mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, en el cual se expresarán cuando menos lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

7. la forma de administración y el nombre, el documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

### **Control al acto constitutivo y sus reformas**

Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 o en la ley. Efectuada en debida forma el registro de la escritura pública o del documento privado de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

### **Documentos necesarios para el registro**

Formulario del Registro Único Tributario de la DIAN ( Pre-Rut ), que puede obtener ingresando a la página de la DIAN –[www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co), en las oficinas de la referida entidad, o bien en nuestras sedes del Centro y Ronda Real, para lo cual es necesario suministrar la información referente al Código CIU y responsabilidades tributarias. El Pre-Rut deberá tener la

constancia de su presentación personal ante el secretario de la Cámara de Comercio o reconocimiento de firma y contenido ante notario por parte del representante legal de la sociedad.

- Documento privado de constitución.
- Si las personas designadas para cargos de junta directiva, representación legal o revisor fiscal, no firman el documento de constitución, deben anexar la carta de aceptación al respectivo cargo, con indicación de la clase y el número de su documento de identidad.
- Copia del documento de identificación del representante legal de la sociedad designado.
- Presentar los documentos y pague los derechos de matrícula, de inscripción e impuesto de registro correspondiente. Consulte los beneficios de la Ley 1429 de 2010. Artículo 7 de La ley 1429 del 29 de diciembre de 2.010: Las pequeñas empresas que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, pagarán tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación, de acuerdo con los siguientes parámetros: (2011) Cero por ciento (0%) total de la tarifa de la matrícula mercantil en el primer año (2012) Cincuenta por ciento (50%) del total de la tarifa para la renovación (2013) Setenta y cinco por ciento (75%) del total de la tarifa para la renovación de la matrícula mercantil en el tercer año (2014) Ciento por ciento (100%) del total de la tarifa establecida para la renovación de la matrícula mercantil del cuarto año en adelante del desarrollo de la actividad económica principal.

## **Homonimia**

La homonimia implica la existencia de dos comerciantes (personas naturales, sociedades comerciales o establecimientos de comercio) con nombres idénticos, sin tener en cuenta la naturaleza jurídica (S.A., Ltda.) o nombres reservados para las instituciones financieras o comunes sin reserva para el uso del público en general. No hay homonimia cuando dos nombres son similares.

## **Buenas prácticas de manufactura**

Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción”.

En Colombia, las buenas prácticas de manufactura (BPM) para alimentos están reguladas por el Decreto 3075 de 1997 y vigiladas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).

El Decreto 3075 de 1997 fue elaborado por el Ministerio de Salud ( Ministerio de Protección Social) que reglamentó la implementación de directrices destinadas a la elaboración inocua de los alimentos, con el objetivo de proteger la salud de los consumidores.

El Invima es la institución oficial de vigilancia y control, de carácter técnico-científico, que trabaja en la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante



la aplicación de las normas sanitarias como: decretos y resoluciones para alimentos, medicamentos, cosméticos, productos de aseo, bebidas alcohólicas, dispositivos médicos, homeopáticos, entre otros.

### **Tipo de vinculación o contratación**

Actualmente el personal constituido por los meseros y el personal de cocina se encuentra contratados, a un término de 6 meses, con las prestaciones legales, teniendo presente el salario mínimo actual vigente.

Respecto a los meseros 3 de ellos son de planta y 2 están por turnos y fines de semana.

En la extensión a la ciudad de Cúcuta se mantendrá inicialmente, la misma forma de Contratación.

### **Impacto económico, regional, social y ambiental**

Con la extensión de Delicias del Mar , posibilita la generación y contratación de cinco empleos con el pago de todas sus prestaciones sociales legales, por lo que contribuirá con empleos directos a la región, forjando trabajos dignos a contribuyen a mejorar la calidad de vida y a los índices de desempleo de la ciudad; es importante resaltar que la contratación de la norma operativa en esta ocasión tendrá en cuenta a al personal capacitado por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA en el área de culinaria.

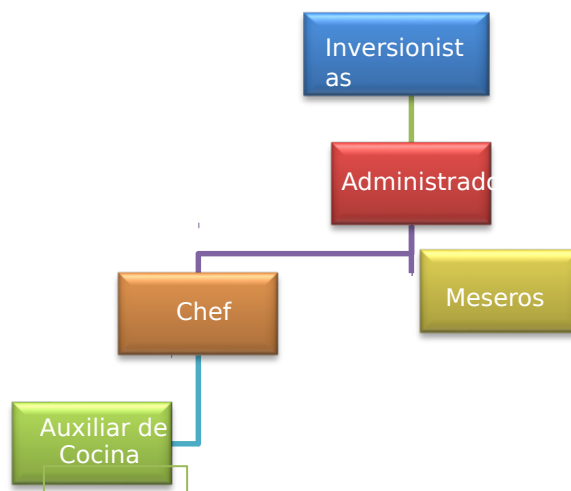
Así mismo, el tipo productos que brinda el Restaurante va dirigido a mantener un estilo de alienación que combina el buen gusto del paladar con un balance alimenticio y de espacios de ocio.

Por último, crear un ambiente dedicado al descanso donde las familias y la comunidad en general, fortalecen sus relaciones interpersonales en un escenario propicio para momentos de esparcimiento.

#### 4.4 Estudio Administrativo

##### 4.4.1 Estructura Orgánica

El Restaurante por su naturaleza y tamaño maneja una estructura organizacional plana, la cual se caracteriza por ser flexible y clara a la hora de establecer responsabilidades y sobre todo permite el trabajo en equipo.



*Figura 8. Estructura Orgánizational.*

Nota: Elaboración Propia.

Las líneas de autoridad son importantes ya que el jefe de cada área supervisa y controlar todos los procesos, para saber si se están cumpliendo con los requerimientos y exigencias del negocio, en este caso es el administrador es la persona que lleva el control y tiene toda la autoridad, siendo el primer nivel de autoridad, en él recaen las funciones administrativas, financieras, de recursos humanos y de mercadeo

Un segundo nivel está compuesto por la parte operativa, conformado por el Chef, los Meseros y Auxiliares de Cocina, quienes se encargaran de la preparación de los platos, y la atención al cliente.

#### **4.4.1.1 Descripción de Cargos.**

Administrador. Profesional en áreas administrativas, debe garantizar la correcta administración de las actividades operativas, dirigir con acierto y objetividad los recursos propios de la naturaleza operativa a su cargo.

Velar por la eficiencia y la productividad de los proyectos bajo su dirección, aspectos que se verán reflejados en la rentabilidad proyectada.

Direccionar las actividades operativas hacia una gestión integral de calidad en estrecha coordinación con el sistema integrado de gestión y control interno.

Es el encargado de la organización y distribución general de la empresa

Personal de Cocina. Chef y Auxiliar de cocina. Personal capacitado para la preparación de los platos, alistamiento de las órdenes, inventario de los materiales e insumos, recepción de materiales e insumos y de la total limpieza de la cocina.

Mesero. Personal Bachiller su función principal es la de la atención a los clientes, mantenimiento y aseo del local.

## **Capítulo VI: Estudio Financiero para la expansión del Restaurante Delicias del Mar**

El estudio financiero permite definir la viabilidad económica de un plan de negocio o proyecto, utilizando los indicadores adecuados, los cuales soportan la decisión de invertir o no, en dicho plan o proyecto.

A continuación, se evalúa la viabilidad financiera de establecer el Restaurante Delicias del Mar en la ciudad de Cúcuta. Siendo así, en este capítulo, se incluirán las proyecciones de ventas, los estados financieros proyectados a cinco años entre otros, que permitan evaluar el desarrollo de este plan de negocios.

## 10.1 Proyección de Ingresos de Ventas

En este apartado, se estiman las ventas por los diferentes platos que ofrece el Restaurante. Se espera cubrir con la demanda estimada de los productos. La proyección se hizo a 5 años con un incremento anual del 2%. En este escenario se considera favorable dicho incremento.

Tabla 17. *Proyección Ingresos a 5 años.*

INGRESOS POR PRODUCTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Platos Comida Fusión	422.480.826	430.930.443	439.549.052	448.340.033	457.306.834

Nota: Elaboración Propia.

## 10.2 Gastos y Costos Anualizados Administrativos

En esta sección, se tuvieron en cuenta tanto los gastos de nómina, de servicios y administrativos como los costos directos. La proyección manejada fue a 5 años, con una tasa de

crecimiento promedio equivalente al 1.5%. En este escenario, y perfeccionando las técnicas de producción, se puede lograr un beneficio para el Restaurante.

Tabla 18. *Proyección Egresos a 5 años.*

CONCEPTO / PROYECCIÓN DE EGRESOS "DELICIAS DEL MAR"	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>GASTOS</b>					
Sueldos	66.610.656	67.276.763	67.949.530	68.629.025	69.315.316
Salario	59.624.352	60.220.596	60.822.801	61.431.029	62.045.340
Auxilio de Transporte	6.986.304	7.056.167	7.126.729	7.197.996	7.269.976
Prestaciones sociales	14.247.802	14.390.280	14.534.183	14.679.525	14.826.320
Cesantías	5.548.734	5.604.221	5.660.264	5.716.866	5.774.035
Intereses de cesantías	665.848	672.507	679.232	686.024	692.884
Prima de servicios	5.548.668	5.604.155	5.660.196	5.716.798	5.773.966
Vacaciones	2.484.552	2.509.398	2.534.491	2.559.836	2.585.435
Seguridad social			8.374.291	8.458.034	

	8.209.284	8.291.377			8.542.614
Pensión	5.962.440	6.022.064	6.082.285	6.143.108	6.204.539
Caja de Compensación familiar	1.987.476	2.007.351	2.027.424	2.047.699	2.068.175
Riesgos laborales	259.368	261.962	264.581	267.227	269.899
Servicios Públicos	37.316.964	37.690.134	38.067.035	38.447.705	38.832.182

Nota: Elaboración Propia.

### 10.3 Plan Operativo a Cinco Años

Al igual que las proyecciones anteriores, para este plan operativo, se tuvo en cuenta un incremento del 2%, asimismo, se trabaja con: presupuesto de materias primas, los gastos de nómina o de personal, que son considerados piezas clave en el funcionamiento del Restaurante Delicias del Mar en la ciudad de Cúcuta. Dicho plan, se espera sea cubierto con los ingresos que se obtienen por las ventas en los futuros 5 años.

Tabla 19. *Presupuesto Materia Prima a 5 años.*

MATERIA PRIMA	CANTIDAD (KG)	COSTO TOTAL MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

Pescado	400	3.800.000	49.556.603	50.547.736	51.558.690	52.589.864	53.641.661
Camarón	30	750.000	9.780.909	9.976.527	10.176.057	10.379.578	10.587.170
Calamar morado	68	938.400	12.237.873	12.482.630	12.732.283	12.986.929	13.246.667
Calamar pota	120	1.500.000	19.561.817	19.953.053	20.352.115	20.759.157	21.174.340
Pulpo	70	840.000	10.954.618	11.173.710	11.397.184	11.625.128	11.857.630
Carnes	80	880.000	11.476.266	11.705.791	11.939.907	12.178.705	12.422.279
Pollo	240	1.392.000	18.153.366	18.516.434	18.886.762	19.264.498	19.649.788
Trucha	50	475.000	6.194.575	6.318.467	6.444.836	6.573.733	6.705.208
Fruta	150	450.000	5.868.545	5.985.916	6.105.634	6.227.747	6.352.302
Verdura	250	3.000.000	39.123.634	39.906.107	40.704.229	41.518.314	42.348.680
Productos Lácteos	60	150.000	1.956.182	1.995.305	2.035.211	2.075.916	2.117.434
		45.000	586.855	598.592	610.563	622.775	635.230



Bebidas	25						
Viveres	258	722.400	9.420.971	9.609.391	9.801.578	9.997.610	10.197.562

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20. *Gastos Nómina a 5 años.*

NOMBRES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Empleado 1	858.899	867.488	876.163	884.924	893.773
Empleado 2	858.899	867.488	876.163	884.924	893.773
Empleado 3	858.899	867.488	876.163	884.924	893.773
Empleado 4	858.899	867.488	876.163	884.924	893.773
Empleado 5	858.899	867.488	876.163	884.924	893.773
Empleado 6	858.899	867.488	876.163	884.924	893.773
TOTALES	5.153.392	5.204.926	5.256.976	5.309.545	5.362.641

Nota: Elaboración Propia.

## 10.4 Estados Financieros

Los estados Financieros y su proyección a 5 años, se calcularon a partir de los resultados obtenidos en las proyecciones de ventas, capital inicial, cálculo de nómina, costos de la deuda a largo plazo y los requerimientos tributarios legales

### 10.4.1 Balance General

Tabla 21. *Balance General a 5 años.*

BALANCE GENERAL					
MARGARITA CASTELLANOS SÁNCHEZ					
NIT 28.067.413-9					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos corrientes	88.010.000	89.770.200	91.565.604	93.396.916	95.264.854
Efectivos y equivalentes al efectivo	36.000.000	36.720.000	37.454.400	38.203.488	38.967.558
Otras inversiones	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar	2.010.000	2.050.200	2.091.204	2.133.028	2.175.689
Acciones o aportes	-	-	-	-	-
Inventarios	50.000.000	51.000.000	52.020.000	53.060.400	54.121.608

Inversiones temporales	-	-	-	-	-
Otros Activos Corrientes	-	-	-	-	-
		-	-	-	-
Activos Fijos	145.000.000	147.900.000	150.858.000	153.875.160	156.952.663
Terrenos y fincas	-	-	-	-	-
Bienes raíces urbanos	120.000.000	122.400.000	124.848.000	127.344.960	129.891.859
Acciones y aportes	-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo	-	-	-	-	-
Vehículos	-	-	-	-	-
Muebles y Enseres	25.000.000	25.500.000	26.010.000	26.530.200	27.060.804
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>233.010.000</b>	<b>237.670.200</b>	<b>242.423.604</b>	<b>247.272.076</b>	<b>252.217.518</b>
<b>PASIVOS</b>		13.622.406	13.894.854	14.172.751	14.456.206
Corto Plazo	13.355.300	13.622.406	13.894.854	14.172.751	14.456.206
Obligaciones Bancarias	3.000.000	3.060.000	3.121.200	3.183.624	3.247.296
Deudor	3.000.000	3.060.000	3.121.200	3.183.624	3.247.296
Codeudor					

	-	-	-	-	-
Proveedores	3.250.000	3.315.000	3.381.300	3.448.926	3.517.905
Impuestos Por Pagar	1.632.000	1.664.640	1.697.933	1.731.891	1.766.529
cuentas por pagar en servicios públicos	3.109.000	3.171.180	3.234.604	3.299.296	3.365.282
Cuentas por pagar a empleados	1.020.000	1.040.400	1.061.208	1.082.432	1.104.081
Seguridad social	1.344.300	1.371.186	1.398.610	1.426.582	1.455.114
Largo Plazo	-	-	-	-	-
Obligaciones Financieras LP	-	-	-	-	-
Otras cuentas por pagar LP	-	-	-	-	-
pasivos diferidos LP	-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	219.654.700	224.047.794	228.528.750	233.099.325	237.761.311
Utilidades de ejercicios anteriores	87.718.991	89.473.371	91.262.838	93.088.095	94.949.857
Utilidad Fiscal Neta	17.535.688	17.886.401	18.244.129	18.609.012	18.981.192
		-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>233.010.000</b>	<b>237.670.200</b>	<b>242.423.604</b>	<b>247.272.076</b>	<b>252.217.518</b>

Nota: Elaboración Propia.

## 10.4.2 Estado de Resultados

Tabla 22. *Estado de Resultados a 5 años.*

ESTADO DE RESULTADOS						
MARGARITA CASTELLANOS SÁNCHEZ						
NIT 28.067.413-9						
INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		295.225.500	301.130.010	307.152.610	313.295.662	319.561.576
Comisiones	-	-	-	-	-	-
Rendimientos financieros	25.500	26.010	26.530	27.061	27.602	28.154
Ingresos por Restaurante	295.200.000	301.104.000	307.126.080	313.268.602	319.533.974	325.924.653
(COSTOS)		206.640.000	210.772.800	214.988.256	219.288.021	223.673.782
Costos asociados a la actividad	-	-	-	-	-	-

Otros costos	206.64 0.000	210.772.8 00	214.988.2 56	219.288.02 1	223.673.7 82	228.147.2 57
(DEDUCCIONES)		71.049.81 2	72.470.80 9	73.920.225	75.398.62 9	76.906.60 2
Gastos financieros	125.00 0	127.500	130.050	132.651	135.304	138.010
Honorarios	2.400.0 00	2.448.000	2.496.960	2.546.899	2.597.837	2.649.794
Gastos de personal	66.239. 812	67.564.60 9	68.915.90 1	70.294.219	71.700.10 3	73.134.10 5
Impuestos	2.285.0 00	2.330.700	2.377.314	2.424.860	2.473.357	2.522.825
Gastos personales	-		-	-	-	-
Diversos	-		-	-	-	-
RENTA LÍQUIDA	17.535.688		17.886.40 1	18.244.129	18.609.01 2	18.981.19 2

Nota: Elaboración Propia.

## 10.5 Flujos de Fondo y Caja

Para la elaboración de estos flujos, se empleó el método directo, evaluando los ingresos con respecto a los ingresos reales de efectivo que sucedieron en el periodo que se señalan.

Es importante mencionar que, para el flujo de caja, se trabajó con una política de ventas para los clientes del 100%, y no se manejará políticas de cartera bajo ninguna modalidad.

### 10.5.1 Flujo de Fondos

Tabla 23. *Flujo de Fondos a 5 años.*

Utilidad Fiscal Neta	17.535.688	17.886.401	18.244.129	18.609.012	18.981.192
Depreciación del Proyecto	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Pago Intereses	127.500	130.050	132.651	135.304	138.010
TOTAL	19.663.188	20.016.451	20.376.780	20.744.316	21.119.202

Nota: Elaboración Propia.

## 10.5.2 Flujo de Caja

Tabla 24. *Flujo de Caja a 5 años.*

CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	295.225.500	301.130.010	307.152.610	313.295.662	319.561.576
COSTOS	206.640.000	210.772.800	214.988.256	219.288.021	223.673.782
GASTOS	71.049.812	72.470.809	73.920.225	75.398.629	73.134.105
OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.000.000	3.060.000	3.121.200	3.183.624	3.247.296
PAGO IMPUESTOS	1.632.000	1.664.640	1.697.933	1.731.891	1.766.529
EFFECTIVO	12.903.688	13.161.761	13.424.997	13.693.497	17.739.863
EFFECTIVOS Y EQUIVALENTES A EFFECTIVO	36.000.000	36.720.000	37.454.400	38.203.488	38.967.558
SALDO FINAL CAJA	48.903.688	49.881.761	50.879.397	51.896.985	56.707.421

Nota: Elaboración Propia.



## 10.6 Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto

Para este caso, los valores tanto de la TIR como el VPN son positivos y moderados lo que significa que el proyecto es factible y rentable, por tanto, existe un valor generado por el negocio. El VPN, en promedio equivale a 3.002.520 de pesos adicionales que son factibles para llevar a cabo la inversión de recursos para el montaje del Restaurante, por lo que se puede concluir que es viable el proyecto. Por su lado la TIR, con un 25,39% promedio anual establece la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales positivos, con valores superiores al costo de capital para el proyecto y valores superiores a la tasa de oportunidad del inversionista que no supera el 26% promedio.

Tabla 25. Valores de TIR y VPN.

TI	25.39
R	
VP	3.002.5
N	20

Nota: Elaboración Propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

La investigación de mercados demostró el interés de las personas por adquirir nuestros productos servicios, además mediante el estudio financiero y técnico se determina la viabilidad del proyecto.

De acuerdo al estudio de mercado se demostró que existe demanda interesante, además existen segmentos de mercado, con necesidades específicas como horario de atención y un servicio diferenciado.

Las áreas funcionales del Restaurante se analizan, arrojando como resultado oportunidades de mejora que permiten establecer acciones que permitan el desarrollo y reposicionamiento además de la expansión de la empresa.

El mercado planteado como objetivo para la expansión del restaurante, tiene características que permiten inferir lo atractivo que es para un modelo de negocio con nuevas alternativas y opciones para los posibles consumidores satisfaciendo sus necesidades y generando una demanda importante.

El modelo de negocio para establecer un nuevo punto en la ciudad de Cúcuta debe ceñirse a las nuevas tendencias para la oferta de productos gastronómicos que pueda satisfacer necesidades insatisfechas tanto en el producto como en la experiencia de consumo.

Dentro del análisis realizado, a partir de las condiciones de infraestructura física, el estudio de la demanda, el análisis de los consumidores y la proyección financiera, es claro que el restaurante delicias del mar cuenta con una factibilidad económica positiva, lo que permite establecer que el establecimiento del restaurante delicias del mar en la ciudad de Cúcuta, es viable económicamente.

## **Recomendaciones**

Se considera la importancia de asesorar al cliente con respecto a la calidad de los productos y servicios.

Tomar en cuenta los posibles servicios adicionales que la empresa puede generar.

Fortalecer la estrategia de diferenciación de precios para atraer mayor volumen de clientes.

Capacitar a todos los empleados creando una cultura organizacional y trabajo en equipo.

## Referencias

- Acevedo, J. A. R., & Muñoz, J. D. F. (2014). Sistemas productivos locales: estrategias empresariales para el desarrollo. *Semestre Económico*, 17(35), 75-94.
- Becattini, G., Costa, M. T., & Trullén, J. (2002). *Desarrollo local: teorías y estrategias*. Civitas.
- Berdugo, E., Matiz, F., Crissien, J., Salcedo, M., Vanegas, N., & Arévalo, N. (2006). Formación de empresarios, emprendimiento y creación de empresas. *Universidad EAN: Bogotá, Colombia*.
- Buitrago Betancourt, S., Sánchez, C., & Armando, D. (2017). La gastronomía sostenible como factor de mejoramiento de la cadena de suministro del sector gastronómico en Bogotá-Colombia.
- Castells, M. (2010). La sociedad red: una visión global. *Enl@ ce: revista Venezolana de información, tecnología y conocimiento*, 7(1), 139-141.
- Castillo, J. C. (2006). Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 103-118.
- Cruz Cruz, J. (2002). Teoría elemental de la gastronomía. *Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra SA (EUNSA)*.
- Díaz Rozas, D., Merino Castro, E. P., & Salas Hidalgo, G. (2015). Plan de negocio para la implementación de un restaurante pizzería Fusión Ítalo-Andina.

- Di Clemente, E., Mogollón, J. M. H., & López-Guzmán, T. (2014). La gastronomía como patrimonio cultural y motor del desarrollo turístico. Un análisis DAFO para Extremadura. *Tejuelo: Didáctica de la Lengua y la Literatura. Educación*, (9), 817-833.
  
- Folgado, J. A., Hernández, J. M., & Campón, A. M. (2011). El turismo gastronómico como atractivo innovador del destino: un estudio empírico sobre rutas gastronómicas españolas. *Comunicazione presentata al XIII seminario luso-espanhol de economia empresarial, tenuto si presso l'universidad de Évora*, 24-25.
  
- García, R. D. Á., & Acevedo, J. A. R. (2010). El territorio como factor del desarrollo. *Semestre económico*, 13(27), 39-62.
  
- Kantis, H. (2008). *Aportes para el diseño de programas nacionales de desarrollo emprendedor en América Latina*. Inter-American Development Bank.
  
- Kivela, J., & Crofts, J. C. (2006). Tourism and gastronomy: Gastronomy's influence on how tourists experience a destination. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3), 354-377.
  
- Kiyosaki, R. T., Fleming, J., & Kiyosaki, K. (2013). *El negocio del siglo XXI*. Aguilar
  
- Kliksberg, B., Tomassini, L., & de Argentina, F. D. C. E. (2000). *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Fondo de cultura económica.
  
- Krugman, P. R. (1994). Competitividad: Una peligrosa obsesión. *Ciencia política: Revista trimestral para América Latina y España*, (36), 147-163.
  
- Lincoln, Y. S., & Denzin, N. K. (Eds.). (2000). *The handbook of qualitative research*. Sage.
  
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research for the social sciences*. SAGE publications.

- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2007). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor* (No. 658.002 L852a13). México, MX: Thomson.
- Mogollón, J. H., Di-Clemente, E., & Guzmán, T. L. (2015). El turismo gastronómico como experiencia cultural. El caso práctico de la ciudad de Cáceres (España). *Boletín de la Asociación de geógrafos españoles*, (68).
- Muñoz, J. D. F. (2014). El sector del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá. Un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales. *Equidad & Desarrollo*, (21), 97-123.
- Nueno, P., Ortega, E., De Pablo, I., Trigo, J., & Tugores, J. (2000). Lo que se aprende en los mejores MBA. *Barcelona: Ediciones Gestión*.
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Editorial Dunken.
- Oliveira, S. (2011). La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino el turismo gastronómico en Mealhada-Portugal. *Estudios y perspectivas en turismo*, 3(20), 738-752.
- Ortega, F. J., Sánchez, J. M., & Hernández, J. M. (2012). La gastronomía “de alta gama, de lujo o de calidad” como eje potenciador del turismo cultural y de sensaciones en Extremadura. *Fundación Caja Extremadura, Cáceres*.
- Osta Martínez, M. J., & Torrealba Bañez, K. O. (2016). *Patrimonio turístico en el marco de los atractivos históricos centrado en el municipio Puerto Cabello-Carabobo* (Bachelor's thesis).
- Pachon Melo, O. L. (2015). *Plan de negocios restaurante “Punta Brava Steak House”* (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).
- Prez-sandi, P. (2002). *Del Ocio... Al Negocio/From Leisure Time... To Business: Preguntas Y Retos Para Iniciar Un Negocio/Questions and Challenges to Initiate a Business*. Panorama

- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara..
- Rendón, J. (2012). Desarrollo, industrialización y territorio en Bogotá: Evolución productiva y desindustrialización. *Editorial Académica Española*.
- Roden, C. (2000, November). Local food and culture. In *IN: WTO-CTO. Local Food & Tourism International Conference*.
- Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard business review*, 75(4), 98-108.
- Salazar, V. S., de Moraes, W. F. A., & Leite, Y. V. P. (2012). Proceso de internacionalización de servicios: un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 1035-1049.
- Schumpeter, J. A. (1971). *Historia del análisis económico* (No. 04; HB75, S2.).
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. Pearson Educación.
- Suárez Pinilla, A. V. Plan de negocios para la creación de la escuela de auxiliares en salud de Los Andes SAS en la ciudad de Tunja, Boyacá (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas).
- Valdés, G. R., & Joaquin, C. A. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. Pearson Educación.
- Valls, J. F. (2011). *Reinventar el negocio: para vender más barato (o más caro)*. Profit Editorial.



- Vázquez Barquero, A. (2000). La política de desarrollo local en Italia: instrumentos y experiencias.
- Villegas, R. V., & Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson educación.
- Viñals, J., & Ruiz, V. G. (1993). La competitividad, sus determinantes y el papel de la política macroeconómica. *Papeles de economía española*, (56), 278-294.
- Watson, A., & Wise, K. (1997). *Guía del emprendedor*. México.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú. USAID.

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

La presente investigación es conducida por la estudiante Cindy Lorena León, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga; cuyo objetivo es Diseñar el Plan de Negocio que permita el fortalecimiento estratégico y la expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Agradeciendo de antemano su participación, complete los siguientes espacios en blanco.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por \_\_\_\_\_ . He sido informado (a) de que el objetivo de este estudio es \_\_\_\_\_

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente \_\_\_\_\_ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

## Anexo 2

## ***Encuesta***

El siguiente formulario es diseñado con fines académicos, donde se pretende reunir información para la investigación conducida por la estudiante Cindy Lorena León, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga; cuyo objetivo es Diseñar el Plan de Negocio que permita el fortalecimiento estratégico y la expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

El formulario está dirigido a conocer sus opiniones en materia de restaurantes.

Se agradece de antemano su sinceridad.

1. **Estrato:** \_\_\_\_\_
2. **Sexo:** M \_\_\_ F \_\_\_
3. **Edad:** \_\_\_\_\_
4. **Ocupación:** Estudiante \_\_\_\_\_ Empleado \_\_\_\_\_ Independiente \_\_\_\_\_ Otro. \_\_\_\_\_
5. **¿En qué zona de Cúcuta vive usted?**  
  
Norte \_\_\_\_\_ Noroccidente \_ Nororienta \_\_\_\_\_  
  
Occidente \_\_\_\_\_ Oriente \_\_\_\_\_ Centro \_\_\_\_\_ Sur \_\_\_\_\_
6. **¿En qué barrio vive usted?**
7. **¿Con que frecuencia acostumbra ir a un restaurante?**  
  
Diariamente \_\_\_\_\_

Una vez a la semana \_\_\_\_\_

Una o dos veces al mes \_\_\_\_\_

Alguna vez al año \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

8. **¿Suele ir acompañado?** Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. **¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?**

Antes de las 2:00 p.m.

De 2:00 p.m. a 5:00 p.m.

De 5:00 p.m. a 8:00 p.m.

Después de 8:00 p.m.

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_\_

12. **¿Sabe que es la comida fusión?** Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. **¿Qué entiende por comida fusión?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. **¿Alguna vez ha visitado un restaurante de comida fusión?** Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En caso de responder si, ¿Cuál?

15. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú en un restaurante de comida fusión que consta de: Entrada, ¿plato fuerte, postre y bebida?**

Hasta \$ 20 000 \_\_\_\_\_

Hasta \$ 40 000 \_\_\_\_\_

Hasta \$ 60 000 \_\_\_\_\_

16. **Responda si le gustaría que el restaurante se ubicara:**

Malecón \_\_\_\_\_ Caobos \_\_\_\_\_ La Riviera \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

17. **¿Cuál es el restaurante favorito de la Ciudad?**

18. **¿Porque prefiere dicho restaurante?**

Precio \_\_\_\_ Buen Servicio \_\_\_\_\_ Ubicación \_\_\_\_\_ Sabor \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

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

Buena atención \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ Ubicación \_\_\_\_\_ Ambiente \_\_\_\_\_

Calidad de los platos \_\_\_\_\_ Limpieza del establecimiento \_\_\_\_\_ Buen sabor \_\_\_\_\_

20. **¿Por qué medio le gustaría recibir información de los restaurantes?**

Volantes \_\_\_\_\_ Radio \_\_\_\_\_ Redes Sociales: (Facebook \_\_\_\_\_  
Instagram \_\_\_\_\_ WhatsApp \_\_\_\_\_ Por teléfono: \_\_\_\_\_

21. **usa a menudo ofertas en los restaurantes?** Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. **¿Si la respuesta fue afirmativa, que tipo de ofertas?** \_\_\_\_\_

### Anexo 3

### ***Entrevista Estructurada***

El presente cuestionario es diseñado con fines académicos, donde se pretende reunir información para la investigación conducida por la estudiante Cindy Lorena León, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga; cuyo objetivo es Diseñar el Plan de Negocio que permita el fortalecimiento estratégico y la expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

Señor empresario agradecemos su participación para entender así la dinámica del sector, y los aspectos referentes para el análisis de la presente investigación.

Nombre del Establecimiento: \_\_\_\_\_

1. ¿Hace cuánto tiempo funciona el establecimiento?
2. ¿Hace cuánto se encuentra establecido en el sitio de ubicación?
3. ¿Qué concepto de servicio maneja en su negocio?
4. ¿Qué tipo de clientes percibe en su establecimiento?
5. ¿Cómo se ha visto afectado su negocio con la variación del IPC?
6. ¿Cómo estima a la competencia en su área de acción?
7. ¿Cuáles son las temporadas del año más dinámicas?
8. ¿Utilizan los medios y herramientas de protección personal y de seguridad alimentaria?



9. ¿Ha implementado estrategias en su empresa para la captación, retención y fidelización del cliente? ¿Cuáles?

10. ¿Implementa métodos de control a los procesos del restaurante?

### ***Entrevista Semiestructura***

El presente cuestionario es diseñado con fines académicos, donde se pretende reunir información para la investigación conducida por la estudiante Cindy Lorena León, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga; cuyo objetivo es Diseñar el Plan de Negocio que permita el fortalecimiento estratégico y la expansión del Restaurante Delicias del Mar de Pamplona a la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander.

Actor clave agradecemos su participación para entender así la dinámica del sector, y los aspectos referentes para el análisis de la presente investigación.

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Cargo:**

\_\_\_\_\_

1. ¿Desde su experiencia como la demanda del sector gastronómico contribuye al desarrollo económico de la región?
2. ¿Cuánto ha crecido el sector gastronómico en los últimos años?
3. ¿Cuál es la oferta que lidera el mercado del sector gastronómico en la ciudad de Cúcuta?

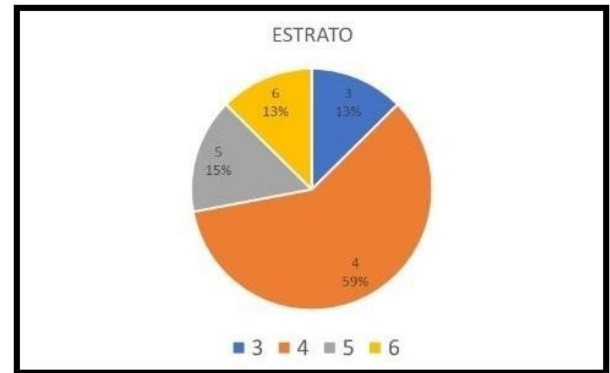
4. ¿Considera usted que la tendencia de los restaurantes de comida fusión, representan utilidades significativas?

#### **Anexo 4**

## Resultados Encuesta

### ESTRATO

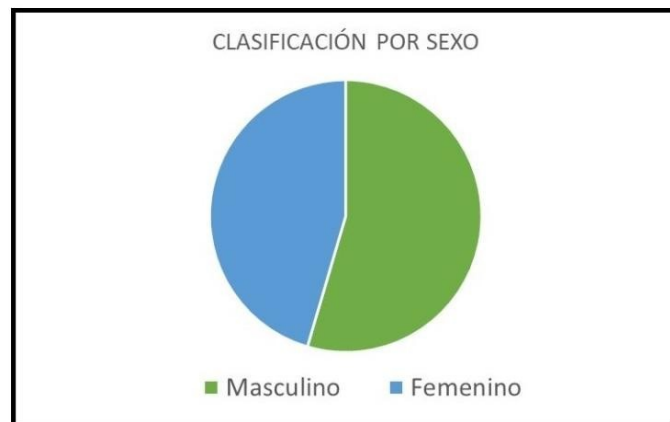
Estrato	Personas
3	18
4	85
5	22
6	18
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

### SEXO

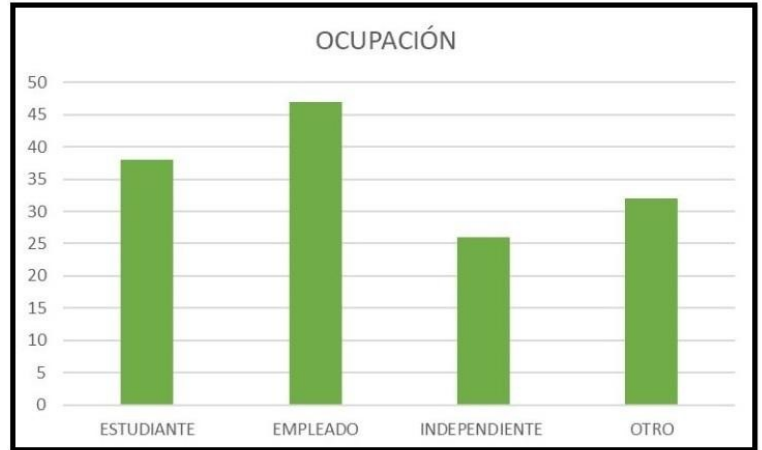
Género	Cantidad
Masculino	78
Femenino	65
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

## OCUPACIÓN

Ocupación	Resultado
Estudiante	38
Empleado	47
Independiente	26
Otro	32
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

## ZONA DE RESIDENCIA

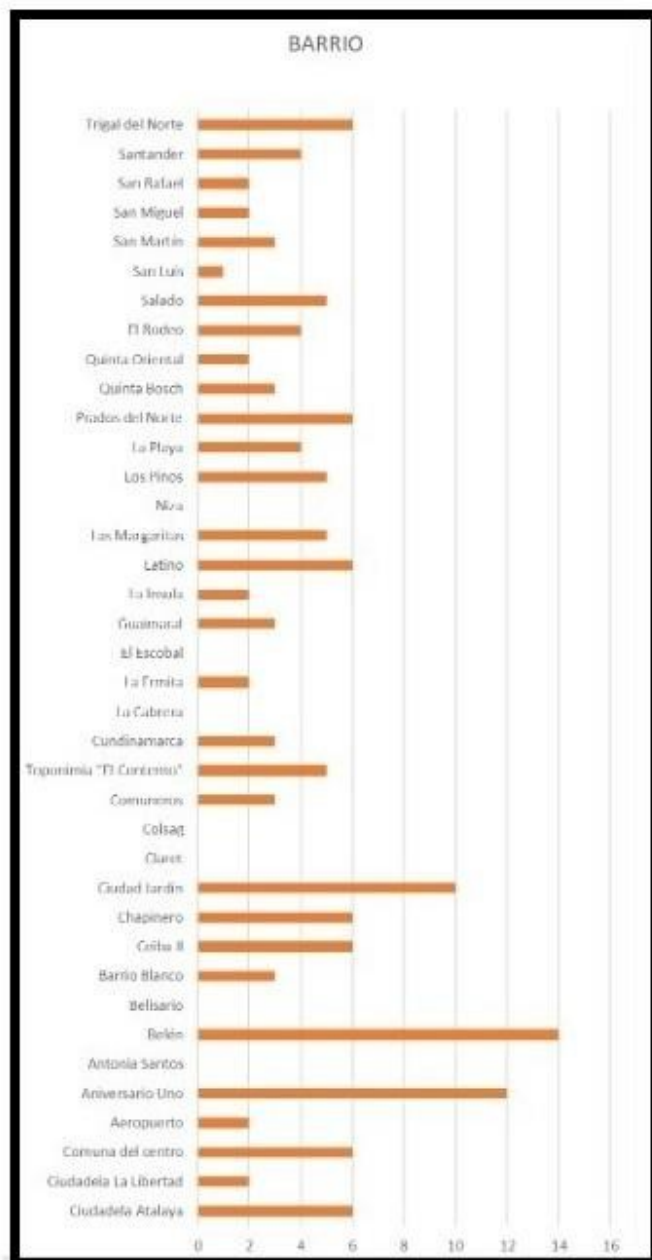
Zona	Resultados
Norte	27
Noroccidente	32
Nororienté	12
Occidente	28
Oriente	22
Centro	12
Sur	10
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

# BARRIO

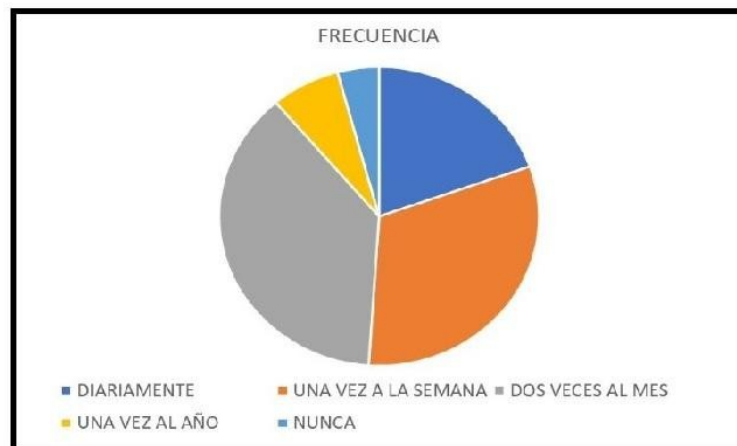
Ciudadela Atalaya	6
Ciudadela La Libertad	2
Comuna del centro	6
Aeropuerto	2
Aniversario Uno	12
Antonia Santos	0
Belén	14
Belisario	0
Barrio Blanco	3
Ceiba II	6
Chapinero	6
Ciudad Jardín	10
Claret	0
Colsag	0
Comuneros	3
Toponimia "El Contento"	5
Cundinamarca	3
La Cabrera	0
La Ermita	2
El Escobal	0
Guaimaral	3
La Insula	2
Latino	6
Las Margaritas	5
Niza	0
Los Pinos	5
La Playa	4
Prados del Norte	6
Quinta Bosch	3
Quinta Oriental	2
El Rodeo	4
Salado	5
San Luis	1
San Martín	3
San Miguel	2
San Rafael	2
Santander	4
Trigal del Norte	6
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

## CON QUÉ FRECUENCIA VA A UN RESTAURANTE

Frecuencia	Resultado
Diariamente	28
Una Vez A La Semana	45
Dos Veces Al Mes	54
Una Vez Al Año	10
Nunca	6
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

## SUELE IR ACOMPAÑADO

Si	90
No	53
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

### PREFIERE SERVICIO A DOMICILIO

Si	22
No	121
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

### ¿QUÉ HORARIO PREFIERE PARA IR A UN RESTAURANTE?

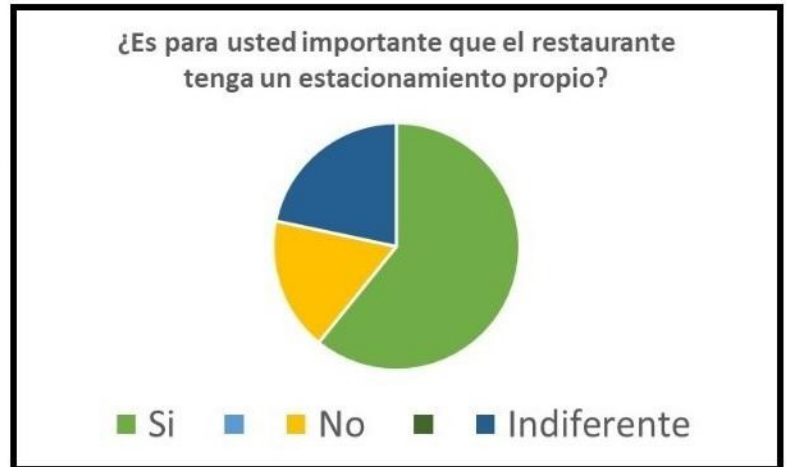
Horario	Resultado
Antes de las 2:00 p.m.	54
De 2:00 p.m. a 5:00 p.m.	16
De 5:00 p.m. a 8:00 p.m.	28
Después de 8:00 p.m.	45



Nota: Elaboración propia.

¿ES PARA USTED IMPORTANTE QUE EL RESTAURANTE TENGA UN ESTACIONAMIENTO PROPIO?

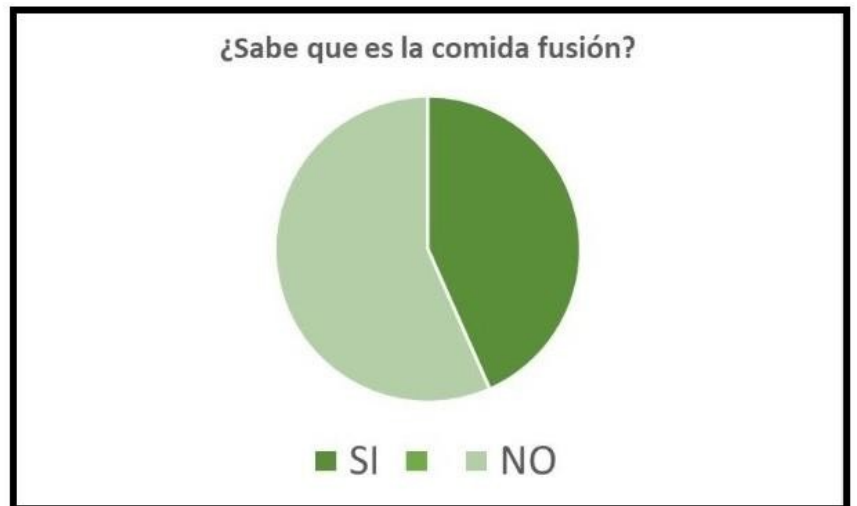
Si	87
No	25
Indiferente	31
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

¿SABE QUÉ ES LA COMIDA FUSIÓN?

Si	62
No	81
<b>Total</b>	<b>143</b>

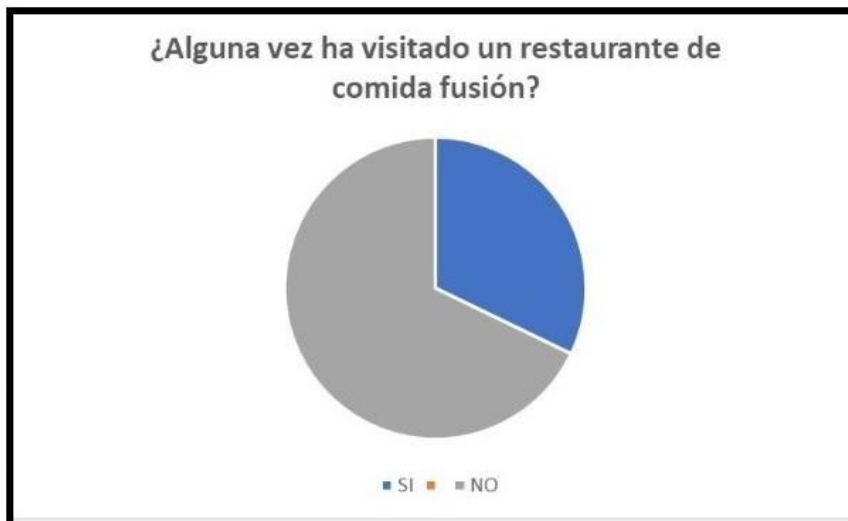


Nota: Elaboración propia.



¿ALGUNA VEZ HA VISITADO UN RESTAURANTE DE COMIDA FUSIÓN?

Si	46
No	97
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UN MENÚ EN UN RESTAURANTE DE COMIDA FUSIÓN QUE CONSTA DE: ENTRADA, PLATO FUERTE, POSTRE Y BEBIDA?

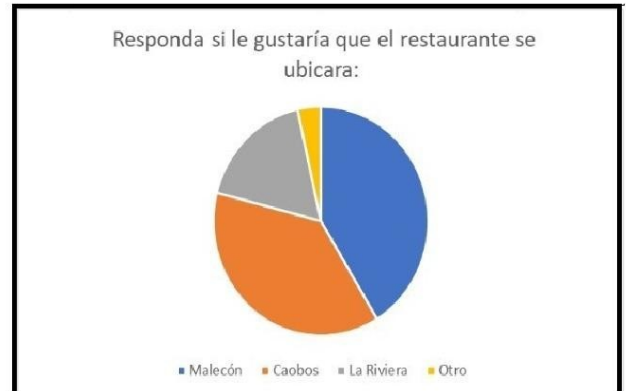
Hasta \$ 20.000	85
Hasta \$ 40.000	34
Hasta \$ 60.000	24
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

RESPONDA SÍ LE GUSTARÍA QUE EL RESTAURANTE SE UBICARA

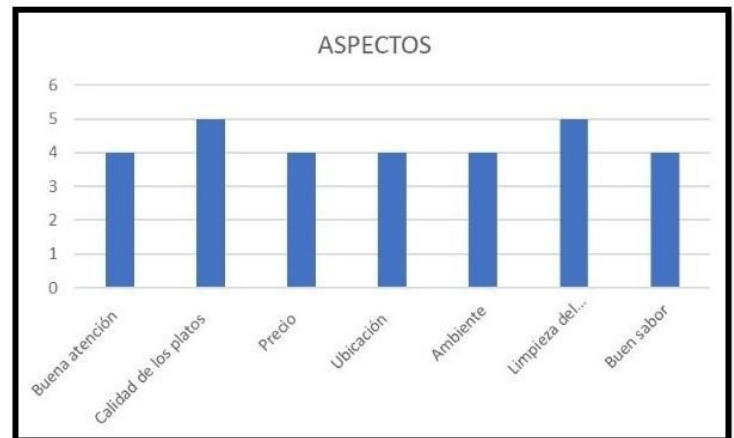
Malecón	59
Caobos	54
La Riviera	25
Otro	5
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.

CALIFIQUE DE 1 A 5 (SIENDO 1 POCO IMPORTANTE Y 5 MUY IMPORTANTE) EL GRADO DE RELEVANCIA DE CADA ASPECTO MENCIONADO A LA HORA DE ESCOGER UN RESTAURANTE

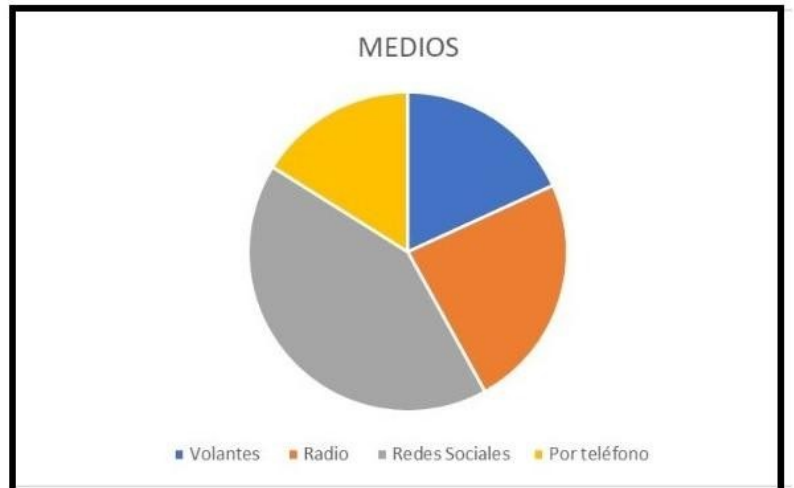
Buena atención	4
Calidad de los platos	5
Precio	4
Ubicación	4
Ambiente	4
Limpieza del establecimiento	5
Buen sabor	4



Nota: Elaboración propia.

¿PORQUÉ MEDIO LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN DE LOS RESTAURANTES?

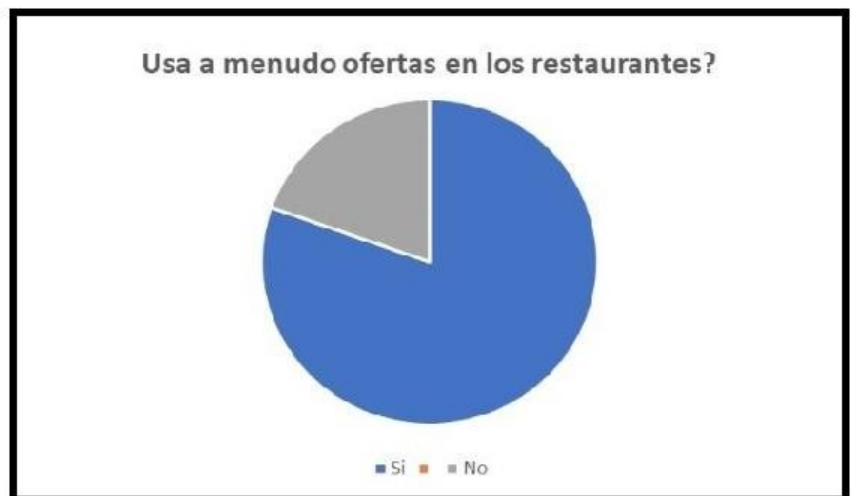
Volantes	26
Radio	34
Redes Sociales	60
Por teléfono	23
<b>Total</b>	<b>143</b>



Nota: Elaboración propia.




¿USA A MENUDO OFERTAS EN LOS RESTAURANTES?

Si	115
No	28
<b>Total</b>	<b>143</b>




Nota: Elaboración propia.

# Anexo 5

 <b>Formulario del Registro Único Tributario</b> Hoja Principal		<b>001</b>	
Espesor reservado para la DIAN		2. Concepto: <input type="text" value="02"/> Actualización	4. Número de formulario: 14245468173
		 (415)7707712-8998-48020-0000014245468173	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 2 8 0 6 7 4 1 3 - 9		6. DV: 9	12. Dirección seccional: Impuestos de Cúcuta
14. Razón electrónica: (17)			
<b>IDENTIFICACION</b>			
24. Tipo de contribuyente: <b>Persona natural o sucesión ilíquida</b>		25. Tipo de documento: <b>Cédula de ciudadanía</b>	26. Número de identificación: 2 8 0 6 7 4 1 3
27. Fecha expedición: 1 9 7 6 0 1			
Lugar de expedición: <b>COLOMBIA</b>		28. Departamento: <b>Santander</b>	29. Ciudad/Municipio: <b>Cúcuta</b>
31. Primer apellido: <b>CASTELLANOS</b>		32. Segundo apellido: <b>SANCHEZ</b>	33. Primer nombre: <b>MARGARITA</b>
34. Otros nombres:			
35. Razón social:			
36. Nombre comercial: <b>DELICIAS DEL MAR</b>			
37. Siglas:			
<b>UBICACION</b>			
38. País: <b>COLOMBIA</b>		39. Departamento: <b>Norte de Santander</b>	40. Ciudad/Municipio: <b>Pamplona</b>
41. Dirección: <b>CL 6 7 60 BRR CENTRO</b>			
42. Correo electrónico: <b>rudaracn@hotmail.com</b>		43. Apellido celular:	44. Teléfono 1:
		45. Teléfono 2:	46. Teléfono 3:
<b>CLASIFICACION</b>			
Actividad principal:		Actividad secundaria:	
46. Código: 5 6 1 1	47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 1 0 2 2 8	48. Código:	49. Fecha inicio actividad:
50. Código:		51. Código: 1 3 1 5	
52. Número establecimiento: 1			
<b>Responsabilidades</b>			
53. Código:			
33- Impuesto nacional al consumo			
35- Impcto. renta y compl. régimen ordinario			
<b>Usuarios aduaneros</b>		<b>Exportadores</b>	
54. Código:		55. Forma:	56. Tipo:
		57. Modo:	58. CPG:
<b>Para uso exclusivo de la DIAN</b>			
59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de Folios: 3	61. Fecha: 2 0 1 3 0 6 1 4
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo reporta y sus presentaciones corresponden exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada.			
Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004.			
Firma de usuario:			
64. Nombre: <b>CEPEDA MANOSALBA MYRIAM DEL PILAR</b>		65. Cargo: <b>Gestor I</b>	
Fecha generación documento PDU:			

## Anexo 6



**ALCALDIA MUNICIPAL DE PAMPLONA**  
REGISTRO DE INSCRIPCION DE INDUSTRIA Y COMERCIO


	<b>FECHA</b> 01/01/2009	<b>INSCRIPCION No:</b> 20121641
--	----------------------------	------------------------------------

**INFORMACION DEL ESTABLECIMIENTO**


<b>PLACA:</b>	20121641	<b>IDENTIFICACION:</b>	28067413	<b>DIGITO PRES.:</b>	3
<b>RAZON SOCIAL:</b>	DELICIAS DEL MAR				
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	DELICIAS DEL MAR				
<b>ID. PROPIETARIO:</b>	28067413	<b>PROPIETARIO:</b>	MARGARITA CASTELLANOS SANCHEZ		
<b>ID. REP. LEGAL:</b>	28067413	<b>REP. LEGAL:</b>	MARGARITA CASTELLANOS SANCHEZ		
<b>DIRECCION:</b>	C6 N 7-60				
<b>ESTADO:</b>	ACTIVO	<b>TIPO REGIMEN:</b>	C	<b>TIPO CONTRIBUYENTE:</b>	N
<b>FECHA INSCRIPCION:</b>	01/01/2009	<b>FECHA INICIO:</b>	01/01/2009	<b>FECHA CIERRE:</b>	0
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>				<b>BARRIO:</b>	
<b>CAMARA COMERCIO:</b>				<b>FECHA:</b>	0
<b>DESCRIPCION:</b>					
<b>OBSERVACIONES:</b>					

**DATOS DE LAS ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	VIGENCIA	DESCRIPCION	TIPO DE ACTIVIDAD
19	2016	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	FINANCIERA
19	2015	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	FINANCIERA
19	2014	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	FINANCIERA
19	2013	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	FINANCIERA
19	2012	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones	FINANCIERA
19	2011	Las demás entidades financieras permitidas por la Ley	FINANCIERA

<p><b>FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL</b></p> <p>NOMBRES: _____</p> <p>C.C.: _____</p>	<p><b>FIRMA DEL FUNCIONARIO</b></p> <p>NOMBRES: _____</p> <p>C.C.: _____</p> <div style="text-align: center;">  </div>
--	--

## Anexo 7

 CAMARA DE COMERCIO DE PAMPLONA  
CASTELLANOS SANCHEZ MARGARITA  
Fecha expedición: 2019/03/01 - 15:15:09 \*\*\*\* Recibo No. H000002385 \*\*\*\* Num. Operación. 01-CAJA01-20190301-0041  
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS  
RENUEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V  
\*\*\* CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS \*\*\*  
CODIGO DE VERIFICACIÓN MnFICUJSXc

---

**CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL DE PERSONA NATURAL.**

Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

**CERTIFICA**

**NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO**

**NOMBRE o RAZÓN SOCIAL:** CASTELLANOS SANCHEZ MARGARITA  
**ORGANIZACIÓN JURÍDICA:** PERSONA NATURAL  
**IDENTIFICACIÓN :** Cédula de ciudadanía - 28067413  
**NIT :** 28067413-9  
**DOMICILIO :** PAMPLONA

**MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN**

**MATRÍCULA NO :** 11881  
**FECHA DE MATRÍCULA :** JUNIO 29 DE 2004  
**ULTIMO AÑO RENOVADO :** 2019  
**FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA :** FEBRERO 18 DE 2019  
**ACTIVO TOTAL :** 4,982,000.00  
**GRUPO NIIF :** GRUPO III - MICROEMPRESAS

**UBICACIÓN Y DATOS GENERALES**

**DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL :** CALLE 6 7 60  
**BARRIO :** CENTRO  
**MUNICIPIO / DOMICILIO:** 54518 - PAMPLONA  
**TELÉFONO COMERCIAL 1 :** 0975684558  
**TELÉFONO COMERCIAL 2 :** 3133741230  
**TELÉFONO COMERCIAL 3 :** NO REPORTÓ  
**CORREO ELECTRÓNICO No. 1 :** ama202000@hotmail.com

**DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL :** CALLE 6 7 60  
**MUNICIPIO :** 54518 - PAMPLONA  
**TELÉFONO 1 :** 0975684558  
**TELÉFONO 2 :** 3133741230  
**CORREO ELECTRÓNICO :** ama202000@hotmail.com

**CERTIFICA - AFILIACIÓN**

EL COMERCIANTE ES UN AFILIADO DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN EL ARTÍCULO 12 DE LA LEY 1727 DE 2014.

**CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA**

**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA :** RESTAURANTE

**ACTIVIDAD PRINCIPAL :** I5611 - EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS

**CERTIFICA - ESTABLECIMIENTOS**

QUE ES PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA JURISDICCIÓN DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

**\*\*\* NOMBRE ESTABLECIMIENTO :** DELICIAS DEL MAR  
**MATRÍCULA :** 7093  
**FECHA DE MATRÍCULA :** 19970617  
**FECHA DE RENOVACION :** 20190218  
**ULTIMO AÑO RENOVADO :** 2019  
**DIRECCION :** CALLE 6 7-60

Página 1/2



