

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA TRADICIONAL ITALIANA**



ISABEL MONTALVO CASTRO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2008**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA TRADICIONAL ITALIANA**

ISABEL MONTALVO CASTRO

Trabajo de grado

Tutora

**Luisa Fernanda Zapata Chaparro
Ingeniera Industrial**

Evaluador

Rubén Salazar Hernández

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2008

CONTENIDO

	Pág.
PRIMERA PARTE: ANTEPROYECTO.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. TÍTULO.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	17
4. MARCO TEÓRICO.....	20
5. MARCO CONCEPTUAL.....	25
6. OBJETIVO GENERAL.....	29
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
8. METODOLOGÍA.....	30
9. RESTRICCIONES.....	31
10. RECURSOS.....	31

SEGUNDA PARTE: PLAN DE NEGOCIOS.....	32
RESUMEN EJECUTIVO.....	33
1. ANÁLISIS DE MERCADO.....	36
1.1 INVESTIGACION DE MERCADOS.....	36
1.2 ANALISIS DEL SECTOR.....	37
1.3 ANALISIS DEL MERCADO ESPECÍFICO.....	40
1.4 DEFINICION DE MERCADO ESPECÍFICO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
1.5 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	54
1.6 ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	66
2. ANÁLISIS TECNICO OPERATIVO.....	75
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	76
2.2 PROVEEDORES.....	78
2.3 PROCESO DE RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS.....	79
2.4 NORMAS RELACIONADAS.....	81
2.5 MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS.....	85

2.6 SERVICIO.....	89
2.7 ACCESORIOS.....	90
2.8 EQUIPOS Y MAQUINARIA.....	91
2.9 FACILIDADES.....	95
2.10 DISTRIBUCION.....	97
2.11 PASO A PASO EN LA COCINA.....	104
2.12 CARTA.....	106
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	113
3.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	113
3.2 ANÁLISIS DOFA.....	115
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	118
3.4 DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS.....	120
3.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS.....	121
3.6 ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL EMPLEO.....	134

4. ANÁLISIS JURIDICO LEGAL.....	139
4.1 SOCIEDADES COMERCIALES.....	140
5. ANÁLISIS FINANCIERO	147
5.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS.....	147
5.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	150
5.3 PROYECCIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	151
5.4 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS.....	156
6. CONCLUSIONES.....	159
BIBLIOGRAFIA.....	160
ANEXOS.....	161

INDICE DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1: Logo.....	41
Imagen 2: Mapa Cali.....	44
Imagen 3: Mapa Granada.....	44
Imagen 4: Casa Ascione.....	47
Imagen 5: Salerno.....	48
Imagen 6: Pomodoro.....	49
Imagen 7: Tortelli.....	50
Imagen 8: Ubicación geográfica del restaurante.....	95
Imagen 9: Foto Granada.....	96
Imagen 10: Distribución del restaurante.....	98
Imagen 11: Distribución de la cocina.....	99
Imagen 12: Raviolis verdes rellenos de espinaca, queso crema y nueces.....	107
Imagen 13: Canelonis rellenos de tomates secos y ricotta.....	108
Imagen 14: Pizza margarita.....	109
Imagen 15: Gnocchi.....	110
Imagen 16: Brochetas de anchoas, tomates y queso.....	111
Imagen 17: Antipasto.....	112
Imagen 18: Organigrama.....	119

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Su Sexo.....	54
Gráfico 2: ¿En cuál rango de edad está usted?.....	54
Gráfico 3: ¿Estado Civil?.....	55
Gráfico 4: ¿Tiene usted hijos?.....	55
Gráfico 5: ¿Su último nivel de estudios es?.....	55
Gráfico 6: ¿Su actual ocupación es?.....	56
Gráfico 7: ¿Acostumbra a salir a comer a un restaurante?.....	56
Gráfico 8: ¿Con que frecuencia lo acostumbra a hacer?.....	56
Gráfico 9: ¿Por qué va a un restaurante?.....	57
Gráfico 10: ¿Al escoger un restaurante lo que tengo en cuenta es?.....	57
Gráfico 11: ¿Ha estado en un restaurante de comida tradicional italiana?.....	57
Gráfico 12: ¿Conoce en que consiste la comida tradicional italiana?.....	58
Gráfico 13: ¿Lo que estaría dispuesto a pagar por un Plato Principal?.....	58
Gráfico 14: ¿Lo que estaría dispuesto a pagar por una Entrada?.....	58
Gráfico 15: ¿Lo que estaría dispuesto a pagar por un Postre?.....	59
Gráfico 16: ¿Lo que estaría dispuesto a pagar por una Bebida no Alcohólica?.....	59
Gráfico 17: ¿El tipo de comida que usted prefiere es?.....	59

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Accesorios del restaurante.....	90
Tabla 2: Costo total de la maquinaria.....	94
Tabla 3: Costo de inversión en capital de trabajo.....	149
Tabla 4: Tabla del préstamo.....	150
Tabla 5: Escenarios.....	154
Tabla 6: Supuestos.....	154

PRIMERA PARTE: ANTEPROYECTO

INTRODUCCIÓN

La industria de restaurantes es un reflejo directo de los cambios de la sociedad en la cual operan. La sociedad ha cambiado a un orden social más avanzado y más complicado que implica un movimiento que se aleja de los *alimentos producidos en masa para dar paso a alimentos producidos para las masas* porque las exigencias de los usuarios han cambiado.¹

La forma de alimentarse variará con el correr de los tiempos, ya que cada día las personas piensan más en su salud y la selección de los alimentos se basa en éste concepto.

Es por esto que se está comenzando a desarrollar un nuevo estilo de consumo basado en la comida GOURMET, cada vez fabricada con productos más frescos, y orgánicos.

En el mundo moderno las personas buscan más aquello que les place y les produce goce, como la buena comida.

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

¹ Alzate L, Jaime. (2002), Administración y costos de cocina. Jaime Alzate Editor.

“Hasta hace poco, la cocina de los restaurantes era un lugar escondido. Hoy es abierta y se integra con la decoración. Términos como cocina fusión o de autor, eran desconocidos, hoy están de moda porque identifican escuelas gastronómicas de vanguardia....”²

1. TITULO:

Plan de negocios para el montaje de un restaurante en la ciudad de Cali, de comida tradicional italiana.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (antecedentes y formulación):

“Quizá el primer hombre que descubrió la cocina o, mejor dicho, el arte de cocinar fue un habitante prehistórico de nuestro planeta que encontró un buen día un animal medio quemado en un incendio casual de un bosque, le hincó el diente y, se dio cuenta de que la carne asada tenía mejor sabor que la cruda. Sin duda es el asado el primer plato que se dio a conocer”³

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

² Revista Dinero Agosto 31/2007, nº 285.

³ Jorge Valencia Caro (2008), “La Gastronomía en el Mundo y Colombia”, Cronología y apuntes para una historia.

“La industria gastronómica colombiana se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación que influye de manera positiva en la imagen de nuestros productos en el contexto internacional”⁴

Según Gustavo Toro, presidente de Acodrés, "en los años recientes, la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector"⁵.

Es necesario recalcar cambios demográficos y en estilos de vida de las personas, que han conducido a la creación de una oleada de nuevas empresas, especializadas en el servicio de comida. Consumidores ocupados no tienen el tiempo de cocinar; es por esto que buscan alternativas diferentes, como salir a comer, o pedir a domicilio. *Quieren el sabor de pan fresco sin el lío de la horneada*. Quieren comidas sabrosas y nutritivas sin platos que lavar.

El sector gastronómico en Colombia ha generado ventas por 19.05 billones de pesos aproximadamente durante los últimos 4 años; así mismo estas ventas han presentado un crecimiento sostenido de 6.06% en los últimos cinco años.⁶

Los resultados arrojados por las empresas en el 2007, reflejaron el vigoroso crecimiento que muestra la economía colombiana. Sobresalieron las de petróleo y combustibles, **comercio** y telecomunicaciones, cabe aclarar que la economía colombiana creció al 7.5%, siendo la cifra más elevada en la últimas décadas. Las ventas de **alimentos**, de carros, de servicios de telecomunicaciones, de electrodomésticos y de tecnología estuvieron disparadas el año anterior.⁷

⁴ Acodrés: <http://www.acodres.org/>

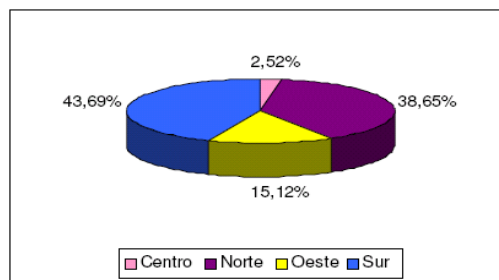
⁵ Portafolio.com.co; http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-04-22/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4112782.html

⁶ FENALCO. (2008), “Informe Sector de la Restauración en Santiago de Cali”, Disponible en: <http://www.google.com.co/search?hl=es&q=El+sector+gastron%C3%B3mico+en+Colombia+ha+generado+ventas+fenalco&meta=>

⁷ Revista SEMANA,(2008 abril 28 a mayo 5), “Las 100 empresas más grandes de Colombia”, n° 1356.

El sector de la gastronomía en la ciudad de Cali, ha presentado un fuerte crecimiento especialmente en los últimos 4 años. El crecimiento en este periodo se calcula en un 6% anual.⁸ Contribuyendo de esta forma a un mayor dinamismo en la economía de la ciudad; esta gran dinámica se evidencia con la fuerte expansión de diferentes zonas (tales como Granada, El parque del perro, El Peñón), dedicadas especialmente a la gastronomía. Más del 80% de éstos se encuentran en la zona sur y norte. El mayor porcentaje se concentra en la zona sur con un 43,69%, seguido de la zona norte con un 38,65%.

Participación porcentual de los restaurantes más importantes de la ciudad de Cali según zonas de ubicación

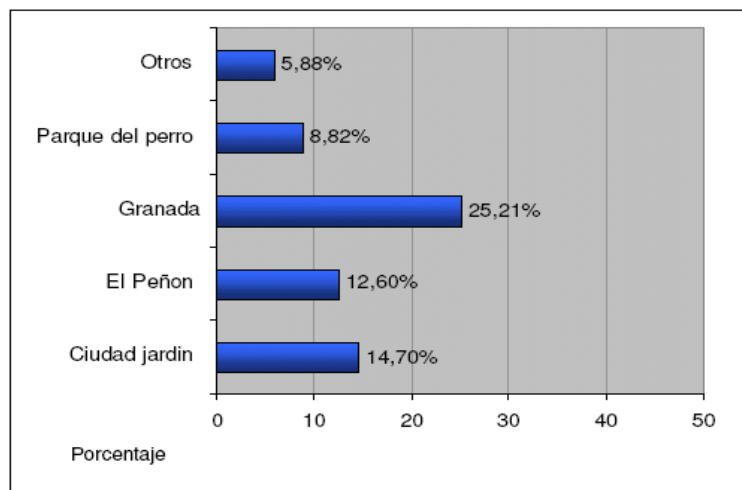


Fuente: Sondeo - Fenalco Valle del Cauca

Los más representativos se encuentran en el barrio Granada con un 25.21%, seguido por Ciudad Jardín con un 14.7%, así mismo existen otros lugares que siguen creciendo en la industria gastronómica, como lo es el Parque del perro.

⁸ Ibíd.

Principales lugares de concentración de los restaurantes más representativos de la ciudad de Cali

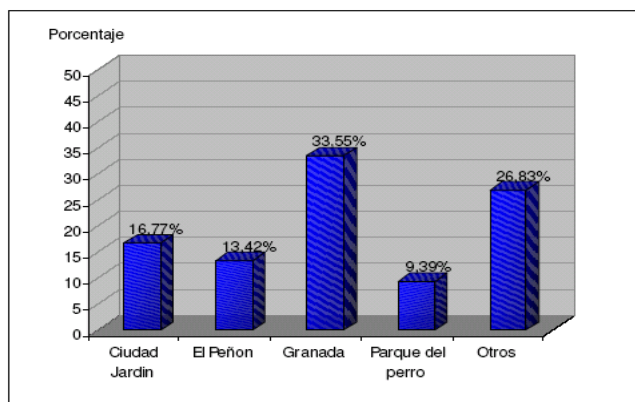


Fuente: Sondeo – Fenalco Valle del Cauca

Teniendo en cuenta los lugares de mayor concentración; se presentan a continuación los lugares más reconocidos por concentrar la mayor cantidad de restaurantes de mantel en la ciudad. Este tipo de restaurantes además de prestar un excelente servicio, tienen su propio concepto con una gran variedad de platos de diferentes países.

La zona con mayor concentración de este tipo de restaurantes es Granada con un 33.55%, destacándose también otras zonas como El Peñón, Ciudad Jardín, y El parque del perro.

Principales lugares de concentración de los restaurantes de manteles más representativos de la ciudad de Cali



Fuente: Sondeo – Fenalco Valle del Cauca

“El barrio Granada fue el primer barrio residencial de Cali, en donde se iniciaron lujosas residencias. El barrio se fue desarrollando a lo largo de la Avenida Sexta, hacia la calle 13 norte. Así para el año 1925 el barrio presentaba un gran desarrollo y en 1929 se construyó el antiguo Club Colombia y se comenzó a desarrollar el barrio Juanambú.

Actualmente la zona Granada concentra una gran cantidad de lugares como restaurantes, bares, y tiendas de moda que dan un nuevo estilo y hacen parte de la cultura de la ciudad.”⁹

“La gastronomía ha despertado un nuevo segmento de negocios y ha dado vida a otros que han tenido que innovar para ajustarse a las preferencias de un consumidor exigente y selectivo. La tendencia de la comida saludable, la cocina como espacio social, para aprender, y el pragmatismo a la hora de comer continuaran siendo jugadores importantes, para que este sector siga creciendo”¹⁰

“Cali es reconocida como la capital de la salsa, de eso no hay duda. Las caleñas se ‘mecen’ como las flores y los caleños tienen ese ‘tumbao’ característico al caminar. Pero aunque la rumba siempre ha sido su referente, desde hace más de un lustro empezó a degustar un sabor diferente.

⁹ www.fenalcovalle.com

¹⁰ *Revista DINERO*, (2007. 31 agosto), “Mundo Gastronómico un nuevo negocio”, n° 285.

Es el aroma de la buena mesa, el romanticismo de la noche acompañada por una copa del mejor vino y la belleza del pasado retenido en el barrio Granada. Es hacia esta exclusiva zona donde ahora apuntan los sentidos de residentes y turistas que buscan una alternativa placentera.” ¹¹

Después de superar una etapa de olvido en la que muchas de las casas fueron abandonadas por sus propietarios y la inseguridad se volvió la residente del sector, este barrio renació para convertir a Cali en el segundo corredor gastronómico más importante del país (después de Bogotá).

“Claudia Ruiz, propietaria del restaurante Pacífico, no duda en afirmar que Granada es un fenómeno único, teniendo en cuenta la cantidad de establecimientos de comida que comprende por metro cuadrado. “Nunca he visto tantos en una zona tan pequeña”,¹² dice, mientras relata sorprendida que tan sólo en la calle 14 con Avenida 9 los comensales tienen ocho sitios para escoger; es por esta razón y muchas más que Granada es el mercado objetivo en cuestión, por que hoy en día presenta varias características que lo marcan como un buen punto estratégico.

“Es que recorrer Granada implica deleitarse con todo tipo de comida internacional y fusión, en medio de un ambiente cálido en el que los visitantes se reencuentran con el pasado de su ciudad. Con la Cali que en los años 20 se atrevió a extenderse hasta el otro lado del río, que miró más allá del Puente Ortiz y que les impuso a las familias de estatus un nuevo estilo de vida.”¹³

“Este sector tradicional de Cali ha pasado de ser un barrio casi marginado a ser el centro restaurantero más grande que tiene el país. Cuenta con más de 20

¹¹ Granada mucho más que fachada y sabor”, EL PAIS, Cali Marzo 8/2008, Cali on Line

¹² Claudia Ruiz, Propietaria del Restaurante Pacifico.

¹³ “Granada mucho más que fachada y sabor”, EL PAIS, Cali Marzo 8/2008, Cali on Line

restaurantes en pocas cuadras y son todos de diferentes categorías.”¹⁴, por lo anterior se puede considerar a GRANADA, como el mercado objetivo.

Granada el sector de mayor concentración de restaurantes; reúne restaurantes de diferentes tipos de comida. Algunos de estos son: **Carambolo**, el cual reúne lo mejor de la *Cocina Mediterránea***; **Faró 2004**, el cual es un Bar Restaurante, y cuenta con una variada carta, la cual incluye carnes, pollo, pasta, pizza, ensaladas, hamburguesas, pescados, entre otros. Por su parte **Frango Do Brazil**, es un rodizzio¹⁵, **Granada Faró**, ofrece deliciosas, originales, creativas recetas de la comida Mediterránea, **Calamares Parrilla & Bar**, ofrece Cocina del Caribe, Parrilla & Bar, **Litany** ofrece la autentica comida Árabe, **Lola: Sabor Latino**, ofrece una propuesta de Nueva Cocina Latina, la cual está inspirada en los platos autóctonos tanto de nuestra gastronomía, como de la Mexicana, Peruana, Y Española, **Matiz** Vino y sabor, ellos por su lado ofrecen de manera muy artesanal quesos, jamones, carnes maduras, y encurtidos. (delikatessen), **Pacífico**, brinda a sus clientes el sabor de la Cocina de Mar, **Passion**, la perfecta fusión creativa del sabor Latino con *la Alta Cocina del Mundo: Mariscos frescos, carnes asadas en parrilla, frutas exóticas y finas especias...*, **Platillos Voladores**, Ofrece los sabores de Oriente y Occidente, sus platos pasan por los crocantes y aromáticos toques de medio oriente, se conjugan con sabores europeos, y se fusionan con ingredientes de nuestra tierra, **Ringlete** a diferencia de los demás ofrece cocina vallecaucana, Taisu, se caracteriza por la fusión de la cocina Tailandesa y Japonesa con la Occidental ofreciendo novedosas recetas, con una mezcla de sabores y texturas; **Tikitako**, Cocina Mexicana; **Maccaroni's** L'Arte Della Pasta Fresca.

Como nota aclaratoria la **Gastronomía Mediterránea se trata del conjunto de platos y gastronomías procedentes de los países que tienen como frontera al Mar Mediterráneo. Este tipo de países tienen como común denominador el

¹⁴ “Gastronomía, Granada Festivo”; El PAIS, Cali: Julio 21/2007, Sección: Vivir.

¹⁵ "...the Brazilian all-the-meat-you-can-eat "rodizio"

clima que puede proporcionar el mar sobre el cultivo de los alimentos, y las rutas de comercio entre ellos; Las gastronomías mediterráneas son: La Española, la portuguesa, Chipre, francesa, Italiana, Marruecos, Jordania, Líbano, Argelia, Turquía, y Grecia.

Como se puede ver luego de haber “analizado” la zona en cuestión, se puede ver que existe un VACIO, un nicho sin explotar, y es el de la comida Italiana, de la lista anterior la gran mayoría son restaurantes que están incursionando en el tema de la Cocina Fusión, mezclando diferentes sabores; es por esto, que luego de haber realizado ese sondeo se puede determinar, que no existe un restaurante con las características específicas, del restaurante en estudio; “el de comida italiana” por esta razón la pregunta generadora de la investigación será la siguiente:

¿Cual es la mejor estrategia para montar un restaurante de comida italiana, en la ciudad de Cali??

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el 2007, el sector de restaurantes en Cali representó un alto porcentaje del total de empresas constituidas. La estrategia ha sido crear zonas en las que se facilite desarrollar nuevos restaurantes más cerca de su mercado objetivo. Su nicho está conformado por los estratos 5 y 6 de la ciudad, que si bien solo representan un pequeño porcentaje, un 4% aproximadamente de la población, tienen el mayor ingreso y constituyen un mercado potencial de más de 200.000 personas entre los 20 y 59 años.¹⁶

Los restaurantes se ven obligados a enfrentar una actualización permanente en su menú de productos, porque el consumidor está atento a descubrir nuevas opciones. Así mismo, con la tendencia hacia la comida saludable.

Es posible ver que existe un vacío en el mercado de Cali, la gran mayoría de los restaurantes, se están inclinando hacia la comida Fusión; pero todavía no existe un restaurante especializado en preparar pasta fresca, pasta casera, recién hecha; por esta razón se desea entrar en el negocio ya que este podrá ser un gran atractivo, en un mercado todavía sin descubrir; además existe un claro ejemplo: Macarroni's, cuyo propietario es un italiano, el cual en un principio, comenzó como un almacén, en donde vendía, pasta fresca, salsas, mantequillas de sabores, y algunos antipastos; pero, con el paso de los días, debido a su gran acogida, los clientes empezaron a decirle que porque no adecuaba unas pocas mesas, para poder comerse la pasta allí, en un principio puso una mesa, y hoy en día cuenta con 4 mesas, en las cuales pueda acomodar hasta 16 personas. Todo esto nos demuestra que existe un vacío, el cual busca ser satisfecho; la anécdota del "restaurante" *MACARRONI'S*. demuestra que le gente **SI** está buscando un restaurante con las

¹⁶ Revista Dinero, (2007), "Mundo Gastronómico [en línea], disponible en: http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=38460.

características, del restaurante en estudio, debido a la escasez de éstos, se determina, que si existe una oportunidad de mercado.

Para ayudar con la justificación del proyecto, se pondrá como ejemplo a Bogotá que ya experimentó ese BOOM.

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

En los últimos dos años se han abierto más de 16 grandes restaurantes en Bogotá, y las inversiones que vienen superan los \$20.000 millones, transformando en variedad y calidad la oferta, no solo gastronómica sino también de vida nocturna para la capital. ¿Qué hay detrás de este auge? Varias razones pueden explicar esta situación. Por una parte, las mejoras en seguridad y una tendencia creciente del bogotano a consumir en esparcimiento y diversión; y por otra, un mercado cada vez más cosmopolita y conocedor de la buena cocina. Para llegar a ese público, la oferta se está segmentando en ubicación y público objetivo.

El mercado de restaurantes, e incluso el de la rumba en la ciudad se está transformando y ya están las cartas sobre la mesa. En todas las zonas de restaurantes se está cocinando algún proyecto de gran magnitud o uno abrió sus puertas al público, con inversiones no solo locales sino del exterior.

El sector se está concentrando en empresarios y chef's profesionales que dedican su vida al negocio y ninguno de los jugadores de esta industria está quieto.

Para llegar al público con mayor poder adquisitivo, también tienen que presentarle nuevos productos. Esto obliga a los restaurantes a enfrentar una actualización permanente en su menú de productos, porque el consumidor está atento a descubrir nuevas opciones.

En Bogotá existen muchos restaurantes de comida italiana, los cuales se encuentran “divididos”, según su estilo; dentro del grupo de las Pizzerías, podemos encontrar a 1969 Pizza Gourmet, Archie’s, Oliveto, Karen’s; dentro de los de comidas rápidas está: Spoleto, Pizza Pizza, Pizza Hut, Domino’s; Jenoe’s y dentro de los restaurantes “De Mantel”, podemos encontrar a: Luna, Bellini, Di Lucca; Il Tinello, siendo estos algunos de los más reconocidos.

Algunas de las estrategias utilizadas por los más grandes Chef’s y Empresarios:

“Para desarrollar y crecer en el negocio de restaurantes hay varios caminos. Por ejemplo, la estrategia de Leo Katz no es trabajar en cadenas: define una tendencia en cada uno de sus restaurantes. “A la gente le gusta probar cosas nuevas, pero al final siempre regresa a lo básico”, argumenta el empresario. En este mismo sentido, Harry Sasson, un chef de formación, lleva 10 años con su clásico restaurante en la calle 83 y es dueño de los restaurantes H&B.”¹⁷

Uno de los más reconocidos empresarios, Leo Katz, es el resultado de tener un concepto claro y definido, foco, capacidad para innovar, producto diferenciado y gran capacidad de trabajo. Hoy es dueño de diez restaurantes conocidos en Bogotá. Katz desarrolló una estrategia en la cual cada uno de sus restaurantes tenía un concepto propio y un origen étnico diferente, no de cadena, porque ha sostenido que aunque a la gente le gustan las cosas nuevas, siempre regresa a lo básico.

¹⁷ “Restaurantes en Bogotá La Expansión”, 30 Agosto/2004, Revista Dinero.

4. MARCO TEÓRICO

El modelo de Plan de Negocios a utilizar es el de Rodrigo Varela; "Innovación Empresarial", Arte y Ciencia en la Creación de Empresas.

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

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?¹⁸

*“En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse”.*¹⁹

¹⁸ Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición

¹⁹ Rodrigo Varela; Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición 2008.

“Un plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra, para conseguir una licencia o franquicia de una compañía local o extranjera, para interesar a un potencial socio”²⁰

“Para la construcción del Plan de Negocios de un Restaurante, es necesario seguir unos pasos; en primer lugar es necesario realizar una vista de conjunto, para poder luego empezar a evaluar parte por parte”.²¹

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

- a) Cubierta y Contenido del Plan
- b) Objetivo
- c) Desarrollo del Plan: Corta descripción del tipo de restaurante que se tiene en mente, quienes van hacer los socios, ésta debe incluir:
 - Nombre, dirección, número telefónico, dirección telefónica, y diseño gráfico. (por ejemplo: logotipo o distintivos).
 - Una descripción de la clase y estilo de restaurante. (Por ejemplo: elegante, Bistro, bar, comida rápida).
 - Localización

²⁰ Daniela Terragno y Maria Laura Leucona (Mercadeo/ Dinero).

²¹ Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “Cómo iniciar y administrar un restaurante”, Norma, 2002.

- Perfil de Clientes y mercado objetivo. Estrategias de marketing y de publicidad.
- Descripción de la competencia y análisis de qué hace a su restaurante especial, y de por qué llenará un vacío en el mercado.
- Equipo directivo: Las destrezas, experiencia, y habilidades de los miembros. (Chef, Administrador de comedor, encargado de los vino, diseñador del restaurante, etc.).
- Estructura de propiedad y del negocio: Quien va a tener qué porcentaje de la empresa. (Capital Propio- Deuda). Descripción de la estructura de la operación.

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

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

Simultáneamente, se debe realizar un estudio detallado en donde se analicen los siguientes aspectos: Análisis del área en cuestión, Perfil Demográfico, Perfil Económico, Análisis de la competencia, Perfil Industrial y Turístico, Estrategia

de Marketing, También es de vital importancia los planes contar con un Plan Comercial, y un Plan Operacional.

Otra parte fundamental de todo PLAN DE NEGOCIOS, es la parte Financiera, es por esto que se explicará en detalle las partes fundamentales, para el buen manejo de un plan financiero, este comprende dos partes fundamentales: un presupuesto de capital y un estado de pérdidas y ganancias proyectado, o sea es necesario mostrar qué cantidad de dinero es necesaria para la puesta en marcha del restaurante, y de la misma forma mostrar cómo el negocio generará suficientes ingresos para poder pagar las deudas de las inversiones incurridas. En ésta, se contemplará: El presupuesto de capital, Los Costos Duros, Costos de Personal, Estados Financieros; y luego de haber examinado todos los puntos, se empezará con la puesta en marcha del mismo; El plan de Inversión, deberá ser el siguiente paso, y se considera como una de las partes más importantes de todo plan, ya que en esta parte se determina, la cantidad de dinero requerida para empezar a trabajar en el restaurante; y las fuentes de donde saldrá ese dinero, una pregunta muy frecuente que se hace en este punto es:

¿Cuánta parte del dinero aportará directamente el dueño y sus socios y cuánta anticipan tener que tomar prestada de otros inversionistas?

Un plan financiero consta de las siguientes partes²²:

- Presupuesto de Capital: Este detalla los costos iniciales en diversas etapas. La investigación exigirá tiempo y energía; Los costos de iniciar se dividen en dos: Duros (Como materiales de construcción o de equipamiento, y los Blandos (Como el diseño, consultaría o entrenamiento).

²² Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante, Brian Cooper , Brian Floody, Gina Mc Nelly, Grupo Editorial Norma 2002.

- Plan de Inversión: En esta parte es necesario detallar todo el dinero requerido para empezar a trabajar en el restaurante, e indicar de dónde vino ese dinero.
- Estados Financieros: Es necesario cómo mínimo elaborar estos: Estado de pérdidas y ganancias (Documento financiero más importante, ya que éste documento no sólo muestra los ingresos sino también los egresos, lo más importante es que muestra si se ganó más de lo que se gastó; Análisis del punto de equilibrio (El objetivo de éste análisis es calcular el nivel mínimo de renta que el restaurante debe producir para poder cubrir todos los gastos; El Balance General (Esto es necesario para mostrarle a los inversionistas el valor de los activos y pasivos del restaurante, y cómo quedarían las acciones); finalmente es preciso elaborar el Flujo de Caja ya que ésta nos muestra la relación entre los activos y los pasivos corrientes.
- Retorno a la Inversión: Medir el beneficio a obtener por cada unidad monetaria invertida durante un periodo de tiempo. Su medida es un número relacionado con el ratio Coste/Beneficio.

5. MARCO CONCEPTUAL

La gastronomía de Italia es extremadamente variada, ya que está incluida dentro de la denominada gastronomía mediterránea.

Es muy corriente que se conozca a la gastronomía de Italia por sus platos más famosos como la pizza, la pasta y el risotto, pero lo cierto es que es una cocina donde coexisten los abundantes aromas y los sabores del mediterráneo.

Como dato curioso se comentará sobre los platos que componen un menú:

L'antipasto (Antipasto)
Il primo (Entrada)
Il secondo (Plato Fuerte)
Il contorno (Acompañamiento)
Il dolce (Postre)
Il Vino
Il Café
Il Formaggio (Queso)

El antipasto son entradas, éstas pueden ser calientes o frías; un antipasto podría ser un Carpaccio (Carnes Crudas), una Caprese (Mozzarella con Tomate), Fruti di Mare (Mariscos Crudos o Cocidos), Arancini (Croquetas redondas de pasta de arroz), Bresaola (Carne Cruda: lonchas finas de carne de buey, que ha sido curado por 2 o 3 meses).

Il Primo o entrada, se puede considerar como el primer plato, generalmente consiste en un plato caliente como Pasta, Risotto, Gnocchi, Polenta o Sopa.

Il Secondo es el “segundo plato”, o plato principal, compuesto generalmente de carne o pescado. (La pasta en un menú típico tradicional, NUNCA se considera como plato principal).

Il Contorno, es el plato de acompañamiento, y éste puede consistir en una ensalada o verduras.

Il Dolce, es el postre.

Es igualmente importante resaltar cuatro PILARES de la cultura italiana:

- La Buena Mesa.
- Calidad de los Productos.
- Arte, Diseño.
- Variedad de los Productos.

A continuación se aclarará sobre el significado de algunos términos, que pueden ser desconocidos por algunos.

Existe una gran variedad de pastas: pastas largas, pastas cortas, rellanas, pastas de colores; en fin la variedad que existe es infinita. En el grupo de las pastas sin relleno, hay de dos clases las cortas y las largas; dentro de las largas, podemos encontrar uno de los tipos más comunes de pastas, y se podría decir conocido por todos, los SPAGHETTI (alargados y con una sección circular), los TALLARINES, son una variedad de Spaghetti, pero estos en cambio no son circulares, sino que son planos, los FETTUCCHINE, son muy similares pero estos son un poco mas anchos, y son también planos, El PAPPARDELLE son como mini cuadritos, de láminas de pasta, pueden ser hasta de 2.5 cm. de ancho, los LINGUINI son una variedad de spaghetti pero muchísimo mas delgados, mas o menos de 3mm, y luego están los CAPELLI o cabellos de ángel, siendo estos la pasta más finita. El BUCATONI, es igualmente una pasta larga, pero difiere de los demás, este es como un spaghetti pero es más grueso y ahuecado en el centro.

El otro grupo dentro de las pastas sin relleno, es el de las cortas; El MACARONI, es una pasta con forma de tubo angosto, curvo o recto, así mismo existen el RIGATONI, PENNE; todas son similares al macaroni, su variación está en el tamaño o en el grosor. Por otro lado el GNOCCHI, es una pasta hecha a base de puré de papas, con una forma ovalada, y el FUSILLI, es en forma de hélices: como una estrellita.

Ahora en el grupo de las pastas rellenas están: los RAVIOLI, ésta es una pasta con forma de “paquetito”, y cuadrada, los TORTELLINI tienen forma de rollito anudado dentro del cual se incluye el relleno, y éste puede ser de carne, pollo, queso, espinaca, entre otros; ahí, en la variedad de recetas que se pueden hacer/inventar es dónde está el sabor, los TORTELLONI, son muy similares al tortellini, pero estos son más grandes, y su relleno también puede variar, los PANZEROTTI, también son una pasta rellena, pero estos tienen forma de media luna, Los CAPPELLETTI, son otro tipo de pasta, pero esta tiene como una forma de pequeño sombrero, y por último los AGNOLOTTI, son raviolis, pero no cuadrados, sino redondos.

El risotto es un plato de la cocina italiana a base de arroz, se prepara básicamente con vino, caldo, mantequilla y queso parmesano y por supuesto, todo lo que se le quiera agregar después. El secreto fundamental de un buen risotto está en su cocción, ya que se ha de ir agregando el caldo caliente, en pequeñas cantidades cada vez y sucesivamente para que el arroz se cocine absorbiendo el líquido poco a poco. Así el almidón, cederá lentamente a lo largo de la cocción, formando una crema, pero con los granos enteros, lo que los italianos denominan “mantecato”

La pizza, es una “torta plana” de trigo con queso mozzarella, salsa de tomate y otros ingredientes, cocida al horno, típica de la cocina napolitana.

La focaccia, es una especie de pan plano cubierto con especias y otros productos alimenticios, se trata de un plato muy tradicional de la cocina italiana muy relacionado con la popular pizza. Se la puede preparar sola, con hierbas frescas o secas.

Antipasto (se deriva de la palabra italiana antipasto que significa antes de la pasta), se puede entender como un aperitivo, como tal se sugieren variedad de carnes, ensaladas como por ejemplo el prosciutto (jamón) de Parma, o alguna ensalada de tipo mediterránea, para abrir el apetito. Sin embargo el antipasto típico suele estar constituido por pepinillos, cebollines, morrones (Pimentones), ajo etc. macerados en una mezcla de vinagre y agua salada.

Para comentar sobre los utensilios utilizados en el proceso de fabricación, el señor Salvatore Emanuele Runci propietario de Macaroni's; comentó, que para montar un restaurante italiano fabricante de pasta fresca es necesario contar con lo siguiente como mínimo:

- Máquina industrial para la pasta (Automática o Semiautomática).
- **Fotos de la maquina, al final en la parte de anexos.*
- Una balanza o granera.
- Secadoras (Mesas adaptadas para secar la pasta).
- Colador (Para cernir la harina).

Obviamente es igualmente necesario contar con una cocina amplia, y muy bien dotada, con diferentes cuchillos, cucharas, espátulas ralladores, tablas, ollas, sartenes coladores, cucharones, etc.; puede que todos estos no estén involucrados directamente con la fabricación de la pasta como tal, pero de alguna forma son necesarios, para el alistamiento de los ingredientes, y para la cocción de los mismos.

6. OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan de negocios para el montaje y gerencia de un restaurante, para las nuevas tendencias gastronómicas de la ciudad de Cali.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Análisis mercado: Determinar el mercado objetivo, y la mezcla de marketing. (Análisis de las 4 P's: Precio, Plaza, Producto, Promoción)
2. Análisis Técnico: Determinar que utensilios, electrodomésticos; son necesarios para la elaboración de cada plato, calidad- costo- cantidad requerida para la elaboración de cada plato.
3. Análisis Operativo: Determinar el ciclo de producción; así como cual será el Recorrido de Planta.
4. Análisis Administrativo: Desarrollar una estructura administrativa tal que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura, y responsabilidades individuales. (*Organigrama*)
5. Análisis Jurídico Legal: Establecer el tipo de sociedad y los procedimientos para la conformación de la misma.
6. Análisis Financiero: Determinar la estrategia de financiación para el montaje del restaurante y la estructura del mismo.*²³

²³ Todos estos objetivos se desarrollarán con base en el libro: "Innovación Empresarial" de Rodrigo Varela.

8. TABLA DE METODOLOGÍA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	ASIGNATURAS	HERRAMIENTAS
Análisis del Mercado	Realizar encuestas Hacer un análisis DOFA Analizar las diferentes opiniones de los expertos Analizar el entorno Plantear las Estrategias de mercado	Principios de mercadeo Gerencia de Mercadeo	Encuestas Método Delphi Estudio de segmentación
Análisis Técnico/ Operativo	Determinar los platos contenidos en la carta Determinar el método de Inventarios Determinar el proceso de producción Materias Primas	Métodos Cuantitativos Gerencia de Producción	
Análisis Financiero	Realizar el análisis financiero del proyecto Realizar la evaluación financiera Proyecciones de venta y rentabilidad Plan de ventas y compras	Contabilidad Financiera Contabilidad de Costos Decisiones de Inversión Finanzas I Finanzas II Gestión de proyectos	Evaluación de Proyectos Estado de Resultados Balance General P & G
Análisis Administrativo	Definición de las Características del personal de la empresa. Definir la estructura, estilos de dirección, mecanismos de control, y políticas de administración de personal, etc.	Seminario de Pensamiento Administrativo Teoría de la organizaciones Comportamiento Organizacional Procesos Administrativos Gerencia del Talento Humano	Investigación

9. RESTRICCIONES

Aquellas situaciones que se vislumbra que pueden dificultar la investigación:

- La no consecución de información. (Como estadísticas).
- Las distancias, debido a que la ciudad en estudio es Cali.
- El tiempo.
- No poder llegar a una fuente primaria.

10. RECURSOS

- Tiempo.
- Transporte (Pasaje/es a Cali, para la consecución de la información).
- Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante. \$35600
- Libros: Innovación Empresarial, Arte Y Ciencia en la Creación de Empresas: \$ 56000
- Investigación de Mercados: \$ 22250
- Administración y Costos de Cocina: \$ 50000.
- *Control de Costos y Gastos en los Restaurantes*, Cuevas. \$40000.
- Otros Libros que serán necesarios para la realización del Plan de Negocios. (Ya sean de teoría de mercadeo, finanzas, etc.; o libros más didácticos en cuanto a la parte de restaurantes, y la comida.
- Fotocopias que se necesitaran para el desarrollo del Plan de Negocios.
- Impresiones necesarias para las entregas, como para las reuniones con el tutor.
- Materiales que serán utilizados para la elaboración del Plan de Negocios, para el montaje de un restaurante.

SEGUNDA PARTE: PROYECTO

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

Luego de realizar un estudio del mercado se pudo establecer el público objetivo según la propuesta del negocio y se llegó a la conclusión de que estará conformado por gente de todas las edades que busca probar nuevas sensaciones y nuevos platos, con un poder adquisitivo medio-alto, que pertenezcan a los estratos 5 y 6 de la ciudad de Cali y se caracterice por el gusto de comer fuera de casa; es por eso que un restaurante con estas características tiene grandes probabilidades de tener éxito en el creciente mercado gastronómico. Así mismo se ha realizado un detallado ejercicio de los aspectos operativos y técnicos del negocio.

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

La principal interesada en el negocio es Isabel Montalvo (la creadora del plan de negocio) que es administradora de la Universidad Javeriana, quien se ha encargado de la planeación del restaurante y manejará todo lo relacionado con la parte operativa y administrativa. Aún así, no se descarta alguna posible unión con algún inversionista, o chef que quieran invertir en él.

Una de las metas es hacer que el restaurante esté entre los más reconocidos de Cali, generando altos niveles de beneficios y utilidades, así como oportunidades de empleo para muchas personas.

Mediante la revisión de los estados financieros proyectados se puede confirmar que es un negocio muy atractivo ya que su TIR (Tasa Interna de Retorno) proyectada para los años 2009 a 2013 es de 161,58%, y el VPN (Valor Presente Neto) es de 43.664.305 pesos colombianos.

En resumen, *Arlecchino* cocina italiana es una buena propuesta gastronómica incursionará en Cali, generando empleo de calidad y remunerado para cerca de 11 personas inicialmente. *Arlecchino* cocina italiana se espera que se convierta entonces en una alternativa completamente distinta a los demás restaurantes de la ciudad y cautivará a todos y cada uno de sus clientes, no sólo gracias a su servicio excepcional, sino por la calidad de sus platos.

1. ANALISIS DE MERCADO

1.1 Investigación de Mercados

Objetivos de la Investigación de Mercados

Objetivo General

Estudiar, analizar y definir los diferentes hábitos, comportamientos, gustos, frecuencias y preferencias de las personas, clientes objetivos, en materia de restaurantes para diseñar la oferta gastronómica a utilizar.

Objetivos Específicos

- Definir la viabilidad del proyecto en Granada
- Establecer el rango de precios promedio que los clientes están dispuestos a pagar por un plato, una entrada, una bebida, y un postre.
- Analizar el grado de conocimiento e interés de los encuestados en cuanto a la comida tradicional italiana.
- Determinar razones por las cuales los clientes van a un restaurante.

- La frecuencia con que visitan un restaurante.
- Establecer los aspectos principales a la hora de escoger un restaurante. (La facilidad de llegar a él, el tipo de comida que ofrecen, su ambiente, su horario de atención, el parqueo).

1.2 Análisis del Sector

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

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

De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71% de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98% a comida en restaurantes. Además de lo anterior, es pertinente resaltar que en el sector se viene dando una fuerte tendencia hacia la formalización y procesos de mejoras

en las concepciones de los negocios. Para comprobar lo manifestado, solo basta con mirar el gran número de empresas con estructuras fuertes que permiten el desarrollo de cadenas de restaurantes, con grandes inversiones y altas utilidades.

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

Es así como los jóvenes están tomando gran protagonismo en las inversiones del sector gastronómico, también los restaurantes y chefs reconocidos como Leonor Espinosa, Catalina Vélez Carlos Yanguas están ampliando el número de sus restaurantes y ganando cobertura y clientela rápidamente.

“Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios”²⁴.

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

²⁴ Francisco Silva, propietario de la cadena de restaurantes Panerolli

“Afortunadamente en Colombia ya estamos viviendo todo su esplendor este creciente interés por la comida y sus asuntos. Existe ahora en nuestro país una notable cantidad de chefs que sacan la cara por la cocina nacional y ya empiezan a ser reconocidos más allá de nuestras fronteras, convirtiéndose en figuras continentales, como Harry Sasson, Leonor Espinosa, y los hermanos Mark y Jorge Rausch.”²⁵

Así mismo, poco a poco han venido llegando escuelas gastronómicas reconocidas como la *Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno* de Argentina, que tiene dos sedes en Bogotá, a las cuales se suman cuatro más de buen nivel; también hay tres escuelas en Medellín y dos en Cali. También es muy importante destacar que se ha pasado de tener 1 feria gastronómica al año a tener 9 ferias en diversas ciudades de Colombia, lo cual muestra el aumento en el interés de los colombianos por conocer nuevas experiencias y aventurarse en las infinitas combinaciones de sabores y sensaciones. Todo esto también nos muestra cómo últimamente el tema de la cocina y de los restaurantes, dejó de ser algo desconocido, salir a comer se volvió algo cotidiano, dejó de ser algo solamente para celebrar. En las grandes ciudades del país la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios.

“Hasta hace poco, la cocina de los restaurantes era un lugar escondido. Hoy es abierta y se integra con la decoración. Términos como cocina de autor, y cocina especializada eran desconocidos, hoy están de moda porque identifican a escuelas gastronómicas de vanguardia....”²⁶

²⁵ Revista *“El Gourmet. com; Grupo Q Colombia, Septiembre 2008, Edición # 29.*

²⁶ *Revista Dinero Agosto 31/200, n° 285.*

De la misma manera, se puede ver que Cali se está consolidando como una ciudad gourmet al ofrecer múltiples alternativas de comida nacional e internacional; cuenta con más de cien restaurantes de calidad turística, es importante destacar también que Cali en los últimos años ha venido realizando diferentes festivales gastronómicos, el ejemplo más reciente es DELEITARETE: SALSA Y SABOR, siendo esto apenas una pequeña muestra de la transformación sin precedentes que la ciudad ha presentado durante los últimos años. Las mejores zonas para ir a comer son Granada, El Peñón, el Parque del Perro y Ciudad Jardín.

Una manera en que se puede mostrar el alcance y la viabilidad del proyecto es realizando un análisis de mercado en sus principales aspectos, que son: el producto, los clientes y la competencia, como también establecer la estrategia de marketing de las 4 p's. (Producto, Precio, Plaza, Promoción).

1.3 Análisis del Mercado Específico

Producto / Servicio

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

En la ciudad de Cali, específicamente en el Barrio Granada, no hay restaurantes especializados en comida tradicional italiana.

Restaurantes como *Passion*, *Faró 2004*, y *Granada Faró*, cuentan con platos, tales como pizzas y pastas en sus cartas, pero la comida italiana NO es su especialidad, razón por la cual se quiere llegar a ese nicho de mercado, para

que los clientes cada vez tengan más opciones donde ir a comer muy bien y que encuentren un lugar agradable en donde pasar un buen rato.

- **Atributos**

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

- **Nombre**

El nombre del restaurante es *Arlecchino*; se seleccionó este nombre por que su significado es arlequín, alusivo a la alegría, a los colores y variedad y con la que contarán los platos, además por ser un nombre sonoro, y en italiano, ya que la comida que se ofrecerá será italiana.

- **Logo**



Clientes

Arlecchino, está dirigido a las personas que vivan en Cali, y que sean de estrato 5 & 6, entre los clientes estarán personas de distintas edades, niños, jóvenes y adultos; que no sólo les guste comer, sino comer bien.

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

- Gente que aprecia y que disfruta de sabores como el azafrán, el orégano, el tomate, la textura de una verdadera pasta...
- Su nicho estará conformado por los estratos 5 y 6 de la ciudad.
- Para todas las edades.
- También que busquen excelente servicio y calidad.

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

Localización geográfica de los clientes

El restaurante *Arlecchino* Cocina italiana se ubicará en la zona norte de la ciudad de Cali, más precisamente en el barrio Granada. Se escogió esta zona debido a sus características: "... *Granada ha pasado de ser un barrio casi marginado a ser el centro restaurantero más grande del país. Cuenta con más*

de 20 restaurantes en pocas cuadras...”²⁷, por lo anterior se considera a GRANADA, como la ubicación objetivo.

*“Se reconoce que barrios como el Peñón y Granada son por antonomasia los lugares para el buen comer en la ciudad, y su fama ha traspasado las fronteras departamentales. Fortalecer espacios como estos ha generado que se piense realmente en la idea del turismo gastronómico para nuestra ciudad, por eso se está trabajando para que puntos como el Parque del Perro y Ciudad Jardín se sumen a esa oferta de nuestra ciudad para el mundo.”*²⁸

Granada es un fenómeno único, debido a la cantidad de establecimientos de comida que comprende por metro cuadrado,..” *nunca he visto tantos restaurantes agrupados en una zona*”²⁹

Recorrer Granada implica deleitarse con todo tipo de comida internacional, de autor, fusión, entre otras, en medio de un ambiente cálido; es principalmente por esta razón y por otras más que Granada es el mercado objetivo, puesto que hoy en día presenta varias características que lo marcan como un buen punto estratégico.

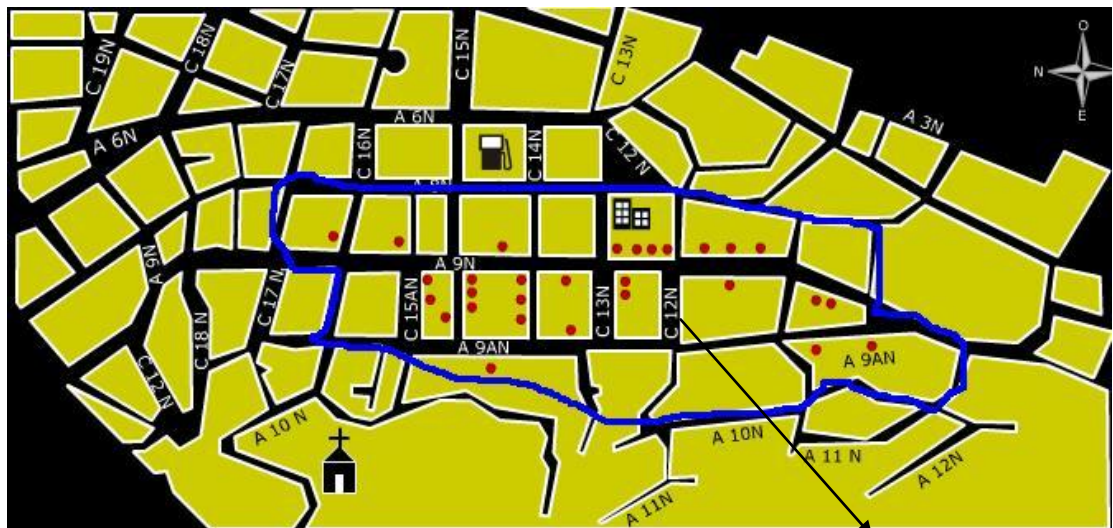
²⁷ “Gastronomía, Granada Festivo”, EL PAIS, Cali: Julio 21/2007, Sección Vivir.

²⁸ Castro Andrés ,(2008) “Turismo Gastronómico: o de conocer las costumbres de un pueblo a través del estómago”, disponible en:

http://www.caliescal.com/cms/html/sitio/index.php?view=vistas/es_ES/pagina_14673.php

²⁹ Claudia Ruiz, Propietaria del Restaurante Pacífico. *Revista DINERO*, (2007.31 Agosto), “Mundo Gastronómico un nuevo negocio”, n° 285.

El restaurante se ubicará en la zona norte de la ciudad de Cali, en el barrio Granada, el cual se encuentra ubicado a lo largo de la Avenida 9 N, desde la calle 13N y hacia el norte.



GRANADA

Competencia

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

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

Es por esto que a continuación se presentan todas las opciones de comida para los clientes y los posibles campos competidores con los que se enfrenta cualquier restaurante de Cali, seguido posteriormente por un análisis detallado de los competidores directos del restaurante, que son los restaurantes comida italiana de la ciudad de Cali.

Algunos de los restaurantes más reconocidos en Cali

- ★ La Antorcha
- ★ Archie's
- ★ Azul.
- ★ Casa Ascione
- ★ Carambolo
- ★ Cali Viejo
- ★ Clow's Deli
- ★ Cervecería Guapi
- ★ Crepe's & Waffles
- ★ El Arca
- ★ El Balcón de Salo
- ★ El Rancho de Jonás
- ★ El Corzo
- ★ El Chalet
- ★ La Pizzería
- ★ Las dos Parrillas
- ★ La Tartine
- ★ Le Bistro
- ★ El Faro
- ★ Faro el Solar Trattoria
- ★ Frijoles Verdes
- ★ Fusion Wok
- ★ Hamburguesas El Corral
- ★ Hielo & Fuego
- ★ IL Forno
- ★ IL Gatto Che Ride
- ★ La taberna
- ★ Leños Y Carbón
- ★ Limoncello Gourmet
- ★ Luna
- ★ Pacifico
- ★ Passion
- ★ La Papa
- ★ Pizza Al Paso
- ★ Platos Voladores
- ★ Pomodoro
- ★ Balocco
- ★ Ribs and Ribs
- ★ Río de Enero
- ★ Ringlete
- ★ Salerno
- ★ Solsticio
- ★ Wok Oriental Buffet
- ★ Tardes Caleñas
- ★ Taisu
- ★ Tortelli
- ★ Teatro Mágico del Sabor
- ★ Trilogía
- ★ Welcome

En la ciudad de Cali hay pocos restaurantes de comida italiana, sin embargo ninguno en la zona en estudio (*Granada*). Aun así, es importante mencionar las opciones más reconocidas que hay de comida italiana para saber cuáles son los competidores directos.

Restaurantes Italianos en Cali

★ Casa Ascione

Casa Ascione ubicada en la Avenida 3 Norte No. 7N-32, su propietario don Humberto Ascione de origen italiano, dio su apellido a la bella construcción.

En un principio Casa Ascione alquilaba habitaciones, y en la planta baja estaba el restaurante. La decoración, la atención dada por don Humberto, el ambiente, todo se unía para transportar al comensal a la vieja Italia, olvidándose así del mundo exterior.

El paso de los años deja su huella y Casa Ascione no se escapa de ello. El restaurante es más pequeño, han cedido espacio. Su decoración no es como antes, pero su cocina sigue siendo espectacular!



Av 3N # 7-32

Tel: 667 3393

Norte

PRECIO PROMEDIO PLATO FUERTE \$ 25000

★ Salerno

Desde la década de los 60 esta sede de Salerno está operando. En su sucursal de la 5ta con 66, este restaurante se ha mantenido gracias a su famosa Pizza Pantalón.

Esta sucursal es menos moderna y elegante pero es más tradicional. El ambiente es familiar y hay una zona de juegos para los niños. Otro punto a favor del restaurante es que el parqueadero es amplio y vigilado y la calidad de la comida es siempre la misma. Un buen lugar para pedir a domicilio.



Calle 5 #66-125

Sur

Lun/dom. 11am-3pm, 6pm-10pm

PRECIO PROMEDIO PLATO FUERTE \$ 21.000

Domicilios

Parqueadero Incluido

★ Pomodoro

La zona del Peñón se ha caracterizado por ofrecer una identidad gastronómica sólida de país. Esto se traduce en que en la mayoría de las cocinas no hay cabida para fusiones ni platos experimentales como ocurre en otros barrios de la ciudad.

Pícolo Pomodoro no es la excepción. Es una fiel muestra de un restaurante europeo, íntimo y acogedor, con música italiana de fondo. Hay ambientes que tienen más privacidad que otros, y cada mes hay diferentes descuentos para platos determinados que invitan a probar sabores nuevos. Las opciones para vegetarianos son inmensas y hay venta de salsas y raviolis para llevar. Recomendación de la casa: **Pasta.**



PRECIO PROMEDIO PLATO FUERTE: \$ 35.000

HORARIO lun. /vie 12m-3pm, 7pm-12pm

Cra 2 Oeste #2-34

Peñón

★ *Tortelli*

Tortelli es quizás uno de los restaurantes italianos con mejor ambiente para los jóvenes ir con los amigos, por varias razones: la casa, para comenzar, aún conserva un estilo colonial y está ubicada al lado de uno de los parques más bonitos de la ciudad.

El ambiente es oportunamente familiar y descomplicado, y no es necesaria tanta etiqueta como a veces exigen otros buenos restaurantes de la ciudad. Además, puedes comer a la fija una de las pastas más ricas de Cali. Garantizado.

Lo ideal es hacerse en la terraza porque el parque está muy cerca, y así se puede apreciar el movimiento de personas que lo tienen como punto de encuentro.



PRECIO PROMEDIO PLATO FUERTE: \$ 22.000

Parqueadero Incluido

Lun. /sáb. 12m - 2:30pm y 7pm - 10:30pm Dom 12m - 4pm

Calle 3 Oeste #3-15

Peñón

1.4 Definición del Mercado Objetivo y Tipo de Investigación

Mercado Objetivo y Ubicación de Clientes Potenciales

El mercado objetivo está conformado por gente que busca probar nuevas sensaciones y nuevos platos, con un poder adquisitivo medio-alto, que pertenezcan a los estratos 5 y 6.

Tipo de Investigación de Mercados

Esta investigación será de tipo EXPLORATORIA ya que la misma tiene por objeto la familiarización de la situación-problema y con esto se identificarán las variables más importantes que afectarán directa o indirectamente el desarrollo del plan de negocios.

Recolección de Datos

Metodología de Recolección de Datos

- **Cuantitativa:** Se realizaron 73 encuestas donde se evaluaron: hábitos, frecuencias, preferencias, comportamientos y gustos. Estas encuestas se aplicaron principalmente mediante encuesta personal, también se realizaron algunas pocas por medio de correo electrónico y una por teléfono.

- **Cualitativa:** Se realizaron observaciones en los diferentes restaurantes de la zona y se recolectaron datos sobre servicio al cliente, calidad de menús, entre otras.

Herramienta Utilizada para la investigación

La herramienta que se utilizó para realizar el pertinente estudio fue la encuesta. Se define la encuesta como “una recopilación de datos que se obtienen mediante una consulta, y hace referencia a cualquier aspecto de la actividad humana”³⁰, en este caso, sobre restaurantes.

Tamaño de la muestra

Método de selección de la muestra probabilística

El método utilizado para la selección de la muestra será el de muestreo aleatorio simple, el cual se caracteriza por que otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población. Para él calculo muestral, se requiere de: El tamaño poblacional, si ésta es finita, del error admisible y de la estimación de la varianza.

³⁰ Tomado de <http://club.telepolis.com/geografo/glosario/e.htm>

Tamaño de la Muestra

Nivel de confianza: 95% correspondiente a 1.96

Proporción esperada: 5% correspondiente a 0.05

q (1 – p): 0.95

d: 5% correspondiente a 0.05

N: 105879 (Población estrato 5 & 6) ³¹

Formula para calcular el # de Encuestas:

$$n = N * Z^2 * p * q / d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q$$

$$n = 105879 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95 / (0.05)^2 * (105879 - 1) + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95$$

$$n = 19320.38 / 264.88$$

$$n = 72.94$$

³¹ “CALI EN CIFRAS 2007”, Ramiro Tafur Reyes (Alcalde), Juan Carlos Ponce de León (Director Administrativo de Planeación), Carlos Humberto Suárez Becerra (Subdirector de Desarrollo Integral)

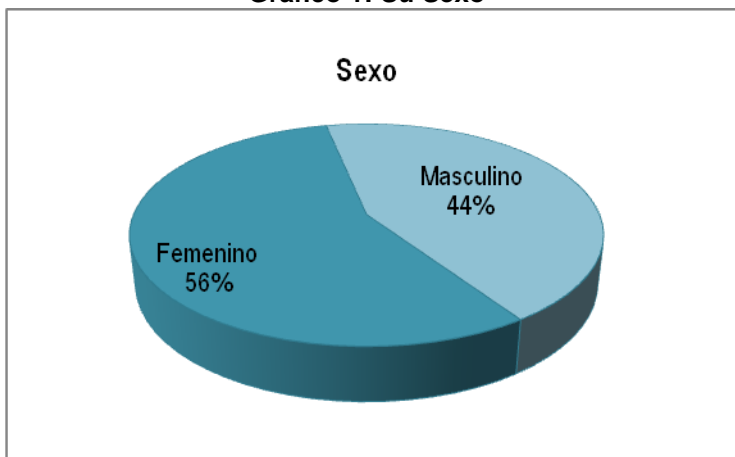
1.5 Análisis de las Encuestas

El análisis de las encuestas es el asunto más importante para el desarrollo del proyecto de negocio, dado que permite identificar los gustos, comportamientos, preferencias, actitudes y demás de los clientes a los que va dirigido el negocio.

Las encuestas se aplicaron a personas en la ciudad de Cali, estas se realizaron a jóvenes, y a adultos, no hay un rango de edad específico, ya que *Arlecchino* quiere atraer a gente de todas las edades.

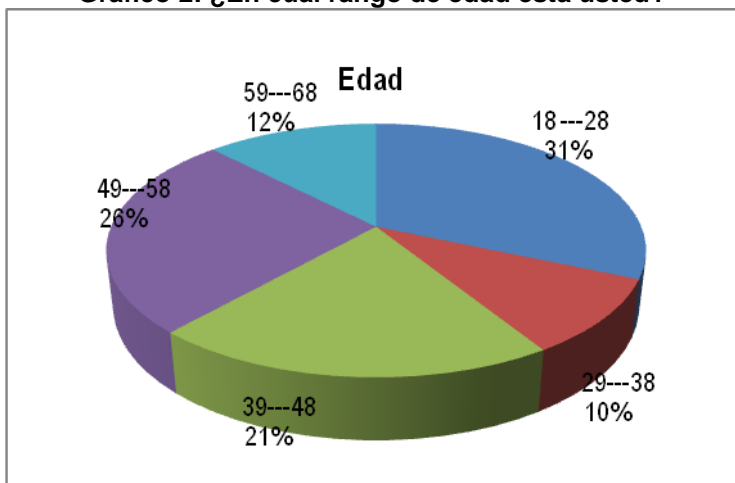
Después de realizar las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 1: Su Sexo



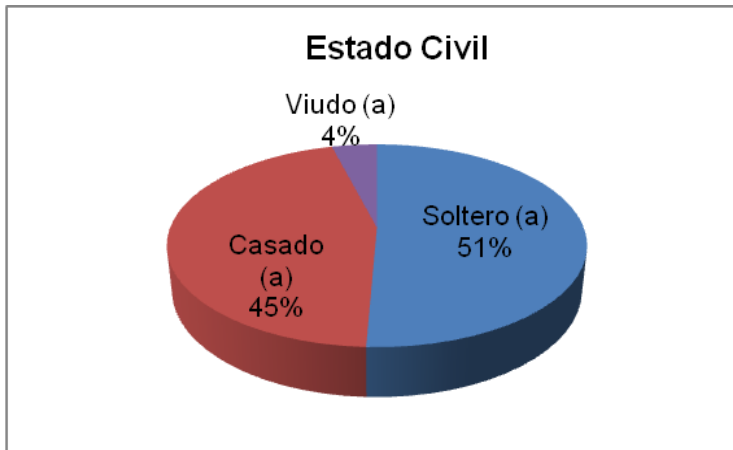
De la pregunta # 1, se puede ver que la mayoría de los encuestados fueron mujeres en un 56%, y el 44% eran hombres.

Gráfico 2: ¿En cuál rango de edad está usted?



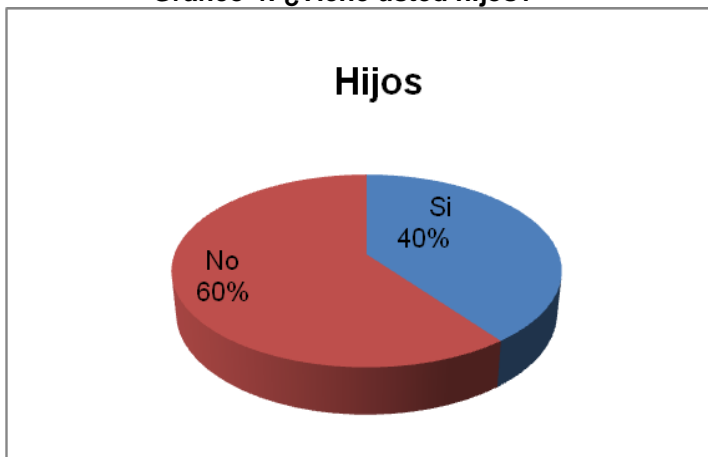
En la pregunta # 2 se puede ver que la mayoría son personas jóvenes (18-28) en un 31%, seguido por los que están entre 49-58 en un 26%, así mismo el grupo de 39-48 también es considerable ya que son el 21%.

Gráfico 3: Estado Civil



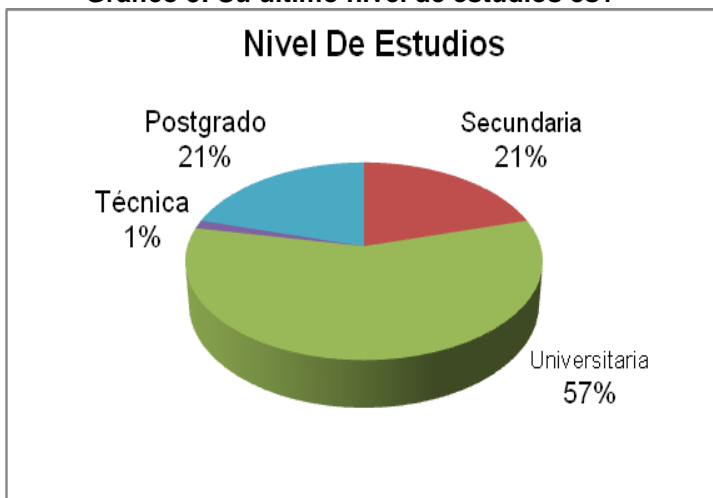
En la pregunta # 3 se puede ver que del total de encuestados el 51% son solteros, y el 45% son personas casadas.

Gráfico 4: ¿Tiene usted hijos?



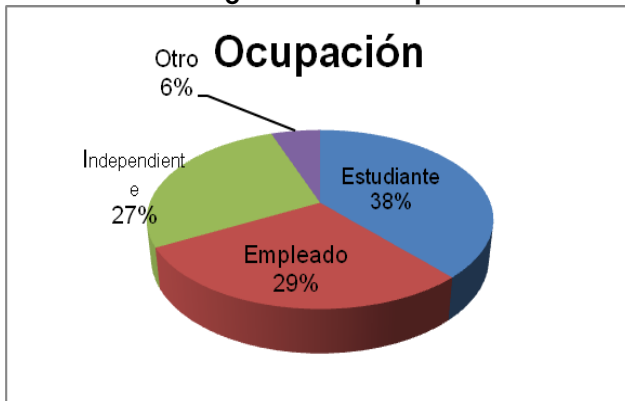
En la pregunta # 4 se puede observar que el porcentaje de encuestados sin hijos es mayor, que los que tienen hijos, los porcentajes son 60% y 40% respectivamente.

Gráfico 5: Su último nivel de estudios es?



En la pregunta # 5 se puede observar que del total de encuestados la gran mayoría tienen el título universitario como su último nivel de estudios, mientras que el 21% tiene como último nivel de estudios la secundaria.

Gráfico 6: ¿Su actual ocupación es?



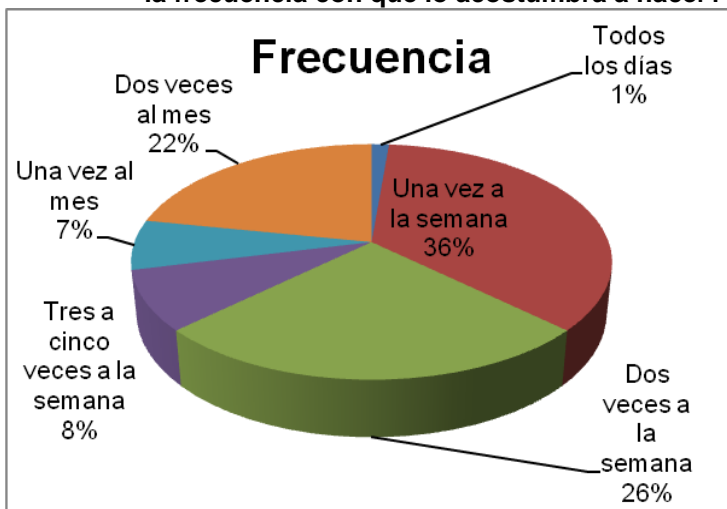
En la pregunta # 6 se puede observar que el 38% de los encuestados están actualmente estudiando, ya sea su carrera o un postgrado, seguidos por los que son empleados (29%), es igualmente importante destacar el grupo de los que son independientes, ya que estos suman en 27%.

Gráfico 7: ¿Acostumbra a salir a un restaurante?



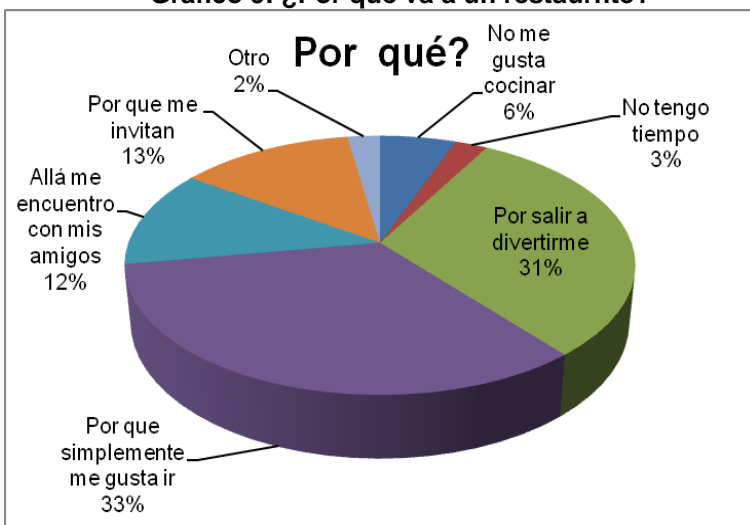
En la pregunta # 7 se obtiene que la gran mayoría de las personas **SI** va comer a restaurantes, ya que éstos suman mucho más de la mitad de encuestados. (88%)

Gráfico 8: ¿Si su respuesta es positiva por favor señale la frecuencia con que lo acostumbra a hacer?



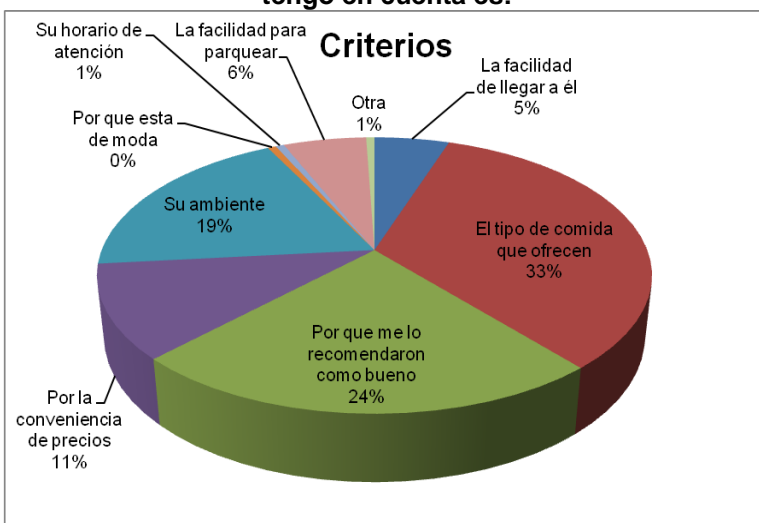
En la pregunta # 8 se obtiene que del total de encuestados la gran mayoría va por lo menos dos veces a la semana a algún restaurante. (26%), así mismo otro gran porcentaje va al menos una vez a la semana (36%), esto nos demuestra que la gente si sale a comer a los restaurantes.

Gráfico 9: ¿Por qué va a un restaurante?



En la pregunta # 9 se puede ver que la razón de más peso por la cual los caleños van a un restaurante, es simplemente porque les gusta (33%), y un (31%) por salir a divertirse.

Gráfico 10: Al escoger un restaurante lo que tengo en cuenta es:



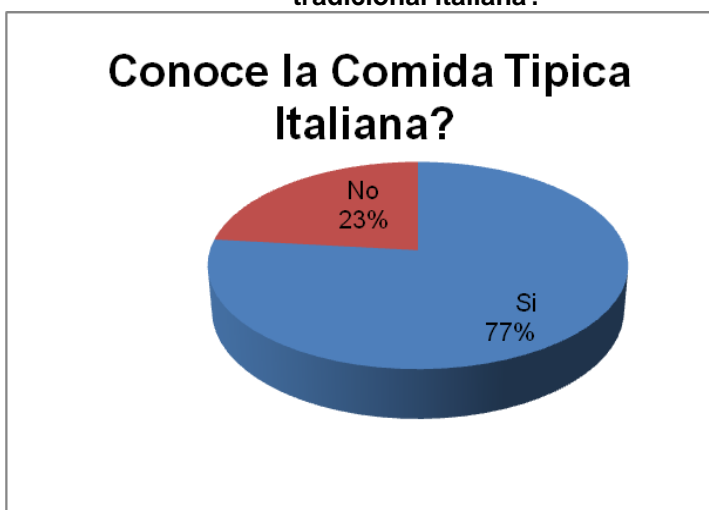
En la pregunta # 10 se puede ver que el criterio más importante a la hora de escoger un restaurante es por el tipo de comida que ofrecen (33%), seguido por la razón... me lo recomendaron como bueno en un (24%).

Gráfico 11: ¿Ha estado en un restaurante de comida tradicional italiana?



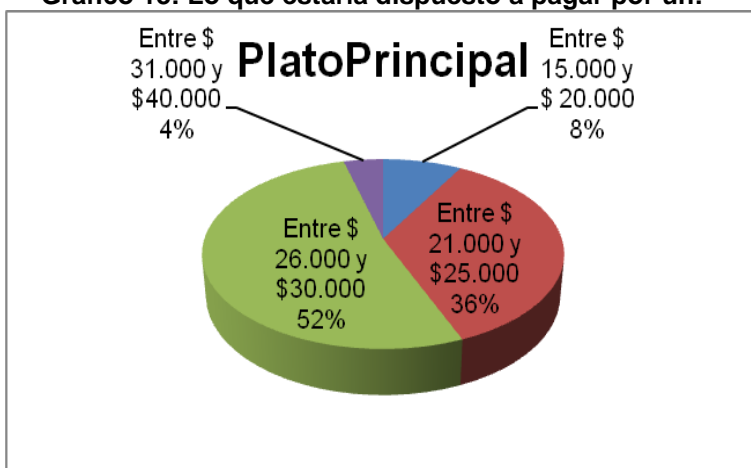
En la pregunta # 11 se puede ver que casi todos los encuestados si han estado en un restaurante de comida italiana en Cali (93%).

Gráfico 12: ¿Conoce en que consiste la comida tradicional italiana?



En la pregunta # 12 se puede observar que el 77% de los caleños si conocen que es la comida tradicional italiana, mientras que el 23% restante no la conocen, pero están dispuestos a hacerlo.

Gráfico 13: Lo que estaría dispuesto a pagar por un:



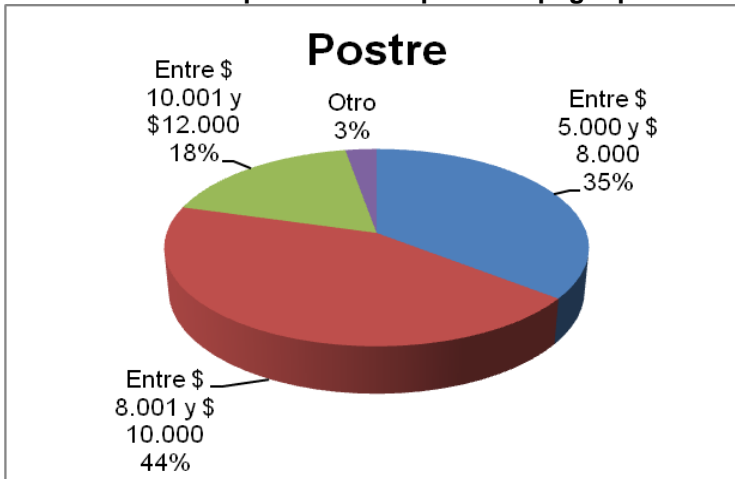
En la pregunta # 13 se observa que el 52% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 26 000 y 30 000 pesos, por un Plato Principal.

Gráfico 14: Lo que estaría dispuesto a pagar por una:



En la pregunta # 14 se observa que el 37% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre 8 000 y 10 000 pesos por una Entrada.

Gráfico 15: Lo que estaría dispuesto a pagar por un:



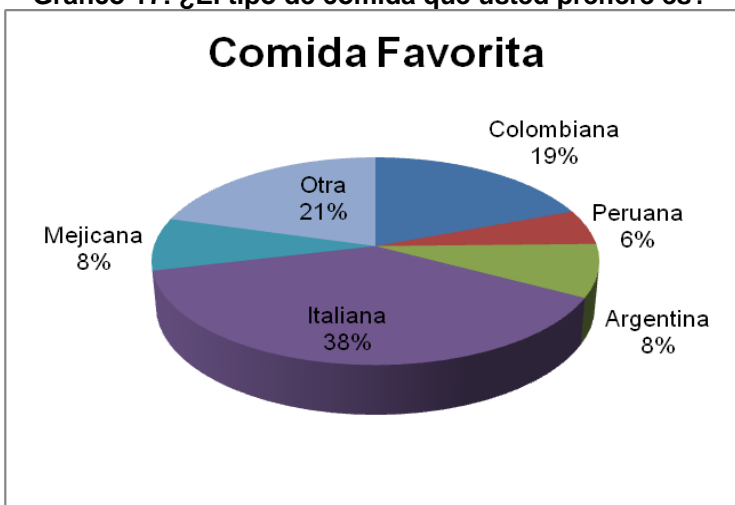
En la pregunta # 15 se puede ver que el 44% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 8000 10 000 pesos por un Postre.

Gráfico 16: Lo que estaría dispuesto a pagar por una:



En la pregunta # 16 se puede ver que la gran mayoría de encuestados estarían dispuestos a pagar hasta 4 000 pesos por una Bebida no Alcohólica.

Gráfico 17: ¿El tipo de comida que usted prefiere es?



En la pregunta # se observa que la comida favorita de las personas que fueron encuestadas en la italiana con un 38%, seguida por la colombiana con un 19%.

En cuanto a la pregunta que mide las preferencias: *“Utilizando la escala que se presenta a continuación, por favor escriba un número del 1 al 5 para calificar la frase suministrada.”*

(1 Definitivamente de acuerdo, 2 Ligeramente de Acuerdo, 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, 4 Ligeramente en Desacuerdo, 5 Definitivamente en Desacuerdo).

- Después de una semana de trabajo es necesario salir el fin de semana.
- Prefiero salir a un restaurante que ir a cine.
- Mi trabajo me obliga a salir muy de seguido comer a un restaurante.
- Cuando hay celebraciones en mi familia prefiero salir a comer a un restaurante.
- Me gusta salir con mis amigos a divertirme.
- Prefiero tomar una copa de vino y comer.
- Para divertirme no necesito tomar licor.
- La comida italiana es mi preferida.
- La pasta me engorda.
- Un buen restaurante debe contar con música en vivo.
- Siempre que salgo aprovecho para probar comidas diferentes a las de mi casa.
- Prefiero la comida chatarra.
- Comer pizza es mi pasión.
- Prefiero esos restaurantes donde puedo reservar mi mesa para llegar y no esperar.
- Generalmente pago mis comidas con tarjeta de crédito.
- Me intranquilizan los sitios con mucho ruido.
- Requiero de los consejos de Chef o del propietario para escoger mi plato.
- Necesito ver los precios en la puerta del restaurante para tomar la decisión de entrar.
- Generalmente ensayo los restaurantes que me recomiendan mis amigos.
- Soy un explorador de nuevos restaurantes.

Gráfico # 18

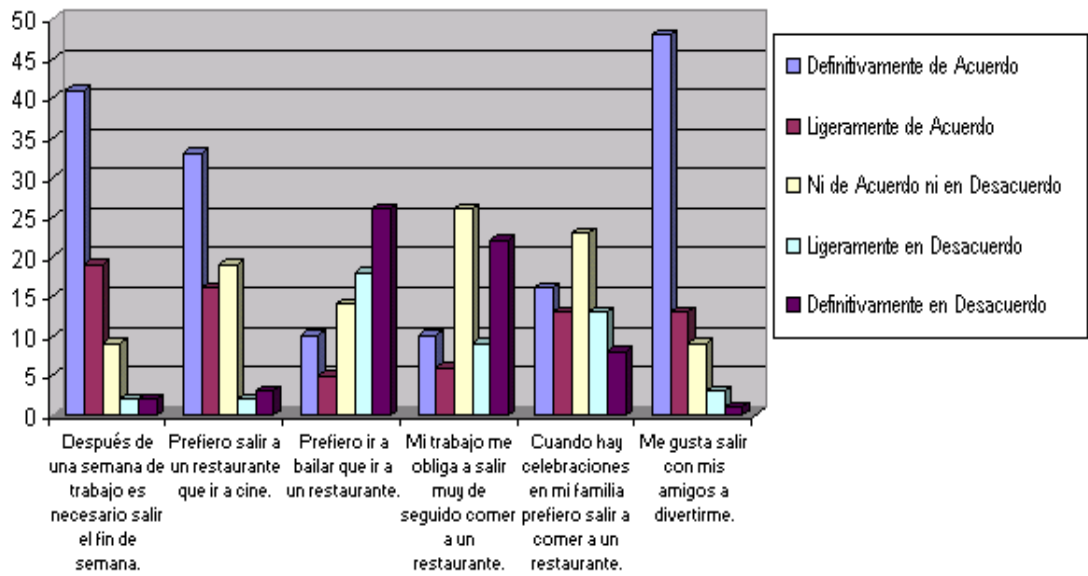


Gráfico # 19

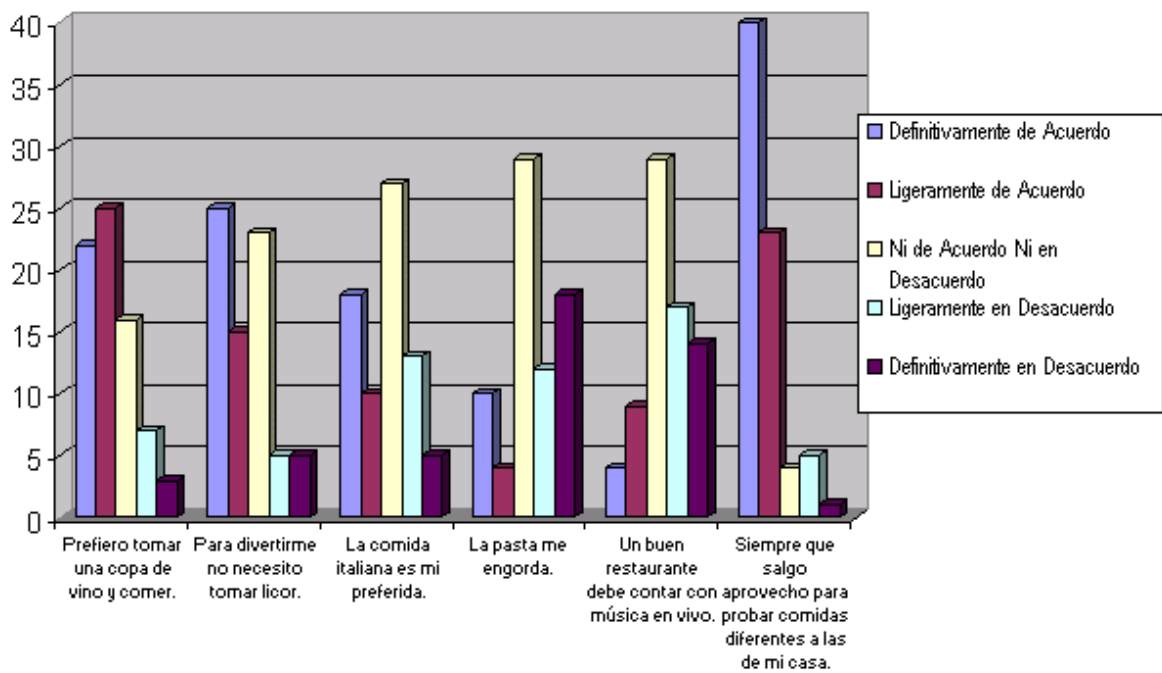


Gráfico # 20

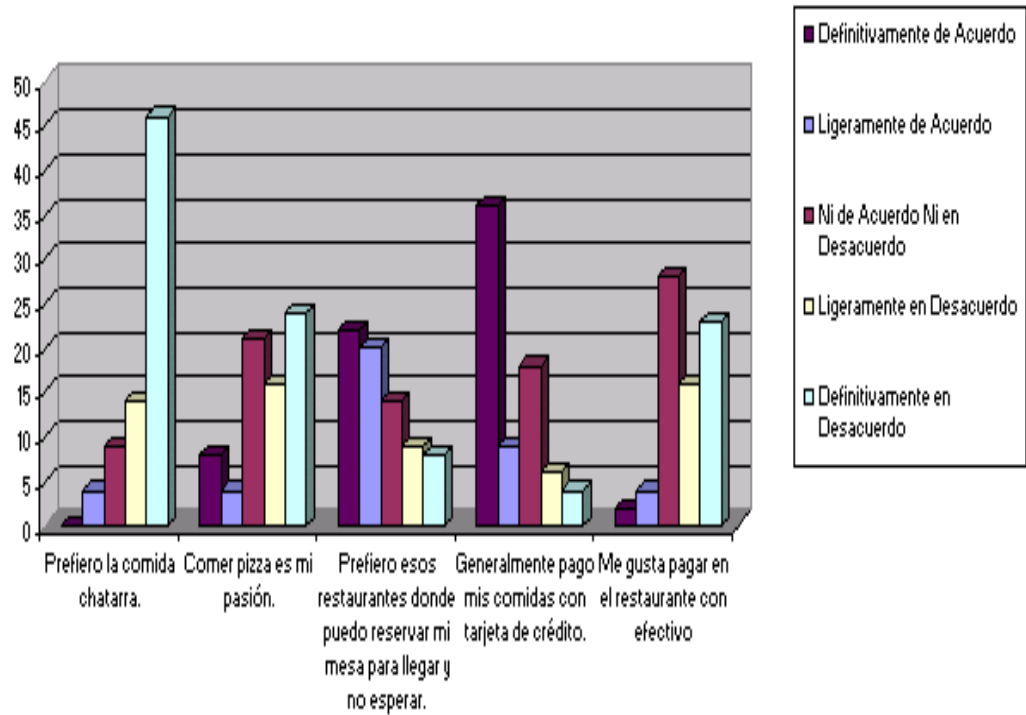


Gráfico # 21

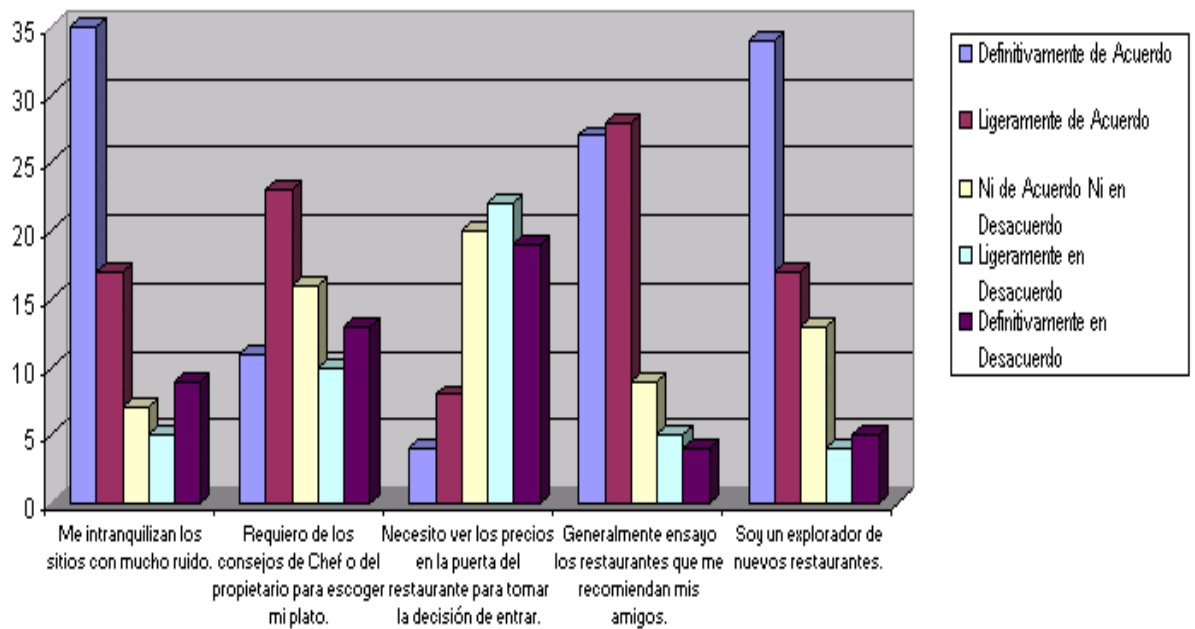
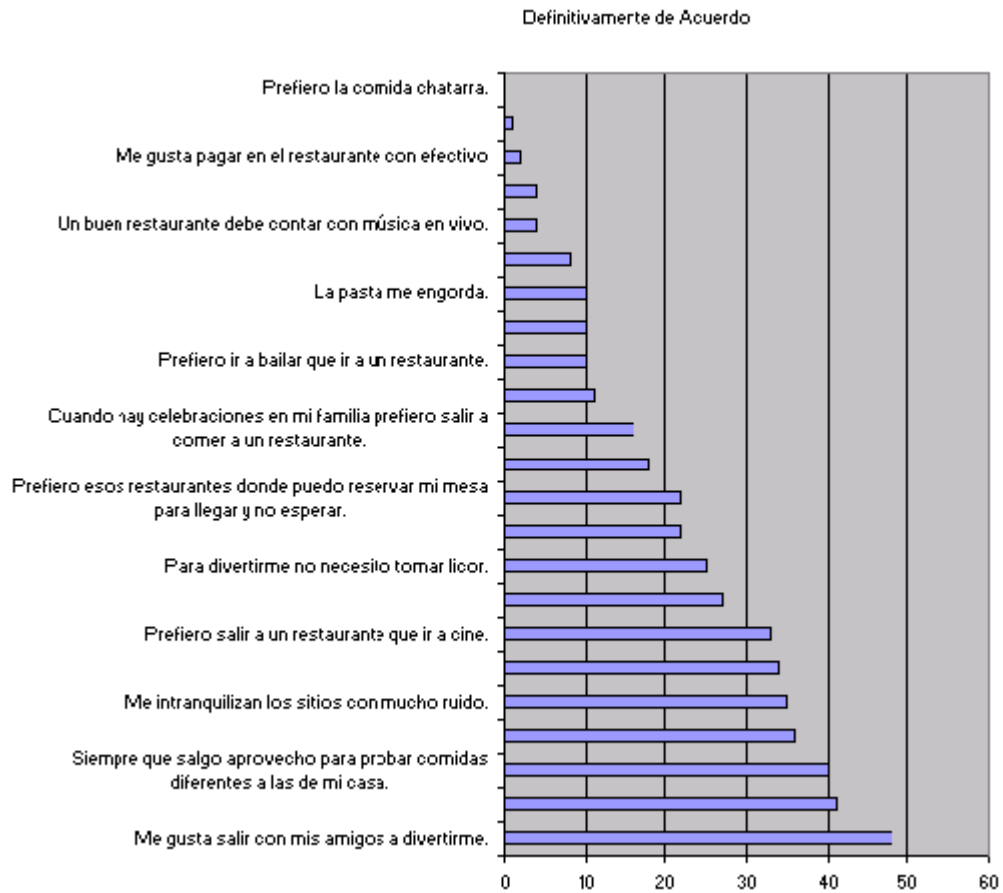


Gráfico # 22



Finalmente después de la investigación de mercados realizada a personas en la ciudad de Cali, información recolectada por medio de encuestas (ver anexo #2), se identificaron los aspectos más importantes que afectan la decisión de compra de las personas directamente.

Estos aspectos son:

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

- Buen sabor: muy ligado al tema de calidad de los platos, se encuentra el buen sabor. Este es uno de los aspectos más importantes a la hora de escoger y preferir un restaurante. Ya que éste es como *el imán* que atraerá a los clientes.
- Servicio: otro aspecto que representa suma importancia para los clientes es la calidad en el servicio. Esto tiene que ver con la cordialidad, respeto, eficiencia y eficacia por parte del personal a la hora de tratar a los clientes del restaurante. Si se logra rapidez y eficacia al tomar los pedidos, llevar las comidas a la mesa y atender cualquiera de las inquietudes que pueda tener una persona, ésta se sentirá totalmente a gusto y disfrutará tranquilamente de la mejor experiencia de sabor y calidad de servicio, e incluso si quisieran cierta asesoría por parte del chef en la escogencia de los platos, para que éste les hable sobre sus especialidades.
- Limpieza del establecimiento: (LO MAS IMPORTANTE), Para ellos es vital encontrar un restaurante ordenado y limpio, en el cual se puedan sentar tranquilamente y saber que los platos, cubiertos, etc., estén limpios. Los restaurantes más prestigiosos del mundo son conscientes de este aspecto y tienen un control minucioso para garantizar el orden y limpieza de su establecimiento.
- Con las encuestas se pudo ver que los caleños si están familiarizados con la comida tradicional italiana, y los que no conocían del tema se vieron interesados en ir a un restaurante de este tipo. Esto representa una oportunidad para *Arlecchino* dado que las personas se encuentran abiertas a conocer uno nuevo.

- A pesar de la alta oferta de restaurantes que hay en la ciudad de Cali, el porcentaje de demanda todavía es mayor y esta situación le da a Arlecchino, la posibilidad de entrar a este gran mercado con altas posibilidades de conquistar un mercado que todavía no ha sido explotado.
- Después de haber analizado los aspectos más importantes para la escogencia de un restaurante, cabe resaltar que para los caleños es importante el precio y la ubicación, pero ahora consideran más importante la buena atención, la calidad y sabor de los platos y la limpieza del establecimiento.

Como demuestra el análisis realizado, el proyecto es atractivo y tiene un gran potencial dentro del mercado gastronómico de la ciudad de Cali

Basándose en el análisis de las encuestas se planifica y organiza la estrategia de mercadeo de una manera eficaz, orientando el proyecto hacia sus objetivos estratégicos pero siempre pensando en el cliente.

1.6 Estrategias de Mercado

“Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.”³²

Concepto del Producto o Servicio

En un restaurante no sólo se ofrece un portafolio de productos sino, un servicio. Dentro de los productos que se ofrecen se encuentran los platos fuertes, postres, entradas y bebidas....

Por otro lado el servicio que se ofrece es un proceso que va desde que el cliente entra al restaurante hasta cuando se retira del mismo. Es muy importante destacarse en ambos aspectos ya que de esa forma se podrá satisfacer al cliente, así mismo es necesario mirar las debilidades que podrá tener el restaurante, para poder de ésta forma implementar estrategias correctivas.

³² ESTRATEGIA DE VENTAS; Caso del Éxito Colombiano (jueves 22 de noviembre de 2007), disponible en: <http://7cidcaanproduccion.blogspot.com/>.

Siendo éstos sólo algunos de los aspectos más importantes dentro del producto, que en éste caso más que el producto físico, lo que se está vendiendo es un servicio, una experiencia, y es necesario hacer lo mejor, para que sea la mejor de todas.

La estrategia diferenciadora del restaurante *Arlecchino* será el color la armonía y la apetitosidad de los platos, la variedad de los mismos, la simpatía- rapidez, y eficacia del servicio, y la mejor disponibilidad por parte de meseros y chefs para brindar así la información requerida por los clientes.

Estrategias de Precio

“El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal.”³³

¿Cómo se comparan sus precios con los de la competencia?, ¿Se pueden subir los precios sin que los clientes lo resientan?, estas son sólo unas de las muchas preguntas que es necesario hacerse a la hora de fijar el precio.

³³ “La Mezcla de Marketing”, cuaderno de apuntes de la autora.

El precio siempre ha sido una de las variables clave en la estrategia de marketing; fijar el mejor precio no debe interpretarse como el precio más bajo posible, Se debe tener en cuenta aspectos como los precios que maneja la competencia, los costos de producir un bien y/o prestar un servicio, las utilidades esperadas, y muchos otros temas que afectan la fijación de los precios.

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas, y la estrategia de precios basada en la competencia, la cual consiste en establecer precios similares a los que los competidores cobran por productos similares.

Los precios que *Arlecchino* manejará serán los siguientes:

- Para los platos principales: Entre \$26 000 y \$ 30 000.
- Para las entradas: Entre \$10 000 y \$ 15 000.
- Para los postres entre \$8 000 y \$12 000.
- Para las bebidas no alcohólicas entre \$2000 y \$4000.

El restaurante manejará precios justos y competitivos, pero manteniendo el mejor nivel, además se debe tener en cuenta que la ubicación del mismo será en un lugar exclusivo de la ciudad de Cali y esto aumenta el valor del establecimiento así como de su comida.

Frente a los restaurantes de la competencia, el precio de los platos del *Arlecchino* será por los mismos niveles, pero la ventaja está en el valor agregado, es decir que las personas recibirán mayores beneficios por el mismo precio, y de esta manera se maneja una estrategia de precios justa y competitiva, se debe tener

también claro que subir los precios si es posible, pero que ese aumento, el cual será gradual no debe ser muy notorio, además se debe mantener por siempre la calidad y variedad de los platos para que de esta forma los clientes no resientan el cambio y en ese caso dejen de ir al restaurante. El objetivo es que tener cada día más clientes.

Es igualmente necesario saber que dentro del precio de cada plato, se debe incluir, la composición del mismo, es decir el costo de los ingredientes incluidos, del servicio prestado, de la Mano de Obra, de los servicios públicos que se utilizan en la preparación, entre otros.

Estrategias de Ventas

“Esta faceta del marketing se concentra en el cliente una vez que éste ha decidido comer en su restaurante. Su equipo de ventas es el personal de servicio de la llamada parte delantera, que puede influir notoriamente en lo que los clientes pidan y en cuanto gastan. Un buen mesero es capaz de hacer que sus ingresos engrosen directamente el balance.... El tiempo y esfuerzo que usted gaste apoyando a sus meseros bien vale la pena.....”³⁴

Esta es un elemento clave en el éxito de cualquier negocio porque representa la forma cómo logra aumentar o maximizar el nivel de beneficios para la misma. Por lo general la estrategia de ventas responde a estos interrogantes, ¿cómo se

³⁴ Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante”, Norma, 2002, pg 170

deben maximizar los beneficios?, y ¿Cómo se puede ofrecer a los clientes lo que ellos quieren y/o necesitan de manera que se maximicen los beneficios?

A parte del servicio, el ambiente del lugar también juega un papel vital para conquistar los sentidos de los clientes y hacer que estos se sientan realmente cómodos. Es por esto que el restaurante tendrá un ambiente tranquilo, pero al mismo tiempo alegre.

La estrategia de ventas a utilizar será la de diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales, esta se hará por medio del atractivo visual en los platos, los cuales ofrecerán cierta “*arquitectura*”, en cuanto a su color, armonía y apetitividad, como también en su variedad.

Estrategias de Promoción

Una buena campaña de relaciones públicas es otro punto clave en la estrategia de marketing: La cual se puede hacer con la ayuda de un profesional en la materia o sin ella, una buena campaña de relaciones públicas puede conseguir la clase de cubrimiento que los restaurantes buscan.

Las estrategias de promoción son muy importantes, ya que a través de esta es como se conoce el restaurante y el servicio que éste prestará. La estrategia que se va a utilizar es de atracción, para realizar ésta se necesita invertir en publicidad y promoción, con el fin de crear una mayor demanda.

Arlecchino implementará una estrategia única, la cual será de implementar un día a la semana (viernes) descuentos en sus postres, ya que éstos van a ser uno de sus fuertes; “*Dulce Locura*”, será el nombre de la campaña publicitaria.

Así mismo se prestará el restaurante para eventos gastronómicos o de promoción de vinos y bebidas, esto no sólo con el fin de darse a conocer, sino con el propósito de aumentar las ventas, y despertar el interés por el negocio, teniendo claro que se escogerán eventos acordes con la *filosofía* del restaurante, para que así no se pierda su estilo, y el sentido del mismo, se realizarán 2 o 3 eventos en el año

Estrategias de Servicio

La estrategia de servicio es muy importante ya que *“es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo”*³⁵.

La estrategia que se va a utilizar en el restaurante es una oferta híbrida, la cual consiste en bienes y servicios por partes iguales, esto significa que el cliente lo que busca es una buena comida, con un excelente servicio, ya que con un buen servicio el restaurante va a alcanzar una posición sólida en el mercado objetivo que escoja.

Por otro lado los meseros, chef's, entre otros deben interactuar eficazmente con los clientes para que así este quede satisfecho con el servicio durante su estadía en el restaurante.

³⁵ KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing 6 ed. México: Prentice Hall, 2003. 278p.

Variables a considerar:

- *Calidad interna del servicio:* Se debe seleccionar y capacitar a los empleados que hagan parte del restaurante, que el clima organizacional sea bueno, ya que este es el que refleja las actitudes, comportamientos y satisfacción de los empleados tanto en la organización como en el trato que le da a los clientes.
- *Empleados satisfechos:* Cuando los empleados están satisfechos con el trato que la organización les brinda, son leales a ésta y, por ende, son mejores trabajadores.
- *Mayor valor del servicio:* Se crea valor para el cliente y la entrega del servicio es más eficiente y eficaz.
- *Clientes satisfechos y leales:* Cuando los clientes quedan satisfechos mantienen la lealtad y por ende vuelven al restaurante y lo recomiendan a sus amigos.

En Arlecchino lo más importante en el servicio será que sea expedito y atento, con el cual el cliente pueda sentirse relajado y disfrutar de su comida, y de la conversación con sus compañeros de mesa. Es por esto que se enfocará en un buen servicio, uno en donde lo principal sea proporcionar no interferir, el disfrute de una excelente comida, buena bebida, y una buena compañía; igualmente Arlecchino se asegurará de que sus clientes sean tratados sólo con el correcto nivel de familiaridad, saludar cordialmente es lo que se busca, el personal nunca

se involucrará en la conversaciones de los clientes, ya que esto puede llegar a ser molesto, y puede molestar a los clientes.

Punto clave: *“Es mucho más fácil mantener un cliente contento y que promueva su restaurante o su bar que lidiar con un cliente insatisfecho que hablará mal de usted y de su negocio en todas partes. Siempre que sea posible, resuelva todas las quejas antes de que el cliente salga de su restaurante”³⁶*

ESTRATEGIAS A PROMOVER PARA LIDIAR CON LOS CLEINTES

Normas para los empleados en Arlecchino

- Aceptar este trabajo como un desafío para poder de esta forma prestar un servicio excelente.
- Escuchar cuidadosamente las peticiones de los clientes y responder con una sonrisa, jamás con una actitud negativa.
- Responder y atender tan pronto como sea posible a todas las quejas de los clientes.
- Se requiere que haya un trabajo en equipo, y no cada un por su parte; para que de esta forma se genere un sinergia, la cual traerá mejores resultados.

³⁶ Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “Cómo iniciar y administrar un restaurante”, Norma, 2002, Pg 164

“El servicio extraordinario es una actitud. Es un esfuerzo extra, un esmero extra. Es hacer bien las cosas pequeñas, utilizar los detalles para ser diferentes, luchar por la perfección. Es servir a un cliente a la vez, es escuchar atentamente, interpretar lo que no se dice, tanto como lo que se dice y hallar la manera de proporcionar valor, de complacer al cliente en el instante.”³⁷

³⁷ Berry L. Leonard, “Un buen servicio ya no basta: Cuatro Principios del servicio excepcional al cliente”, Grupo Editorial Norma, 2002, pg 340-341.

2. ANALISIS TECNICO OPERATIVO

“... es mejor concentrarse en los procesos y no preocuparse por los resultados finales porque éstos serán excelentes si el proceso es eficiente....”³⁸

“Los Resultados son consecuencia de la Calidad de los Procesos” (Mi Papá)

“el Chef de cocina se enfrenta hoy a problemas diferentes a los del pasado pero aún le concierne la selección de materias primas de buena calidad, el conocimiento de los componentes de los alimentos y como se afectan con el almacenamiento, el arreglo y la cocción...”³⁹

Claves en la cocina:

- Planear.
- Organizar.
- Coordinar.
- Crear Equipos de Trabajo.
- Buena Comunicación.
 - Liderazgo.

³⁸ ALZATE Jaime; *“Administración y Costos de Cocina”*, 2002, Alzate Jaime Editor, Impreso en Colombia por Marvitel Ltda.

³⁹ *Ibíd.*

2.1 Descripción Del Producto y/o Servicio

Producto

Los productos que se van a ofrecer en el restaurante *Arlecchino* son entradas, platos fuertes, postres, jugos y vinos, entre otros.

Componentes de la carta:

“El menú es como la firma de su restaurante y continuará evolucionando igual que lo hará su negocio. La comida es la atracción de la mayoría de los restaurantes y la razón principal para que el cliente lo elija a uno...”⁴⁰

- **Antipastos:** Como por ejemplo mini tablas con quesos y jamones, entre los cuales: prosciutto (jamón), bresaola, mozzarella, encurtidos de tomates, berenjenas, zucchini; o estas mismas verduras azadas, entre otros, para abrir el apetito.
- **Ensaladas:** Serán platos a base de verduras, habrán unas con, nueces, quesos, jamones, pastas; con vinagretas variadas.
- **Pasta Fresca:** Se elaborará de un modo artesanal. Así mismo la pasta será de distintos *colores*, roja con extracto de tomate, verde con pulpa de

⁴⁰ Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “*Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante*”, Norma, 2002, pg 143

espinacas, naranja con pulpa de zanahoria, verde claro con basilisco, blanca de harina sin huevo, la amarilla clásica con huevo...

FORMA; *Largas* (spaghetti, tagliatelli, fettuccini, linguini, fusilli pappardelle,), *Tubos* (caneloni, rigatoni, macarrones), *Rellenas* (tortellini, tortelloni, canelones, lasagna, raviolis...).

- **Platos fuertes:** Son los platos principales y representan la parte más importante de la comida y el aspecto principal que quedará en la mente del cliente, están compuestos generalmente de carne o pescado y mariscos; *Platos de pescados* (como Gambas, Pesce, Calamari, entre otros). *Platos de carnes* (lomos, terneras, entre otras), *Platos de setas* (Champiñones, Portobello y Setas entre otros).
- **Postres:** Representan la parte final de la comida. Estos serán creación del Chef, que incluirán también los postres característicos de la cocina italiana.
- **Bebidas:** Las bebidas son el acompañamiento directo de toda comida y pueden ser bebidas no alcohólicas o bebidas alcohólicas, se ofrecerán jugos de diversas frutas exóticas, gaseosas, vinos, cafés, aromáticas, te's y toda clase de licores, entre otros.

2.2 Proveedores

La selección de proveedores se basará en 5 factores:

1. Calidad de los productos
2. Voluntad para trabajar de común acuerdo.
3. Idoneidad Técnica.
4. Localización Geográfica.
5. El precio

Para poder lograr un sistema efectivo de compras se debe propiciar un ambiente en el que las relaciones no sean antagónicas, sino unas relaciones en donde ambos se beneficien.

Claves:

- *Que sea a largo plazo.*
- *Que sea de mutuo acuerdo.*
- *Que se tenga menos pero mejores proveedores, ya que se trata de un proceso basado en la calidad.*
- *Que el proveedor comprenda su propio proceso y lo controle de tal modo que haga bien las cosas desde la primera vez.*

Es igualmente necesario contar con normas estándar de compras y es conveniente usar tablas de conversión que permitan calcular rápidamente las cantidades de materia prima requeridas para cada preparación.

*Las recetas estándar bien elaboradas son una excelente guía para las compras.*⁴¹

2.3 Proceso de recepción de Materias Primas

*“Durante la recepción y almacenamiento de alimentos, se registran pérdidas, por el deterioro o daño que sufren los alimentos; por factores tales como: conocimientos insuficientes sobre la naturaleza, locales o bodegas inadecuadas, practicas deficientes en la manipulación y almacenamiento...”*⁴²

La recepción de las mercancías la realizará una persona que tenga conocimientos en cuanto a las características de los productos, su calidad, sus condiciones óptimas en las cuales se deberán recibir, que los empaques sean apropiados. Y por último pero sin ser menos importante aunque el proveedor sea de plena confianza es necesario que la administración revise periódicamente el proceso, para poder llevar un control.

En este proceso el encargado de recibir materias primas deberá:

- Pesar y marcar todos los productos.
- Revisar individualmente cada uno de los productos. (Ver que estén bien).
- Revisar la cantidad y calidad de todas las frutas y verduras que vengan en cajas.
- Verificar que todos los productos cumplan con las especificaciones de compra.

⁴¹ *Ibíd.*

⁴² República de Colombia, Instituto de Bienestar Familiar; Ministerio de la Protección Social, Oficina Jurídica, p.6.

- Comparar los precios con los de las órdenes de compra.
- Firmar y sellar las facturas después de haberlas verificado.
- Llevar los productos al depósito y cuarto frío lo más pronto posible.

En necesario realizar minuciosamente cada uno de estos pasos, para evitar los errores más frecuentes, como lo pueden ser, que los productos suministrados tengan un menor peso, envíos incompletos con la cuenta completa, productos en malas condiciones, o sea sin las condiciones especificadas, O entregas de mercancías de menor calidad.

Los empaques deberán estar en buen estado & cumplir con lo estipulado en la **Resolución 2652/2004**, sobre rotulado y etiquetado, en donde deberá estar escrito: el nombre del alimento, lista de ingredientes, nombres genéricos, contenido neto y peso, nombre y dirección del fabricante, país de origen, identificación del lote, fecha de vencimiento, instrucciones para la conservación, instrucciones para el uso y Registro Sanitario. Esto es solo para productos procesados

Así mismo los empaques no pueden estar rotos ni abiertos, y no deberá existir evidencia de contaminación o ingesta por insectos, entre otros; en caso de presentarse alguna de estas alteraciones no se recibirá la carga, y se devolverá a su lugar de origen, en este caso al proveedor.

2.4 Normas Relacionadas

En *Arlecchino* utilizaremos la siguiente norma para la manipulación de materiales:

NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA (NTS-USNA 007), en cuanto a la, *NORMA SANITARIA DE MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS*:

Requisitos para la recepción de Materias Primas

- Al llegar la materia prima se deben observar las características de color, olor, textura, temperatura de llegada, empaque y etiquetado.
- Es necesario medir y registrar la temperatura de las materias primas, aquellas que vienen refrigerados o congelados, los cuales deben venir máximo a 4 °C y a menos 18°C respectivamente.
- Toda materia prima que viene del lugar de producción, empacada en materiales como cartón, madera, mimbre o tela, debe trasladarse a recipientes propios del establecimiento, como cajones plásticos o de otro material de fácil limpieza, para evitar entrar contaminación externa al lugar.
- Se debe programar la recepción de materia prima fuera de las horas pico y organizarlas de forma regular de tal modo que no lleguen todas al mismo tiempo.
- Se debe planificar con anticipación la llegada de las materias primas, asegurándose que el responsable de la recepción cuente con suficiente espacio en las unidades de frío.
- El encargado de recibir la materia prima se debe lavar las manos con agua caliente y jabón.

- El encargado de recibir la materia prima debe verificar que las condiciones del transporte de materia prima, cumpla con las normas legales.

Requisitos para el almacenamiento de Materias Primas

- A todas las materias primas se les debe registrar la fecha y otras características en que fueron recibidas.
- El encargado de recibirla debe manejar el inventario mediante el sistema P.E.P.S.
- La materia prima una vez inspeccionada debe ser colocada fuera de la zona de peligro (temperaturas entre 4^oc y 6^oc).
- La temperatura de refrigeración y congelación debe ser verificada y registrada como mínimo cada 4 horas.
- Las áreas de almacenamiento deben permanecer limpias, secas y aireadas.
- Los pisos, paredes, unidades de frío y todas las áreas en general deben mantenerse limpias y desinfectadas para evitar la contaminación cruzada.
- Todo establecimiento de la industria gastronómica, debe tener por lo menos dos tipos de área de almacenamiento debidamente aisladas y separadas: una para guardar materia prima y otra para sustancias químicas, con el fin de evitar la contaminación cruzada.

Requisitos sanitarios para los manipuladores de alimentos

- Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias.

- Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uña (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel.
- Los manipuladores de alimentos no podrán desempeñar sus funciones en el evento de presentar infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras susceptibles de contaminar el alimento durante su manipulación.
- Los manipuladores de alimentos debe cumplir con los siguientes requisitos de higiene personal:
 - ✓ Los manipuladores se deben lavar las manos y los antebrazos, cuantas veces sea necesario, antes de iniciar las labores, cuando cambie de actividad, o después de utilizar el servicio sanitario.
 - ✓ El lavado de manos y antebrazos se debe efectuar con agua y jabón antibacterial u otra sustancia que cumpla con la misma función.
 - ✓ El secado de las manos debe realizarse por métodos higiénicos, empleando para esto toallas desechables o secadores eléctricos.
 - ✓ Uñas cortas, limpias y sin esmalte.
 - ✓ Cabello limpio, recogido y cubierto por gorro.
 - ✓ Uso de ropa de trabajo limpia (uniforme, delantal), botas o zapatos cerrados adelante.
- No usarán accesorios como aretes, pulseras, anillos, piercing visible u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para el alimento.
- No usarán sustancias tales como: perfumes, cremas y maquillaje.

- Los medios de protección se deben mantener en condiciones tales que no representen riesgos de contaminación para los alimentos ni para ellos mismos.

Requisitos Sanitarios para la manipulación de los alimentos

- La manipulación de alimentos se debe realizar en las áreas destinadas para tal efecto, de acuerdo con el tipo de proceso a que sean sometidos.
- La manipulación durante el procesamiento de un alimento se debe hacer higiénicamente, utilizando procedimientos que no lo contaminen y empleando utensilios que estén limpios y desinfectados.
- Todas las operaciones de manipulación durante la obtención, recepción, elaboración, procesamiento y servicio se deben realizar en condiciones y en un tiempo tal que se evite la posibilidad de contaminación, la pérdida de los nutrientes y el deterioro o alteración de los alimentos o proliferación de microorganismos patógenos.
- Los elementos que se utilicen para cubrir los alimentos deben estar limpios y desinfectados.
- Ningún alimento o materia prima se debe depositar directamente en el piso, independientemente de estar o no envasado, para ello se debe utilizar estibas plásticas o de acero.
- Durante la manipulación de alimentos se debe evitar que estos entren en contacto directo con sustancias ajenas a los mismos, o que sufran daños físicos.

2.5 Manipulación de Alimentos

- *Sanidad alimentaria:* Los alimentos deben mantenerse sanos frescos, y aptos para consumo humano.
- *Control sanitario:* Comprende la higiene de alimentos, el aseo de los equipos utensilios, sitios de almacenamiento e higiene personal.

Manipulación de los alimentos en Arlecchino

Se clasificarán los alimentos según su vida útil:

Alimentos estables o no perecederos

Como por ejemplo:

- Harinas
- Cereales en estado seco (trigo, maíz...)
- Aceites
- Azúcar
- Sal
- Salsas

Alimentos perecederos

Se descomponen rápidamente y deben ser utilizados durante su corto periodo de vida útil, que puede ir de un día a un mes.

- Carnes
- Frutas y verduras
- Huevos
- Quesos
- Hierbas

Almacenamiento de los alimentos

Condiciones durante el almacenamiento

Los objetivos del almacenamiento serán conservar los alimentos seguros, limpios y secos.

Para lograrlo se requiere que los depósitos cumplan con las siguientes características físicas:

- *Ubicación:* Construido en terreno adecuado y seguro.
- *Ventilación:* Adecuada y suficiente, para ayudar a la conservación de los alimentos.
- *Iluminación:* Natural y artificial, la cual se obtendrá por medio de ventanas, y lámparas con protector, convenientemente distribuidas.
- *Piso:* De cemento, liso y sin grietas.

- *Paredes:* Deben ser lo más lisas posibles, sin grietas para evitar la presencia de insectos, impermeables al agua, y se mantendrán limpias.
- *Techos:* Se construirán en láminas resistentes y con buenas características de durabilidad y resistencia, y libres de goteras.
- *Puertas:* Las puertas deben ser lo más seguras y herméticas posibles, de superficie lisa, y de suficiente amplitud.
- *Precauciones contra incendio:* Debe haber extintores con fechas de vencimiento.
- *Drenajes:* Observar todos los sifones y orificios de evacuación de aguas residuales, Cerciorarse de que todos ellos tengan la correspondiente rejilla para evitar la entrada de roedores.

Requisitos para la limpieza e higiene de instalaciones, equipo, menaje, lencería y utensilios

- Se debe tener un programa de limpieza y desinfección y llevar los registros respectivos.
- Las instalaciones se deben mantener limpias, utilizando métodos que no levanten polvo y no produzcan contaminaciones.
- Las instalaciones del comedor se deben limpiar al término de cada servicio, con el fin de eliminar los restos de alimentos que se hayan podido caer o esparcir.
- Para una correcta limpieza se debe eliminar la suciedad (materia orgánica), utilizando detergentes y a continuación, retirar con abundante agua hasta acabar con cualquier resto de detergente, ya que estos pueden interferir en el proceso de desinfección. Por último de se debe utilizar desinfectantes con el fin de inactivar los microorganismos que persistan en la fase anterior.

Para la limpieza e higiene de equipos se establecen los siguientes requisitos

- Los equipos utilizados se deben limpiar después de su uso, Las partes desmontables de los equipos se deben lavar y desinfectar cada vez que se usan.
- Cuando se renueve el aceite de la freidora, esta se debe vaciar por completo y se debe limpiar a fondo.

Requisitos para la eliminación de desechos

- En las áreas donde se preparen alimentos, los productos secundarios y residuos se recogerán en bolsas desechables contenidas en recipientes de uso repetido, con tapa los cuales deben estar debidamente etiquetados.
- Cuando las bolsas contenidas en los recipientes estén llenas, se deben cerrar para ser retiradas del área donde se estén preparando los alimentos.
- Las canecas de basura se conservarán en una superficie cerrada reservada al efecto pero separada y lejos de los almacenes de alimentos.
- Dicha zona estará alejada de la zona caliente, estará bien ventilada, protegida de insectos y roedores y deberá ser fácil de limpiar, lavar y desinfectar.
- Las canecas de basura se limpiarán y desinfectarán cada vez que se vacíen.

2.6 Servicio

El servicio a prestar será todos los días. El horario de atención al público será el siguiente:

Lun/Sáb 11:30am-3:30pm,

Lun/Mié 6pm-10pm,

Jue/Sáb 6pm-12am

Dom 12m-3pm

El proceso del servicio comienza con la entrada del cliente al restaurante y es recibido por el personal de seguridad y posteriormente por la *Hostess*, quien lo ubica en la mesa de su preferencia, o en la que se encuentra disponible; y en caso de no haber mesa vacía será ubicado en un *Lounge*, o salita de espera donde podrá tomarse una copa de vino mientras espera por su mesa.

Una vez acomodado en la mesa, el mesero encargado de la mesa tomará la orden, y la entregará al chef, ahora, El chef junto con sus ayudantes de cocina se encargarán de la creación del plato y sus respectivos acompañamientos, para luego entregarlos al mesero quien los llevará al cliente.

Pero el servicio no acaba ahí, éste tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la satisfacción del cliente, ya sea la seguridad o la limpieza del establecimiento. La suma de todos esos factores representa el servicio prestado a cada cliente, y su valor se ve reflejado en el precio que este paga.

2.7 Accesorios

Mesas

Las mesas que se utilizarán serán cómodas pero movibles y pequeñas, ya que permiten mayor flexibilidad de acomodación.

Las mesas estarán, como todos los demás muebles del restaurante de acuerdo con su apariencia y estilo.

Sillas

Este es un asunto clave, ya que depende de muchos factores, como por ejemplo: apariencia, robustez, costo, entre otros. Muchas veces es preferible que la silla sea más cómoda que bonita, porque una silla incómoda puede llegar a ser despedidora, o incomodar al cliente, por lo tanto es mejor gastar más en la comodidad de la silla, y elegir una silla simple y más bien cómoda.

Tabla 1: Accesorios del restaurante

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

Como se puede apreciar en la tabla, el costo total de muebles y mobiliario es de \$ 30.523.000,00.

2.8 Equipos Y Maquinarias

Pasos en el proceso

- 1.** El proceso comienza con las compras de insumos y material necesario para la manipulación y transformación de los alimentos, lo cual se hace a los proveedores.
- 2.** Después se escogen los alimentos que se van al cuarto frío, y los que va al depósito.
- 3.** Luego se escogen los ingredientes que serán necesarios para la preparación de los distintos platos y pedidos de los clientes.
- 4.** El cliente escoge su plato y el mesero escribe el pedido; luego lleva ésta información al chef principal.
- 5.** El chef y sus ayudantes de cocina se encargan de la creación del plato pedido por el cliente; para esto hacen uso de los diversos materiales y utensilios de cocina, así como de los ingredientes indicados en el plato.
- 6.** Por último el chef entrega el pedido al jefe de meseros, quien se lo asigna al mesero que atendió la mesa, y este lo lleva a la mesa.
- 7.** Luego, tanto los meseros como el jefe de meseros están pendientes de cualquier necesidad del cliente para atenderlo y mantenerlo a gusto.

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

Tipos de equipos y maquinarias

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

Utensilios para medir y preparar:

- Tazones para mezclar, de acero inoxidable. (varios tamaños), además estos sirven para preparar el *mise en place*.
- Tazas medidoras.
- Cucharas medidoras.
- Balanzas para pesar ingredientes y controlar porciones. (Es necesario estandarizar las porciones, para no incurrir en pérdidas).
- Batidores.
- Tamices para cernir ingredientes secos, y colar cocidos o purés.
- Tablas para picar.
- Peladores de hoja móvil para pelar frutas y verduras.
- Mangas de pastelería, y varias boquillas para exprimir purés, y decorar tortas.

- Cucharas de metal y madera, para revolver.
- Tenedores de cocina para voltear carnes.
- Pinzas de acero inoxidable.
- Espumaderas para filtrar caldos y salsas.
- Espátulas (plásticas, para voltear alimentos; de caucho para raspar utensilios).
- Abrelatas.
- Recipientes para almacenar sin peligro alimentos en refrigeradores y congeladores. (Pueden ser plásticos o de acero inoxidable, con tapa).
- Extractor de Jugos.
- Licuadoras y batidoras.

Ollas y Sartenes

- Ollas de Varios Tamaños.
- Peroles de varios tamaños.
- Asador Giratorio.
- Cazuela para saltear.
- Sartenes.
- Parillas para asar.
- Utensilios para el Baño María.
- Molde en Aluminio para hornear.

Cuchillos

- Set cuchillos del chef.
- Cuchillos para pelar.
- Cuchillo multiusos.
- Cuchillo cebolla y ajo (Con el fin que no se impregne el olor y sabor en otros alimentos).
- Chuchillos para deshuesar.
- Tajador.
- Cuchillo para carnes
- Piedra de amolar.
- Estufas
- Máquina para elaborar la pasta
- Horno
- Horno microondas
- Neveras y congelador

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

Tabla 2: Costo total de maquinaria

Maquinaria y equipo	
Estufas	\$ 650.000,00
Máquina para hacer pasta	\$ 5.000.000,00
Mesas para secar la Pasta	\$ 2.000.000,00
Hornos	\$ 7.500.000,00
Horno microondas	\$ 200.000,00
Neveras +Congelador	\$ 5.400.000,00
Licadoras	\$ 120.000,00

Batidora industrial	\$ 1.200.000,00
Lavaplatos	\$ 1.200.000,00
Ollas Y Sartenes	\$ 3.000.000,00
Utensilios	\$ 4.000.000,00
Total	\$ 30.270.000,00

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

2.9 Facilidades

Ubicación geográfica del restaurante



El restaurante se ubicará en el sector norte de la ciudad, más exactamente en el barrio Granada. Esta es una zona muy popular de la ciudad en donde se encuentran restaurantes, bares, boutiques, etc. Y, por tanto, es una zona atractiva para establecer negocios de este tipo; Además de esto, es una zona frecuentada por personas de diferentes edades, familias que salen a comer, amigos que salen a tomarse algo, señores con oficinas cercanas, señoras que van de compras, etc. Todos de estratos altos con buenos niveles de ingresos, los cuales se acoplan al modelo potencial de clientes.

Como se puede apreciar en el mapa esta es una zona con muchas facilidades de acceso, ya que se puede llegar por la Avenida Sexta, o por la Novena Norte.

En cuanto a la facilidad de servicios públicos, esta es una zona de gran importancia y cuenta con: servicios de agua, luz, teléfono, alcantarillado, energía y manejo de desperdicios. Todos estos servicios son bien prestados por lo que no habrá problemas en el uso de los mismos durante el funcionamiento del restaurante.



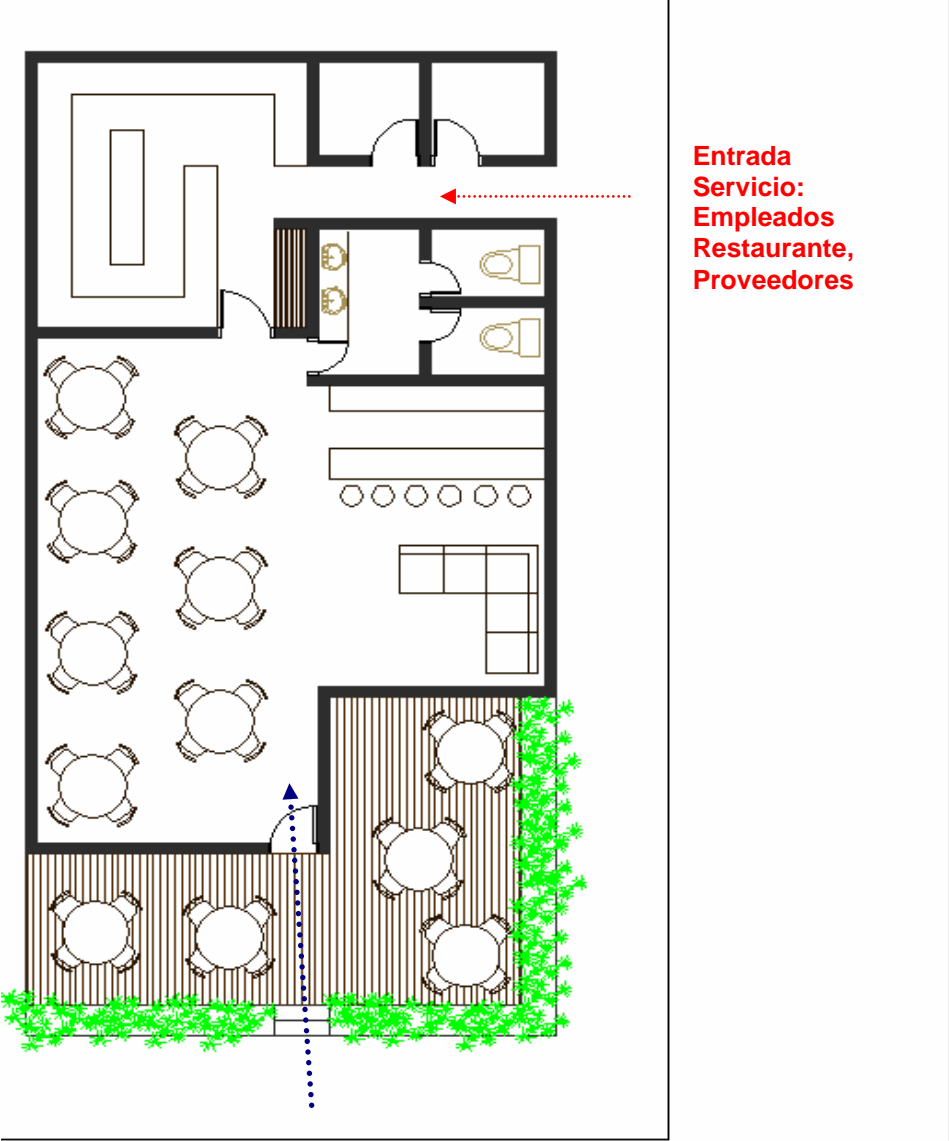
2.10 Distribución

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

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

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

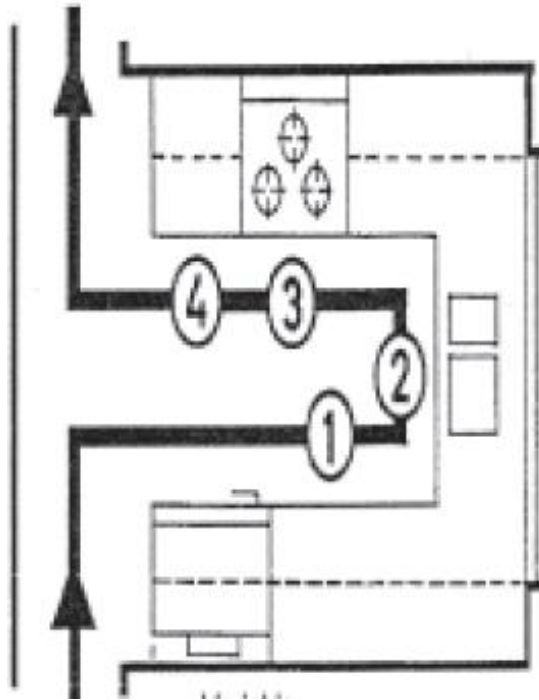
Distribución del Restaurante:



**Entrada
Servicio:
Empleados
Restaurante,
Proveedores**

**Entrada
Principal:
Clientes**

Distribución de la Cocina



- ★ *Zona 1:* En esta zona se pondrán los alimentos recién adquiridos que vayan a ser preparados inmediatamente.
- ★ *Zona 2:* En esta zona se procederá a limpiar los alimentos.
- ★ *Zona 3:* En esta se cocinarán los alimentos.
- ★ *Zona 4:* Aquí se ubicarán los platos servidos para su respectiva entrega a las mesas.

Así mismo es necesario tener en cuenta 3 factores importantes, ya que éstos influirán en la resistencia y funcionalidad de la misma:

- Temperatura
- Iluminación
- Humedad

Así mismo según la *NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA (NTS-USNA 006)*, en cuanto a la **INFRAESTRUCTURA BÁSICA EN ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA**, existen unos requisitos que los establecimientos de la industria gastronómica deben cumplir, los cuales son los siguientes:

- Contar con el concepto de uso expedido por la respectiva curaduría urbana, con la licencia sanitaria y ambiental.
- Estar ubicados en lugares aislados de focos de insalubridad que representen riesgos potenciales para la contaminación del alimento, como por Ej. tierras inundables y botaderos.
- Tener las zonas exteriores inmediatas al establecimiento en buenas condiciones de limpieza y sin obstáculos que dificulten el acceso; así mismo deberán contar con buena iluminación nocturna.
- Cumplir con los requisitos mínimos en cuanto a la eliminación de vapores, olores, humos y calor en todos sus espacios.
- Tener los espacios destinados a la producción de alimentos y a la prestación de servicio al cliente externo separados.
- Estar diseñado y construido de acuerdo con especificaciones tendientes a controlar y evitar la presencia de insectos y roedores.

- Tener una ventilación adecuada para prevenir la condensación del vapor, la acumulación de polvo y el exceso de calor.
- Las mallas de los orificios para la circulación del aire deben ser de material anticorrosivo y removibles para su limpieza y reparación.
- Tener la edificación y las instalaciones construidas de manera que se facilite la limpieza.
- Tener una separación física o funcional entre las áreas donde se realizan operaciones de producción y aquellas donde se realicen operaciones contaminantes.
- Disponer de espacios con el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos.
- Disponer de instalaciones apropiadas para la recolección y almacenamiento de los residuos, éstos a su vez deben estar aislados de los espacios del cliente externo, y estar ubicadas de forma tal que no generen contaminación.

Áreas de producción y manejo de Materias Primas

- Los espacios deben dotarse de las condiciones de temperatura y humedad, para la ejecución higiénica de las operaciones de producción y conservación de alimentos.
- Los sistemas de ventilación directa o indirecta no deben contribuir a la contaminación de los alimentos o a la incomodidad del cliente.
- La iluminación, bien sea natural o artificial, debe ser de la calidad e intensidad requeridas para la ejecución higiénica, efectiva y segura. La intensidad no debe ser inferior a: *540 lux: en todos los puntos de*

inspección; 220 lux: en locales de elaboración; 110 lux en las demás áreas del establecimiento.

- Las paredes deben ser de materiales resistentes, impermeables; no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección. Las mismas deben tener un acabado liso y sin grietas, para lo cual deben cubrirse con material cerámico o similar o con pinturas plásticas que reúnan los requisitos antes indicados.
- Las aberturas en paredes y techos, deben estar construidas de forma tal que se evite la acumulación de polvo, suciedades y se facilite la limpieza.
- Los pisos deben estar contruidos con materiales resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes en seco o en mojado: que no generen sustancias o contaminantes tóxicos y deben tener acabados que faciliten la limpieza y desinfección y el mantenimiento sanitario.
- El piso de las áreas húmedas en la zona de producción debe tener una pendiente mínima de 2% y al menos un drenaje de 10 cm de diámetro por cada 42 m² de área servida.
- Los drenajes deben estar protegidos con rejillas que eviten el acceso de plagas.
- Los techos deben estar diseñados y contruidos de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos y hongos, etc.
- Las instalaciones eléctricas, mecánicas y de prevención de incendios deben estar diseñadas y tener acabados que impidan la acumulación de suciedades y albergue de plagas.
- El sistema de recolección, tratamiento y disposición de las aguas residuales, debe estar aprobado por la autoridad competente.

- La zona de recepción de materias primas debe estar aislada de cualquier riesgo de contaminación física, química y/o biológica.
- Los depósitos de materias primas y de productos terminados deben ocupar espacios independientes.
- Los circuitos de recepción y distribución de materias primas, no se deben cruzar por el cliente externo.

2.11 Paso a paso en la Cocina

- Adecuación de la cocina.
- Se debe realizar la limpieza general a la cocina; pisos, mesones, equipos, entre otros.
- Organización de los puestos de trabajo, y repartición de tareas.
- Luego se procede a realizar el “mise en place” o prealistamiento; mediante el cual, teniendo en cuenta los platos ofrecidos en la carta, se alistan aquellos elementos que lo permitan, pero que no vayan a sufrir ninguna alteración, como por ejemplo las masas de la pizza, picar los quesos que serán utilizados en tablas, pizzas, o pastas, tajar los jamones que serán utilizados en los antipastos, picar ciertas verduras. Elaborar las salsas de las pastas; y por su puesto elaborar la pasta.
- Ahora, por ej, para hacer la masa de la pizza es necesario alistar los ingredientes: agua, levadura, sal, harina; en este caso se ponen los ingredientes sobre un mesón y se procede al amasado. Luego una vez esté la masa lisa y homogénea, es necesario dejar que la levadura actúe; y finalmente se procede a porcionarla y se guardan en la nevera las porciones.
- Para la salsa napolitana, por ej, es necesario, en primer lugar, lavar muy bien los tomates, luego se pelan y se pican y se meten en una olla con un poco de agua, aceite de oliva, sal y pimienta; es necesario cocinar los tomates a fuego lento. Luego, una vez los tomates estén algo “desbaratados”, se procede a licuar esta salsa, y nuevamente se lleva a la olla, le agregamos, orégano, albahaca, sal y pimienta al gusto, y una vez este lista se deja enfriar y se refrigera. Se realizará este mismo procedimiento para las salsas pesto, salsas blancas y demás.
- Así mismo se realizarán las pastas, y se mantendrán refrigeradas.

Todo esto se realiza con el propósito de facilitar el trabajo del cocinero, de forma que conserve su individualidad, su creatividad, que asegure el aspecto gustativo y nutricional de la cocina. Ya que de esta forma se podrá disminuir tiempos en la preparación de los platos. Estos pasos previos a la realización de cualquier otra tarea posterior, evitan que los tiempos de realización de estas tareas se retrasen, se improvisen o bien se vean afectados por alguna falta.

El término francés "Mise en place" significa, preparar, disponer todos los elementos necesarios para una determinada tarea o trabajo. Cuando nos referimos a la organización de una cocina, estamos hablando de tener dispuestos todos los instrumentos, ingredientes y alimentos preparados para cocinar (elaborar recetas).⁴³

⁴³ Protocolo y Etiqueta "Mise en place" :disponible en:
http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=217&arefid=2415

2.12 La Carta

“La carta es la encargada de dar la primera impresión a los clientes y por eso se dice que es un vendedor silencioso...”⁴⁴

- Debe impresionar al cliente y darle una idea clara del tipo de establecimiento en que se encuentra.
- Debe ser fácil de leer y estar escrita con términos atractivos y comprensibles.
- El formato ideal es que sea corta.
- Debe contener información sobre los platos, horas de apertura y cierre y otros servicios.
- El formato debe tener simetría y armonía.

Para estructurar la carta se tendrán en cuenta varios aspectos, primero se escogerán los platos líderes y las especialidades del restaurante (*pastas*), o sea aquellas que le dan personalidad, pero al mismo tiempo habrá platos afines con dichas especialidades, y finalmente una serie de platos complementarios, diferentes a la especialidad del restaurante, pero dentro del marco de lo que se conoce como comida tradicional italiana.

⁴⁴ ALZATE Jaime; *“Administración y Costos de Cocina”*, 2002, Alzate Jaime Editor, Impreso en Colombia por Marvitel Ltda.

Los Platos

Raviolis verdes rellenos de espinaca, queso crema, y nueces.



Deliciosos raviolis con relleno de espinaca, queso crema y nueces tostadas. Es una combinación exquisita, estos se podrán acompañar con salsa blanca, salsa de tomates frescos, al burro, o al pesto, tal y como lo desee el cliente; la suavidad y delicadeza, de la pasta cautivará el paladar de nuestros clientes.

El pesto es una salsa fría italiana de color verde claro que se elabora en mortero o de forma mecánica. El clásico se prepara con hojas de albahaca frescas trituradas, ajo, aceite de oliva, sal, pimienta, piñones o almendras y queso.

Canelonis rellenos de tomates secos y ricotta



Exquisitos canelonis con rellenos con tomates frescos, queso mozzarella, y hierbas italianas, servidos con una delicada salsa, y gratinados, otro excelente plato para probar la especialidad de la casa, LA PASTA.

Pizza Margarita



Los ingredientes de la pizza margarita son la mozzarella, el tomate fresco rallado, la albahaca y el aceite de oliva. Los colores de dichos ingredientes son los mismos que los colores de la bandera de Italia.

Gnocchi



Gnocchi de prosciutto y espárragos, servidos con una suave salsa de mantequilla y ajo. Los gnocchi forman parte de la categoría de la pasta y se elaboran a base de patata, sémola y trigo, harinas y queso de Ricotta.

Brochetas de anchoas, tomate y queso



Finas y delicadas brochetas de tomate cherry, anchoas, y queso mozzarella, servidas con un toque de salsa de azafrán, sabor característico de la cocina italiana. Este es un plato para las personas que disfrutan de la mezcla de sabores, y además se convierte en un excelente abre bocas del plato principal.

Antipasto



Variedad de jamones, quesos, y verduras; servidos con un toque de vinagre balsámico y aceite de olivas; acompañado con un delicioso pan baguette.

3. ANALISIS ADMINISTRATIVO

“..El cuerpo y alma de un negocio como el de un restaurante, hostel, taberna, o bar lo constituyen sus empleados. La comida más gustosa, servida en el más adorable ambiente, puede convertirse en aserrín en la boca si es servida por un personal arrogante o rudo...”⁴⁵

“...la esencia de un buen servicio es una buena actitud...” (MI PAPÁ)

Estrategia Organizacional

Misión

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

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

⁴⁵ Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “Cómo iniciar y administrar un restaurante”, Norma, 2002.

Visión

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

Objetivos

- Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes.
- Ofrecer los mejores estándares en la presentación de los platos.
- Lograr el mejor ambiente laboral con el fin de lograr un excelente trabajo en equipo.

Valores de la Organización

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

3.3 Análisis DOFA

Se puede hacer un análisis de la situación de *Arlecchino* por medio de la matriz DOFA.

Por otra parte se tiene que hacer la comparación objetiva entre la empresa y la competencia para determinar fortalezas y debilidades, y hacer una exploración del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Debilidades:

- Restaurante nuevo.
- Dar a conocer la marca y su posicionamiento.
- Incertidumbre financiera ya que no se conoce el restaurante.

Oportunidades:

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

⁴⁶ FENALCO. (2008), “Informe Sector de la Restauración en Santiago de Cali”, Disponible en: <http://www.google.com.co/search?hl=es&q=El+sector+gastron%C3%B3mico+en+Colombia+ha+generado+ventas+fenalco&meta=>

- “Este sector tradicional de Cali ha pasado de ser un barrio casi marginado a ser el centro restaurantero más grande que tiene el país. Cuenta con más de 20 restaurantes en pocas cuadras y son todos de diferentes categorías.”⁴⁷,
- La costumbre en auge de salir a comer fuera de casa en la población caleña.
- No hay en el sector un restaurante de comida italiana propiamente
- Tendencia por las personas por salir de la casa, a comer en restaurantes nuevos.

Fortalezas:

- Alto grado en la calidad de los platos
- Alto grado en la calidad del servicio.
- Creatividad a la hora de crear los platos.

Amenazas:

- El número de restaurantes nuevos que cada día están abriendo sus puertas.
- Vulnerabilidad ante grandes competidores.

⁴⁷ “Gastronomía, Granada Festivo”; El PAIS, Cali: Julio 21/2007, Sección: Vivir.

ESTRATEGIAS

Estrategia FO

- Buscar alianzas para identificar nuevas oportunidades y así dar a conocer Arlecchino cocina italiana.

Estrategia FA

- Poner en marcha las estrategias de marketing, con el fin de contrarrestar la competencia y así mejorar la posición de Arlecchino cocina italiana en el mercado.

Estrategias DO

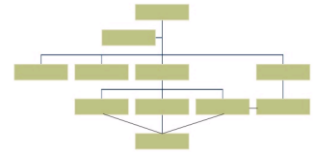
- Implementar una estrategia de eficiencia en costos, a través de la optimización de recursos.

Estrategias DA

- Establecer un programa de I+D básico para facilitar el conocimiento del mercado y los competidores, así como de nuevas tendencias y gustos de los clientes.
- Ofrecer los productos con la mejor calidad, de forma que los clientes confíen plenamente en el restaurante y disfruten su experiencia.

3.3 Estructura Organizacional

Organigrama



La estructura del restaurante Arlecchino es lineo-funcional,

dado que el organigrama se encuentra formado por líneas verticales y se caracteriza por la autoridad, división del trabajo y delegación de autoridades, pero se conserva la especialización de cada parte en su función específica.

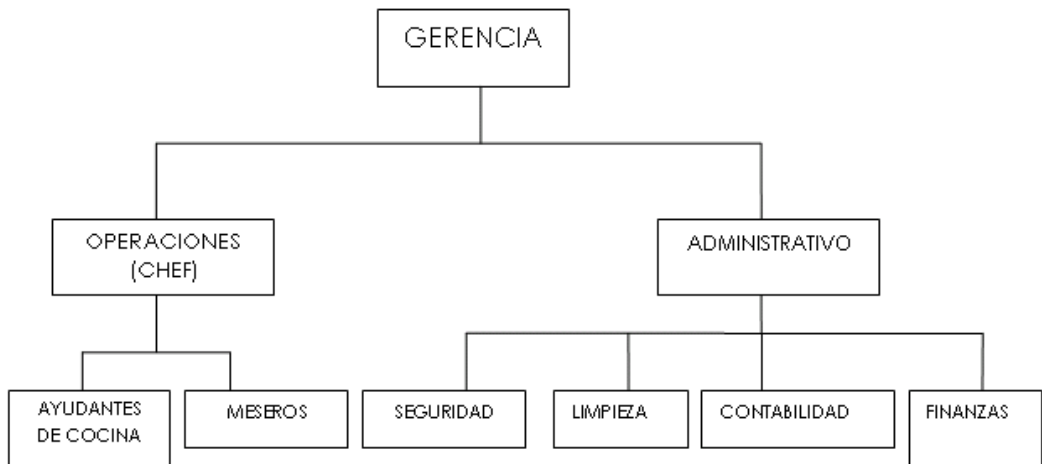
A continuación se presenta el organigrama que se manejará inicialmente en el restaurante. El número de personas está repartido así:

- 1 chef principal.
- 4 ayudantes de cocina.
- 1 jefe de meseros.
- meseros.
- 1 guardia de seguridad.
- 1 encargado de limpieza.
- Administrador

Propietaria

La propietaria del capital accionario de la organización inicialmente será su creadora y gerente Isabel Montalvo, estudiante de noveno semestre de Administración de Empresas de la Universidad Javeriana.

Organigrama



3.4 Definición y descripción de los cargos

GERENCIA

Tipo de contrato laboral, política laboral

A término indefinido. La característica principal de éste contrato es que no tiene definida la fecha de terminación. Para la terminación del contrato, de común acuerdo, se recomienda pasar a la otra parte el preaviso al igual que en los demás tipos de contrato.

En lo relacionado a la política laboral, el horario de trabajo es desde antes de la apertura del restaurante, a las 8 am., hasta la hora de cierre de caja (10 pm. entre semana y 12 a.m. los fines de semana), todo esto con el fin de realizar las labores de limpieza, compra de materia prima, y adecuación del lugar. El trabajo requiere del riguroso cumplimiento de dicho horario así como de la eficiente realización de las tareas correspondientes, ya sea lo relacionado con el área administrativa o ayudando en la organización y funcionamiento del restaurante.

3.5 Descripción de los Puestos

1. *Apellido y Nombre:* **Montalvo Castro, Isabel**

Descripción del Puesto: **Gerente**

Personal a Cargo: **Diez (10)**

Educación:

- Secundaria
- Profesional
- Entrenamiento en culinaria.

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

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

2. Descripción del Puesto: **Chef**

Personal a Cargo: **Cinco (5)**

Supervisor: **Gerente**

Educación

- Graduado en culinaria

Experiencia

- Mínimo 2 años de experiencia en una posición de alto nivel culinario. Traerá ejemplos de los menús que ha creado y demostrará, mediante prueba de preparación y degustación de un menú que tiene habilidad para cocinar. Deberá tener conocimiento de cocina italiana, ser creativo y tener excelentes destrezas comunicativas.

Detalle de Tareas:

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

Criterios a Desempeñar:

- Alta calidad de los platos del Restaurante
- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Supervisar un equipo de cocineros.
- Uso adecuado de equipos y materias primas.

Responsabilidad y Deberes:

- Encargarse del cuidado de los equipos y utensilios en la realización de los platos.
- Coordinar las tareas de sus ayudantes de cocina eficientemente.
- Realizar la compra de materias primas.

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es la cocina.
- Compartido con los ayudantes de cocina.

Habilidades Físicas:

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Condición del Cargo:

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

3. Descripción del Puesto: Jefe de meseros

Personal a Cargo: **Tres (3)**

Supervisor: **Gerente**

Educación:

- Estudios secundarios.
- Mínimo algún curso técnico de meseros.

Experiencia:

- Mínimo 2 años en algún restaurante del mismo nivel.

Detalle de Tareas:

- Organización adecuada del restaurante.
- Control de los materiales y bienes del mismo.
- Supervisar las tareas de los meseros.
- Recepción y acomodamiento de clientes.
- Conocimiento de vinos

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia en coordinación de tareas.
- Cuidado del salón.

Responsabilidad y Deberes:

- Responsable.
- Responder apropiadamente ante quejas de los clientes.
- Coordinar el servicio y responsabilidades de cada mesero.

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es principalmente el salón, pero también tiene contacto directo con la cocina.
- Compartido con los meseros.

Habilidades Físicas:

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Condición del Cargo:

- 25 a 40 años.
- Residente de Cali.
- Cargas de familia - no es relevante.
- Estado civil – no es relevante.

Características de los empleados

1. Descripción del Puesto: Ayudantes de cocina

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

Supervisor: **Chef- Gerente**

Educación:

- Estudios Secundarios.
- Curso técnico de cocina.

Experiencia:

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

Detalle de Tareas:

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

Criterios a Desempeñar:

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

Responsabilidad y Deberes:

- Apoyar al chef en la elaboración de platos.
- Coordinar y repartirse las tareas entre los ayudantes de cocina.

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es la cocina.
- Compartido con los demás ayudantes de cocina y el chef.

Habilidades Físicas:

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Condición del Cargo:

- 20 a 45 años.
- Residente de Cali.
- Estado civil – no es relevante.

2. Descripción del Puesto: Meseros

Personal a Cargo: Cero (0)

Supervisor: Jefe de meseros –gerente

Educación:

- Secundaria.
- Carrera técnica.

Experiencia:

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

Detalle de Tareas:

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

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado del salón.
- Buena disposición para la atención al público
- Respetar los pedidos y necesidades de los clientes.

Responsabilidad y Deberes:

- Responsable y educado.
- Responder apropiadamente ante quejas.
- Excelente atención.

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es el salón.
- Compartido con los demás meseros.

Habilidades Físicas:

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Condición del Cargo:

- 20 a 40 años.
- Residente de Cali.
- Estado civil – no es relevante.

3. Descripción del Puesto: Limpieza

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

Supervisor: **Socios-gerentes**

Educación:

- Secundaria.

Detalle de Tareas:

- Orden y limpieza del restaurante.
- Orden y limpieza adecuada de la cocina, despensa y baños.

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado del local.

Responsabilidad y Deberes:

- Limpieza del local cada dos días.
- Limpieza de cocina y baños diariamente.

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es el restaurante en su totalidad.

Habilidades Físicas:

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.
- Sin problemas en rodillas, piernas, brazos; o algún otro problema que le impida desarrollar sus tareas cotidianas.

Condición del Cargo:

- 20 a 45 años.
- Residente de Cali
- Estado civil – no es relevante.

4. Descripción del Puesto: **Seguridad**

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

Supervisor: **Socios-gerentes**

Educación:

- Estudios secundarios.
- Curso especializado+ capacitación.

Detalle de Tareas:

- Vigilar dentro y fuera del restaurante, procurando mantener la seguridad del restaurante.

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo.
- Cuidado de los bienes del local.
- Cuidado de los clientes y sus pertenencias.

Responsabilidad y Deberes:

- Mantener la calma y tranquilidad en caso de problemas.
- Llamar a la policía si ocurre algún siniestro.

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es el restaurante en su totalidad.

Habilidades Físicas:

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Condición del Cargo:

- 25 a 40 años.
- Residente de Cali.
- Estado civil – no es relevante.

3.6 Análisis, descripción y especificaciones del empleo

Contratación

Arlecchino anunciará las vacantes tan ampliamente como pueda. Utilizará los medios escritos convencionales que pueden alcanzar una buena audiencia, pero de la misma forma pedirá candidatos a las escuelas que preparan personas para trabajar en restaurantes.

Utilizará avisos de empleo en donde incluirán una breve descripción del tipo de restaurante, las condiciones del cargo, y demás; así mismo se incluirá un número telefónico al que podrán llamar los interesados.

Selección

Una vez atraído el mayor número de personas, con las condiciones básicas, será el momento de empezar a elegir las que ocuparán los puestos disponibles, en *Arlecchino* cocina italiana.

Los instrumentos que *Arlecchino* utilizará en el proceso de selección serán:

- El formulario de solicitud, con el respectivo curriculum.
- Las referencias serán comprobadas cuidadosamente.

- Información de jefes anteriores, a quienes se les preguntará sobre el empleado, en cuanto a su forma de ser, de trabajar, cumplimiento; entre otras.
- Entrevistas, en las cuales se formularán preguntas abiertas, ya que estas harán que el candidato hable todo lo posible, en ella se podrá mirar si ellos cuentan con las destrezas necesarias.
- Desempeño del candidato en el trabajo, su habilidad para relacionarse con los clientes, los directivos y los colegas de trabajo durante un periodo de prueba.

Es necesario aclarar que el personal clave será contratado primero, ya que éstos podrán ayudar a elaborar el menú, supervisar la remodelación y equipamiento de la cocina y la compra de utensilios, así como en la contratación del personal de la cocina.

El personal clave de cada área, chef y capitán de meseros, podrá ayudar hacer las primeras entrevistas.

Orientación y entrenamiento

Una vez seleccionados los integrantes del equipo de Arlecchino, se realizará un programa de orientación y entrenamiento inicial.

Se preparará un paquete de orientación para cada nuevo empleado, el cual incluirá lo siguiente:

- Una presentación escrita del dueño, y del negocio. cual es la misión del negocio, contarles la idea del negocio; el sueño, para empaparlos con el tema, y poder hacer que ellos lo compartan, y de esta forma tener el mejor equipo posible.
- Una descripción escrita del cargo que van a desempeñar, junto con una lista de las tareas que se espera que cumpla.
- Planos del local, menús y cualquier otro material que pueda ayudarle al nuevo empleado a conocer pronto la operación del negocio y que se sienta como en casa en el menor tiempo posible.
- Todos los papeles legales, como los convenios de nómina, salarios, etc.

Estímulos y disciplina

En *Arlecchino*, se les dejará a los empleados, bien en claro lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar a cambio; también deberán entender las consecuencias de un mal desempeño, descuido de sus tareas o deshonestidad; es por esto que se les tratará con equidad y justicia, y lo más importante de todo, ¡es dar buen ejemplo!

Por ejemplo si una de las normas para el personal es no comer nada de lo que se está sirviendo, no estaría bien que el dueño entrara a la cocina y se comiera algo de lo que se está preparando, o cualquier otra cosa, si se espera cierto comportamiento por parte de ellos, lo mínimo es cumplir con la misma norma.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en *Arlecchino*, se realizará, 2 veces al año, evento en el cual la dueña se sentará con cada uno de sus empleados a discutir constructivamente su desempeño comparado con las expectativas que se tienen de cada uno. En esta se les harán preguntas a los empleados tales como: ¿Se sienten apreciados en el trabajo?, ¿Qué aspectos de su trabajo pueden mejorarse?, ¿Les gustaría que los entrenaran para otros puestos?, etc.

Así mismo en *Arlecchino* se fijarán metas y plazos para el mejoramiento. De la misma manera se elogiará y recompensará cuando sea apropiado.

La evaluación de desempeño se hará siempre de manera positiva y constructiva.

Dotación

La dotación tiene como finalidad ofrecer al empleado una indumentaria adecuada a sus funciones; el calzado y el vestido deben ajustarse a las características y naturaleza propias de cada función o labor a desarrollar, en el caso de Arlecchino, a cada empleado se le dará sus uniformes. (Petro, gorra), zapatos.

La dotación debe considerarse como una herramienta más del trabajador y de la empresa para desarrollar sus diferentes actividades, por lo que de ser necesario, se deben diseñar dotaciones diferentes según las necesidades de cada departamento o sección de la empresa, para cada labor o actividad a desarrollar.

4. Análisis Jurídico Legal

Dentro del proceso de creación de nuevas empresas, el fundamento más importante es formalizar legalmente la constitución de la persona jurídica; paso que por lo general se concibe como una obligación onerosa y no como un apoyo para proyectar la actividad empresarial hacia niveles superiores del desarrollo.

En este caso, no se realizará la constitución de la empresa por ahora, ya que esto es apenas el *Plan de Negocios*, para la posterior constitución y creación de la misma; pero se mostrarán cuales son los pasos y trámites necesarios en la constitución de la empresa.

El restaurante *Arlecchino* ha decidido que será una *Sociedad de Responsabilidad Limitada*.

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

4.1 Sociedades Comerciales:

La sociedad es el contrato que celebran dos o más personas, obligándose a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

Para su constitución:

- Verificar previamente en la Cámara de Comercio que no existe otra sociedad o establecimiento de comercio con el mismo nombre de la sociedad que se pretende registrar.
- La sociedad comercial o civil se constituyen mediante escritura pública ante notaria salvo en los casos señalados en la Ley 1014 de 2006:

Deberá tener como mínimo los siguientes requisitos, según el artículo 110 del Código de Comercio:

- Comparecencia y firma de los socios apoderados.
- Nombre, domicilio e identificación de los socios.
- El nombre de la sociedad.
- El domicilio social.
- El objeto social, enunciando en forma clara las actividades principales, so pena de ineficacia.

- El capital social, el número de cuotas en que se divide, el valor de cada cuota y los aportes que corresponden a cada socio, En las sociedades por acciones, el capital autorizado, suscrito y pagado, el número de acciones y el valor de cada acción. Debe resaltarse que no se requiere un valor mínimo ni uno máximo de capital.
- La forma de administración o representación legal de la sociedad y las atribuciones y limitaciones del representante legal, En caso de que no menciones las facultades del representante legal, se entenderá que tiene las facultades previstas en la ley comercial.
- La duración precisa de la sociedad.
- Los nombramientos de representantes legales y órganos de administración y fiscalización.
- La constancia de aceptación de los cargos y sus identificaciones,
- Cláusula compromisoria.

Particularidades de una Sociedad de Responsabilidad Limitada

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

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

Número de Socios: Mínimo 2, máximo 25.

Capital Social: El capital social se pagará inmediatamente al constituirse la sociedad. Cuando se aportan bienes, los socios son solidariamente responsables del valor atribuido a ellos en la escritura social.

Responsabilidad de cada uno de los Socios: Limitada a sus aportes y, además a cualquier suma adicional que se indique en los estatutos.

Negociabilidad de las Participaciones: Sólo pueden cederse por escritura pública. Podrá cederse a los socios o extraños, según se indique en los propios estatutos.

Razón Social: La sociedad girará bajo una denominación o razón social en ambos casos seguida de la palabra “limitada” o de su abreviatura “Ltda.”, que de no aparecer en los estatutos hará responsables a los asociados solidaria e ilimitadamente frente a terceros.

Administración: Corresponde a todos y cada uno de los socios, pero éstos pueden delegar en un gerente.

Funciones de los socios: Reunirse por lo menos una vez al año en la fecha en que determinen los estatutos, estudiar y aprobar las reformas de los estatutos, examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio, las cuentas que deben rendir los administradores, disponer de las utilidades sociales.

Distribución de utilidades: La distribución de utilidades requiere el voto de la mayoría de los socios a menos que se hubiere estipulado otra cosa en los estatutos.

Reservas: *Legal:* 10% de las utilidades liquidas de cada ejercicio hasta que se complete al menos al 50% del capital suscrito.

Duración: Tiempo definido que debe fijarse en la escritura pública, la sociedad podrá continuar con los herederos.

Causales de disolución:

- Por vencimiento del término previsto.
- Por imposibilidad de desarrollar la empresa social.
- Por declaración de quiebra de la sociedad
- Por decisión de los socios.
- Por decisión de autoridad.
- Por pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50%
- Cuando el número de socios exceda a 25. (*Art. 370 de C de Co*)

Cuales son las ventajas de éste tipo de Sociedad:

- Capital dividido en cuotas iguales que no son libremente negociables.

- Es una sociedad cerrada.
- No tiene una estructura tan compleja como la sociedad anónima (en principio no requiere junta directiva y solo por excepción requiere revisor fiscal)
- Los socios tienen acceso permanente a los documentos y papeles de la sociedad.
- Una sociedad menos reguladas por normas imperativas
- Se permite la prenda sin tenencia de las cuotas sociales, sometida al derecho de preferencia.

Para el montaje y creación del restaurante *Arlecchino*, se determinó que la mejor opción es la de sociedad de responsabilidad limitada, ya que esta es la que mejor se acomoda a su tipo de empresa, la cual se encuentra en el sector terciario o de servicios.

“Casi todos los nuevos restaurantes comienzan como sociedades. Cada socio aporta una cualidad única al negocio. Uno puede ser el especialista financiero o de negocio, otro puede tener varios años de experiencia en el manejo de un restaurante parecido.”⁴⁸

⁴⁸ Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “Cómo iniciar y administrar un restaurante”, Norma, 2002.

Registro Mercantil en La Cámara de Comercio⁴⁹

Es el registro que por disposición legal deben efectuar todas las personas naturales y jurídicas que ejercen profesionalmente el comercio y sus establecimientos de comercio.

¿Cuáles son sus beneficios?

- Protege el nombre comercial.
- Hace pública la calidad de comerciante.
- Hace visible al comerciante frente a potenciales clientes que consultan los registros.
- Facilita su participación en licitaciones.
- Facilita la obtención de créditos.
- Facilita la inscripción en el Registro Único de Proponentes.
- Determina la inclusión en la base de datos de la Cámara de Comercio de Cali, para invitaciones a eventos de tipo académico o cultural

⁴⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE CALI; [en línea], disponible en: <http://www.ccc.org.co/Registros/regismer15.html>, recuperado 18 de agosto 2008.

¿Cómo se realiza la solicitud de inscripción y de matrícula?

Se deben presentar los siguientes formularios, junto con el documento de constitución:

- Formulario de Carátula Única Empresarial y su anexo, debidamente diligenciado
- Formulario adicional de registro con otras entidades (CAE).
- Formulario de Registro Único Tributario (RUT). Debe ser presentado personalmente por el representante legal o por su apoderado. Al diligenciar los formularios, evite tachones o enmendaduras.

5. ANALISIS FINANCIERO

5.1 Inversión en Activos

Inversión en maquinaria

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

Tabla: Costo total de maquinaria y equipo

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

Inversión en muebles y enseres

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

Tabla: Accesorios del restaurante

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

Inversión en capital de trabajo

El restaurante contará inicialmente con 11 personas:

- 1 Chef principal.
- 4 ayudantes de cocina
- 1 Jefe de meseros
- 3 Meseros.
- 1 Ayudante de Limpieza.
- 1 Guardia de seguridad.

La siguiente tabla muestra los costos reales de cada empleado así como el costo real total de la inversión en capital de trabajo:

Tabla 3: Costo de inversión en capital de trabajo

Empleado	Sueldo base	Costo real mensual
Chef Principal	\$ 1.500.000,00	\$ 2.125.750,00
Ayudante de cocina # 1	\$ 516.500,00	\$ 768.028,25
Ayudante de cocina # 2	\$ 516.500,00	\$ 768.028,25
Ayudante de cocina # 3	\$ 516.500,00	\$ 768.028,25
Ayudante de cocina # 4	\$ 516.500,00	\$ 768.028,25
Jefe de meseros	\$ 1.000.000,00	\$ 1.435.500,00
Mesero # 1	\$ 516.500,00	\$ 768.028,25
Mesero # 2	\$ 516.500,00	\$ 768.028,25
Mesero # 3	\$ 516.500,00	\$ 768.028,25
Encargado de limpieza	\$ 516.500,00	\$ 768.028,25
Seguridad	\$ 516.500,00	\$ 713.028,25
Costo Real mensual		\$ 10.418.504,25
Costo Real Anual		\$ 125.022.051,00

5.2. Fuentes de financiamiento

Préstamo bancario

Monto: \$ 92.596.051,59 millones de pesos.

Pago: \$ 36.261.192 Cuotas Iguales

Plazo: 5 años

Tasa de interés: 27,57% EA.

Para la puesta en marcha del restaurante es necesaria una inversión considerable por lo que la opción de un préstamo bancario es necesaria para la adquisición de todo el equipo que se requiere, así como para cubrir los gastos de los primeros meses (sueldos, arriendo y otros gastos de administración).

La siguiente es una tabla de amortización de la deuda basada en los parámetros del préstamo:

Tabla 4: Tabla del préstamo

Periodos (anual)	Saldo inicial	Tasa	Intereses	Pago o cuota	Abono a K	Saldo final
2009	92.596.052	27,57%	25.528.731	36.261.192	10.732.460	81.863.591
2010	81.863.591	27,57%	22.569.792	36.261.192	13.691.400	68.172.191
2011	68.172.191	27,57%	18.795.073	36.261.192	17.466.119	50.706.073
2012	50.706.073	27,57%	13.979.664	36.261.192	22.281.528	28.424.545
2013	28.424.545	27,57%	7.836.647	36.261.192	28.424.545	0

5.3. Proyecciones de Los Estados Financieros

Balance General

En el balance general se destacan las 3 cuentas principales que son activos, pasivos y patrimonio. Este estado financiero es un resumen en donde a cada cuenta se le asigna un valor en dinero para así identificar qué tanto tiene la empresa en activos, cual es su nivel de deudas y su patrimonio financiero.

Balance General ARLECCHINO					
Activos	2009	2010	2011	2012	2013
Activo Corriente					
Efectivo	0	39.743.399	75.912.394	110.227.065	145.414.548
Inventarios	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	39.743.399	75.912.394	110.227.065	145.414.548
Activos fijos Neto	48.634.400	36.475.800	24.317.200	12.158.600	0
Total Activos Fijos:	48.634.400	36.475.800	24.317.200	12.158.600	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	48.634.400	76.219.199	100.229.594	122.385.665	145.414.548
Pasivo					
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	13.621.146	18.182.228	20.664.543	23.798.930
Acreedores Varios	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	81.863.591	68.172.191	50.706.073	28.424.545	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	81.863.591	81.793.337	68.888.300	49.089.088	23.798.930
Patrimonio					
Capital Social	23.149.013	23.149.013	23.149.013	23.149.013	23.149.013
Reserva legal	0	2.765.505	6.457.049	10.652.577	15.484.481
Utilidades Retenidas		-59.143.709	-35.180.199	-2.460.296	34.663.084
Utilidades del Ejercicio	-56.378.204	27.655.053	36.915.432	41.955.284	48.319.040
TOTAL PATRIMONIO	-33.229.191	-5.574.138	31.341.294	73.296.578	121.615.618
TOTAL PAS + PAT	48.634.400	76.219.199	100.229.594	122.385.665	145.414.548
PAS + PAT - ACT	0	0	0	0	0

Estado de Resultados

El estado de resultados es una parte vital en una proyección financiera ya que muestra las posibilidades que tiene el proyecto de generar utilidades.

Estado de resultados ARLECCHINO					
AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	303.878.400	544.320.000	711.144.000	792.422.400	880.219.200
Costo de Ventas	190.007.222	340.384.366	444.627.078	495.610.982	550.283.069
Utilidad Bruta	113.871.178	203.935.634	266.516.922	296.811.418	329.936.131
Gastos de Administración	132.562.051	127.931.043	180.465.590	208.053.327	237.822.914
Depreciación	12.158.600	12.158.600	12.158.600	12.158.600	12.158.600
Utilidad Operativa	-30.849.473	63.845.991	73.892.732	76.599.491	79.954.617
Ingresos no operacionales					
Costos no operacionales	25.528.731	22.569.792	18.795.073	13.979.664	7.836.647
Utilidad antes de impuestos	-56.378.204	41.276.199	55.097.659	62.619.826	72.117.970
Impuestos (33%)	0	13.621.146	18.182.228	20.664.543	23.798.930
Utilidad Neta	-56.378.204	27.655.053	36.915.432	41.955.284	48.319.040

Flujo de caja

Flujo de caja proyectado ARLECCHINO					
Flujo de Caja Operativo	2009	2010	2011	2012	2013
(+) Utilidad operacional	-30.849.473	63.845.991	73.892.732	76.599.491	79.954.617
(+) Depreciación	12.158.600	12.158.600	12.158.600	12.158.600	12.158.600
(=) Generación interna	-18.690.873	76.004.591	86.051.332	88.758.091	92.113.217
(-) Cartera					
(+) Proveedores					
= Capital de Trabajo	0	0	0	0	0
(-) Impuestos	0	0	13.621.146	18.182.228	20.664.543
(-) Inversiones	60.793.000	0	0	0	0
= Flujo de Caja Libre	-79.483.873	76.004.591	72.430.187	70.575.863	71.448.675
(-) Pago de intereses	25.528.731	22.569.792	18.795.073	13.979.664	7.836.647
(-) Amortización de la deuda	10.732.460	13.691.400	17.466.119	22.281.528	28.424.545
(+) Ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
(+) Desembolsos de deuda	92.596.052	0	0	0	0
(+) Capital	23.149.013	0	0	0	0
= Flujo de caja neto	0	39.743.399	36.168.995	34.314.671	35.187.483
(-) Dividendos					
(+) Caja inicial	0	0	39.743.399	75.912.394	110.227.065
= Caja final	0	39.743.399	75.912.394	110.227.065	145.414.548
Necesidades de financiación	-115.745.064	0	0	0	0

Criterios de Decisión	
TIR (Tasa Interna de Retorno)	161,58%
VAN (Valor actual neto)	51.020.614

Tasa descuento	25,0%
----------------	-------

Tabla 5: Escenarios

	2009	2010	2011	2012	2013
Platos/ día	8	12	15	16	22
Días/Semana	7	7	7	7	7
Platos/semana	56	84	105	112	154
Semanas/mes	4		4	4	4
Platos/mes	224	336	420	448	616
Precios/plato					
Raviolis	22.100	23.100	24.100	25.200	26.300
Canelonis	24.600	25.700	26.900	28.100	29.400
Pizza	18.000	18.800	19.600	20.500	21.400
Gnocchis	25.100	26.200	27.400	28.600	29.900
Brochetas	14.700	15.400	16.100	16.800	17.600
Antipasto	24.700	25.800	27.000	28.200	29.500
Ingresos	347.289.600	544.320.000	711.144.000	792.422.400	1.139.107.200

Tabla 6: SUPUESTOS

	2009	2010	2011	2012	2013
Inflación	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
No. platos vendidos	7	12	15	16	17
Margen platos	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%
Tasa de interés	27,57%	27,57%	27,57%	27,57%	27,57%
Impuestos	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%

Para todo inversionista los aspectos más importantes, aquellos que influyen su decisión entre invertir en un proyecto u otro, son la TIR (tasa interna de retorno) y el VPN (valor presente neto del proyecto). Como se puede apreciar, *Arlecchino* cocina italiana es un negocio con una alta tasa de retorno sobre la inversión (161,58%), y así mismo cuenta con un valor actual neto de \$ 43.664.305 pesos. Esto demuestra que es un proyecto que genera altos niveles de beneficio y rentabilidad en periodos cortos de tiempo para aquellos que invierten en el mismo, y es lo que garantiza su éxito en el mercado, es por esto que *Arlecchino* cocina italiana es un proyecto viable y prometedor

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

5.4 Análisis de los Indicadores Financieros

- **Nivel de endeudamiento total**

Este indicador calcula la relación entre las deudas de la empresa frente a los recursos propios de la misma, es decir, qué porcentaje de los recursos totales son adquiridos por terceros y qué porcentaje es por recursos de los socios. El endeudamiento de Arlecchino cocina italiana para el año 2009 es de 168%, debido al préstamo solicitado en el año 2008 para montar el negocio. A medida que pasan los años este nivel de endeudamiento disminuye (para el año 2013 es de 16%) principalmente por las cuotas que se van pagando anualmente de dicha deuda, pero también porque con el paso del tiempo la empresa va aumentando su rentabilidad y esto se convierte en capital propio de los socios que se dirigirá a la inversión en el restaurante, así que el porcentaje de recursos propios aumenta mientras que se disminuyen las deudas con terceros.

- **Rentabilidad operacional**

La utilidad operacional muestra las relaciones entre los ingresos obtenidos de clientes (operación regular de la empresa) y los gastos en los cuales se incurre para producir estos ingresos. Este es un dato clave para analizar la rentabilidad de una empresa.

La rentabilidad operacional de Arlecchino cocina italiana muestra índices positivos exceptuando el primer año; por ejemplo el 2009 termina con una rentabilidad operacional de -10,15%, pero aumenta gradualmente hasta alcanzar un 9.08% en

el año 2013, lo cual es muestra que el negocio es rentable y proyecta beneficios para los socios.

- **Rentabilidad neta**

La utilidad o rentabilidad neta de un negocio es considerada por inversionistas en todo el mundo como una de las cifras más relevantes de los indicadores financieros, ya que determina el nivel de rentabilidad del negocio después de descontar todos los demás rubros, como gastos, costos, intereses, impuestos, amortizaciones, etc.

La rentabilidad para el restaurante Arlecchino cocina italiana empieza siendo negativa en 2009, arrojando un -18.55% de utilidad neta, pero logra alcanzar un 5.49% para el último año proyectado (2013). Estos datos confirman que el negocio es una opción muy interesante para los inversionistas y accionistas en búsqueda de opciones de inversión.

- **Rentabilidad del patrimonio (ROE) = Utilidad neta / Patrimonio**

La rentabilidad sobre patrimonio o ROE (Return On Equity) representa la rentabilidad sobre los recursos en manos de los propietarios, es decir que calcula la rentabilidad que genera el proyecto para sus accionistas. En el caso de Arlecchino cocina italiana, el índice de ROE proyectado para el 2009 es de 169.66%, y para el 2013 es de 39.73%, lo cual es muestra que la empresa mantendrá niveles positivos de rentabilidad para sus accionistas.

- **Rentabilidad de los activos (ROA) = Utilidad neta / Activos**

La rentabilidad sobre los activos indica el nivel de utilidades que genera el dinero invertido en activos en un año. El ROA para el restaurante empieza en 2009 de forma negativa en -115,92%, pero para el 2010 aumenta a 36,28% y continúa hasta el 2013 en donde tiene un valor de 33,23%.

CONCLUSIONES

La alta cocina en Colombia está viviendo una transformación sin precedentes;.... *“la industria gastronómica colombiana se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación...”*⁵⁰.

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

Esta investigación busco explorar estas tendencias, con base en una serie de preguntas que fueron respondidas a través de encuestas realizadas a personas de la ciudad de Cali.

Se encontraron puntos interesantes; el más importante fue corroborar la tendencia que comer en restaurantes es un negocio que crece día a día. Otro punto súper interesante, es por qué las personas van a los restaurantes, en este caso la mayoría va por razones sociales, lo que implica que buscan un lugar confortable y de relajación en el cual puedan disfrutar de una buena comida o bebida en compañía de amigos.

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

⁵⁰ Acodrés: <http://www.acodres.org/>

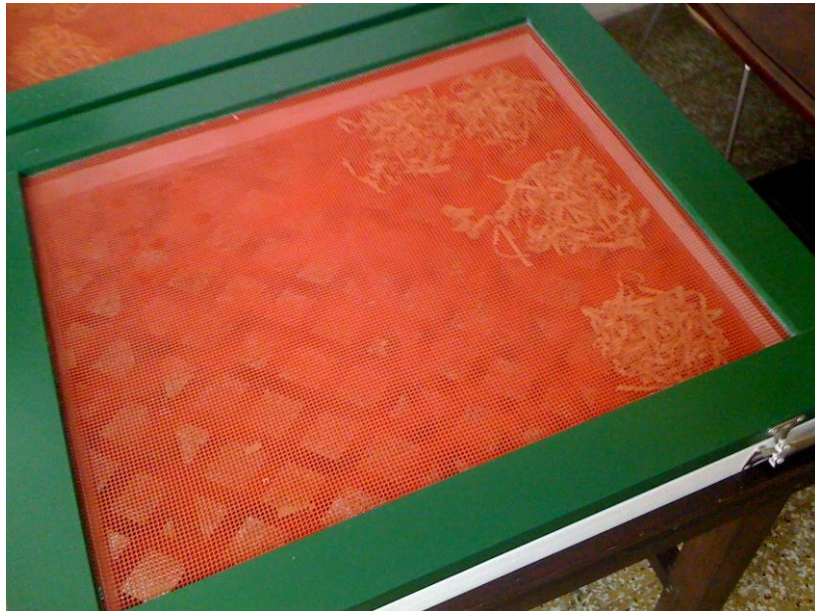
BIBLIOGRAFIA

- L. BERRY; Leonard. Un buen servicio ya no basta; Cuatro Principios del servicio excepcional al cliente; Grupo Editorial Norma 2002; Bogotá, Colombia.
- COOPER Brian, FLOODY Brian ; Mc NEIL Gina. Como iniciar y administrar un restaurante; Grupo Editorial Norma 2002; Bogotá Colombia.
- ALZATE Jaime. Administración y costos de cocina; Jaime Alzate Editor 2002; Impreso en Colombia por Marvitel Ltda.
- Revista EL GOURMET; Producción Rodrigo Garrillo. Grupo Q S.A. Pramer S.C.A titular de la marca *elgourmet.com* Amante del Buenvivir
- REVISTA DINERO
- BERNAL Cesar Augusto. Metodología de la Investigación, para administración y economía: Prentice Hall, Marzo 2000.
- L. POPE Jeffrey. Investigación de Mercados, Grupo Editorial Norma; 2002.
- CUEVAS Francisco José. Control de Costos y Gastos en los Restaurantes: Limusa 2007

ANEXOS



Secador de la Pasta



Secador de la Pasta



Secador de la Pasta



Mesas secadoras de Pasta



Maquina fabricadora de la Pasta



MAQUINA



PASTA

GLOSARIO

Como dato curioso se comentará sobre los platos que componen un menú:

★ **Il Antipasto:** son entradas, éstas pueden ser calientes o frías; un antipasto podría ser un Carpaccio (Carnes Crudas), una Capresse (Mozzarella con Tomate), Fruti di Mare (Mariscos Crudos o Cocidos), Arancini (Croquetas redondas de pasta de arroz), Bresaola (Carne Cruda: lonchas finas de carne de buey, que ha sido curado por 2 o 3 meses).

**Antipasto* (se deriva de la palabra italiana antipasto que significa antes de la pasta), se puede entender como un aperitivo, como tal se sugieren variedad de carnes, ensaladas como por ejemplo el prosciutto (jamón) de Parma, o alguna ensalada de tipo mediterránea, para abrir el apetito. Sin embargo el antipasto típico suele estar constituido por pepinillos, cebollines, morrones (Pimentones), ajo etc. macerados en una mezcla de vinagre y agua salada.

★ **Il Contorno:** es el plato de acompañamiento, y éste puede consistir en una ensalada o verduras.

★ **Il Dolce:** es el postre.

★ **Il Primo:** o entrada, se puede considerar como el primer plato, generalmente consiste en un plato caliente como Pasta, Risotto, Gnocchi, Polenta o Sopa.

★ **Il Secondo:** es el “segundo plato”, o plato principal, compuesto generalmente de carne o pescado. (La pasta en un menú típico tradicional, NUNCA se considera como plato principal.

Existe una gran variedad de pastas: pastas largas, pastas cortas, rellanas, pastas de colores; en fin la variedad que existe es infinita.

- ★ **AGNOLOTTI:** son raviolis, pero no cuadrados, sino redondos.
- ★ **BUCATONI:**, es igualmente una pasta larga, pero difiere de los demás, este es como un spaghetti pero es más grueso y ahuecado en el centro.
- ★ **CAPPELETTI:** son otro tipo de pasta, pero esta tiene como una forma de pequeño sombrero.
- ★ **CAPELLI:** o cabellos de ángel, siendo estos la pasta más finita.
- ★ **FOCACCIA:** es una especie de pan plano cubierto con especias y otros productos alimenticios, se trata de un plato muy tradicional de la cocina italiana muy relacionado con la popular pizza. Se la puede preparar sola, con hierbas frescas o secas.
- ★ **FETTUCCHINE:**, son muy similares pero estos son un poco más anchos, y son también planos.
- ★ **FUSILLI:** es en forma de hélices: como una estrellita.
- ★ **GNOCCHI:** es una pasta hecha a base de puré de papas, con una forma ovalada
- ★ **LINGUINI:** son una variedad de spaghetti pero muchísimo más delgados, más o menos de 3mm.
- ★ **MACARONI:**, es una pasta con forma de tubo angosto, curvo o recto.
- ★ **PANZEROTTI:** también son una pasta rellena, pero estos tienen forma de media luna.
- ★ **PAPPARDELLE:** son como mini cuadritos, de láminas de pasta, pueden ser hasta de 2.5 cm. de ancho.
- ★ **PIZZA:** es una “torta plana” de trigo con queso mozzarella, salsa de tomate y otros ingredientes, cocida al horno, típica de la cocina napolitana.
- ★ **RAVIOLI:** ésta es una pasta con forma de “paquetito”, y cuadrada.

- ★ **RIGATONI, PENNE:** todas son similares al macaroni, su variación está en el tamaño o en el grosor.
- ★ **RISOTTO:** es un plato de la cocina italiana a base de arroz, se prepara básicamente con vino, caldo, mantequilla y queso parmesano y por supuesto, todo lo que se le quiera agregar después. El secreto fundamental de un buen risotto está en su cocción, ya que se ha de ir agregando el caldo caliente, en pequeñas cantidades cada vez y sucesivamente para que el arroz se cocine absorbiendo el líquido poco a poco. Así el almidón, cederá lentamente a lo largo de la cocción, formando una crema, pero con los granos enteros, lo que los italianos denominan “mantecato”.
- ★ **SPAGHETTI:** alargados y con una sección circular.
- ★ **TALLARINES:**, son una variedad de Spaghetti, pero estos en cambio no son circulares, sino que son planos.
- ★ **TORTELLINI:** tienen forma de rollito anudado dentro del cual se incluye el relleno, y éste puede ser de carne, pollo, queso, espinaca, entre otros; ahí, en la variedad de recetas que se pueden hacer/inventar es dónde está el sabor.
- ★ **TORTELLONI:** son muy similares al tortellini, pero estos son más grandes, y su relleno también puede variar.

Encuesta para consumidores

Fecha de realización: Día, Mes, Año

A continuación encontrará un formulario con preguntas relacionadas con sus hábitos y preferencias que ayudarán a la estructuración de un plan de negocios para el diseño de un restaurante en la ciudad de Cali. La resolución de ellas tomará pocos minutos de su tiempo. Agradecemos la mayor sinceridad en sus respuestas.

1. Su sexo (marque con X):

Femenino_____ Masculino_____

2. En que rango de edad está usted (marque con X):

18 ---28___

29---38___

39---48___

49---58___

59---68___

3. Estado civil (marque con X):

a. Soltero (a)___

b. Casado (a)___

c. Divorciado (a)___

d. Viuda (o)___

e. Otro___ Cuál?_____

4. ¿Tiene usted hijos (as)? (marque con X):

Si_____ No_____ Cuantos?_____

5. Su último nivel de estudios es (señale con una X):

Primaria____
Secundaria____
Universitaria____
Técnica____
Postgrado____

6. Su actual ocupación es (por favor señale con una X la más representativa):

Estudiante____
Empleado____
Independiente____
Otro____, ¿cuál?_____

7. Usando la escala que se presenta a continuación, por favor escriba un número del uno (1) al cinco (5) en el espacio ofrecido que mejor exprese su sentimiento sobre la frase suministrada

Definitivamente De acuerdo	Ligeramente De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Ligeramente En desacuerdo	Definitivamente En Desacuerdo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- ____ Después de una semana de trabajo es necesario salir el fin de semana.
____ Prefiero salir a un restaurante que ir al cine.
____ Prefiero ir a bailar que ir a un restaurante
____ Mi trabajo me obliga a salir muy de seguido a comer a un restaurante.
____ Cuando hay celebraciones en mi familia prefiero salir a comer a un restaurante
____ Me gusta salir con mis amigos a divertirme.
____ Prefiero tomar una copa de licor y comer.
____ Para divertirme no necesito tomar licor.
____ La comida italiana es mi preferida.
____ La pasta me engorda.
____ Un buen restaurante debe contar con música en vivo.
____ Siempre que salgo aprovecho para ensayar comidas diferentes a las de mi casa.
____ Prefiero la comida chatarra.
____ Comer pizza es mi pasión.
____ Prefiero esos restaurantes donde puedo reservar mi mesa para llegar y no esperar.
____ Generalmente pago mis comidas en los restaurantes con tarjeta de crédito.

- Me gusta pagar en el restaurante con efectivo.
- Me intranquilizan los sitios con mucho ruido.
- Requiero de los consejos del mesero, del Chef o del propietario para escoger mi plato.
- Necesito ver los precios en la puerta del restaurante para tomar la decisión de entrar.
- Generalmente ensayo los restaurantes que me recomiendan mis amigos.
- Soy un explorador de nuevos restaurantes.

8. ¿Acostumbra usted a salir a algún restaurante? (Marque con X)

Si___ No___

Justifique su respuesta:

9. Si su respuesta anterior es positiva por favor señale la frecuencia con que usted Lo acostumbra a hacer (Marque con una X la más frecuente):

- Todos los días___
- Una vez a la semana___
- Dos veces a la semana___
- Tres a cinco veces a la semana___
- Una vez al mes___
- Dos veces al mes___

10. Por qué voy a un restaurante. (Señale con X no más de cuatro posibilidades)

- No me gusta cocinar___
- No tengo tiempo___
- Por salir a divertirme___
- Por que simplemente me gusta ir___
- Allá me encuentro con mis amigos / familiares___
- Por que me invitan___
- Otra___,
- ¿cuál?_____

11. Al escoger un restaurante lo que tengo en cuenta es (señale X no más de cuatro posibilidades):

- La facilidad de llegar a él___
- El tipo de comida que ofrecen___
- Por que me lo recomendaron como bueno___
- Por la conveniencia de precios___
- Su ambiente___

Por que esta de moda____

Su horario de atención____

La facilidad para parquear____

Otra____, ¿Cuál?_____

12. ¿Ha estado en un restaurante de comida italiana en la ciudad de Cali? (señale con una X)

Sí____

No____

Si su respuesta es positiva indique por favor su nombre (s)

13. ¿Conoce en que consiste la comida tradicional italiana? (señale con una X)

Sí__X__

No____

Si su respuesta es positiva indique ¿cual es su característica?

14. Lo que usted estaría dispuesta (o) a pagar por un PLATO PRINCIPAL en un restaurante tipo Gourmet (señale con una X):

Entre \$ 15.000 y \$ 20.000____

Entre \$ 21.000 y \$25.000____

Entre \$ 26.000 y \$30.000____

Entre \$ 31.000 y \$40.000____

Otro____, ¿Cuánto?_____

15. Lo que usted estaría dispuesta (o) a pagar por una ENTRADA en un restaurante tipo Gourmet (señale con una X):

Entre \$ 5.000 y \$ 8.000____

Entre \$ 8.001 y \$10.000__

Entre \$ 10.001 y \$12.000____

Entre \$ 12.001 y \$15.000____

Otro____, ¿Cuánto?_____

16. Lo que usted estaría dispuesta (o) a pagar por un POSTRE en un restaurante tipo Gourmet (señale con una X):

Entre \$ 5.000 y \$ 8.000____

Entre \$ 8.001 y \$ 10.000____

Entre \$ 10.001 y \$12.000____

Otro ____, ¿Cuánto? _____

17. Lo que usted estaría dispuesta (o) a pagar por una BEBIDA NO ALCOHOLICA en un restaurante tipo Gourmet (señale con una X):

Entre \$ 2.000 y \$ 4.000 ____

Entre \$ 4.001 y \$ 6.000 ____

Entre \$ 6.001 y \$ 8.000 ____

Otro ____, ¿Cuánto? _____

18. ¿Por favor indique cuál es su restaurante favorito de la ciudad de Cali?

19. ¿Qué es lo que MAS le gusta de su restaurante favorito en Cali?

20. ¿Qué es lo que MENOS le gusta de su restaurante favorito en Cali?

21. El tipo de comida que usted prefiere es (señale con una X):

Colombiana ____

Peruana ____

Argentina ____

Italiana ____

Mejicana ____

China ____

Otra ____ ¿Cuál? _____

22. Si usted tuviera la oportunidad de recomendarle algo al dueño de un restaurante en la ciudad de Cali, que le recomendaría para lograr su escogencia _____

Muchas gracias por su colaboración y respuestas.