

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA FUSIÓN LATINA-ITALIANA**



Autores

VIVIANA DUQUE LAMIR

DARÍO JOSÉ GÓMEZ HERNÁNDEZ

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Bogotá D.C.

Mayo de 2008

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA FUSIÓN LATINA-ITALIANA**

Autores

**VIVIANA DUQUE LAMIR
DARÍO JOSÉ GÓMEZ HERNÁNDEZ**

Tutor

**JOSE DANIEL GÓMEZ
Ingeniero**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Bogotá D.C.

Mayo de 2008

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por las cosas maravillosas que me ha dado en la vida, por haberme permitido formarme académicamente hasta esta instancia. Junto a Él quiero dedicar este logro a todos aquellos que han ayudado en mi formación espiritual, personal y académica durante mi vida como lo son mis padres, hermano, novio y amigos.

De la misma forma quiero agradecer a mi compañero y amigo de trabajo quien siempre fue un apoyo para lograr este difícil objetivo. A mi tutor, quiero agradecerle su esfuerzo para guiarnos en tan difícil tarea.

Por último me resta agradecerle del fondo de mi corazón a todos aquellos que intervinieron de una u otra forma para que yo lograra llevar a cabo todos mis sueños, los cuales se vieron reflejados en mi vida personal, académica, pero principalmente en esta gran hazaña.

Viviana Duque Lamir

Agradezco infinitamente a todas y cada una de las personas que mencionare a continuación, porque cada una me inspiró e influyó de una u otra manera en la realización de este taller de grado. Primero que todo debo agradecer a Dios por brindarme esta oportunidad, por darme la vida y por poner en mi camino a todas las personas que están a mi alrededor.

A mi familia por ser mi apoyo principal, por darme energías positivas todos los días y porque no podría estar más agradecido de tenerlos en mi vida. Agradezco a mis padres, Guillermo y Amparo, a mi hermana Ana María, a mi abuelita y todos mis tíos y primos que siempre me dieron ánimos y consejos en este proceso. También agradezco a mis amigos y compañeros, ya que con su apoyo encontré la energía para realizar este proyecto de la mejor forma, especialmente a mi compañera de tesis, Viviana, porque fue el complemento perfecto para la realización de este sueño.

Por último me gustaría agradecer a la Pontificia Universidad Javeriana y a todos los profesores que me dieron las bases para formarme como administrador, especialmente a nuestro tutor, el profesor Daniel Gómez, quien nos guió y apoyó completamente durante este proceso.

A TODOS MIL Y MIL GRACIAS.

Darío José Gómez Hernández

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRIMERA PARTE: ANTEPROYECTO	13
1. TÍTULO	14
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.1. Planteamiento del Problema	14
2.2. Formulación del Problema	17
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	17
4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	21
4.1. Marco Teórico	21
4.2. Marco Conceptual	30
5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
5.1. Objetivo General	41
5.2. Objetivos Específicos	42
SEGUNDA PARTE: PLAN DE NEGOCIOS	43
1. ANÁLISIS DE MERCADO	46
1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	46
1.1.1. Análisis del sector y la Compañía	46
1.1.2. Análisis del Mercado Específico	48
1.1.3. Competencia	52
1.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	61

1.2.1. Mercado Objetivo y Tipo de Investigación	61
1.2.1.1. Mercado Objetivo y Ubicación de Clientes Potenciales	61
1.2.1.2. Tipo de Investigación de Mercados	61
1.2.2. Objetivos de la Investigación de Mercados	62
1.2.2.1. Objetivo General	62
1.2.2.2. Objetivos Específicos	62
1.2.3. Recolección de Datos	63
1.2.3.1. Metodología de Recolección de datos	63
1.2.3.2. Herramienta Utilizada para la Investigación.	63
1.2.3.2.1. Cuestionario	64
1.2.3.2.2. Ficha Técnica	67
1.2.4. Tamaño de la Muestra	68
1.2.4.1. Método de Selección de la Muestra Probabilística	68
1.2.4.2. Tamaño de Muestra	68
1.2.5. Análisis de las Encuestas	69
1.2.6. Conclusiones	79
1.3. ESTRATEGIAS DE MERCADO	80
1.3.1. Concepto del Producto o Servicio	80
1.3.2. Estrategias de Precio	81
1.3.3. Estrategias de Venta	82
1.3.4. Estrategias de Promoción	83
1.3.5. Estrategias de Comunicación	84
1.3.6. Estrategias de Servicio	85
1.3.7. Estrategias de Aprovisionamiento	86
1.4. PROYECCIÓN DE VENTAS	87
1.4.1. Política de Cartera	87
1.4.1.1. Política de Cobro	87
1.4.1.2. Política de pago	87
2. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	88
2.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	88
2.1.1. Proceso de Visualización	88

2.1.1.1. Misión	88
2.1.1.2. Visión	88
2.1.1.3. Objetivos organizacionales	89
2.1.1.4. Valores corporativos	90
2.1.2. Análisis DOFA	90
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	93
2.2.1. Organigrama	83
2.2.2. Propietarios	96
2.2.3. Junta directiva	97
2.2.4. Política de distribución de utilidades	97
2.3. DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES	98
2.3.1. Personal ejecutivo	98
2.3.1.1. Socios – gerentes	98
2.3.1.1.1. Experiencia y Aportes: Viviana Duque	98
2.3.1.1.2. Experiencia y aportes: José Gómez	99
2.3.1.1.3. Tipo de contrato laboral, política laboral y salarial	99
2.3.1.2. Chef principal	100
2.3.1.2.1. Aportes a la organización	100
2.3.1.2.2. Tipo de contrato laboral, política laboral y salarial	101
2.3.1.3. Jefe de meseros	102
2.3.1.3.1. Aportes a la organización	102
2.3.1.3.2. Tipo de contrato laboral, política laboral y salarial	102
2.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	103
2.4.1. Características de los puestos claves	103
2.4.2. Características de los empleados	105
3. ANÁLISIS TÉCNICO	110
3.1. Descripción del producto y/servicio	110
3.1.1. Producto	110
3.1.1.1. Proveedores	111
3.1.2. Servicio	112
3.1.3. Accesorios	113

3.2. FACILIDADES	115
3.2.1. Ubicación geográfica del restaurante	115
3.2.2. Área	116
3.3. EQUIPOS Y MAQUINARIAS	117
3.3.1. Especificaciones del proceso	117
3.3.2. Tipos de equipos y maquinarias	118
3.4. MENÚ DE PLATOS	120
3.4.1. Raviolis rellenos de maíz y suero costeño	120
3.4.2. Tilapia con pesto de mango biche y papas criollas	120
3.4.3. Ñoquis de papa criolla	121
3.4.4. Lasagna de chili con carne	122
3.4.5. Lomo de res en aceitunas y tomates	122
4. ANÁLISIS LEGAL Y JURIDICO	123
4.1. CARACTERÍSTICAS DE UNA SOCIEDAD LIMITADA	123
4.1.1. Responsabilidad de los socios	123
4.1.2. Administración y representación legal	126
4.1.3. Capital de la sociedad	126
4.1.4. Causales de disolución (Art. 370 de C de Co)	127
4.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	128
5. ANÁLISIS FINANCIERO	130
5.1. Inversión en activos	130
5.1.1. Inversión en maquinaria	130
5.1.2. Inversión en muebles y enseres	131
5.1.3. Inversión en capital de trabajo	131
5.2. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	132
5.3. PROYECCIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	133
5.3.1. Balance General	133
5.3.2. Estado de Resultados	136
5.3.3. Flujo de caja	137
5.3.4. Indicadores financieros	138

5.3.5. Criterios de decisión para el inversionista	143
6. CONCLUSIONES	144
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	

INDICE DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1: Ciudad de Bogotá Y Zona Usaquén	50
Imagen 2: Ubicación geográfica del restaurante	115
Imagen 3: Plazoleta de Usaquén	116

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Ocupación	69
Gráfico 2: Género	69
Gráfico 3: ¿En qué zona de Bogotá vive usted?	70
Gráfico 4: ¿En que barrio vive usted?	71
Gráfico 5: ¿Con que frecuencia acostumbra a ir a un restaurante?	72
Gráfico 6: ¿Suele ir acompañado?	72
Gráfico 7: ¿Prefiere el servicio a domicilio que ir al propio establecimiento?	73
Gráfico 8: ¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?	74
Gráfico 9: ¿Es para usted importante que el restaurante tenga un estacionamiento propio?	74
Gráfico 10: ¿Sabe que es la comida fusión?	75
Gráfico 11: ¿Alguna vez ha visitado un restaurante fusión?	75
Gráfico 12: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú en un restaurante de comida fusión que consta de: Entrada, plato fuerte, postre y bebida?	76
Gráfico 13: Responda si le gustaría que el restaurante se ubicara en (puede escoger varias opciones).	77
Gráfico 14: ¿Por qué prefiere dicho restaurante?	78
Gráfico 15: Califique de 1 a 5 el grado de relevancia de cada aspecto mencionado a la hora de escoger un restaurante.	78
Gráfico 16: Organigrama	95

NDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Accesorios del restaurante	114
Tabla 2: Costo total de maquinaria	119
Tabla 3: Ventajas y Desventajas	128
Tabla 4: Costos de muebles y enseres	131
Tabla 5: Costo de inversión en capital de trabajo	132
Tabla 6: Tabla de amortización anual	133
Tabla 7: Balance general	134
Tabla 8: Estado de resultados	136
Tabla 9: Flujo de caja operativo	137
Tabla 10: Indicadores financieros	138
Tabla 11: Criterios de decisión	143

PRIMERA PARTE

ANTEPROYECTO

1. TÍTULO

Elaboración de un Plan de Negocios para la creación de un restaurante de comida fusión, enfocado en combinar platos italianos con comida latina, y ubicado en el sector de Usaquén de la ciudad de Bogotá.

2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

2.1. Planteamiento del problema

Durante el paso de los años los restaurantes han tomado mayor importancia alrededor del mundo entero. Ahora estos establecimientos buscan satisfacer a sus clientes y, al mismo tiempo, su nuevo objetivo es ganar sus corazones para crear fidelidad y empatía con ellos.

El desarrollo de los restaurantes en Colombia, y mas específicamente en Bogotá en las décadas actuales, ha sido muy interesante, mas que todo por el rápido desarrollo que ha presentado la ciudad en los últimos años, lo cual ha impulsado los sectores turístico, gastronómico y comercial, entre otros. El consumo en la década de 1995 a 2005 ha aumentado de \$ 650 miles de millones de pesos a \$ 751 miles de millones¹, lo cual representa que la inversión para estos restaurantes ha aumentado considerablemente y muestra que la situación actual de este sector esta en un proceso de desarrollo.

¹ Tomado de ENCUESTA ANUAL DE SERVICIOS: HOTELES, RESTAURANTES Y AGENCIAS DE VIAJES. DANE (2005).

Según datos suministrados por Gastronomía-2007, el encuentro especializado que se realizó del 13 al 18 de noviembre de 2007 en Corferias, en Bogotá, la Cámara de Comercio de la ciudad registra entre 15 y 20 puntos nuevos de preparación y venta de comida cada mes. Sin embargo, esta cifra podría duplicarse e incluso triplicarse si se tuviera en cuenta el número de sitios que son tan pequeños que sus propietarios no se interesan en formalizar su actividad.

Uno de los aspectos más destacados concierne al comportamiento del flujo de inversión extranjera directa (IED) en los sectores de comercio, hoteles y restaurantes, el cual creció en un 76% el año pasado, al pasar de \$ 303 millones de dólares en 2005, a \$ 532 millones en 2006, constituyéndose éstos en los más dinámicos en cuanto al interés foráneo por hacer negocios en Colombia.

Actualmente, los restaurantes están cambiando y ampliando su gama de platos con el fin de diferenciarse de su competencia, lo que ha generado el nacimiento de lo que se conoce como comida fusión.

La comida fusión es una nueva forma de experimentar nuevos sabores, olores y texturas por medio de la combinación de diversos platos e ingredientes de varias culturas. En Bogotá este tipo de cocina está tomando fuerza, lo cual se puede apreciar en el surgimiento de varios restaurantes dedicados exclusivamente a este negocio, como El Olivar (ubicado en el centro de Bogotá) o El Arca que se encuentra en Usaquén, así como en la reacción de los restaurantes ya establecidos, los cuales están actualizando y ampliando sus menús con platos de cocina fusión.

Es importante señalar los aspectos que inspiraron a la decisión de montar un restaurante de comida fusión en Bogotá. Uno de los principales es el constante interés de los involucrados desde hace bastante tiempo en las comidas italiana y colombiana principalmente, reconociendo los exquisitos

sabores de los platos argentinos, brasileros, entre otros. Además la pasión por cocinar diversos platos y combinar sabores ha sido una inspiración constante que generó la idea del negocio como tal y que, gracias a la ayuda de familiares y conocidos, quienes tienen experiencia en el campo de la gastronomía, se ha ido forjando poco a poco, creando pasión y amor por ese tema.

La oportunidad de negocio consiste entonces en un restaurante de comida fusión especializado en combinar platos italianos con los latinos más representativos, aprovechando el sinfín de platillos de comida fusión que se pueden lograr de las diferentes culturas. Además hay que tener en cuenta que en la ciudad de Bogotá no existe ningún restaurante de cocina fusión enfocado en combinar estas culturas específicas, por lo que hay un nicho de mercado que no ha sido explotado y que resulta muy atractivo para los clientes potenciales.

En el anexo 1 se presenta la tabla con datos del mercado de restaurantes desde el año de 1995 hasta el 2005, teniendo en cuenta aspectos como número de empresas, valor agregado, sueldos, producción bruta, prestaciones, entre otros.

Después de un análisis de las estadísticas se puede evaluar que el número de empresas del sector, contrario a lo pensado, ha disminuido considerablemente ya que presentan una reducción del 28%, pero las empresas existentes han aumentado el número de establecimientos; a su vez, la productividad se ha mantenido constante aumentando los niveles de calidad y generando más y mejores empleos.

Con base en los datos se puede ver que el mercado se encuentra en un proceso de franco desarrollo, por lo que presenta oportunidades claras para los innovadores que demuestren propuestas nuevas con altos niveles de calidad. Esto proporciona un campo de oportunidad amplio para el montaje del restaurante ya que existe un mercado que actualmente busca nuevas

experiencias de comida y está dispuesto a conocer combinaciones de las distintas comidas y culturas.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan de negocios para crear, montar y comercializar un restaurante de comida fusión, enfocado en mezclar platos latinos con italianos, en el sector de Usaquén de la ciudad de Bogotá, de modo que genere fidelidad y empatía con los clientes, proporcionando asimismo platos únicos con los mejores niveles de calidad y el mas alto valor agregado?

3. Justificación del Proyecto

El plan de negocios muestra una ventana de oportunidades muy interesantes para la creación, montaje y posterior comercialización del restaurante descrito en el proyecto por varias razones. Para comenzar, se debe tener en cuenta que en el mercado de restaurantes de comida Fusión, no se ha presentado alguna propuesta enfocada a mezclar las comidas de las culturas latina e italiana, razón por la cual existe una nueva “cultura gastronómica” que aun no ha sido descubierta ni explotada por otros empresarios. En cuanto a la viabilidad del negocio se puede ver que hay una gran oportunidad de crear y explotar este nicho de mercado, dado que el objetivo principal de esta propuesta nueva y original consiste en atraer y mantener a los cientos de personas que, constantemente, buscan nuevos sabores y sensaciones. Por otra parte, se cuentan con los recursos suficientes y se puede ver que la zona de Usaquén es muy buena ya que no cuenta con muchos restaurantes y menos de este tipo de comidas como lo es la fusión entre latina e italiana.

Otro aspecto a tener en cuenta es que, al mezclar los mejores platos de estas culturas, se logra un nivel de diferenciación considerable frente a los demás competidores, ya que, como se mencionó anteriormente, no existe ninguna propuesta de restaurante con estas características específicas. La diferenciación frente a la competencia estará dada por la combinación de un inigualable nivel de calidad y sabor en cada uno de los platos, excelente servicio en todo momento y un ambiente completamente encantador. Todos estos aspectos tienen como objetivo final la satisfacción completa de cada cliente y haciendo de su estadía una experiencia inolvidable.

Por otro lado, el restaurante generará una fuente de empleo para cerca de 15 personas inicialmente entre meseros, cajeros, chefs, ayudantes de cocina, personal de aseo y de seguridad, entre otros. Este es un punto muy importante ya que el negocio traerá beneficios para la sociedad, mediante la creación de nuevos empleos bien remunerados y de calidad, lo cual en el largo plazo aportará para impulsar el desarrollo de la ciudad.

La innovación en el producto es otra cualidad que aporta este negocio. Mediante la creación de estos nuevos platos se amplía el menú de comidas en la ciudad, brindando opciones distintas a las personas y también creando competencia sana que dará como resultado final el beneficio de los clientes quienes disfrutaran cada vez formas distintas de comidas con buena calidad.

Una forma de demostrar el alcance y la viabilidad del proyecto es realizando un breve análisis del mercado específico en sus principales aspectos que son el producto, los clientes y la competencia; esto se presenta a continuación:

- **Producto / Servicio**

En la ciudad de Bogotá no hay un número grande de restaurantes de comida fusión, dado que esta es una tendencia relativamente nueva y se está explotando poco a poco.

En los últimos años se ha venido aumentando el aprecio por la comida fusión y por la creación de nuevos platos que desafían los sentidos y les proporciona a las personas nuevas opciones de comida. Restaurantes como El Arca o El Olivar han venido aumentando el gusto de los bogotanos por la comida fusión; así mismo, hay restaurantes establecidos que, en respuesta a esta tendencia, están actualizando sus menús con platos de comida fusión como es el caso de Harry Sassón y Crepes & Waffles.

Esto demuestra que el mercado de la comida fusión tiene un futuro muy prometedor y se encuentra en un buen momento para la entrada de nuevos gerentes y la creación de nuevos establecimientos que se dediquen a combinar las distintas culturas gastronómicas.

- **Clientes**

El mercado objetivo al que va dirigido este restaurante de comida fusión italiana-latina son las personas que tengan las siguientes características distintivas:

- Gente que busca probar nuevas sensaciones y nuevos platos, y que no tienen miedo de conocer nuevas combinaciones de sabores.
- Que tengan entre 25 y 45 años de edad.
- Ubicados en estratos 4, 5 y 6.

- Que vivan o trabajen en el norte de Bogotá.
- Personas con niveles de ingresos superiores a \$ 1'200.000.
- También que busquen el mejor 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.

En cuanto a la localización geográfica de los clientes es importante resaltar que Bogotá presenta una de las mejores ofertas gastronómicas de Latinoamérica. Se puede ver que se consolida como la ciudad gourmet al ofrecer múltiples alternativas de comida nacional e internacional; cuenta con más de cien restaurantes de calidad turística. En el Centro Histórico y La Macarena se encuentran agradables restaurantes y cafés. En el norte sobresalen algunos en la denominada Zona Rosa, en la Zona T, la Zona G, el Parque de la 93 y Usaquén.

El restaurante se ubicará en la zona norte de la ciudad de Bogotá, mas precisamente en la zona de Usaquén, en el barrio del mismo nombre (ubicado arriba de la carrera 7ª entre las calles 106 y 127 aproximadamente), la ubicación geográfica y la cercanía con los clientes es vital para que estos visiten el restaurante constantemente. Un ejemplo son los ejecutivos, quienes cuentan con poco tiempo para almorzar y es importante que se puedan dar el gusto de ir a su restaurante favorito sin tener que cruzar la ciudad de lado a lado; por otro lado, para los demás clientes también es importante encontrar facilidad al dirigirse al restaurante sin que represente mucho tiempo de transporte. Es por esto que la ubicación del establecimiento en Usaquén es uno de los fuertes del restaurante y se aprovechará en las estrategias de publicidad correspondientes.

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

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

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

4.1. Marco teórico

El plan de negocios es un documento que reúne la información para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Con este plan lo que se pretende es buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para la construcción de una compañía o empresa, que contiene la misión, las oportunidades identificadas, los objetivos, las estrategias, los planes de acción y las medidas de control y evaluación.

Por otra parte se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha. También es importante tener en cuenta los aspectos financieros y económicos ya que son fundamentales. La información cuantitativa se debe sustentar con estrategias que corroboren la información dada, para ver de esta manera que tan viable es el negocio.

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio. Además, para ser una gran herramienta debe tener las siguientes características esenciales:

1. Debe ser efectivo, esto significa que debe priorizar las características y factores claves de éxito del negocio, debe responder las posibles preguntas de los inversionistas.
2. Debe ser claro, no dejar las ideas en el aire y utilizar términos preciso sin dar muchas vueltas.
3. Debe ser breve, usualmente no sobrepasa las 30 páginas, o sea que se debe aplicar en él un gran poder de síntesis.
4. Debe ser estructurado, debe ser muy organizado para permitir una lectura sencilla.
5. La presentación debe ser impecable, buen tamaño de letra, márgenes amplias, todas las cifras deben estar organizadas en cuadros, etc.

El plan de negocios será una herramienta muy útil en varios sentidos. Algunas de las razones por las cuales no se debe pasar por alto son:

- Este ayudará a definir y enfocar los objetivos de la organización, mediante el uso de información y análisis de resultados.
- Puede ser utilizado como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones con prestamistas, inversionistas, ruedas de negocios, bancos, entre muchos más.

- Ayudará a descubrir las omisiones y debilidades en el proceso de planificación.

Los pasos de un plan de negocios son los siguientes:

Mercado

1. Investigación de mercado contempla:

- Definición de objetivos: Se definen los objetivos a lograr con el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales etc.
- Justificación y antecedentes del proyecto: Se justifican las razones para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta aspectos sociales económicos, ambientales y se relacionan con los antecedentes del proyecto.
- Análisis del sector: Se tiene en cuenta el desarrollo tecnológico e industrial del sector; el comportamiento que ha tenido el sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencias previstas a corto, mediano y largo plazo.
- Análisis del mercado: Se elabora un diagnostico de la estructura actual del mercado; se define el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo per. Cápita, estimación del segmento, perfil del consumidor y se relacionan los productos sustitutos y productos complementarios.
- Análisis de la competencia: Identificación de principales participantes y competidores potenciales; se hace un análisis de empresas competidoras; Se analiza los costos del producto, el servicio frente a la competencia, los precios de venta del producto; El posicionamiento del producto frente al de la competencia.

2. Estrategias de mercado contempla:

- Concepto del producto o servicio: Es la descripción básica, especificaciones o características, diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio frente la competencia.
- Estrategias de distribución: Hay que especificar las alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física, estrategias de ventas, presupuesto de distribución, tácticas relacionadas con la distribución, los canales de distribución que se van a utilizar. Estrategias de comercialización.
- Estrategias de precio: Se presenta un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio, condiciones de pago, los seguros necesarios, impuestos de ventas, posible variación de precios para resistir guerra de precios y por ultimo se explica la manera mediante la cual se definió el precio.
- Estrategias de promoción: Explique o describa la estrategia de promoción dirigida al cliente y canales, manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; Presupuesto de promoción y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento).
- Estrategias de comunicación: En este punto se explica la estrategia de difusión del producto ó servicio; se explican las razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. Se relaciona y se justifican los costos.
- Estrategias de servicio: Se relacionan los procedimientos para otorgar garantías y servicios postventa; se buscan los mecanismos de atención al cliente y se comparan las políticas de servicio con los de la competencia.
- Presupuesto de la mezcla de mercadeo: Se cuantifica y justifica los costos en que se incurre en las estrategias de mercadeo antes relacionadas (producto, precio, plaza y promoción).

- Estrategias de aprovisionamiento: Se describen los precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago y definir si los proveedores otorgan créditos y que plazos ofrecen.

Operación

1. Operación contempla 5 fases:

- Ficha técnica del producto o servicio: Se define las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características de empaque y embalaje, almacenaje.
- Estado de desarrollo: Se describe el estado del arte del bien o servicio ó el avance que se tiene del nuevo bien o servicio que se va a desarrollar.
- Descripción del proceso: Relacionar y describir en forma secuencial cada una de las actividades y procedimientos que forman parte del flujo del proceso de producción del producto o servicio.
- Necesidades de requerimientos: Hay que hacer una relación de las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción del producto por cada unidad de producto y por período de producción; Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada requerida; mantenimiento necesario; Situación tecnológica de la empresa; mano de obra operativa especializada requerida.
- Plan de producción: Se toma como plan de referencia el plan de ventas y en base a este se establece las cantidades a producir por periodo, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio.

2. Plan de compra contempla:

- Consumos por unidad de producto: Se hace basado en el plan de producción, se describe y justifica la cantidad de cada insumo que se

requiere para producir una unidad del producto, registrando la información requerida por el sistema.

3. Costos de producción contempla:

- Costos de producción: Se relaciona el costo de las materias primas (definiendo el precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado, tendencias, costos de insumos, de transporte, de mantenimiento de la maquinaria y equipo. Costos de los materiales de empaque.

4. Infraestructura tiene en cuenta:

- Infraestructura propiamente dicha: Se relacionan las maquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción ó servicio, se establecen las herramientas a utilizar en el proceso productivo, indicando el costo unitario de adquisición de cada maquina. Costo de construcción o remodelación de las instalaciones requeridas.
- Parámetros técnicos especiales de la infraestructura: Acabados, colores, componentes de seguridad, componentes para asegurar las BPM.

Organización

1. Estrategia organizacional tiene en cuenta:

- Análisis DOFA: Identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, cómo potenciar los aspectos positivos y cómo desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos.
- Organismos de apoyo: Identificar y relacionar las entidades tanto privadas como oficiales que vienen apoyando el proceso. Descripción del apoyo en la fase de definición del negocio, en la implementación del mismo.
- Estructura organizacional: Se describe la estructura organizacional incluyendo los niveles directivos, administrativos y operativos.

Igualmente la conformación de la junta directiva, incluyendo la participación de cada uno de los miembros.

2. Aspectos legales:

Constitución de la empresa y aspectos legales: Se especifica el tipo de sociedad que conformaría, cual es el estado legal actual; legislación vigente (normas urbanas, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los productos ó servicios, normas o políticas de distribución de utilidades.

3. Costos administrativos:

- Gastos de personal: Se registran los pagos estimados por concepto de salario como: sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales, pagos al destajo o jornales, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año. Igualmente se tiene que registrar los gastos o costos por concepto de dotaciones, uniformes etc.
- Gastos de puesta en marcha: Se cuantifican los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios etc.
- Gastos anuales de administración: Se registran los gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual, como servicios públicos.

Finanzas

1. Ingresos contempla:

- Fuentes de financiación: Se especifica la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando si se trata de recursos en efectivo o

aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la etapa de operación del negocio.

- Modelos financieros: Se diligencian balance inicial y proyectado, Estados de resultados y flujo de caja.

2. Egresos:

- Se que ingresa la siguiente información como lo es: Índice de actualización monetaria, que representa la tasa anual de crecimiento esperada de los egresos, inversiones fijas y diferidas a efectuar. Por último se ingresará el respectivo cuadro de los costos de puesta en marcha.

3. Capital de trabajo:

- Son los recursos que se necesitan para financiar la operación del negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas, como: adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos de transporte, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc.

Plan operativo

1. Plan operativo contempla:

- Cronograma de actividades: Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos en el cual se desarrollara el plan de negocio, a través de esta herramienta se podrá hacer seguimiento a los avances, utilización de los recursos y gestión, con el fin de observar en forma clara la realización del proyecto.

2. Metas sociales considera:

- Metas sociales de plan de negocio: Hay que especificar cuales son las metas sociales a lograr con la puesta en marcha del plan de negocio.
- Plan nacional de desarrollo: Especificar como se enmarca el proyecto presentado en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

- Plan regional de desarrollo: Especifica como se enmarca el proyecto presentado en los objetivos del Plan Regional de Desarrollo.
- Cluster o cadena productiva: Indica a que cluster o cadena productiva se asocia el proyecto propuesto.
- Empleo: Se selecciona el mes a partir del cual empezará a pagar el salario registrado.
- Socios: Se Ingresan el porcentaje de la participación accionaria de cada socio.

3. Impacto:

- Económico, regional, social, ambiental: Se describen los aspectos del plan de negocio según el criterio en cuanto el impacto económico, social y ambiental cuantificando los resultados.

4. Resumen ejecutivo contempla:

- Concepto de negocio: Se describe en forma concreta los objetivos que se persiguen con la puesta en operación del proyecto las actividades económicas a las que se dedicará, la función social que cumplirá, las necesidades del mercado a satisfacer, mercado objetivo.
- Potencial del mercado en cifras: Se resume con cifras el potencial de mercados regionales, nacionales e internacionales que tiene el bien o servicio.
- Ventajas competitivas y propuestas de valor: Se ponen las ventajas mas destacadas (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del producto o servicio, que según el criterio le permitirá el éxito y valores agregados con respecto a lo existente ó la competencia.
- Resumen de inversiones requeridas: Se definen las principales inversiones, aportes a socios o préstamos a entidades bancarias.
- Proyecciones de ventas y rentabilidad: Se resume las cantidades a vender, los precios de venta estimados, por periodo, y la rentabilidad esperada del proyecto, en términos de la tasa interna de retorno.

- Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad: Concretamente se presentan las principales bondades financieras y sustentar la viabilidad comercial, técnica, ambiental, legal y operativa.
- Equipo de trabajo: Personas que intervinieron en el plan de negocios

Anexos: Permite sustentar lo enunciado en el plan de negocios.

Conclusiones y Recomendaciones

Cabe resaltar que la importancia del plan de negocios, no sólo para los gerentes júnior sino para las empresas en general y en especial para las nuevas iniciativas empresariales, radica en que es la carta de navegación de la firma. En él se consignan las estrategias más importantes en aspectos claves como el mercado y las finanzas. Además es la herramienta más fuerte para encontrar capital. Dado lo anterior, es de vital importancia, para que una empresa sea exitosa, realizar concienzudamente el plan de negocios que la guiará a la consecución de sus sueños y objetivos.

4.2. Marco conceptual

Colombia es un país que está formado por las influencias de otras culturas que llegaron a dicho país en la época de la conquista y después durante los siglos XIX y XX.

Estas culturas fueron, para el siglo XVII y XVIII, la indígena que habitaba éste territorio, la española que llegó en los viajes del descubrimiento y la africana que trajo los iberos como esclavos para trabajar en las minas y los cañaverales. Para el siglo XIX llegaron los franceses y los ingleses, los cuales, les enseñaron su gastronomía aplicada a toda clase de platillos e ingredientes.

Las costumbres alimenticias han variado considerablemente desde los ancestros indígenas hasta la actualidad. Antiguamente los platos más comunes estaban compuestos por animales como los manatíes o las iguanas; en contraste, hoy día estos alimentos han sido reemplazados por el ganado vacuno y, por otro lado, se puede apreciar la influencia de los platos africanos, especialmente en las zonas costeras del país.

La diversidad de alimentos y, por tanto, de los platos que se puede encontrar en Colombia depende en gran forma de la zona de donde provengan los mismos, así como de la disponibilidad de recursos naturales que se tenga en cada zona (es completamente distinta la elaboración de un plato teniendo suficientes recursos a una preparación con recursos limitados).

Otro factor que influye en las características de cada cocina es el relacionado con la variedad de climas que presenta el territorio colombiano, dado que las cordilleras y numerosas montañas forman los pisos térmicos, cada uno con condiciones diferentes de humedad, temperatura y presión, lo cual genera gran variedad de productos envidiable aun por los países mas desarrollados.

Así mismo, el grado de desarrollo tecnológico e intelectual del capital humano es el principal motor de cambios en la cultura de cada región, modificando todos los aspectos de su entorno, incluyendo sus formas de comer y hasta de cocinar.

Como fue mencionado anteriormente, en Colombia hay diversidad de regiones, cada una con sus características especiales y, por consiguiente, sus costumbres culinarias propias. Están las zonas de Costas pacífica y Atlántica, zona selvática, zona de llanos, zona andina (la cual tiene diferentes climas e influencias) y zona de valles y planicies; cada una conservó sus tradiciones y fue receptiva a las otras influencias. Sin embargo, existen algunos platos con

ingredientes compartidos y preparados a “su manera” en cada provincia, como las bebidas hechas de maíz, el sancocho, las arepas, el ají, los caldos, las empanadas, los tamales, los arroces y las carnes.

De la misma manera, existen platos que son muy parecidos a los españoles, como el caso de los *Indios de Guiso o repollo relleno*, el *arroz atollado* derivado de la paella, el *puchero asimilado al cocido*, las *morcillas*, *chorizos* y *longanizas* (herencia de los aragoneses), y los *pimentones rellenos*.

La capital de Colombia es Bogotá, en donde habitan aproximadamente unos 6 millones 776 mil habitantes²; es una ciudad muy grande y próspera y está situada en la cordillera Oriental de Los Andes a 2.650 metros de altura sobre el nivel del mar, y a 4 36' norte de la línea ecuatorial. Por su localización estratégica, goza de un clima primaveral durante todo el año, lo cual permite la producción de papa, mazorca, yuca, arveja, entre otros.

El sector gastronómico en Colombia y, mas específicamente en la ciudad de Bogotá, se ha convertido en uno de los mas interesantes y atractivos para invertir, dado su alto grado de crecimiento (Anexo 1) y desarrollo durante los últimos años. Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia a que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas del sector en el 2006.

En Colombia, durante el año 2006 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría para la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres. A esto se suma que para el 2007 se prevé un crecimiento en ventas de 9 por ciento.

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. Los servicios de restaurantes y hoteles mostraron el año pasado un crecimiento del 7,57%. Además de esto, es pertinente resaltar que en el sector se está dando una fuerte tendencia hacia la formalización y procesos de

² Dato obtenido del censo de 2006 realizado por el DANE.

mejoras en las concepciones de los negocios; para comprobar esto 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 el capital necesario más fácilmente y así iniciar el negocio en un periodo corto de tiempo.

Pero así como los jóvenes están tomando gran protagonismo en las inversiones del sector gastronómico, también los restaurantes y chefs reconocidos como Harry Sassón y Andrés Jaramillo están extendiendo sus cadenas de restaurantes y ganando cobertura y clientela rápidamente.

Los restaurantes dedicados a ofrecer los platos y comidas tradicionales también han seguido creciendo y consolidando el sector. En la ciudad de Bogotá se abrieron en los últimos dos años cerca de 15 restaurantes, con conceptos innovadores y ofertas especializadas de comidas, sobresaliendo principalmente algunos de Perú y otros orientales.

Francisco Silva, propietario de la cadena de restaurantes Panerolli, ubicada en la ciudad de Bogotá y con múltiples sedes, dice:

“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”.

Esta afirmación corrobora que el sector gastronómico en Colombia y en Bogotá 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 como *The New York Times* y *Washington Post* han destacado a Bogotá como uno de los destinos gastronómicos más atractivos

actualmente y la revista *Condé Nast Traveller* incluyó al restaurante Leo Cocina y Cava en la lista de los 82 mejores del mundo.

Así mismo, poco a poco han ido llegando escuelas gastronómicas reconocidas como la *Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno* de Argentina, que tiene dos en Bogotá, a las cuales se suman cuatro más de buen nivel; también hay tres 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 en diversas ciudades de Colombia, lo cual muestra el aumento de interés de los colombianos por conocer nuevas experiencias y aventurarse en las infinitas combinaciones de sabores y sensaciones.

En resumen Bogotá es la ciudad de Colombia donde mejor se come: restaurantes de cocina autóctona de las diferentes regiones del país y selección de platos de los diferentes lugares del mundo.

A continuación se presentan los conceptos relacionados con el proyecto de negocio del restaurante de comida fusión latina-italiana:

Aborrajados: son tajadas de plátano con queso en forma de emparedado y fritos cubiertos de harina.

Acto emprendedor: Creación de valor a través del desarrollo de una oportunidad de negocio. Es la capacidad de percibir, de crear, de accionar.

Ajonjolí: (Sésamo) Son pequeñas semillas de color amarillo, que contienen una gran cantidad de aceite. Se pueden usar molidas junto con otras especias para hacer salsas. Enteras espolvoreadas sobre ensaladas, como adorno o ingredientes de galletas, dulces, panes y pasabolas.

Al dente: Se dice de las pastas y los alimentos con un punto de cocción "óptimo" para preservar su sabor natural y las propiedades alimenticias. Se

comprueba que está "*al dente*" cuando se encuentra en la pasta o verdura una cierta dureza al probarla. Tradicionalmente era un término italiano aplicado a la pasta. Hoy se aplica de forma creciente a las verduras cocidas para mantener sus vitaminas y sabores naturales más auténticos, especialmente cuando las verduras son frescas y de calidad.

Arepa: disco de maíz cocido, molido con o sin sal.

Arroz arborio: Es una comida a base de arroz blanco de grano grueso, cuya capacidad para absorber gran cantidad de líquido hace que sea ideal para preparar el risotto, lleva caldo de pollo, mantequilla, dientes de ajo picado, perejil y queso parmesano.

Canelones: Es una comida que lleva harina de trigo, leche, huevos, sal, agua y aceite; se corta en pequeños trozos rectangulares y se rellenan ya sea con carne, verduras u otros ingredientes.

Carpaccio: Es una comida que lleva carne de buey, aceite de oliva, queso parmesano, pimienta negra, sal y rodajas de limón.

Chancacas: dulce de coco rallado, panela, ralladura de limón, canela y agua, dejando hervir hasta que espese.

Chef: Es todo aquel que aparte de aprender el oficio, tiene estudios culinarios, este no solamente cocina, también crea platos convirtiéndolos en arte.

En un restaurante u hotel el chef se utiliza para designar al jefe (en francés chef) de la cocina. El chef tiene a su cargo a una serie de personas que desarrollan tareas y ayudan en la elaboración de los platos, pero que no son totalmente responsables del sabor final de éstos. Se establece la siguiente jerarquía, de menor a mayor responsabilidad:

- Ayudante o pinché de cocina

- Cocinero
- Chef (con diferentes niveles, de menor a mayor: de partie, sous, ejecutivo,...)

Comida fusión: Es un nuevo enfoque gastronómico esta basado en la mezcla de lo mejor que tienen las diferentes culturas culinarias. La idea de esta comida es ofrecer un viaje a través de los platos. La mezcla de sabores ha sido posible por la nueva atracción hacia los clientes con el fin de llevarlos hacia lugares exóticos y lejanos, así como la exponencial unión de poblaciones a través de los años. Y por ultimo el secreto de la preparación de estos deliciosos platos esta en lograr un balance de colores, cantidades y calidad. Todo esto se hace para permitir conocer, comparar y adoptar ideas para nuestras creaciones.

Cuchuco: sopa hecha de trigo en grano, espinazo de cerdo, papa, arveja, haba, repollo y harina de trigo con condimentos.

El arroz atollado derivado de la paella: Es una comida del valle del cauca su receta consiste en arveja, arroz, callo, yuca picada y lomo de cerdo. El derivado de la paella se le agregaría garbanzo, chorizo y algunas especies de mar.

El plan de negocios: Un documento que reúne la información para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Estudio de precios: Cantidad de unidades monetarias que se entregan para obtener una unidad de bien o servicio. Medida de beneficio que un comprador espera recibir del artículo que quiere.

Gourmet: Es el saber disfrutar de la buena mesa.

Guarapo: bebida que se hace en los trapiches de azúcar con el caldo de las cañas dejándolo fermentar; su gusto es agridulce y embriaga tomada en exceso y sin el es bebida saludable.

Hayacas: tamales

Hierbas aromáticas frescas: Condimento que caracteriza y realza el sabor de la cocina italiana. Se mantienen frescas envolviéndolas en un paño húmedo y guardándolas en la nevera.

Innovación: Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza.

Jalapeño: Ají o chile que mide de 4 a 6 cms., es carnoso y de punta redonda. Hay variedades de menor tamaño (2 a 3 cm.) y mayor picor. Son adecuados para escabeche y rellenos.

Jengibre: (Ginger) Es una raíz que se cultiva en muchos países tropicales. El olor es perfumado, igual que el sabor el cual es entre picante y dulce. Se puede usar fresco o seco en polvo perdiendo de esta forma su sabor y aroma. Se suele apreciar su presencia en los platos por su aroma caliente y tónico, que sirve para realzar los sabores de las carnes blancas y el pescado, así como de numerosos sorbetes helados.

Lasaña: Es un plato que consiste en capas de pasta que lleva tomates grandes, cebolla cabezona, salsa de tomate, ajo, tocineta, pollo, crema de leche, tomillo, mantequilla, perejil, queso mozzarella, queso parmesano, laurel, agua, sal, pimienta al gusto y se cubre con una salsa besamel.

Lechona: se necesita una lechona virgen o un lechón castrado el cual se va a rellenar de carne, arveja, papa y arroz, se asa y se sirve en porciones.

Los indios: Es una comida árabe se pueden elaborar con hojas de repollo o parra, van rellenos de arroz tostado, carne molida, debidamente sazonado.

Macarrones: Es una pasta de harina de trigo en forma de canutos largos; se pueden hacer de pollo, carne, vegetales u otros ingredientes.

Manjar blanco: plato de postre que se hace con leche, almendras, azúcar y harina de arroz.

Marsala: Es un vino dulce encabezado, que se elabora en Marsala (Italia).

Mascarpone: Considerado en ocasiones como queso, se trata de una crema a la que se le añade como zumo de limón. La mezcla se deja reposar, cuajándola y separando el suero. Posee una consistencia blanda y espesa y un sabor cremoso y ácido, similar a la crema agria.

Mercado: Conjunto de acciones de compra-venta de bienes y servicios que se realizan en un lugar físico o virtual.

Mondongo: sopa de tripas que lleva carne de cerdo picada, pata de res, chorizo, papa, yuca y un guiso.

Panela: “El proceso de fabricación de panela ha existido en nuestro país desde tiempos remotos, por lo que se considera una agroindustria tradicional. El proceso se lleva a cabo en un lugar denominado trapiche, en donde se localiza el molino y las hornillas y es allí donde se concentran los sólidos solubles totales que existen en el jugo de la caña de azúcar, todo ello mediante la transferencia térmica en las hornillas y llevando a cabo la concentración de los jugos” www.condesan.org/e-foros/agroindustria_rural/air2david.htm - Colombia es el segundo mayor productor de panela y el mayor consumidor per cápita del mundo.

Penne: Es un tipo de pasta que tiene una forma cilíndrica con estrías en su parte exterior y es adecuado para acompañamiento de carne, pollo con salsas.

Pepitoria: semilla de ayote o calabaza frita y molida.

Pimentones rellenos: Es típico de los italianos, árabes y suizos lo rellenan con pomodoro (tomate) y los tres quesos (gruyere). En Colombia los rellenan de acuerdo al plato a servir.

Pizza: Es una comida que lleva harina de trigo, pasta o levadura en polvo, tomates grandes, libra de queso semigraso, diente de ajo, sal, pimienta al gusto y azúcar.

Polenta: También conocida como harina de maíz gruesa; se utiliza en la preparación de un compuesto similar a las gachas que se sirve como acompañamiento de platos o en la elaboración de un tipo de pan que se hace horneado o frito.

Prosciutto: Jamón crudo artesanal típico italiano (del territorio montés y al pie de monte) de la provincia de Parma, en donde se cura de forma natural.

Puchero: Vasija de guisar. Alimento diario necesario para mantenerse. Cocido.

Queso bocconcini: Es un queso mozzarella fresco, elaborado en forma de pequeñas empanadas, ideal para antipastos y ensaladas.

Queso feta: Es un queso fácil de desmenuzar, de sabor intenso; se puede obtener de la leche de cabra, vaca u oveja. Se conserva generalmente en salmuera.

Queso fontina: Es un queso blando y cremoso, ideal para fundir. Procede de Val d' Aosta, al norte de Italia.

Queso gorgonzola: Es un queso azul cremoso, de sabor picante, original de Lombardía.

Queso gruyere: Es un queso maduro, duro y graso, se utiliza para la preparación de la salsa mornay, es excelente para fundir, gratinar y usar en la parrilla.

Queso mozzarella: Es un queso semigraso, semiduro, se usa para la elaboración de pizzas, pastas, ensaladas, pasabocas, gratinados y todas aquellas recetas que requieran quesos para derretir.

Queso parmesano: Es un queso maduro, semigraso y duro, se usa para rallar, condimentar o gratinar; aumenta de sabor si se guarda en la nevera y se saca antes de servir.

Queso pecorino: Es un queso maduro, graso y duro, se utiliza para gratinar y condimentar diversos platos; se elabora con leche de oveja o vaca.

Queso ricotta: Es requesón fresco, de textura blanda y cremosa y sabor suave y dulce, que se obtiene durante la elaboración de otros quesos.

Ravioles: Es una pasta que lleva harina de trigo, aceite, mantequilla, sal, huevos, libra de queso blanco o cuajada, ajos, pimienta, perejil y albahaca; se corta en pequeños trozos rectangulares rellenos de carne, verduras u otros ingredientes.

Resumen ejecutivo: Ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes, máximo 3 páginas.

Romero: Es una planta de hojitas muy delgadas con un olor muy aromático. Es preferible utilizarlo fresco que seco ya que se obtiene mejor sabor. Condimenta perfectamente la carne de cerdo, cordero, pescados, sopas y aves; se usa también para darle olor y sabor al vinagre.

Salsa al Alfredo: Es una salsa que lleva mantequilla, harina, leche, sal y nuez moscada pimienta.

Segmentación de mercado: Es cada una de las partes en que se divide un mercado, los potenciales compradores presentan características similares, de ubicación geográfica, clima, edad, género, ingresos, gustos y otros factores que los hace demandantes de determinados productos.

Viabilidad de idea: Proceso en el cual se analiza o conceptúa sobre las posibilidades de mercado que tiene una idea acorde con las características tecnológicas, innovadoras o de atención a una necesidad.

Vinagre balsámico: Vinagre elaborado en la ciudad italiana de Módena. Envejece del mismo modo que el vino, ofreciendo un sabor más intenso.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación, montaje y comercialización de un restaurante de comida fusión, especializado en combinar platos, originales y propios, derivados de las culturas latina e italiana, destacándose por tener los niveles mas altos de calidad y valor agregado, los sabores mas exquisitos y el mejor servicio en un ambiente completamente agradable.

5.2. Objetivos específicos

- 1.** Realizar un análisis del mercado con el fin de establecer la viabilidad de crear un restaurante de comida fusión en la zona norte de la ciudad de Bogotá.
- 2.** Hacer el análisis administrativo del restaurante que contenga aspectos como los diseños de puestos, la forma de organización, etc. con el fin de escoger las mejores estrategias gerenciales que lleven al éxito del negocio.
- 3.** Realizar un estudio técnico y operativo del restaurante donde, entre otros, se incluirá la ficha técnica de cada uno de los productos a ofrecer como entradas, platos fuertes, postres, bebidas, etc., el proceso de elaboración de estos, su almacenamiento, manipulación, control de inventarios y compras, entre otros.
- 4.** Plantear el estudio económico pertinente con el fin de determinar la viabilidad del proyecto.
- 5.** Realizar un estudio financiero completo para establecer los costos, gastos, ingresos y beneficios del proyecto, y de esta manera definir como financiar dicho proyecto y que nivel de rentabilidad presenta este tanto para inversionistas como para socios.
- 6.** Efectuar el análisis jurídico y legal para identificar los requisitos necesarios para este tipo de negocio, y así dar vida al proyecto.

SEGUNDA PARTE

PLAN DE NEGOCIOS

Resumen ejecutivo

ADHARA Cocina Fusión es una propuesta innovadora y atractiva, que busca diferenciarse de los demás restaurantes de la ciudad de Bogotá gracias a aspectos como la calidad del servicio, la perfecta relación entre calidad y precio, el valor agregado que se ofrecerá al público, su ubicación y la originalidad de sus platos.

ADHARA Cocina Fusión se especializará en fusionar las principales y más influyentes culturas gastronómicas de Latinoamérica, como son la peruana, la colombiana y la mexicana, con la exquisita comida italiana; esta combinación ofrece un sinfín de platos originales, que destacan los mejores sabores del mundo, y esto es lo que hace la diferencia frente a los competidores potenciales: es algo completamente único en Bogotá.

Luego de realizar un estudio del mercado se pudo establecer el público objetivo más conveniente según la propuesta del negocio y se llegó a la conclusión de que el target del restaurante está conformado por ejecutivos o personas entre 25 y 45 años de edad, de estratos altos de la ciudad de Bogotá. Estas personas tienen un salario promedio de \$ 1 200.000 y se caracterizan por invertir un buen porcentaje de sus ingresos en comer fuera de casa, lo cual, sumado a su interés constante por probar sitios nuevos, demuestra que existe una abundante demanda que, si se sabe explotar adecuadamente, será benéfica para ADHARA Cocina Fusión; es por eso que un restaurante de estas características tiene grandes probabilidades de tener éxito en el creciente mercado gastronómico.

Es importante tener en cuenta el grado de crecimiento y desarrollo que está viviendo la industria de restaurantes en Bogotá. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, cerca de 20 establecimientos dedicados a este negocio se inscriben

mensualmente en la capital. En adición a esto, las encuestas realizadas demuestran que las personas muestran cada vez más interés por probar comidas distintas, que desafíen sus sentidos y enamoren su paladar.

Los principales interesados en el negocio son sus accionistas y socios (los creadores del proyecto de negocio) que son Viviana Duque y Jose Gómez Hernández (ambos administradores de la Universidad Javeriana), quienes se han encargado de la planeación del restaurante y manejarán todo lo relacionado con la parte operativa y administrativa. Aún así, el proyecto ha sido del interés de algunos posibles socios que pondrían capital para su montaje sin necesidad de un gran endeudamiento externo, de modo que aun pueden ampliarse el número de socios y accionistas de la empresa.

Una de las principales metas de los socios es hacer que el restaurante sea uno de los más reconocidos en la ciudad, 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 37%, y el VPN (Valor Presente Neto) es de \$ 96.378.888 pesos colombianos.

En resumen, ADHARA Cocina Fusión es una de las mejores propuestas gastronómicas que se van a dar en Bogotá próximamente, generará empleo de calidad y justamente remunerado para cerca de 10 personas inicialmente. ADHARA Cocina Fusión se convertirá entonces en una alternativa completamente distinta a los demás restaurantes de la ciudad y cautivará a todos y cada uno de sus clientes, gracias a la calidad no solo de su servicio sino también de sus procesos de producción, al sabor de sus platos, a su ambientación y al valor agregado que ofrecerá a sus clientes.

1. ANALISIS DE MERCADO

1.1. Investigación de Mercados

1.1.1. Análisis del Sector y la Compañía

El sector gastronómico en Colombia y, más específicamente en la ciudad de Bogotá, se ha convertido en uno de los más interesantes y atractivos para invertir, dado su alto grado de crecimiento (Anexo 1) y desarrollo durante los últimos años. Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia a que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas del sector en el 2006.

En Colombia, durante el año 2006 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría para la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres. A esto se suma que para el 2007 se prevé un crecimiento en ventas de 9 por ciento.

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. Los servicios de restaurantes y hoteles mostraron el año pasado un crecimiento del 7,57%. Además de esto, es pertinente resaltar que en el sector se está dando una fuerte tendencia hacia la formalización y procesos de mejoras en las concepciones de los negocios; para comprobar esto 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 el capital necesario más fácilmente y así iniciar el negocio en un periodo corto de tiempo.

Pero así como los jóvenes están tomando gran protagonismo en las inversiones del sector gastronómico, también los restaurantes y chefs reconocidos como Harry Sassón y Andrés Jaramillo están extendiendo sus cadenas de restaurantes y ganando cobertura y clientela rápidamente.

Los restaurantes dedicados a ofrecer los platos y comidas tradicionales también han seguido creciendo y consolidando el sector. En la ciudad de Bogotá se abrieron en los últimos dos años cerca de 15 restaurantes, con conceptos innovadores y ofertas especializadas de comidas, sobresaliendo principalmente algunos de Perú y otros orientales.

Francisco Silva, propietario de la cadena de restaurantes Panerolli, dice:

“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”.

Esta afirmación corrobora que el sector gastronómico en Colombia y en Bogotá 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 como *The New York Times* y *Washington Post* han destacado a Bogotá como uno de los destinos gastronómicos más atractivos actualmente y la revista *Condé Nast Traveller* incluyó al restaurante Leo Cocina y Cava en la lista de los 82 mejores del mundo.

Así mismo, poco a poco han ido llegando escuelas gastronómicas reconocidas como la *Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno* de Argentina, que tiene dos en Bogotá, a las cuales se suman cuatro más de buen nivel; también hay tres 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 en diversas ciudades de Colombia, lo cual muestra el aumento de interés de los colombianos por conocer nuevas experiencias y aventurarse en las infinitas combinaciones de sabores y sensaciones.

1.1.2. Análisis del Mercado Especifico

Producto / Servicio

En la ciudad de Bogotá no hay un número grande de restaurantes de comida fusión, dado que esta es una tendencia relativamente nueva y se está explotando poco a poco. Hoy día en la ciudad de Bogotá existen menos de 10 restaurantes de comida fusión; esto muestra que este tipo de cocina es aun exclusiva y poco conocida por el público, situación que es óptima para ADHARA Cocina Fusión ya que le brinda la oportunidad de destacarse en el mercado y ganar participación en el mismo.

Durante los últimos años se ha venido aumentando el interés y aprecio por la comida fusión y por la creación de nuevos platos que desafían los sentidos y proporcionan nuevas opciones de comida para los bogotanos. Restaurantes como El Arca, El Olivar y Amarti han venido aumentando el gusto de los bogotanos por la cocina fusión; así mismo, hay restaurantes establecidos que, en respuesta a esta tendencia, están actualizando sus menús con platos de comida fusión como es el caso de Harry Sassón y Crepes & Waffles.

Esto demuestra que el mercado de la comida fusión tiene un futuro muy prometedor y se encuentra en el momento perfecto para la entrada de nuevos restaurantes y la creación de nuevos establecimientos que se dediquen a

combinar las distintas culturas gastronómicas, buscando siempre la satisfacción de sus clientes.

Cientes

El mercado objetivo al que va dirigido este restaurante de comida fusión italiana-latina se encuentra conformado por las personas que tengan las siguientes características distintivas:

- Gente que busca probar nuevas sensaciones y nuevos platos, y que siempre está dispuesta a conocer nuevas combinaciones de sabores.
- Que tengan entre 25 y 45 años de edad.
- Ubicados en estratos 4, 5 y 6.
- Que vivan o trabajen en el norte de Bogotá.
- Personas con niveles de ingresos superiores a \$ 1´200.000.
- También que busquen el mejor servicio y calidad.

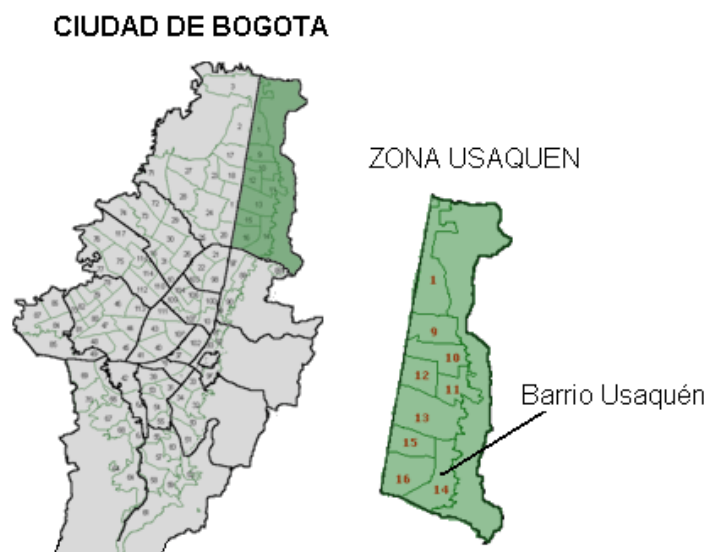
Los clientes del restaurante serán los consumidores finales, ya que son quienes realmente probarán el producto dentro del lugar. No se manejarán cadenas de mayoristas o minoristas, por lo que toda la estrategia de mercadeo va dirigida a ese único segmento y esto permite mayor efectividad en los procesos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

Localización geográfica de los clientes

Dado que el restaurante ADHARA Cocina fusión se ubicará en la zona norte de la ciudad de Bogotá, más precisamente en la zona de Usaquén, en el barrio del mismo nombre (ubicado arriba de la carrera 7ª entre las calles 106 y 127 aproximadamente), la ubicación geográfica y la cercanía con los clientes es vital para que estos visiten el restaurante constantemente. Un ejemplo son los ejecutivos, quienes cuentan con poco tiempo para almorzar y es importante que se puedan dar el gusto de ir a su restaurante favorito sin tener que cruzar la ciudad de lado a lado; por otro lado, para los demás clientes también es importante encontrar facilidad al dirigirse al restaurante sin que represente mucho tiempo de transporte. Es por esto que la ubicación del establecimiento en Usaquén es uno de los fuertes del restaurante y se aprovechará en las estrategias de publicidad correspondientes.

A continuación se presenta el mapa de la ciudad de Bogotá, ubicando específicamente el sector de Usaquén y el barrio también llamado Usaquén, en donde se ubicará el restaurante:

Imagen 1: Ciudad de Bogotá Y Zona Usaquén



Bases de decisión de compra de los clientes

Según la información recolectada en las encuestas, y como se puede constatar en el análisis de encuesta que se encuentra al final de este capítulo, se identificaron los 4 aspectos más importantes que afectan la decisión de compra de las personas directamente. Estos aspectos son:

- *Calidad de los platos:* para los clientes es muy importante tener la confianza de que los procesos de manipulación de alimentos, así como la preparación de los diversos platos y bebidas, se hacen con un nivel máximo de calidad; esto se reflejará en el mismo sabor de la comida y generará un alto grado de confianza y unión con el cliente, 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. Para los bogotanos este es uno de los aspectos más importantes a la hora de escoger y preferir un restaurante, dado que consideran que para conquistar el corazón del cliente, primero se deben deleitar sus sentidos y satisfacer su gusto.
- *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; es por esto que se tendrá un control riguroso sobre el jefe de meseros y los meseros para así poder asegurar el mejor servicio a los clientes.

- *Limpieza del establecimiento:* es uno de los objetos de mayor importancia para los bogotanos. Para ellos es vital encontrar un establecimiento ordenado y limpio, en el cual se puedan sentar tranquilamente y utilizar los implementos sin preocuparse. 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.

1.1.3. 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 fino en cualquier momento. Es por esto que a continuación se presentan todas las opciones de comida para los clientes y los posibles campos competidores con los que se enfrenta cualquier restaurante de Bogotá, seguido posteriormente por un análisis detallado de los competidores directos del restaurante, que son los restaurantes de cocina fusión de la ciudad de Bogotá³.

³ Tomado de http://www.elmundo.es/accesible/restaurantes/opcion_restaurantes.html

- Abulense
- Africana
- Afrodisiaca
- A la brasa
- Alemana
- Alicantina
- Americana
- Andaluza
- Árabe
- Aragonesa
- Argentina
- Armenia
- Arrocería
- Asador
- Asiática
- Asturiana
- Autor
- Belga
- Biológica
- Bocadillería
- Boliviana
- Brasileña
- Buffet
- Californiana
- Canadiense
- Canaria
- Cántabra
- Cantonesa
- Caribeña
- Carnes rojas
- Casera
- Castellana
- Catalana
- Caza
- Chacinas
- China
- Clásica
- Colombiana
- Coreana
- Creativa
- Cubana
- Dominicana
- Ecléctica
- Ecuatoriana
- Egipcia
- Elaborada
- Ensaladas
- Erótica
- Española
- Extremeña
- Filipina
- Francesa
- Fusión
- Gallega
- Griega
- Hamburguesería
- Horno de leña
- India
- Indochina
- Indonesia
- Internacional
- Iraquí
- Irlandesa
- Islandesa
- Italiana
- Japonesa
- Leonesa
- Levantina
- Libanesa
- Macrobiótica
- Madrileña
- Magrebí
- Mallorquina
- Manchega
- Marinera
- Marisquería
- Marroquí
- Mediterránea
- Mercado
- Mexicana
- Moderna
- Montados
- Murciana
- Napolitana
- Navarra
- Norte
- Norteamericana
- Nueva Orleans
- Occidental
- Oriental
- Pakistaní
- Panasiática
- Paninos
- Parrilla
- Persa
- Peruana
- Pinchos
- Pitería
- Pizzería
- Portuguesa
- Raciones
- Rápida
- Riojana
- Rusa
- Sana
- Serbia
- Sierra
- Siria
- Sueca
- Suiza
- Tailandesa

- Tapas
- Temática
- Temporada
- Tex-Mex
- Tibetana
- Tortas
- Tortillería
- Tostas
- Tradicional
- Turca
- Uruguay
- Valenciana
- Vasca
- Vegetariana
- Venezolana
- Vietnamita

En la ciudad de Bogotá hay pocos restaurantes dedicados a la comida fusión, y aun menos de estos se ubican cerca al sector de Usaquén. Aun así, es importante mencionar las opciones más reconocidas en cuanto a comida fusión para saber cuáles son los competidores directos.

El Olivar, Restaurante Comida Fusión



Ubicación: Cra. 6 No. 10 – 40. Tels: 283 2847 – 283 2964.

Administrador y propietario: Alirio Beltrán

“En pleno centro de Bogotá, detrás de la Catedral Primada, nace el Restaurante El Olivar, una integración de comida fusión y ambiente tranquilo que permite a los habitantes del centro de la ciudad, una nueva experiencia en la comida.

Ubicado en la Cra. 6 No. 10 – 40, El Olivar es la composición de colores que dan tranquilidad a los comensales, una gran variedad de opciones en la carta y selección de vinos que permiten pasar el tiempo en este restaurante sin el apuro que se respira en las calles de esta zona de la ciudad.

Comida Fusión, estilo que ofrece su dueño, Don Alirio Beltrán, ha considerado crear platos a través de la cocina internacional combinando con productos nacionales y presentaciones que siempre serán del gusto de los capitalinos y novedad para los extranjeros que llegan a probarlos.

Los platos fuertes de El Olivar restaurante, tiene desde Arroz Hindú hasta un Pad Thai que contiene fettuccine con lomo de cerdo, pollo en trozos, camarones, salsa de soya y maní con vermicelli frito. Pero no puede faltar nuestro Pollo al Pesto acompañado de puré de papa criolla; el Paillard, un plato europeo de lomo fino en rollo con espárragos, queso, espinaca grillé, puré blanco y tomates carrillado; el Entrecote, un bife de lomo ancho, sobre vegetales asados, con papas criollas doradas y ají de maní y; nuestro apetecido Salmón El Olivar, un filete sobre vegetales a la parrilla y puré de criolla en salsa de mandarina. Para no perderse alguno de estos platos.

Son precios que oscilan entre \$13.000 a \$23.000 de sus platos fuertes, que al final los puede acompañar con un postre una bebida fría o un vino exclusivo.

El Olivar restaurante incluye alimentos producidos directamente en nuestra cocina como la mayonesa, las papas chips, el pan focaccia y demás productos que acompañan nuestros platos.”⁴

Matiz Restaurante, Comida Fusión



Ubicación: Calle 95 # 11^a – 17. Tels: 5202006 y 5202003

Administrador / Chef: Paco Malca

“ Nacido en Lima-Perú en 1976, Paco se graduó en Le Cordon Bleu -la escuela más famosa y de mayor prestigio en el mundo- trabajando inicialmente en

⁴ Información obtenida de <http://www.colombia.com/gastronomia/autonoticias/DetalleNoticia1210.asp>

conocidos restaurantes de su ciudad natal como “Alfredo”, “La Gloria” y en la cadena Wong, especializada en comida peruana y china.

Desde hace más de tres años dirige la cocina en el restaurante Matiz de Bogotá, creando y plasmando su arte en los más exquisitos y elaborados platos de comida mediterránea que ha venido fusionando con los sabores de la gastronomía peruana para lograr su propia identidad, esa que uno encuentra plenamente reflejada en la carta de Matiz ”⁵.

A continuación se puede apreciar los platos y vinos más destacados del menú de Matiz Restaurante:

PLATOS

- Cebiche clásico de corvina y muela de cangrejo Queen Crab con línea de suero al rocoto y maíz dulce.
- Salmón sobre cous cous mediterráneo con salsa de ajos asados al horno aromatizada con trufa y crujiente de puerros.
- Turrón de chocolate y pecanas con espuma de lúcuma y salsa de fresas.

VINOS

- Castillo de Molina Sauvignon Blanc Reserva Fumé 2006
- Castillo de Molina Cabernet Sauvignon Reserva 2006
- JC Chenet Médium Sweet 2005

⁵ Tomado de <http://cocinandoesperanzas.com/chef5.html>.

El Arca, Cocina Fusión



Ubicación: Calle 118 N° 5 – 03. Tel: 2133272

Administrador: Juan Perafán.

“Plátano... maduro, verde, pintón, como lo quiera y con lo que prefiera. Sí, todos los productos del Arca son a base de plátano en sus tres tiempos de maduración, haciendo parte fundamental del concepto *Cocina Fusión* que maneja el lugar. ¿Cocina fusión? Sí, aunque pocos conozcan el término es la combinación perfecta de la base típica colombiana con aderezos de todas las regiones del mundo.

Con ventanas y persianas de bambú y pergamino, el Arca goza de una identidad propia que proyecta no sólo en su carta sino en el cálido servicio que brinda cada persona que trabaja allí. Y es que hasta en la música se ve reflejada la fusión que manejan, grupos como “Sidestepper” y la “Mojarra Eléctrica”, caracterizados por manejar éste concepto en sus ritmos, le dan ambiente al lugar.

Los beneficios que le da el plátano a los platos como materia prima básica son múltiples. Por ejemplo, el plátano verde “Arca” se puede combinar con cualquier tipo de sabor, ya que es salado y su textura bastante áspera. Por otro lado, el plátano agridulce “Canasticas” o “Jacovitos” con su sabor exótico es ideal para combinar con comidas saladas y carnes. Finalmente el más dulce

de todos, el maduro “Pascual” es perfecto para acompañarlo con aderezos neutros, como el queso. Entre los más pedidos están: el Arca Pascual (pollo, carne desmechada y chicharrón) y el Pascual Guerrero (chili con carne cubierto de chicharrón, chorizo y guacamole). De entrada, se encuentran las deliciosas marranitas, abojarrados y champus.

Cada día más personas visitan el Arca, ya que como afirma Juan Perafán, uno de los dueños del negocio familiar, “el secreto del éxito es la buena calidad, el buen precio y servicio”. La idea finalmente es “Recuperar el buen gusto por la comida colombiana, donde le enseñamos a las personas a disfrutar de cada uno de nuestros platos por medio de la estimulación de los diferentes sentidos: una buena música, una buena textura, un producto agradable, un olor inolvidable y un exquisito sabor”; es de esta manera que el arca se ha convertido en uno de los lugares favoritos para los bogotanos.”⁶

En la ciudad de Bogotá se pueden encontrar otros restaurantes de comida fusión que se encuentran en ascenso, conquistando los corazones de muchos bogotanos. Entre estos encontramos los siguientes:

- **Circa**

Calle 69a #5-08 • Chapinero

Sabores orientales con la gastronomía mediterránea.

⁶ Tomado de: <http://www.colombia.com/gastronomia/autonoticias/DetalleNoticia961.asp>

- **La Kaffeteria**

Carrera 6a #116-71 • Usaquén

“Somos un Restaurante – Café que rinde un homenaje a la cultura de los cafés y cafeterías tradicionales de Bogotá. Con un concepto novedoso, ofrecemos comida gourmet y un café de alta calidad, creado a partir de una mezcla de finos cafés provenientes de diferentes regiones del país”⁷

- **Marmara**

Calle 93a #12-73 • Chapinero
Euroasian food.

- **SOUK comida del mundo**

Avenida El Dorado #69c-03 Local 206 • Fontibón

- **Amarti, cocina fusión**

Plazoleta de Usaquén, Calle 119 con 6ª.

⁷ Tomado de <http://www.bogotamiciudad.com/Directorio/Detalles.aspx?BMC=128796>.

1.2. Análisis de las Encuestas

El análisis de las encuestas es un punto muy 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.

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.

1.2.1. Definición del Mercado Objetivo y Tipo de Investigación

1.2.1.1. 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 4, 5 y 6 que vivan o trabajen en el norte de la ciudad de Bogotá. El rango de edad que se utilizará será personas entre 25 y 45 años de edad.

1.2.1.2. 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.

1.2.2. Objetivos de la Investigación de Mercados

1.2.2.1. Objetivo General

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

1.2.2.2. Objetivos Específicos

- Buscar el perfil del cliente al cual se va a dirigir el restaurante.
- Definir la viabilidad del proyecto en la localidad de Usaquén.
- Establecer el rango de precios promedio en los restaurantes del sector de Usaquén.
- Analizar el grado de conocimiento e interés de los encuestados en cuanto a la cocina fusión.
- Establecer los aspectos más importantes para los bogotanos al escoger un restaurante.

1.2.3. Recolección de Datos

1.2.3.1. Metodología de Recolección de Datos

1. Cuantitativa: Se realizaron 84 encuestas donde se evaluaron: hábitos, frecuencias, preferencias, comportamientos y gustos. Estas encuestas se aplicaron por medio de correo electrónico, encuesta impresa (personalmente) y por teléfono.

2. Cualitativa: Se realizaron observaciones en los diferentes restaurantes de la zona y se recolectaron datos sobre servicio al cliente, calidad de menús, debilidades, fortalezas, organización del local, ubicación, precios de los platos, entre otros.

1.2.3.2. 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”⁸, en este caso, sobre restaurantes.

⁸ Tomado de <http://club.telepolis.com/geografo/glosario/e.htm>

1.2.3.2.1. Cuestionario

ENCUESTA RESTAURANTE COMIDA FUSIÓN

Buenos días, el siguiente formulario está dirigido a conocer sus opiniones en materia de restaurantes.

El desarrollo de la misma no tomará más de 8 minutos.

Agradecemos de antemano su sinceridad.

1. Ocupación

- Estudiante
- Empleado
- Independiente
- Otro. _____.

2. Sexo.

- Masculino
- Femenino

3. ¿En qué zona de Bogotá vive usted?

- Norte
- Noroccidente
- Nororiente
- Occidente
- Oriente
- Centro
- Sur

4. ¿En qué barrio vive usted?

- Chapinero
- Cedritos
- Mazurén
- Colina campestre
- Chicó
- Santa Bárbara
- San José de Bavaria
- Suba
- Otro. ¿Cuál?_____.

5. ¿Con que frecuencia acostumbra ir a un restaurante?

- Diariamente
- Una vez a la semana
- Una o dos veces al mes
- Alguna vez al año
- Nunca

6. ¿Suele ir acompañado? Si No

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

Si No

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

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

9. ¿Es para usted importante que el restaurante tenga un estacionamiento propio? Si ___ No ___ Indiferente ___

10. ¿Sabe que es la comida fusión? Si ___ No ___. ¿Qué entiende por comida fusión? _____.

11. ¿Alguna vez ha visitado un restaurante de comida fusión? Si ___ No ___
En caso de responder si, ¿Cual? _____.

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

___ Hasta \$ 20 000

___ Hasta \$ 40 000

___ Hasta \$ 60 000

13. Responda si le gustaría que el restaurante se ubicara en (puede escoger varias opciones):

Si ___ No ___ Parque de la 93

Si ___ No ___ Zona G (Cl. 70 – Cra. 7)

Si ___ No ___ Zona T (Cl. 83 – Cra. 13)

Si ___ No ___ Usaquén

Si ___ No ___ Centro

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

_____.

15. ¿Porque prefiere dicho restaurante?

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

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

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

Muchas gracias por su colaboración.

1.2.3.2.2. Ficha técnica

- **Elemento:** Estudiantes y ejecutivos (entre 18 y 45 años).
- **Unidad de muestreo:** Estrato 4, 5 y 6.
- **Alcance:** Norte de la ciudad de Bogotá.
- **Tiempo:** 3 de febrero de 2008 al 15 de marzo del 2008

1.2.4. Tamaño de la muestra

1.2.4.1. 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.

1.2.4.2. 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: 12.207 habitantes

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

= $12.207 \cdot 3.8416 \cdot 0.05 \cdot 0.95 / 0.0025 \cdot (12.207-1) + 3.8416 \cdot 0.05 \cdot 0.95$

= 2227.49 / 30.69

= 73 ENCUESTAS.

1.2.5. Análisis de las encuestas

Después de la realización de las encuestas en distintos lugares del norte de la ciudad de Bogotá, como Usaquén, Colina Campestre, Mazurén, entre muchos más, se presenta a continuación el respectivo análisis con los resultados obtenidos de dicha investigación:

La primera pregunta del cuestionario muestra que el 60.71% de los encuestados son estudiantes universitarios, seguido de empleados con un 28.57%. En menor medida se encuentran los independientes y otros (repartidos entre funcionarios públicos, empleados temporales, etc.).

Gráfico 1: Ocupación

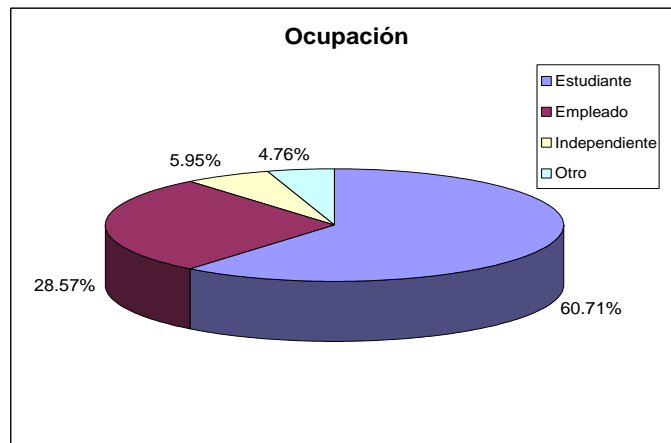
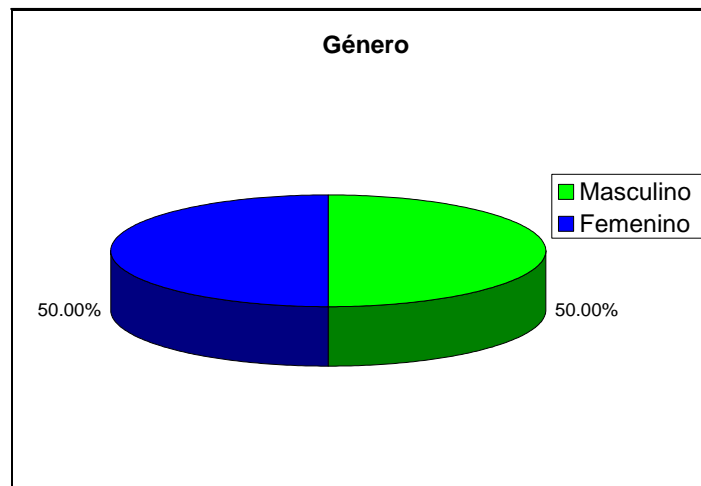


Gráfico 2: Género



La tercera y la cuarta pregunta de la encuesta muestran que la mayoría de gente encuestada vive en las zonas norte, noroccidente y nororiental (con un total de 80.95%) de la ciudad de Bogotá lo que quiere decir que la población muestral está acorde con el mercado objetivo al que se dirige el restaurante.

Gráfico 3: ¿En qué zona de Bogotá vive usted?

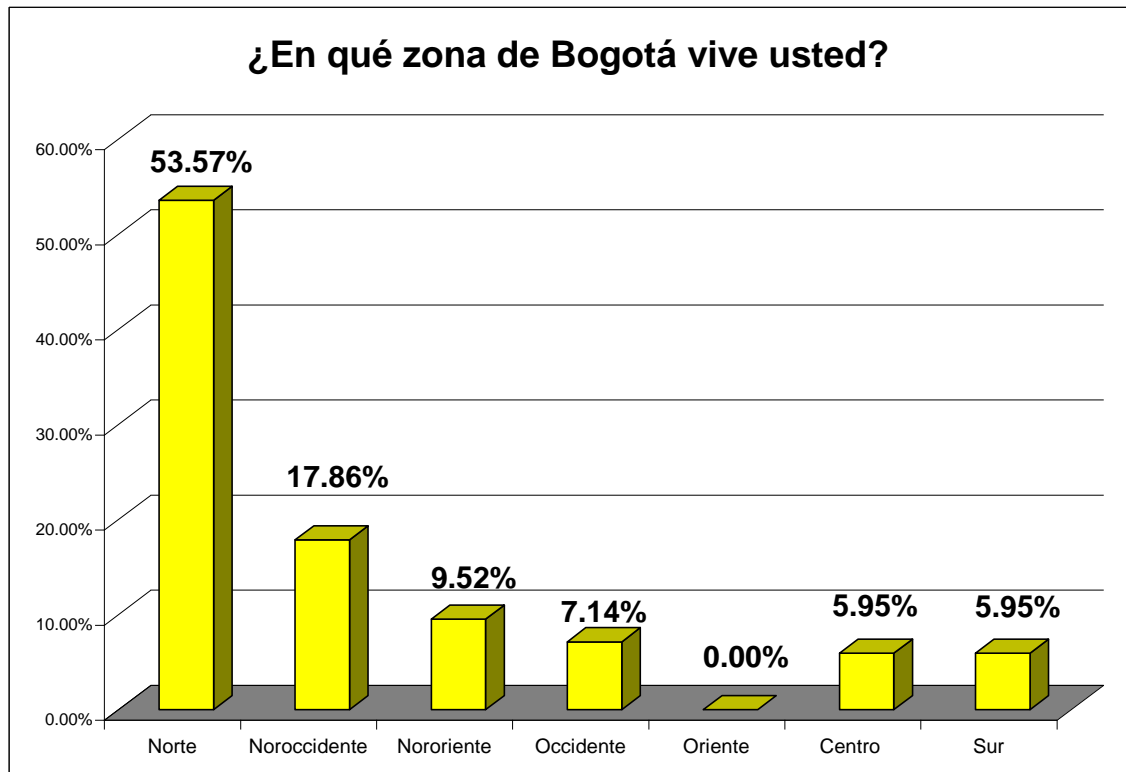
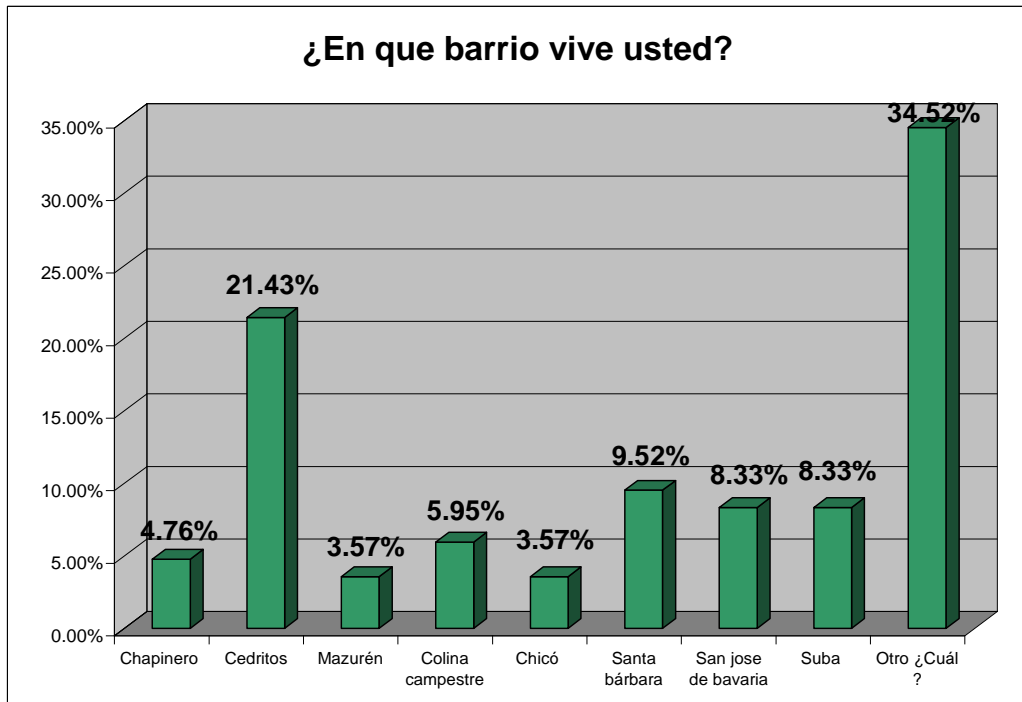


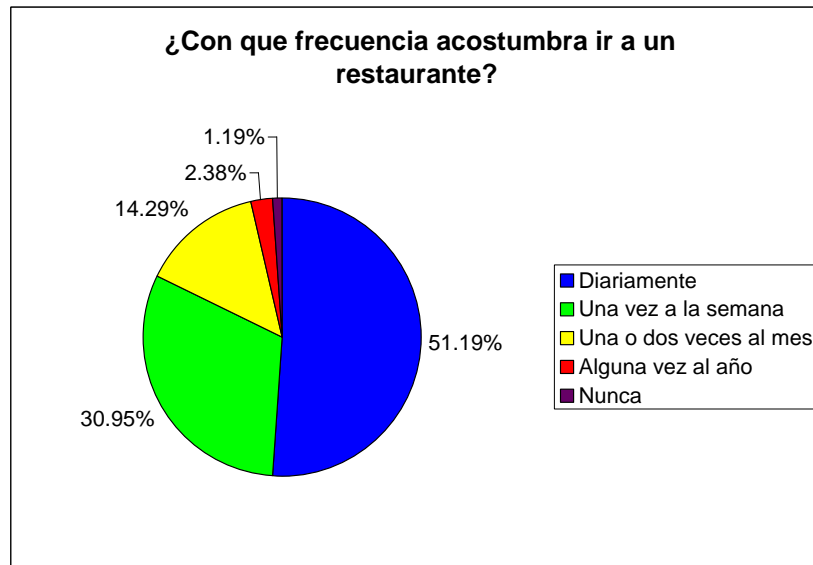
Gráfico 4: ¿En que barrio vive usted?



El 51.19% de las personas asegura ir diariamente a restaurantes, lo cual se explica dado el alto porcentaje de personas cuya ocupación principal es de estudiantes universitarios (60.71%), sin dejar de lado que casi el 30% de las personas también se dedican a trabajar fuera de casa y no tienen tiempo de ir a esta a almorzar. El 30.95% de las personas dice ir al menos una vez a la semana algún restaurante, mientras que el 14.29% visita un restaurante una o dos veces al mes.

En base a esta información se puede inferir que casi el 96% de los encuestados visita restaurantes regularmente, por lo que hay una alta demanda gastronómica en la zona estudiada.

Gráfico 5: ¿Con que frecuencia acostumbra a ir a un restaurante?



La mayoría de las personas (94,05%) suelen ir acompañadas a un restaurante. Los datos muestran que solo un 5% de la población muestral va sola a estos establecimientos. Esto ratifica lo mencionado anteriormente, lo que significa un punto positivo para los negocios de restaurantes (esta situación permite que día a día se aumente la innovación y calidad en búsqueda de satisfacer esa alta demanda).

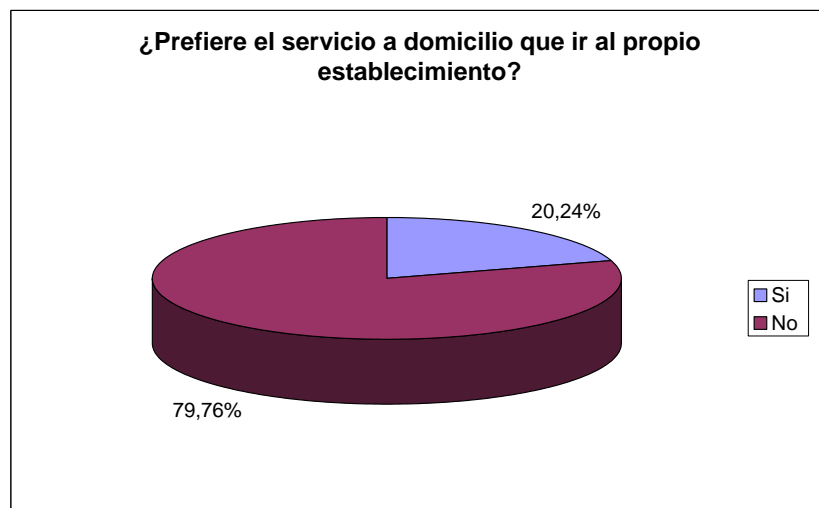
Gráfico 6: ¿Suele ir acompañado?



En adición se puede ver que los encuestados disfrutaban más ir al restaurante que pedir servicios a domicilio y esto se debe a que las personas buscan cambiar a un ambiente distinto a lo habitual. Además los restaurantes se ven incentivados a mejorar su servicio y atención, a aumentar la calidad de sus platos y a ser más eficientes en sus procesos.

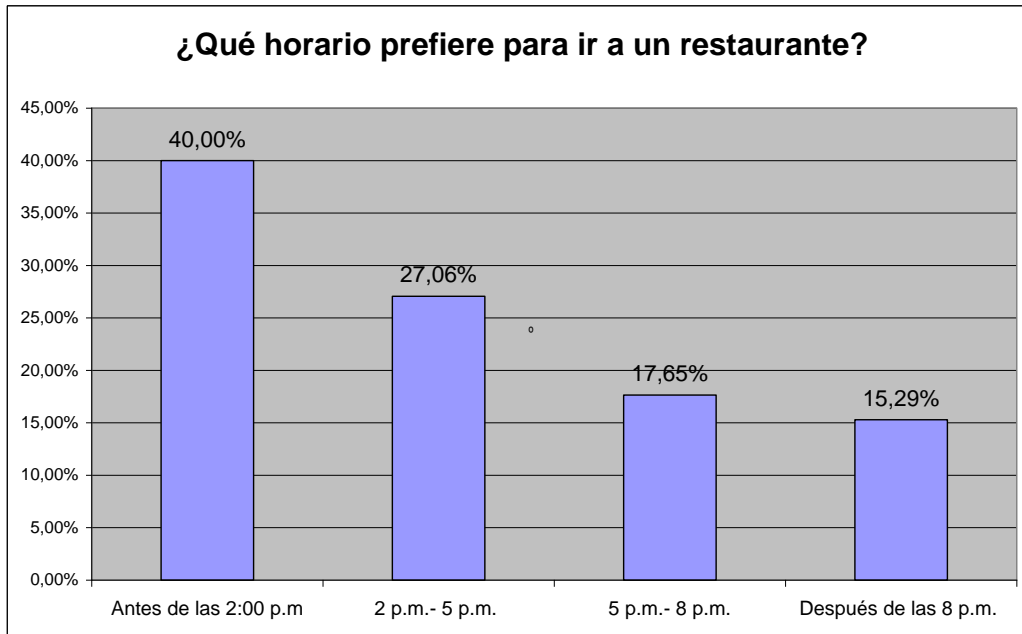
Por otro lado, se aprecia que un 20.24% prefiere que le lleven la comida a su casa u oficina, lo cual puede ser causado por falta de tiempo o por el mismo cansancio del ir y venir del mundo moderno.

Gráfico 7: ¿Prefiere el servicio a domicilio que ir al propio establecimiento?



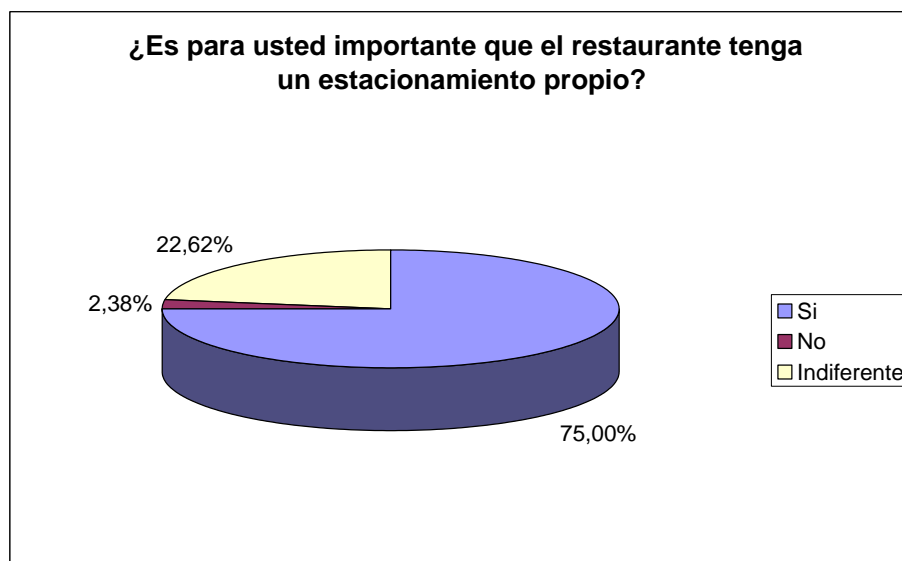
La investigación realizada señala que el 40% de los bogotanos prefiere ir a un restaurante antes de las 2 p.m., lo que significa que la mayoría de la gente prefiere visitar un restaurante para almorzar. Esto se explica dado el alto número de personas que estudian o trabajan y salen a restaurantes diariamente.

Gráfico 8: ¿Qué horario prefiere para ir a un restaurante?



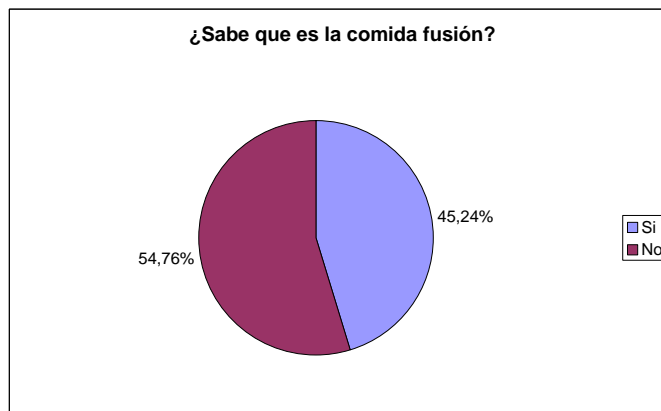
Así mismo, los resultados indican que el 75% de las personas encuestadas consideran importante que el restaurante tenga un estacionamiento propio, dado que es un símbolo de seguridad y genera confianza para los clientes.

Gráfico 9: ¿Es para usted importante que el restaurante tenga un estacionamiento propio?



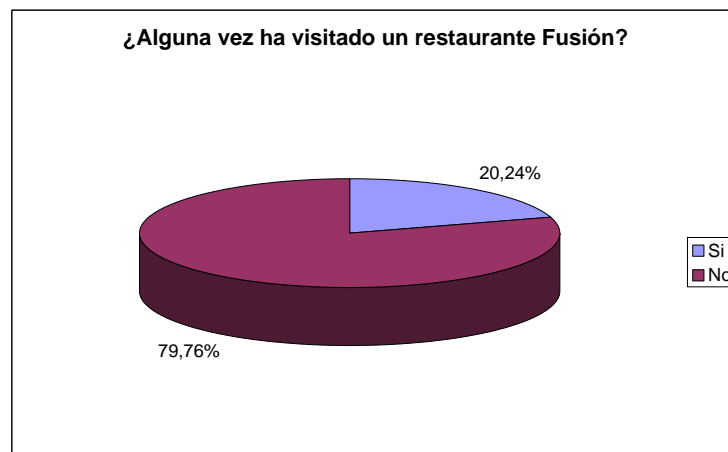
Los resultados de la encuesta muestran que un 54.76% de los bogotanos aceptan no tener idea de qué significa la comida fusión. Cabe aclarar que del 45.24% restante que dicen saber qué es la comida fusión, muchos no tienen claro el concepto, por lo que hay un alto porcentaje de personas que no conocen sobre este tipo de cocina.

Gráfico 10: ¿Sabe que es la comida fusión?



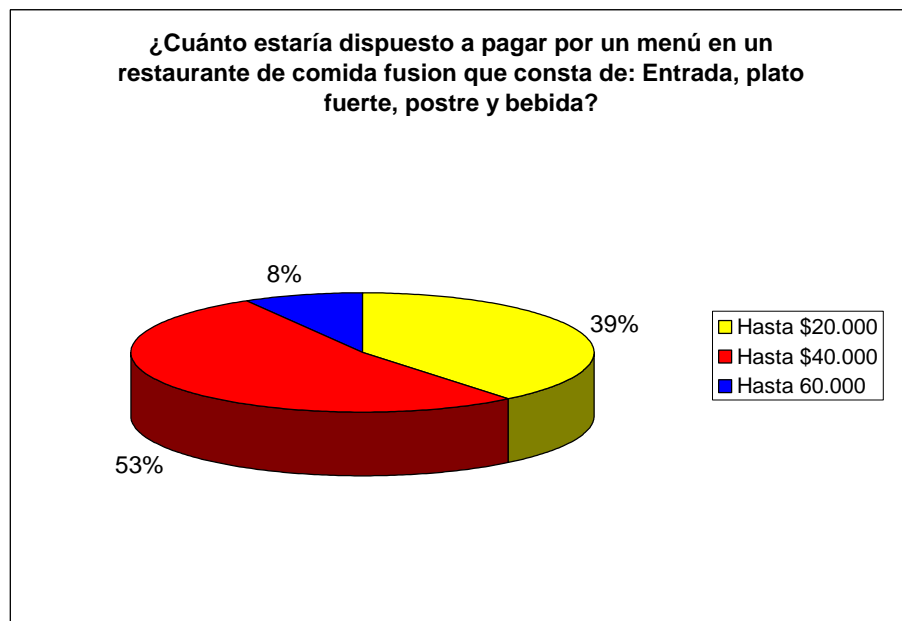
Posteriormente se aprecia que el 79.76% de los encuestados asegura no haber visitado un restaurante de comida fusión. Aun así, es importante aclarar que algunos encuestados consideraban restaurantes como Mc Donalds, Creppes & Waffles, Juan Valdez, entre otros, como restaurantes de cocina fusión, lo cual ratifica la afirmación anterior sobre el bajo grado de conocimiento sobre este tipo de cocina.

Grafico 11: ¿Alguna vez ha visitado un restaurante fusión?



En cuanto al precio, las encuestas manifiestan que el 53% de los encuestados están dispuestos a pagar hasta \$40.000 pesos en un restaurante de comida fusión. Otra parte de la población dice que está dispuesto a pagar hasta \$20.000. Con esto se puede ver que el rango de precios en los restaurantes de Bogotá varía fuertemente dependiendo de las necesidades, gustos y poder adquisitivo de las personas; cabe resaltar que muchos optan por la opción más económica dado que salen a restaurantes diariamente y su poder adquisitivo debe ser manejado con sumo cuidado.

Gráfico 12: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú en un restaurante de comida fusión que consta de: Entrada, plato fuerte, postre y bebida?



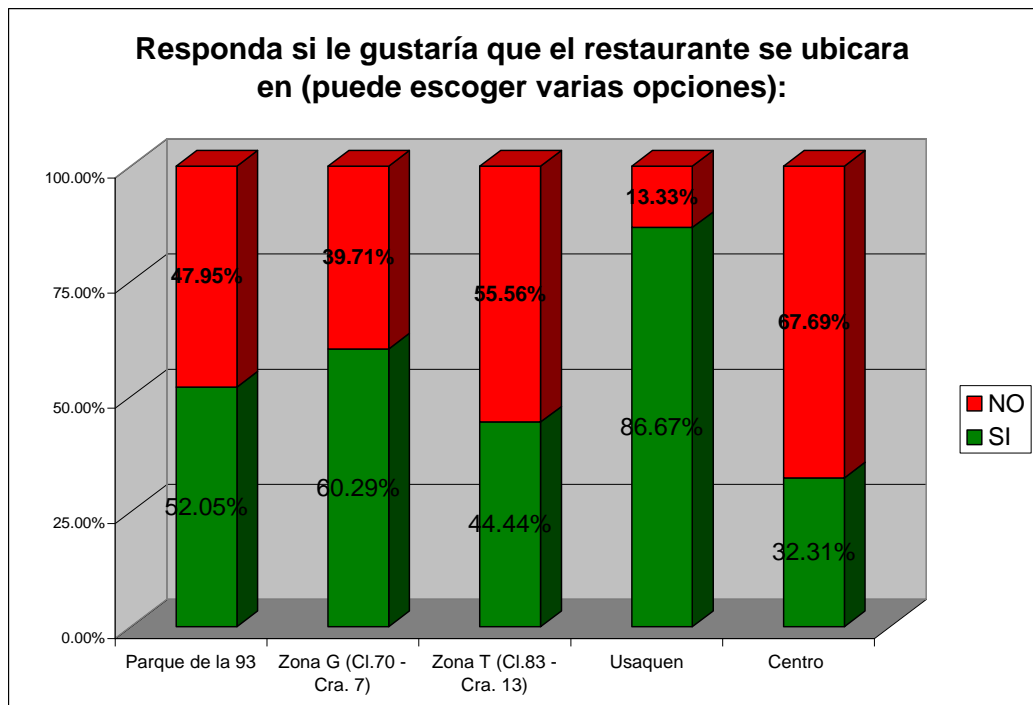
Los resultados de las encuestas muestran que los 3 lugares más propicios para un nuevo restaurante de comida fusión en la ciudad de Bogotá son los siguientes:

1. Usaquén, con un 86.67%.
2. Zona G (Cl.70 - Cra. 7), con 60.29%.

3. Parque de la 93, con un 52,05%.

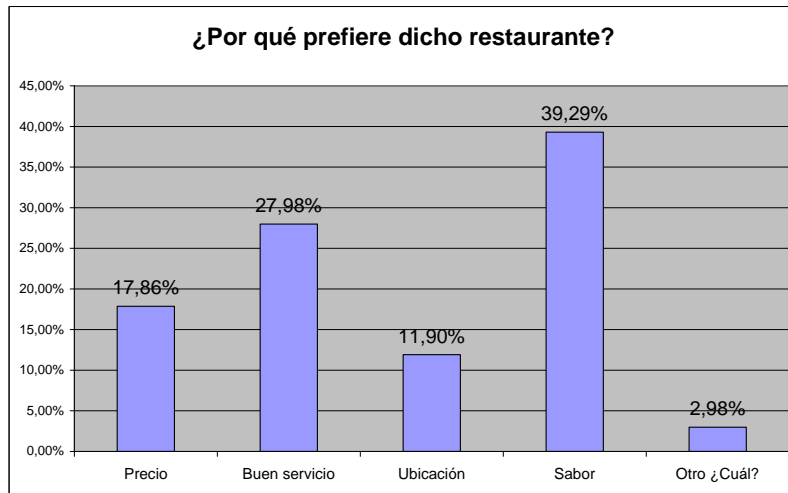
Esto demuestra que la ubicación del proyecto cumple con las expectativas de los socios, y al mismo tiempo cumple con los parámetros establecidos del mercado objetivo. Por ende, esto representará una gran demanda y, sumado a una buena administración y gestión del restaurante, lo llevará al éxito.

Gráfico 13: Responda si le gustaría que el restaurante se ubicara en (puede escoger varias opciones).



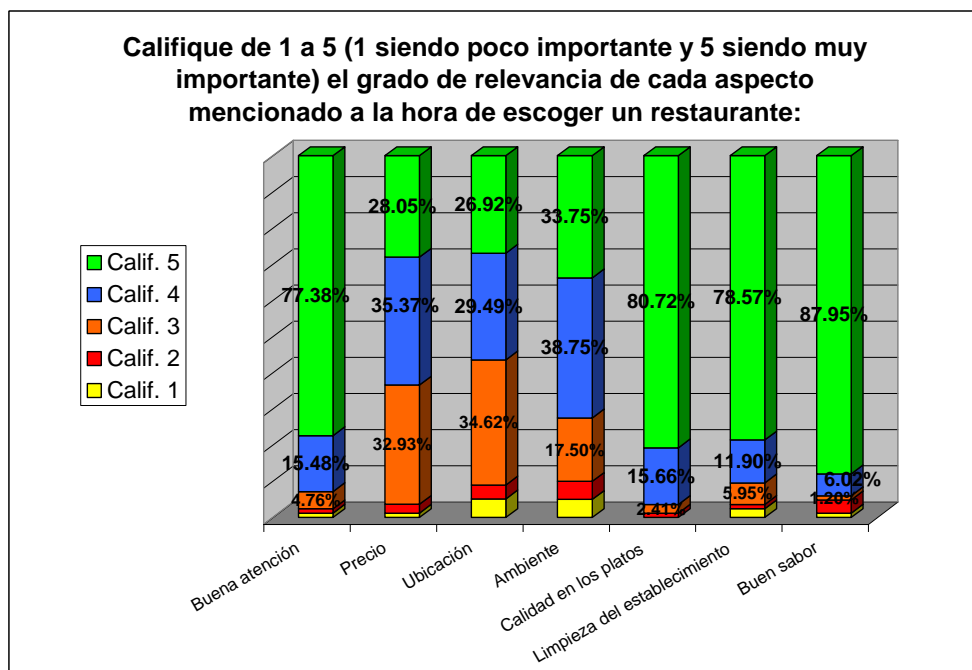
En cuanto a los aspectos más importantes a la hora de escoger y preferir un restaurante, se puede apreciar que para los encuestados el sabor y el buen servicio son fundamentales, dejando de lado aspectos como el precio y la ubicación. Esto muestra que los objetivos de los restaurantes ya no se enfocan a vender por vender, sino por el aumento de los niveles de calidad tanto del diseño del menú, como del servicio prestado.

Gráfico 14: ¿Por qué prefiere dicho restaurante?



Esta gráfica corrobora la información obtenida en la pregunta anterior, dado que como se puede apreciar, los puntos que mayor valor agregado generan son la buena atención, la calidad en los platos, el buen sabor y la limpieza del establecimiento. Se confirma entonces que los aspectos de ubicación y precio no representan relevancia para los bogotanos a la hora de escoger o volver a un restaurante.

Gráfico 15: Califique de 1 a 5 el grado de relevancia de cada aspecto mencionado a la hora de escoger un restaurante.



1.2.6. Conclusiones

- Con las encuestas se pudo ver que los bogotanos aun no están familiarizados con la cocina fusión, pero se mostraron interesados en conocer la combinación de sabores, culturas y sensaciones. Esto representa una oportunidad para ADHARA Cocina Fusión dado que las personas se encuentran abiertas a conocer un restaurante con una propuesta gastronómica diferente y no tienen problema en probar y degustar cosas nuevas.
- A pesar de la alta oferta de restaurantes que hay en la ciudad de Bogotá, el porcentaje de demanda todavía es mayor y esta situación le da a ADHARA Cocina Fusión la posibilidad de entrar a este gran mercado con altas posibilidades de conquistar los nichos de mercado que no han sido explotados aun.
- Las encuestas demuestran que Usaquén está en auge, convirtiéndose en el sitio predilecto para los bogotanos a la hora de escoger un restaurante. La gente está dejando a un lado lugares como la Zona T (Calle 83-Cra 13) y el Centro a pesar de la calidad de los restaurantes que se encuentran allí. Esto significa que Usaquén es la nueva zona gastronómica por excelencia para los bogotanos, por lo que es una gran oportunidad para ADHARA Cocina fusión al ubicar el negocio en este punto geográfico.
- Después de haber analizado los aspectos más importantes para la escogencia de un restaurante, cabe resaltar que para los bogotanos dejó de ser relevante el precio y la ubicación, y ahora consideran importante la buena atención, la calidad y sabor de los platos y la limpieza del establecimiento. Este es un punto muy importante para ADHARA Cocina fusión ya que significa que la misión, visión y objetivos organizacionales

deben ir orientados hacia la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes.

1.3. Estrategias de Mercado

El plan de mercadeo de un negocio es la herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el mercado donde la empresa participará. Así mismo, el plan de negocios es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias planteadas por los gerentes, de forma que se alcancen las metas trazadas a cabalidad.

1.3.1. Concepto del Producto o Servicio

En un restaurante se ofrece tanto un portafolio de productos como un servicio. Dentro de los productos que se ofrecen se encuentran los distintos platos fuertes, postres, entradas y bebidas que encuentran los clientes en ADHARA Cocina Fusión. Por otro lado el servicio que se ofrece es un proceso de atención que empieza desde que el cliente entra al restaurante y termina cuando este se retira del establecimiento. Es de vital importancia destacarse en ambos aspectos ya que de esa forma se consigue satisfacer completamente al público; cuando se presenten fallas en alguno de estos conceptos se deben implementar estrategias para mejorar esta situación lo más rápido posible, porque la empresa puede perder clientes en poco tiempo.

1.3.2. Estrategias de Precio

“El precio es el único elemento de combinación de mercadeo que genera ganancias, los otros elementos generan costos. Además, el precio es uno de los elementos más flexibles de la combinación de mercadeo, dado que se puede modificar en el corto plazo, a diferencia del producto y de los componentes de canalización.”⁹

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

Así mismo, la empresa debe analizar continuamente dichos factores y estar pendiente de cualquier imprevisto, para poder modificar la estrategia de precios utilizada en caso de algún cambio brusco en la industria. De esta manera se aprovecha la segunda característica de los precios que menciona Campeen, que se refiere a la flexibilidad de estos frente a variaciones en el entorno.

El restaurante manejará precios justos y competitivos, pero manteniendo un alto nivel dado que está dirigido a los sectores 4, 5 y 6; además se debe tener en cuenta que la ubicación del mismo será en un lugar exclusivo de Bogotá y esto aumenta el valor del establecimiento así como de su comida.

Frente a la competencia, los platos del restaurante rondarán los mismos niveles de precios que los de los otros establecimientos de comida fusión, pero la ventaja está en el valor agregado, es decir que las personas recibirán

⁹ Ariel Campeen Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>

mayores beneficios por el mismo precio, y de esta manera se maneja una estrategia de precios justa y competitiva.

Dentro del precio de cada plato se pueden discriminar los siguientes rubros:

- Composición del plato.
- Servicio prestado.
- Servicios básicos (Luz, agua, teléfono, etc.).
- Mano de obra.
- Costos de mantenimiento.

1.3.3. Estrategias de Venta

La estrategia de ventas es un elemento fundamental de éxito en cualquier negocio porque representa la forma en la que se logrará aumentar o maximizar el nivel de beneficios para la organización. Por lo general la estrategia de ventas responde alguna de las siguientes preguntas:

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

Ambas preguntas tienen como objetivo el aumento de las utilidades de la empresa, pero la gran diferencia es que la segunda busca un beneficio tanto para los clientes potenciales como para la misma organización; es por esto, que los funcionarios del restaurante se dedicarán a brindarle a sus clientes lo que estos quieren y necesitan, guiándose siempre por unos parámetros definidos, lo cual permitirá flexibilidad y efectividad en el servicio y a largo plazo aumentará la fidelidad hacia el restaurante.

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 suave y tranquilo, pero al mismo tiempo alegre el cual, acompañado de música Lounge y Chill Out (mezclas de Jazz y Blues con música electrónica suave) permitirán el ambiente perfecto para disfrutar de cada plato, conversar y compartir un rato agradable.

1.3.4. Estrategias de Promoción

Las estrategias de promoción es una de las más importantes, ya que a través de esta se da a conocer el restaurante y el servicio que se prestará al mercado objetivo. La estrategia que se va a utilizar es de atracción, para realizar está se necesita invertir en publicidad y promoción, con el fin de crear una mayor demanda. Por otra parte se implementará un cupón dando el 20% de descuento en los platos, para así aumentar las ventas, y tener un mayor posicionamiento de la marca en el mercado.

También se implementarán las siguientes herramientas promocionales:

- **Publicidad:** Se le pagará a un patrocinador (agencia de publicidad) con el fin de que haga conocer ADHARA Cocina Fusión.
- **Promoción de ventas:** Se darán incentivos de corto plazo con el fin de que la gente compre más el producto y/o servicio. Por ejemplo, durante el mes de mayo se ofrecerá un cupón de descuento especial para las madres y también durante el mes de los padres se harán descuentos y promociones sorpresa.
- **Relaciones:** se refiere al fortalecimiento de las relaciones, tanto internas como externas, para así de esta manera crear una buena imagen ante los clientes. Esto se logra mediante reuniones de integración, asistencia

a los distintos eventos, invitando al restaurante a las diferentes agentes que hacen parte de este medio, etc.

1.3.5. Estrategias de Comunicación

Como se ha mencionado anteriormente, el restaurante de comida fusión se encargará de combinar los platos e ingredientes de la comida italiana con los de la comida latina, lo cual aun no existe en Bogotá y es el arma principal de comunicación y publicidad.

Los medios de comunicación que se pueden utilizar se dividen en:

- Above The Line (ATL): se refiere al uso de medios masivos, tradicionales e indirectos. Los escogidos para el restaurante son los periódicos, revistas e Internet.
- Below The Line (BTL): se refiere al uso de medios no tradicionales, alternativos y directos. Aquí se ubican el marketing directo, el marketing promocional (las promociones de ventas), el marketing relacional: las relaciones públicas, patrocinios, merchandising, etc., donde no se emplean medios masivos.

Mediante el uso de estos tipos de comunicación se busca atraer la atención y la curiosidad de un gran número de personas, así como generar expectativas en ellos y lograr que conozcan el restaurante y disfruten la experiencia de la comida fusión italiana-latina completamente.

1.3.6. 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”¹⁰. 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 como su servicio. Con un buen servicio el restaurante va alcanzar una posición sólida en el mercado objetivo que escoja.

Por otro lado los prestadores del servicio deben interactuar eficazmente con los clientes para que así este quede satisfecho con los servicios prestados desde la llegada al restaurante hasta su partida.

Para que este servicio sea óptimo debe tenerse en cuenta “la cadena de utilidades que es la que vincula las utilidades del restaurante con la satisfacción de los empleados y de los clientes”¹¹. Esta cadena tiene cinco eslabones y tiene como característica principal que cada eslabón depende del cumplimiento de su eslabón anterior (es decir, que para que se cumpla el segundo se debe dar el primero en su totalidad):

- **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.

¹⁰ KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing 6 ed. México: Prentice Hall, 2003. 278p.

¹¹ *Ibíd.*, p. 278.

- **Empleados de servicio productivos y satisfechos:** Cuando los empleados están satisfechos con los tratos que la organización les brinda, son leales a esta y, por ende, son más 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.
- **Utilidades y crecimiento saludables:** La organización presta un servicio superior y mejor que la competencia.

1.3.7. Estrategias de Aprovisionamiento

Es importante precisar las estrategias de aprovisionamiento a utilizar para definir la forma en que se va a adquirir la materia prima como carnes, salsas, frutas, verduras, pastas y demás, y así aumentar los niveles de eficiencia disminuyendo al mismo tiempo los costos.

Como se puede apreciar en el análisis técnico (Ver página 76), se han identificado distintos proveedores principalmente para las carnes, las salsas y las frutas y verduras. El propósito es ganar la confianza de cada uno de estos, con el fin de obtener mejores promociones en un futuro, y así aumentar el margen de utilidad.

Implementando esta estrategia se logrará disminuir los costos de compras, mejorar las condiciones en cuanto a precio, oportunidad y servicio y disminuir las pérdidas por fallas en el aprovisionamiento. Todo esto da como resultado

un mejoramiento de la posición del restaurante, el cual se verá reflejado en una mayor rentabilidad.

1.4. Proyección de Ventas

1.4.1. Política de Cartera

1.4.1.1. Política de cobro

El restaurante manejará la política de cobro de contado, aceptando efectivo y tarjetas de crédito y debito. Por otro lado, no se aceptará el pago en cheques ni en bonos, dado que representa un alto riesgo de pérdida.

1.4.1.2. Política de pago

El pago a proveedores se realizará inicialmente en efectivo y de contado. Cabe anotar que en la medida que el restaurante gane confiabilidad, podrá acceder a los diversos créditos que emitan las entidades bancarias. Así mismo, al obtener la confianza de los proveedores es posible acceder a algunos beneficios que estos puedan ofrecer a ADHARA Cocina Fusión.

2. ANALISIS ADMINISTRATIVO

2.1. Estrategia Organizacional

2.1.1. Proceso de Visualización

2.1.1.1. Misión

ADHARA Cocina Fusión es un restaurante de cocina fusión, el cual se especializa en mezclar las culturas italiana y latina, creando platos innovadores y deliciosos, con los más altos estándares de calidad.

El compromiso principal de ADHARA Cocina Fusión es la satisfacción de las necesidades, expectativas y deseos de los clientes al ofrecerles un menú caracterizado por su variedad, sabor inigualable, altos niveles de calidad, además del excelente servicio.

2.1.1.2. Visión

Nuestra empresa se perfila en los próximos años como uno de los restaurantes más reconocidos de la ciudad de Bogotá, tanto por el sabor y calidad de nuestros platos, como por el excelente servicio prestado por el personal y el alto grado de satisfacción de nuestros clientes. De esta manera nuestra empresa logrará maximizar sus niveles de rentabilidad, proporcionando

grandes oportunidades para mejorar la calidad de vida no solo de los empleados, sino de la sociedad en general.

2.1.1.3. Objetivos organizacionales

1. Satisfacer eficientemente las necesidades y deseos de nuestros clientes.
2. Ofrecer platos que se diferencien de la competencia por su gran sabor, complementando con un gran servicio que se caracterice por su alto nivel de calidad.
3. Realizar un exhaustivo control de los procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos anteriores.
4. Asegurar el correcto cumplimiento de las obligaciones por parte de nuestros empleados, incentivándolos constantemente de forma que mantengan un alto nivel de desempeño y realicen su trabajo de la mejor manera.

2.1.1.4. Imagen corporativa



El slogan de ADHARA Cocina Fusión destaca los colores de la bandera de Italia, dado que su tema está fuertemente basado en esta cultura. Es una presentación elegante e innovadora que impulsará el nombre de la empresa en la ciudad de Bogotá.

2.1.1.4. Valores corporativos

Para ADHARA Cocina Fusión, los valores corporativos son importantes fuerzas impulsoras que guían y describen el trabajo y servicio que cada cliente encontrará en el restaurante. Los principales valores corporativos de ADHARA Cocina Fusión son:

- Honestidad
- Solidaridad
- Pulcritud
- Confianza
- Calidad
- Responsabilidad social
- Excelencia
- Equidad

2.1.2. Análisis DOFA

Se puede hacer un análisis de la situación de ADHARA Cocina Fusión por medio de la matriz DOFA.

El análisis DOFA resume los aspectos claves del análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El

objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y le permiten afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. La palabra DOFA está formada por las siglas de: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

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 amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Debilidades:

- El bajo grado de conocimiento de las personas sobre qué es comida fusión.
- Dar a conocer la marca y su posicionamiento.
- Es difícil buscar créditos para la financiación ya que no conocen la empresa.

Oportunidades:

- Aumento de las ventas del sector de restaurante.
- Hay grandes mercados que todavía faltan por explorar.
- La gente está dispuesta a conocer sobre la comida fusión.
- La situación Socio-Económica del país que está mejorando, ya que ha aumentado la inversión en el mercado gastronómico.

- “La gastronomía Colombiana está catalogada entre las mejores de Latinoamérica”¹².

Fortalezas:

- Al realizar la investigación de mercados se concluyó que las personas suelen ir mucho a restaurantes (ésta situación permite aumentar no solo el volumen de ventas y rentabilidad, sino también la innovación y calidad en la búsqueda de satisfacer la demanda).
- Conocimiento de los diferentes precios que manejan los competidores.
- Alto grado de calidad en los platos y el servicio.
- Participación en ferias gastronómicas.
- Tener creatividad a la hora de crear los platos.

Amenazas:

- La competencia directa (restaurantes de cocina fusión) está aumentando, lo que quiere decir que cada año aparecen nuevas empresas y el mercado se vuelve más competido.

Estrategia FO

- Buscar alianzas para identificar nuevas oportunidades y así dar a conocer ADHARA Cocina Fusión.

Estrategia FA

- Preparar minuciosamente las estrategias de mercado a implementar, con el fin de contrarrestar la competencia y así mejorar la posición de ADHARA Cocina Fusión en el mercado. Entre estas estrategias se destacan las siguientes:

¹² Tomado de <http://www.revistadiners.com.co/nuevo/interna.php?idn=204&idm=3>

- Estrategias de precios.
- Estrategias de venta.
- Estrategias de promoción.
- Estrategias de servicio.

Estrategias DO

- Implementar una estrategia de eficiencia de costos, a través de la optimización de recursos.
- Implementar una política financiera bien definida, para que la organización pueda aprovechar oportunidades como, tasas de interés bajas, épocas de liquidez, etc.

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.
- Incrementar las ventas a través de estrategias publicitarias.
- Ofrecer los productos con la mejor calidad de forma que los clientes confíen plenamente en el restaurante y disfruten su experiencia.

2.2. Estructura Organizacional

2.2.1. Organigrama

La estructura del restaurante ADHARA Cocina Fusión 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.

El área de gerencia controla, evalúa, implementa y maneja las funciones y tareas de todos los puestos de la empresa, como chef, ayudantes de cocina, meseros, personal de seguridad, etc. Por otro lado se puede apreciar en el siguiente organigrama que el manejo de la contabilidad se realizara por outsourcing, es decir que se contratará un abogado que eventualmente irá y realizará sus labores correspondientes con el fin de que la empresa siempre esté al día en sus obligaciones tributarias y aspectos legales. Dado que la línea de contabilidad es una labor de staff, se encuentra punteada en el organigrama.

La estructura del organigrama de la empresa se encuentra fundamentada por:

- Las relaciones entre el superior y el subordinado.
- Una autoridad compleja.
- Centralización del poder.

Este tipo de estructura le proporciona varias ventajas para la organización y sus integrantes. Algunas de las más importantes son las siguientes:

- Permite descubrir los errores más eficientemente.
- Es más sencillo imponer disciplina en todas las áreas.
- Favorece el control y la acción rápida ante los distintos imprevistos.
- La toma de decisiones se realiza sin dificultad y rápidamente.

Las desventajas son:

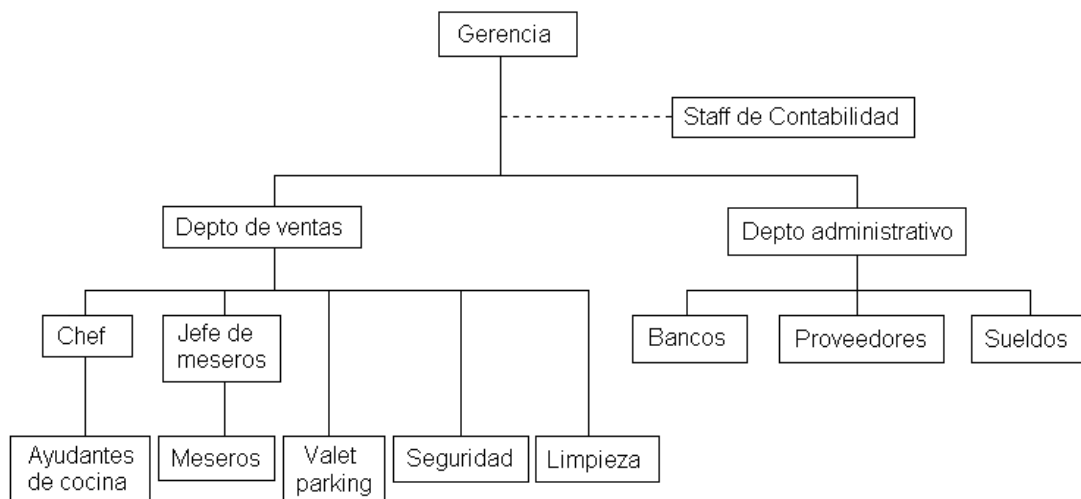
- Es rígida.
- La organización depende de personas claves, por lo que puede haber conflictos.

Aun así, las desventajas que presenta esta estructura se pueden controlar e incluso eliminar, todo dependiendo del buen manejo por parte de los actores clave y de la comunicación constante entre todas las partes. De esta manera habrá retroalimentación y motivación constante a cada persona, generando mayor productividad y mejores resultados.

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

- 2 socios-gerentes.
- 1 chef principal.
- 2 ayudantes de chef (ayudantes de cocina).
- 1 jefe de meseros.
- 2 meseros.
- 1 guardia de seguridad.
- 1 encargado de limpieza.
- 1 valet parking.

Gráfico 16: Organigrama



2.2.2. Propietarios

Los propietarios del capital accionario de la organización inicialmente serán sus creadores y gerentes, Viviana Duque y José Gómez, ambos estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas de la Universidad Javeriana. Aun así es pertinente aclarar que está abierta la posibilidad de integrar nuevos socios, que aporten a la empresa no solo con capital financiero, sino con conocimiento y trabajo.

En cuanto a la participación de cada socio en la administración del restaurante, se destaca que Viviana Duque se encargará principalmente de aspectos como el pago de la nomina, los pagos a proveedores, bancos y de los acreedores. Otra responsabilidad clave está relacionada con el aspecto legal, ya que de esta depende la continuidad de la empresa. Por otro lado, es importante resaltar que cada socio apoyará en lo posible al otro en sus tareas, por lo que ambos deben estar actualizados e informados constantemente para tomar las decisiones correctas en conjunto.

Por otro lado, José Gómez es el encargado de aspectos como la apertura y cierre del local diariamente, la asignación de tareas a cocineros, meseros y demás trabajadores. También se encargará de realizar las compras de ingredientes y de los materiales necesarios para el funcionamiento del local, además de manejar la caja del restaurante. Por último, estará a cargo de las relaciones públicas y del área de marketing del establecimiento, es decir, la imagen y publicidad del mismo, con lo que atraerá a los clientes y generará el reconocimiento en el mercado.

2.2.3. Junta directiva

La junta directiva estará formada inicialmente por:

- Viviana Duque – Socio-gerente.
- José Gómez – Socio-gerente.

En la medida que entren nuevos accionistas la conformación de la junta directiva podrá cambiar de modo que se convierta en el eje decisorio del restaurante, y así permita tomar decisiones rápidas y efectivas que lleven a Nuestra empresa al éxito en el mercado.

2.2.4. Política de distribución de utilidades

Según lo acordado por los socios-gerentes, la repartición de utilidades será equitativa al aporte financiero y físico de cada uno. Teniendo en cuenta que al comienzo la empresa tendrá dos socios, el ideal de repartición de utilidades es de 50% para cada uno después de haberse realizado todos los pagos pertinentes, como sueldos de empleados, pago de impuestos y demás gastos relacionados con la operación de la empresa. Así mismo se debe mantener un nivel de activos corrientes pertinente en caso de presentarse algún problema y se requiera de liquidez financiera.

En caso de entrada de nuevos socios será más sencillo mantener la política de repartición en base al aporte financiero, material, físico, etc. y de esta manera se asegurará una repartición justa y con menor riesgo de inconvenientes y malentendidos entre los socios.

2.3. Definición y descripción de los Puestos claves

2.3.1. Personal Ejecutivo

Los puestos claves se entienden como aquellos que representan la columna vertebral de la empresa, es decir, sin la existencia de alguno de ellos el restaurante no daría el servicio de calidad que se propone. Estos puestos se encuentran dados por:

2.3.1.1. Socios-gerentes

2.3.1.1.1. Experiencia y aportes: Viviana Duque

Como se menciona anteriormente, es la encargada del área administrativa, es decir, de todos aspectos como pago de sueldos, pago a bancos y proveedores, relación con acreedores, etc.

Viviana actualmente está terminando su carrera como administradora de empresas, y uno de los principales aportes para la organización es su gran desempeño en el área financiera, además de tener un gran conocimiento de la comida colombiana, aspecto clave a la hora de crear los menús y cerciorarse de la correcta preparación de los mismos.

También tiene múltiples contactos con cocineros y personas con amplias nociones sobre la gastronomía italiana, por lo que juntando sus conocimientos con los proporcionados por estas personas, se puede lograr la creación de platos realmente originales y de gran calidad.

2.3.1.1.2. Experiencia y aportes: José Gómez

Su área correspondiente es la de ventas, es decir, el trato con los clientes, lo relacionado con el marketing, el manejo del local y la asignación y supervisión de las tareas. Así mismo colaborará en el aspecto administrativo, dado que ambos socios han acordado ayudarse mutuamente en sus tareas, con el fin de tener contacto con todos los aspectos del negocio y tomar decisiones en conjunto más fácilmente.

Al igual que Viviana, José se encuentra cursando los últimos semestres de Administración de Empresas, y a lo largo de estos años se ha desempeñado en varios cargos como vendedor de ropa, mesero de un restaurante y un bar, barman, promotor y vendiendo lociones; la experiencia adquirida en estos trabajos le ha brindado facilidad para tratar con las personas y para hacerlas sentir cómodas, el cual será un aspecto de vital importancia a la hora de tener contacto con los clientes del restaurante. Así mismo, ha desarrollado un sentido de responsabilidad y compromiso al desenvolverse en una empresa, aportando los conocimientos adquiridos en la carrera pero con mente abierta para aprender nuevas cosas y aplicarlas a su vida profesional.

José Gómez siempre se ha visto atraído por la cultura italiana, más que todo por su comida y su música; además de esto, siempre se ha mantenido informado de las últimas tendencias gastronómicas de dicho país, por lo que tiene una noción amplia de la comida italiana.

2.3.1.1.3. Tipo de contrato laboral, política laboral y salarial

El tipo de contrato será por escrito y a término fijo. La duración acordada del contrato inicialmente será por el máximo permitido por la ley, es decir, 3 años

con opción de renovación al terminarse este periodo por el mismo lapso de tiempo acordado desde el comienzo. En dado caso que se vaya a terminar el contrato se hará el preaviso correspondiente con un mínimo de 30 días de anticipación, como lo estipula la ley 50 de 1990¹³.

La política salarial se maneja dependiendo de las utilidades del ejercicio, dado que cada socio obtendrá el 50% de las utilidades netas del periodo, restando un pequeño porcentaje para tener en caja en caso de emergencia.

En lo relacionado a la política laboral, el horario de trabajo es desde que se abre el restaurante (10 a.m.) hasta la hora de cierre de caja (9 p.m. entre semana y 11 p.m. los fines de semana). 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.

2.3.1.2. Chef principal

2.3.1.2.1. Aportes a la organización

Controla todo el departamento de cocina, la organización de toda la operativa de preparación de alimentos, creación de los distintos platos y de su elaboración, así como del control de calidad. También establece y controla el desarrollo de las tareas de sus ayudantes de cocina.

¹³ Ley 50 de 1990, artículo 46. Contrato a término fijo. Puede ser consultada en la siguiente dirección Web: http://www.dafp.gov.co/leyes/L0050_90.HTM

2.3.1.2.2. Tipo de contrato laboral, política laboral y salarial

Dado que el chef es uno de los más importantes para la organización, y no se puede cambiar periódicamente porque esto representaría variaciones en la elaboración, calidad y sabor de los platos, el contrato laboral será a término fijo por el máximo tiempo permitido por la ley, con opción de renovación por el mismo periodo una vez terminado el primer ciclo.

Esto quiere decir que inicialmente se contratará por 3 años, y luego de este tiempo se evaluarán todos los aspectos relacionados con su desempeño para decidir si se re contrata por los mismos 3 años o se cambia de chef; cabe aclarar que luego de ese tiempo el chef también puede decidir si está a gusto en el restaurante o si prefiere tomar nuevo rumbo.

En cuanto a la política laboral, el chef se encarga del control de los ingredientes y materiales de la cocina, así como de la realización de los diferentes platos y la coordinación de las tareas de los ayudantes de cocina. Su horario de trabajo es el siguiente:

- Lunes a jueves: 10 a.m. – 9 p.m.
- Viernes y sábado: 10 a.m. – 11 p.m.
- Domingo: 10 a.m. – 8 p.m.

El salario depende en gran forma en la experiencia del chef que se escoja, dado que aun no está definida la persona que ocupará este cargo no se puede establecer un salario exacto. Si se escoge un chef de alta experiencia el salario rodeará los 2 millones de pesos mensuales, mientras que uno joven estará alrededor de 1 millón de pesos. A la hora que se escoja el chef principal se debe hacer un análisis de su experiencia, calidad y habilidades, y en base a dichos datos se podrá definir junto a él el salario más justo.

2.3.1.3. Jefe de meseros

2.3.1.3.1. Aportes a la organización

Es quien tiene el contacto directo con cada cliente, desde su llegada hasta que sale del establecimiento. Su papel es crucial a la hora de conocer los gustos y opiniones de las personas, para saber exactamente que se necesita mejorar y así realizar los cambios pertinentes para satisfacer a la clientela.

Algunas de sus funciones más importantes son:

- Es el encargado de recibir a los clientes y asignarles su mesa.
- Junto con los gerentes, selecciona, evalúa y capacita a los meseros.
- Supervisa el trabajo de los meseros en cuanto al servicio en general y su eficiencia en las tareas.
- Establece, en coordinación con los gerentes, las especificaciones estándar de compras.
- Solicita a los gerentes equipo y suministros faltantes.
- Autoriza las cuentas que se enviaron para su cobro.

2.3.1.3.2. Tipo de contrato laboral, política laboral y salarial

Este puesto, como se ha mencionado anteriormente, es muy importante porque representa la directa relación con los clientes. Es por esto que el contrato laboral debe ser a término fijo por un periodo no menor a un año, con la posibilidad de renovar dicho contrato por el mismo periodo de tiempo (como lo dicta la ley 50 de 1990). Dependiendo del desempeño de la persona en este cargo, cada año se realizará un balance, basado en la opinión de los clientes y

los mismos meseros quienes están a su cargo, y dependiendo de los resultados se decidirá si continua o no; así mismo cada año la persona decide si se siente a gusto en la empresa o si prefiere renunciar.

El horario de trabajo para el jefe de meseros es el siguiente:

- Lunes a jueves: 10 a.m. – 9 p.m.
- Viernes y sábado: 10 a.m. – 11 p.m.
- Domingo: 10 a.m. – 8 p.m.

El salario correspondiente al cargo de jefe de meseros es de \$1.518.553 pesos mensuales. En este caso el nivel de experiencia no afecta en gran forma la variación del salario, dado que esta cifra es la manejada comúnmente en los restaurantes de la zona norte de Bogotá.

2.4. Descripción de los Puestos

2.4.1. Características de los puestos claves

1. Apellido y Nombre: Gómez Hernández, D. Jose

Descripción del Puesto: Socio-gerente

Personal a Cargo: Nueve (9)

Descripción de Tareas:

- Responsable de la apertura y cierre del local.
- Asignar y supervisar tareas.
- Encargado de caja.
- Compras.
- Relaciones públicas, Marketing.
- Apoyo al área administrativa.

2. Apellido y Nombre: Duque Lamir, Viviana

Descripción del Puesto: Socio-gerente

Personal a Cargo: Nueve (9)

Descripción de Tareas:

- Pagos a nómina.

- Manejo de bancos y aspectos legales.
- Pagos a proveedores y acreedores.
- Apoyo en área de ventas.

3. Descripción del Puesto: Chef

Personal a Cargo: Dos (2)

Supervisor: Socio-Gerente

Detalle de Tareas:

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

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado de los bienes de uso.
- Uso adecuado de mercancías e insumos.

Responsabilidad y Deberes:

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

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

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

Especificaciones del puesto

Habilidades Intelectuales:

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

Habilidades Físicas:

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

Condición del Cargo:

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

4. Descripción del Puesto: Jefe de meseros

Personal a Cargo: Dos (2)

Supervisor: Socios-gerentes

Detalle de Tareas:

- Organización adecuada del restaurante.
- Control de los materiales y bienes del mismo.
- Seleccionar sectores para cada mesero.

- Supervisar las tareas de los meseros.
- Recepción y acomodamiento de clientes.

Criterios a Desempeñar:

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

Responsabilidad y Deberes:

- Responsable, cordial y sociable.
- Responder apropiadamente ante quejas.
- Debe mantener activos a los meseros.
- 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.

Especificaciones del puesto

Habilidades Intelectuales:

- Estudios Secundarios.
- Experiencia previa.
- Cursos de capacitación.
- Capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas.

Habilidades Físicas:

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

Condición del Cargo:

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

2.4.2. Características de los empleados

1. Descripción del Puesto: Ayudantes de cocina

Personal a Cargo: Cero (0)

Supervisor: Chef; Socios-gerentes

Detalle de Tareas:

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

Criterios a Desempeñar:

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

Responsabilidad y Deberes:

- Apoyar al chef en la elaboración de platos y menús.
- Coordinar y repartirse las tareas eficientemente entre ellos.

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

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

Especificaciones del puesto

Habilidades Intelectuales:

- Estudios Secundarios.
- Preferiblemente con alguna experiencia previa.
- Cursos de capacitación.
- Activo, enérgico e higiénico.

Habilidades Físicas:

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

Condición del Cargo:

- 20 a 30 años.
- Residente de Bogotá.
- Cargas de familia: máx. 3.
- Estado civil – no es relevante.

2. Descripción del Puesto: Meseros

Personal a Cargo: Cero (0)

Supervisor: Jefe de meseros; Socios-gerentes

Detalle de Tareas:

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

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado del salón.
- Respetar los pedidos y necesidades de los clientes.

Responsabilidad y Deberes:

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

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

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

Especificaciones del puesto

Habilidades Intelectuales:

- Estudios Secundarios.
- Experiencia previa.
- Cursos de capacitación.

Habilidades Físicas:

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

Condición del Cargo:

- 20 a 40 años.
- Residente de Bogotá.
- Cargas de familia: máx. 3.
- Estado civil – no es relevante.

3. Descripción del Puesto: Limpieza

Personal a Cargo: Cero (0)

Supervisor: Socios-gerentes

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.

Especificaciones del puesto

Habilidades Intelectuales:

- Estudios primarios.
- Experiencia previa.

Habilidades Físicas:

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

Condición del Cargo:

- 20 a 55 años.
- Residente de Bogotá.
- Cargas de familia: máx. 3.
- Estado civil – no es relevante.

4. Descripción del Puesto: Seguridad

Personal a Cargo: Cero (0)

Supervisor: Socios-gerentes

Detalle de Tareas:

- Mantener la seguridad dentro y fuera 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.

Especificaciones del puesto

Habilidades Intelectuales:

- Estudios secundarios.
- Experiencia previa.
- Buena capacidad de reacción ante distintas adversidades.

Habilidades Físicas:

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

Condición del Cargo:

- 25 a 40 años.
- Residente de Bogotá.
- Cargas de familia: máx. 3.
- Estado civil – no es relevante.

5. Descripción del Puesto: Valet parking

Personal a Cargo: Cero (0)

Supervisor: Socios-gerentes

Detalle de Tareas:

- Estacionar cuidadosa y correctamente el vehículo de cada cliente.

Criterios a Desempeñar:

- Respetar los horarios de trabajo.
- Cuidado de las pertenencias dentro de los vehículos como los carros mismos.
- Cuidado de la zona en la que opera.

Responsabilidad y Deberes:

- Tratar respetuosamente a los clientes al llegar y salir del lugar.
- Estacionar apropiadamente cada vehículo con sumo cuidado.

Condiciones de Trabajo y Ambiente:

- El ambiente de trabajo es el estacionamiento del restaurante.

Especificaciones del puesto

Habilidades Intelectuales:

- Estudios secundarios.
- Preferible con experiencia previa.

- Buena capacidad de reacción ante distintas adversidades.

Habilidades Físicas:

- Buena salud física y mental.
- Excelentes condiciones de motricidad.
- Sentidos de visión y oído en perfecto estado.

Condición del Cargo:

- 18 a 30 años.
- Residente de Bogotá.
- Debe tener licencia de conducción vigente y sin problemas.
- Cargas de familia: máx. 3.
- Estado civil – no es relevante.

3. ANALISIS TECNICO

3.1. Descripción Del Producto Y/O Servicio

3.1.1. Producto

Los productos que se van a ofrecer en el restaurante ADHARA Cocina Fusión son platos, postres, bebidas y demás derivados de la fusión de la comida de las culturas italiana y latina. Principalmente en el menú resaltan las siguientes categorías:

- *Entradas*: son la antesala de los platos fuertes y se caracterizan por su preparación rápida y tamaño reducido, de manera que estas tienen como finalidad abrir el apetito de las personas y disminuir el tiempo de espera entre el momento en que se realiza la orden y el momento de entrega del pedido o plato principal.
- *Sopas*: son alimentos a base de agua y que al mismo tiempo son combinadas con sus ingredientes respectivos, dependiendo de la que se escoja. Por ejemplo el ajiaco es una combinación de pollo, papa y se le da sabor con ingredientes como ajo, cebolla, sal, pimienta y demás. Estas sirven como acompañamiento del plato fuerte o como plato principal, dependiendo del gusto del cliente.
- *Ensaladas*: son platos que generalmente tienen como base las verduras y/o frutas, pero pueden ir acompañadas de una infinidad de opciones como carnes, pescados, queso, frutos secos, cereales (maíz dulce, arroz), pasta, legumbres, etc. Los vegetales de la ensalada suelen estar crudos, pero también pueden estar asados, cocidos, o fritos. Las

ensaladas pueden ser un acompañamiento de los platos fuertes pero también pueden actuar como plato principal.

- *Platos fuertes:* son los platos principales y representan la parte más importante de la comida y el aspecto principal que quedará en la mente del cliente.
- *Postres:* representan el acompañamiento final de la comida, y generalmente son los platos que se toman al final de la misma. Estos pueden ser cremas, tortas, pasteles, helados, bombones, etc. Un buen postre puede cerrar con broche de oro la experiencia gastronómica, y es por esto que se debe tener el mismo cuidado con estos que con los demás platos.
- *Bebidas:* las bebidas son el acompañamiento directo de toda comida y pueden ser bebidas no alcohólicas o bebidas alcohólicas. Dentro de las alcohólicas se destacan la cerveza y los vinos, así como los cócteles; por otro lado las bebidas no alcohólicas abarcan muchas opciones más como los jugos en agua, jugos en leche, gaseosas, café, etc.

3.1.1.1. Proveedores

Inicialmente se han identificado 3 proveedores diferentes, a saber:

- El proveedor de las salsas y condimentos que serán utilizados en la preparación de los distintos platos es CATERPLAN, que es una división de Fruco y puede proveer dichos insumos a precios bajos y con la mejor calidad, dado que se encuentra respaldada por la marca Fruco, la cual tiene muy buena reputación en Colombia.
- Frigoríficos Guadalupe, Fedegan o ICA son las opciones como proveedores mayoristas de carne. Todos cuentan con instalaciones y maquinarias que garantizan la calidad en sus procesos industriales y además cuentan con una buena red de distribución.

- Para las frutas y verduras el lugar más recomendado es Paloquemao (NQS con calle 19), en donde, a parte de una gran calidad, hay variedad de estos productos a un precio bastante cómodo.

3.1.2. Servicio

El servicio a prestar es el de un restaurante de comida fusión, especializado en la mezcla de las comidas italiana y latina. El horario de atención al público es de lunes a jueves de 10 a.m. a 9 p.m., viernes y sábado de 10 a.m. a 11 p.m. y los domingos de 10 a.m. a 8 p.m.

El proceso del servicio comienza con la entrada del cliente al restaurante y es recibido por el personal de seguridad y posteriormente por el jefe de meseros, quien lo ubica en la mesa de su preferencia. Posteriormente un mesero toma su orden, la entrega al chef y está pendiente de cada deseo y necesidad que tenga el cliente. El chef junto con sus ayudantes de cocina se encarga de la creación del plato y sus respectivos acompañamientos, para luego entregarlos al mesero quien los lleva al cliente referido.

Pero el servicio no abarca solo este proceso, si no que tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con el bienestar y satisfacción del cliente, ya sea la seguridad o la limpieza y pulcritud del establecimiento. La suma de todos esos factores representa el servicio que se le está ofreciendo a cada cliente, y su valor se ve reflejado en el precio que este paga.

Así como el cliente tiene una serie de derechos al entrar al restaurante, también hay algunas normas que debe respetar para que se mantenga la armonía del lugar. Algunas de estas normas son:

- No se debe fumar dentro del establecimiento.
- Acatar las normas usuales de moralidad, urbanidad, higiene y convivencia.
- Pagar oportunamente por el servicio y productos ofrecidos.
- Informar al personal de cualquier actividad sospechosa o inconveniente que se presente en el restaurante.

3.1.3. Accesorios

Todo lo relacionado con accesorios y decoración del restaurante ADHARA Cocina Fusión debe estar relacionado con el concepto de la fusión de ambas culturas, tanto la italiana como la latina. Los muebles serán modernos y frescos, irradiando elegancia y simplicidad al mismo tiempo. Así mismo debe ser un lugar con una iluminación suave pero natural, dado que así los clientes se sienten más a gusto y se relajan con mayor facilidad.

Otro aspecto importante es la combinación de colores del establecimiento ya que cada color tiene un efecto diferente en el comportamiento del ser humano, por ejemplo los colores amarillo, naranja y rojizos abren el apetito por lo que pueden ser una opción dentro del establecimiento; así mismo se debe tener en cuenta los colores representativos de cada cultura que inspira al restaurante, de modo que las personas se identifiquen con el mismo.

Otros aspectos como mesas amplias, sillas cómodas, temperatura apropiada, música ambiental y una distancia prudente entre las mesas proporcionan una atmósfera relajada y aumentan el placer de la experiencia del restaurante. Si se tienen en cuenta todos estos temas se logrará complacer los sentidos de cada cliente y este así regresará una y mil veces.

A continuación se presenta la tabla de costos de los muebles y enseres que se usarán en el restaurante:

Tabla 1: Accesorios del restaurante

Muebles y enseres	
Mesas y sillas	16.000.000,00
Individuales	750.000,00
Servilletas y servilleteros	230.000,00
Televisores	3.000.000,00
Equipo sonido y video	2.000.000,00
Lámparas	1.000.000,00
Vajillas	3.000.000,00
	25.980.000,00

Fuente: Los Autores

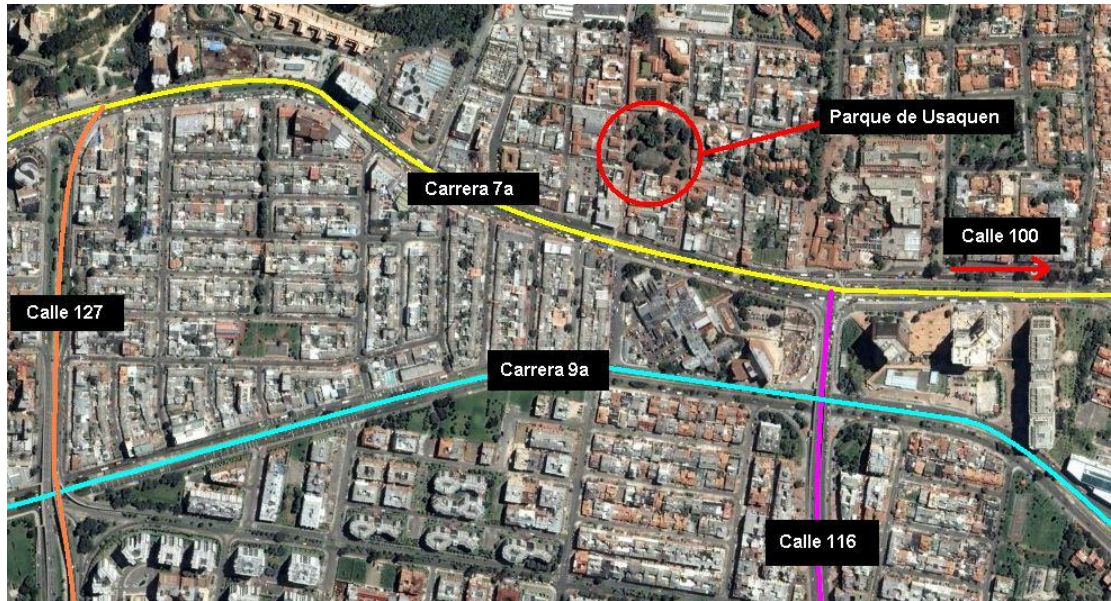
Como se puede apreciar en la tabla 1, el costo total de muebles y enseres es de \$ 25´980 000 pesos. Dentro de este rubro encontramos el costo de mesas, sillas, servilleteros, televisores, sonido e iluminación, entre otros.

Vale la pena aclarar que el correcto uso y orden de estos elementos es la clave para irradiar la imagen y el concepto del restaurante. Es gracias a este aspecto que las personas lo reconocen, recuerdan y recomiendan a sus conocidos. Además, el ambiente correcto ayuda a que las personas se sientan identificadas con el establecimiento, al mismo tiempo que asegura que cada cliente se sienta tranquilo y a gusto durante su experiencia en el mismo.

3.2. Facilidades

3.2.1. Ubicación geográfica del restaurante

Imagen 2: Ubicación geográfica del restaurante



Zona detallada de Usaquén, Imagen tomada de Google Earth.

El restaurante se ubicará en el sector de Usaquén, más exactamente en el barrio que lleva el mismo nombre, el cual se encuentra ubicado arriba de la carrera 7ª entre las calles 106 y 127. Esta es una zona muy popular de la ciudad en donde se puede encontrar restaurantes, discotecas, pubs, centros comerciales, etc. Y, por tanto, es una zona atractiva para establecer negocios de este tipo. Además de esto, es una zona frecuentada por personas entre 18 y 50 años de edad, 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 Calle 127, por la 116 o por la 100 y también se puede acceder por las carreras Novena y séptima. Estas son las más directas, pero también se puede llegar por la autopista, la carrera

15 y muchas más, dependiendo del lugar de salida de la persona. Hay una gran facilidad de encontrar transporte, desde buses hasta taxis y es además una zona bella para caminar.

Un cuanto a la facilidad de servicios, 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 prestados efectivamente por lo que no habrá problemas en el uso de los mismos durante el funcionamiento del restaurante.

Imagen 3: Plazoleta de Usaquén



3.2.2. Área

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

El área inicial que se espera utilizar para el restaurante es de 150 metros cuadrados (m²) aproximadamente, que se repartirán en un 30% para la cocina y bodega y un 70% para el área de servicio al cliente o salón.

Es muy importante saber repartir cada espacio ya que un cliente no disfrutaría el tener su mesa junto a la de otro porque en cualquier movimiento puede haber un accidente; así mismo, los cocineros necesitan gran espacio para realizar sus platos sin que se tropiecen y se pierdan los pedidos, como los meseros precisan de espacios cómodos para moverse rápidamente y satisfacer las necesidades y deseos de los diferentes clientes.

3.3. Equipos Y Maquinarias

3.3.1. Especificación del 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 escogidos previamente según unos parámetros.
2. Después se escogen los alimentos que se van a refrigerar para su cuidado, y los otros que se escogen son para la preparación de los distintos platos y pedidos de los clientes.
3. El cliente escoge algún platillo y el mesero anota el pedido en su comanda; luego lleva esta información al chef principal y una copia se guarda para contabilizar en los libros e inventarios.

4. 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 respectivos.
5. Por último el chef entrega el pedido al jefe de meseros, quien se lo asigna al mesero que atendió dicha mesa (se busca que sea el mismo mesero quien atiende al cliente), y este lleva el plato a la mesa respectiva. Luego de esto, tanto los meseros como el jefe de meseros están pendientes de cualquier necesidad del cliente para atenderlo y mantenerlo a gusto.

3.3.2. 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. Entre ellos encontramos:

- Estufas
- Máquina para hacer pasta
- Hornos
- Hornos microondas
- Neveras
- Dispensadores de bebidas refrigeradas
- Instrumentos de cocina como licuadoras, batidoras, cafeteras, centrifugadoras de ensaladas, coladores, exprimidores de zumos, ollas, tablas de cortar, tostadoras, sartenes, etc.

La forma de adquisición de los equipos de bajo costo como los instrumentos de cocina será por compra directa. Por otro lado, los equipos como estufas, hornos, neveras y demás serán adquiridos por medio de leasing

y dependiendo del desarrollo del negocio se aplicará la opción de compra. De esta manera se asegura la obtención de todos los equipos y maquinas necesarios para iniciar el restaurante y desde el comienzo hacer un trabajo impecable.

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	200.000,00
Hornos	7.500.000,00
Hornos microondas	200.000,00
Neveras	5.400.000,00
Dispensador de bebidas refrigeradas	2.800.000,00
Licadoras	120.000,00
Batidora industrial	1.200.000,00
Coladores	40.000,00
Exprimidor	345.000,00
Ollas y sartenes	500.000,00
Tablas de cortar	100.000,00
Tostadoras	35.000,00
Cubiertos	3.000.000,00
	22.090.000,00

Fuente: Los Autores

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 \$ 22 090 000 pesos colombianos pero hay que aclarar que cada una de estas máquinas generará flujos positivos de dinero para el restaurante sin representar una inversión tan alta.

3.4. Menú De Los Platos

3.4.1. Raviolis rellenos de maíz y suero costeño



El primer plato son unos deliciosos raviolis con relleno de maíz amarillo, suero costeño y cilantro acompañados con una mantequilla de almendra tostada. Es una combinación exquisita que resalta sabores colombianos con los raviolis italianos que seguro cautivará el paladar de cada cliente.

3.4.2. Tilapia con pesto de mango biche y papas criollas



El segundo plato consiste en una tilapia (pez tropical procedente de África) preparada con un pesto-chimichurri de mango biche acompañado de papas criollas salteadas en un aceite de ají Panca. 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.

Este es un delicioso plato que mezcla ingredientes de Italia, México, Colombia y Perú. Es una opción muy apetitosa y se postula como uno de los platos más representativos de ADHARA Cocina fusión.

3.4.3. Ñoquis de papa criolla



El tercer plato está compuesto por unos deliciosos ñoquis de papa criolla en una salsa de tomates frescos, chorizo, albahaca. Los ñoquis se encuentran dentro de la categoría de las pastas y se elaboran con papa y sémola de trigo, harinas (pueden ser de maíz, castaña, etcétera) y queso de ricota (con o sin espinacas). Este plato es una deliciosa combinación de sabores e ingredientes típicos de Italia y de Colombia; se convierte entonces en una opción exquisita para los clientes.

3.4.4. Lasagna de chili con carne



En el restaurante ADHARA Cocina Fusión se destaca también la lasagna de chili con carne que viene acompañada de una salsa de frijoles refritos y de crema agria. Este es un plato especial para las personas que disfrutan sobre todo los sabores mexicanos, ya que contiene ingredientes típicos de este país combinados con la lasagna típica de Italia.

3.4.5. Lomo de res en aceitunas y tomates



El quinto plato del menú consiste en un exquisito lomo de res el cual se envuelve en una especie de costra de aceitunas, tomates secos y pimienta y que viene acompañado de crujientes de plátano y yuca con hogao. Este es un plato muy completo que combina ingredientes de Perú, Colombia, México e Italia.

4. ANALISIS LEGAL Y JURIDICO

Para la creación del restaurante ADHARA Cocina fusión se ha decidido iniciar con una sociedad limitada. Este tipo de sociedad es un híbrido o mixto debido a que comparte características tanto de sociedades de personas como de capitales.

Sin embargo, desde el punto de vista mercantil son sociedades que tienden a ser *intuito rei*, ya que de manera subsidiaria se aplican a este tipo de sociedad las normas establecidas para las sociedades anónimas. A pesar de lo anterior, su sistema supletivo de administración y representación legal se basa en el régimen de las sociedades colectivas.

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

4.1. Características de una sociedad limitada

4.1.1. Responsabilidad de los socios

Los socios solo responden por el monto de sus aportes¹⁴. Sin embargo, existen varias excepciones, por ejemplo:

¹⁴ En las compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de sus aportes. En los estatutos podrá estipularse para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones accesorias o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades. Art. 353 C. Co

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

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

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

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

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

- III. Artículo 353 del C. de Co: En el contrato social se puede pactar que los socios asumirán una mayor responsabilidad, prestaciones accesorias o garantías suplementarias, siempre que se exprese su naturaleza, cuantía duración y modalidad. (EJEMPLO DE AMPLIACIÓN DEL RIESGO DE LOS ASOCIADOS POR VÍA ESTATUTARIA).
- IV. Artículo 355 del C. de Co: Cuando el aporte de los asociados no se haya pagado totalmente al momento de la constitución, los socios responderán solidariamente por obligaciones sociales.
- V. Artículo 354 de C de Co: Los socios responderán solidariamente por el valor de los aportes en especie.
- VI. Artículo 357 de C de Co: La omisión de la palabra limitada o de su abreviatura en la denominación o razón social, da lugar a una responsabilidad solidaria e ilimitada.

4.1.2. Administración y representación legal

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

Estas funciones son susceptibles de ser delegadas a gestores temporales y revocables. En esta medida, los socios pueden crear un órgano de administración independiente. Por esto si deciden crear una junta directiva, se debe señalar expresamente en los estatutos, pues de lo contrario, los administradores no tendrán restricciones en la ejecución de actuaciones dirigidas a cumplir el objeto social conforme a los artículos 438 y 372 de C de Co. Sin embargo, esta libertad contractual no se extiende a las disposiciones sobre la forma como se elige la junta y la duración de sus miembros en el ejercicio de su cargo, de modo que estas circunstancias deberán ceñirse a lo consagrado en el artículo 197 y 198 del C de Co.

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

4.1.3. Capital de la sociedad

El capital de la sociedad de responsabilidad limitada está dividido en cuotas de igual valor. Las cuotas de capital de cada asociado deben pagarse en su totalidad al momento de constituirse la compañía o cuando se reforme los estatutos con el fin de aumentar el capital social. La consecuencia de no cumplir con este requisito

es la responsabilidad solidaria ante terceros (Art. 355). Además, si no se constituye el capital social la Superintendencia de Sociedades puede llegar a ordenar la disolución de la sociedad. Sin embargo, el no pago íntegro de las cuotas no afecta la existencia o validez de esta ni la eficacia de los actos realizados por la sociedad.

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

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

4.1.4. Causales de disolución (Art. 370 de C de Co)

Además de las causales generales de disolución, la sociedad de responsabilidad limitada se disolverá cuando ocurran pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50% o cuando el número de socios exceda de 25

Será nula de pleno derecho la sociedad de responsabilidad Ltda. que se constituya con un número mayor de socios. Si durante su existencia excediere dicho límite e se configura una causal de disolución que puede originar la liquidación de la compañía, a menos que dentro de los dos meses siguientes a la ocurrencia de tal hecho se transformarse en otro tipo de sociedad o se reduzca el número de sus socios.

Cuando la reducción implique disminución del capital social, deberá obtenerse permiso previo de la Superintendencia, so pena de quedar disuelta la compañía al vencerse el referido término.

4.2. Ventajas Y Desventajas

Tabla 3: Ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Capital dividido en cuotas que no son libremente negociables (El Derecho de preferencia es rígido) • Es una sociedad cerrada • No tiene una estructura tan compleja como la sociedad anónima (en principio no requiere junta directiva y solo por excepción requiere revisor fiscal) • Los socios tienen acceso permanente a los documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • La cesión de cuotas requiere una reforma estatutaria que deberá aprobarla por mayoría calificada. • Las cuotas sociales deben pagarse desde el momento de la constitución de la sociedad o en el momento en que se aumente el capital. • El capital social debe estar enteramente pagado en toso momento. • En principio, las cuotas están

<p>y papeles de la sociedad (el derecho de fiscalización es continuado)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No son prohibidas figuras tales como junta directiva, prima por colocación, la disolución social por reunirse en una persona más del 95% de las cuotas sociales, cuotas privilegiadas, la re adquisición de cuotas propiedad sobre dividendos de pago, la limitación a la negociación de cuotas por los administradores • Una sociedad menos reguladas por normas imperativas • Se permite la prenda sin tenencia de las cuotas sociales, sometida al derecho de preferencia. 	<p>excluidas de la posibilidad de inscribirse en la bolsa de valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No puede emitir bonos obligatoriamente convertibles en cuotas del capital social para financiar su operación. • Existe solidaridad ante las obligaciones fiscales y laborales de la sociedad, para todos los socios, tanto para aquellos que han cancelado íntegramente su aporte, como para aquellos que no lo han hecho.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Los Autores

Luego de analizar los diferentes tipos de sociedad, como sociedad anónima, empresa unipersonal, sociedades comanditarias, entre otras, se llegó a la conclusión de que la opción que mejor se acomoda a las necesidades y requerimientos de ADHARA Cocina Fusión es la de sociedad de responsabilidad limitada.

5. ANALISIS FINANCIERO

5.1. Inversión en activos

5.1.1. Inversión en maquinaria

Para la puesta en marcha del proyecto se necesita de maquinaria 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 unitario y posteriormente el costo total de la inversión requerida en maquinaria y equipo.

Tabla 2: Costo de maquinaria, equipos e instrumentos

Maquinaria y equipo	
Estufas	650.000,00
Máquina para hacer pasta	200.000,00
Hornos	7.500.000,00
Hornos microondas	200.000,00
Neveras	5.400.000,00
Dispensador de bebidas refrigeradas	2.800.000,00
Licuadoras	120.000,00
Batidora industrial	1.200.000,00
Coladores	40.000,00
Exprimidor	345.000,00
Ollas y sartenes	500.000,00
Tablas de cortar	100.000,00

Tostadoras	35.000,00
Cubiertos	3.000.000,00
Costo Total de inversión	22.090.000,00

Fuente: Los autores

5.1.2. 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 4: Costos de muebles y enseres

Muebles y enseres	
Mesas y sillas	16.000.000,00
Individuales	750.000,00
Servilletas y servilleteros	230.000,00
Televisores	3.000.000,00
Equipo sonido y video	2.000.000,00
Lámparas	1.000.000,00
Vajillas	3.000.000,00
Total Muebles y Enseres	25.980.000,00

Fuente: Los autores

5.1.3. Inversión en capital de trabajo

Como se menciona en el análisis administrativo (ver índice general), el restaurante contará inicialmente con 9 personas, discriminadas así: 1 chef principal, 2 ayudantes de cocina, 1 jefe de meseros, 2 meseros, 1 ayudante de

limpieza, 1 guardia de seguridad y 1 valet parking. La siguiente tabla muestra los costos reales de cada empleado así como el costo real total de la inversión en capital de trabajo:

Tabla 5: Costo de inversión en capital de trabajo

Empleado	Sueldo base	Costo real mensual
Chef Principal	\$ 1.500.000,00	\$ 2.277.830,00
Ayudante de cocina # 1	\$ 516.500,00	\$ 765.529,00
Ayudante de cocina # 2	\$ 516.500,00	\$ 765.529,00
Jefe de meseros	\$ 1.000.000,00	\$ 1.518.553,00
Mesero # 1	\$ 516.500,00	\$ 765.529,00
Mesero # 2	\$ 516.500,00	\$ 765.529,00
Guardia de seguridad	\$ 516.500,00	\$ 765.529,00
Encargado de limpieza	\$ 516.500,00	\$ 765.529,00
Valet parking	\$ 516.500,00	\$ 765.529,00
Costo Real mensual		\$ 9.155.086,00
Costo Real Anual		\$ 109.861.032,00

Fuente: Los autores

5.2. Fuentes de financiamiento

Préstamo bancario

Monto: \$ 100.000.000 de pesos colombianos

Pago de capital: Abono a capital

Plazo: 5 años

Tasa de interés: 30,60% E.A.

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 6: Tabla de amortización anual

Periodos (anual)	Saldo inicial	Intereses	Pago o cuota	Abono	Saldo final
2009	100.000.000	30.604.999	41.534.830	10.929.831	89.070.169
2010	89.070.169	27.259.924	41.534.830	14.274.905	74.795.264
2011	74.795.264	22.891.090	41.534.830	18.643.740	56.151.524
2012	56.151.524	17.185.173	41.534.830	24.349.656	31.801.868
2013	31.801.868	9.732.961	41.534.830	31.801.868	0

Fuente: los autores

5.3. Proyecciones de Los Estados Financieros

5.3.1. 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. En la tabla 7 se presenta el balance general proyectado para el restaurante ADHARA Cocina Fusión especificando y organizando las cuentas según su respectiva naturaleza:

Tabla 7: Balance general

Balance General ADHARA Cocina Fusión						
Activos	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Activo Corriente						
Efectivo	116.900.000	252.065.206	355.106.809	433.965.589	498.829.657	551.763.116
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	6.405.000	7.468.230	8.707.956	10.153.477	11.838.954
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	82.360.000	175.667.621	277.433.648	387.692.760	506.813.809	636.158.000
Amortización Acumulada	-82.360.000	175.667.621	277.433.648	387.692.760	506.813.809	636.158.000
Gastos Anticipados Neto	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	116.900.000	258.470.206	362.575.039	442.673.546	508.983.134	563.602.070
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada Planta		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios Neto	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	22.100.000	22.882.340	23.669.492	24.436.384	25.189.025	25.969.884
Depreciación Acumulada		-2.288.234	-4.733.898	-7.330.915	-10.075.610	-12.984.942
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	22.100.000	20.594.106	18.935.594	17.105.469	15.113.415	12.984.942
Muebles y Enseres	26.000.000	26.920.400	27.846.462	28.748.687	29.634.147	30.552.805
Depreciación Acumulada		-5.384.080	-11.138.585	-17.249.212	-23.707.317	-30.552.805
Muebles y Enseres Neto	26.000.000	21.536.320	16.707.877	11.499.475	5.926.829	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0

Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0
Equipo de Transporte Neto	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	5.000.000	5.177.000	5.355.089	5.528.594	5.698.874	5.875.539
Depreciación Acumulada		-1.035.400	-2.142.036	-3.317.156	-4.559.099	-5.875.539
Equipo de Oficina Neto	5.000.000	4.141.600	3.213.053	2.211.437	1.139.775	0
Total Activos Fijos:	53.100.000	46.272.026	38.856.524	30.816.381	22.180.019	12.984.942
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	170.000.000	304.742.232	401.431.564	473.489.927	531.163.153	576.587.013

Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	16.629.714	23.529.576	35.070.618	51.671.777	72.492.815
Acreeedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	100.000.000	189.070.169	238.865.434	247.749.416	213.584.925	133.580.686
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	100.000.000	205.699.883	262.395.009	282.820.033	265.256.702	206.073.501

Patrimonio						
Capital Social	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000	70.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	2.656.435	6.415.055	12.017.245	20.271.308
Utilidades Retenidas	0	0	23.907.914	50.218.258	89.433.585	147.212.026
Utilidades del Ejercicio	0	26.564.348	37.586.206	56.021.896	82.540.630	115.800.211
Revalorización patrimonio	0	2.478.000	4.886.000	8.014.685	11.914.991	17.229.967
TOTAL PATRIMONIO	70.000.000	99.042.348	139.036.554	190.669.894	265.906.451	370.513.512
TOTAL PAS + PAT	170.000.000	304.742.232	401.431.564	473.489.927	531.163.153	576.587.013

Fuente: los autores

5.3.2. 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. A continuación se puede encontrar el estado de resultados proyectado para ADHARA Cocina Fusión desde el año 2009 hasta el 2013:

Tabla 8: Estado de resultados

Estado de resultados ADHARA Cocina Fusión					
AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas	419.400.000	489.020.400	570.197.786	664.850.619	775.215.822
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	174.294.000	203.226.804	236.962.453	276.298.221	322.163.725
Depreciación	8.707.714	9.007.259	9.299.095	9.585.507	9.882.657
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	236.398.286	276.786.337	323.936.238	378.966.892	443.169.439
Gasto de Ventas	10.000.000	10.600.000	11.236.000	11.910.160	12.624.770
Gastos de Administración	80.000.000	84.800.000	89.888.000	95.281.280	100.998.157
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	90.392.077	95.723.062	101.270.261	107.180.113	113.632.963
Utilidad Operativa	56.006.209	85.663.275	121.541.977	164.595.339	215.913.550
Otros ingresos					
Intereses	15.304.363	26.914.617	31.757.914	30.634.281	26.409.833
Otros ingresos y egresos	-15.304.363	-26.914.617	-31.757.914	-30.634.281	-26.409.833
Revalorización de Patrimonio	-2.478.000	-2.408.000	-3.128.685	-3.900.306	-5.314.976
Ajuste Activos no Monetarios	7.885.761	11.117.635	14.009.655	16.951.828	21.004.116
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-299.545	-583.670	-859.236	-1.188.603
Ajuste Amortización Acumulada	-2.915.544	-6.042.966	-8.988.850	-11.940.937	-15.711.228
Ajuste Agotamiento Acumulada	0	0	0	0	0
Total Corrección Monetaria	2.492.217	2.367.123	1.308.450	251.349	-1.210.691

Utilidad antes de impuestos	43.194.063	61.115.782	91.092.513	134.212.407	188.293.026
Impuestos (35%)	16.629.714	23.529.576	35.070.618	51.671.777	72.492.815
Utilidad Neta Final	26.564.348	37.586.206	56.021.896	82.540.630	115.800.211

Fuente: los autores

5.3.3. Flujo de caja

Tabla 9: Flujo de caja operativo

Flujo de caja proyectado ADHARA Cocina Fusión					
Flujo de Caja Operativo	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Operacional	56.006.209	85.663.275	121.541.977	164.595.339	215.913.550
Depreciaciones	8.707.714	9.007.259	9.299.095	9.585.507	9.882.657
Amortización Gastos	90.392.077	95.723.062	101.270.261	107.180.113	113.632.963
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-16.629.714	-23.529.576	-35.070.618	-51.671.777
Neto Flujo de Caja Operativo	155.106.000	173.763.882	208.581.757	246.290.341	287.757.393
Flujo de Caja Inversión					
Variación Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	-6.405.000	-1.063.230	-1.239.726	-1.445.521	-1.685.477
Otros Activos	-87.301.600	-92.539.696	-98.092.078	-103.977.602	110.216.259
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0
Variación Acreeedores Varios	0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos	0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	-93.706.600	-93.602.926	-99.331.804	-105.423.123	111.901.736
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0

Inversión Activos Fijos	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-93.706.600	-93.602.926	-99.331.804	-105.423.123	111.901.736
Flujo de Caja Financiamiento					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	89.070.169	74.795.264	56.151.524	31.801.868	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	0	-25.000.000	-47.267.542	-65.966.358	-80.004.239
Intereses Pagados	-15.304.363	-26.914.617	-31.757.914	-30.634.281	-26.409.833
Dividendos Pagados	0	0	-7.517.241	-11.204.379	-16.508.126
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	73.765.806	22.880.648	-30.391.173	-76.003.150	122.922.198

Neto Periodo	135.165.206	103.041.604	78.858.780	64.864.067	52.933.460
Saldo anterior	116.900.000	252.065.206	355.106.809	433.965.589	498.829.657
Saldo siguiente	252.065.206	355.106.809	433.965.589	498.829.657	551.763.116

Fuente: los autores

5.3.4. Indicadores financieros

Tabla 10: Indicadores financieros

Indicadores Financieros Proyectados ADHARA Cocina Fusión					
	2009	2010	2011	2012	2013
Liquidez - Razón Corriente	15,54	15,41	12,62	9,85	7,77
Prueba Acida	16	15	12	10	8
Rotación Inventarios (días)	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Nivel de Endeudamiento Total	67,5%	65,4%	59,7%	49,9%	35,7%
Rentabilidad Operacional	13,4%	17,5%	21,3%	24,8%	27,9%
Rentabilidad Neta	6,3%	7,7%	9,8%	12,4%	14,9%
Rentabilidad Patrimonio	26,8%	27,0%	29,4%	31,0%	31,3%
Rentabilidad del Activo	8,7%	9,4%	11,8%	15,5%	20,1%

Fuente: los autores

- **Razón corriente = activo corriente/pasivo corriente**

Para el año 2009 la razón corriente es de 15,54, lo cual indica que por cada peso que hay en deudas, la empresa cuenta con 15,54 en activos para cubrirlo. Este es un indicador muy positivo porque demuestra que el restaurante tiene una alta liquidez financiera y cuenta con los recursos suficientes para cubrir endeudamientos en el futuro, además que abre la posibilidad a nuevos créditos de inversión ya que tanto bancos como entidades que facilitan estos créditos a las empresas miran su capacidad de pago y liquidez financiera.

Para los siguientes años disminuye un poco la razón corriente, pero mantiene niveles positivos, lo cual de muestra que el restaurante cumple con sus obligaciones y cuenta con los recursos financieros en activos para cubrir las cuentas de los pasivos corrientes.

- **Prueba acida = (activo corriente - inventarios)/pasivo corriente**

Con la prueba ácida se busca calcular cuánto dinero tiene la empresa para cubrir sus obligaciones financieras sin tener en cuenta el nivel de inventarios de la misma.

Como se puede apreciar en la tabla 10 (Ver índice de tablas) en el año 2009 este indicador es de 16 veces, lo cual quiere decir que el restaurante cuenta con 16 pesos, sin contar sus inventarios, para cubrir cada peso que tiene en pasivos corrientes. Se presenta la misma situación que en la razón corriente, dado que cada año disminuye pero mantiene niveles positivos para responder con todas sus obligaciones del corto plazo.

- **Rotación de inventario (días) = costo de ventas / inventarios**

El indicador de rotación de inventarios permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar, y se mide en días. Como se puede apreciar en la tabla 10 ADHARA Cocina Fusión cuenta con una rotación de inventarios de 5,5 días durante todos los años proyectados. Esto quiere decir que cada 5,5 días los inventarios se convierten en efectivo para el restaurante, aumentando su capacidad de liquidez en el corto plazo.

- **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 ADHARA Cocina Fusión para el año 2009 es de 67,5%, debido al préstamo solicitado en el año 2008 de 100 millones de pesos para montar el negocio. A medida que pasan los años este nivel de endeudamiento disminuye (para el año 2013 es de 35,7%) 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, ya que luego de descontar los costos de operación, muchas empresas perciben pérdidas y desaparecen del mercado.

Como se puede apreciar en la tabla 10, la rentabilidad operacional de ADHARA Cocina Fusión muestra índices positivos y crecientes para cada año proyectado; por ejemplo el 2009 termina con una rentabilidad operacional de 13,4%, pero aumenta gradualmente hasta alcanzar un 27,9% en el año 2013, lo cual es muestra que el negocio es muy rentable y proyecta grandes beneficios tanto para los socios y accionistas como para sus empleados y la sociedad en general.

- **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 ADHARA Cocina Fusión empieza desde el 2009 de manera positiva, arrojando un 6,3% de utilidad neta, y alcanza un 14,9% 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, así como es una fuente excelente de beneficios para sus socios y sus stake-holders.

- **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 ADHARA Cocina Fusión, el índice de ROE proyectado para el 2009 es de 26,8%, mientras que ya para el 2013 es de 31,3%, lo cual es muestra que la empresa mantendrá niveles positivos y constantes 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. Como se puede ver en la tabla 10 el ROA para el restaurante empieza en 2009 en 8,7%, para el 2010 aumenta a 9,4% y continúa hasta el 2013 en donde tiene un valor de 20,1%. Este índice también muestra que los activos de la empresa generan flujos positivos de dinero lo cual, sumado a los porcentajes proyectados del ROE para ese periodo de tiempo, confirma que ADHARA Cocina Fusión representa un negocio interesante que beneficia a todos los actores relacionados con este.

5.3.5. Criterios de decisión para el inversionista

Tabla 11: Criterios de decisión

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	15,00%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	37,00%
VAN (Valor actual neto)	96.378.888,08
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,74
Duración de la etapa improductiva del negocio (en meses)	3
Nivel de endeudamiento inicial del negocio	58,82%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio	15
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio	36

Fuente: los autores

Para un 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, ADHARA Cocina Fusión es un negocio con alta tasa de retorno sobre la inversión, y así mismo cuenta con un valor actual neto de \$ 96.378.888 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.

Vale la pena resaltar que el rendimiento proyectado del negocio es positivo en todos los aspectos financieros evaluados, además de que da muestra del buen manejo de deudas, manejo adecuado y 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.

Conclusiones

- Después de haber hecho un análisis de mercado a profundidad se pudo ver que en la ciudad de Bogotá todavía no se cuenta con un número grande de restaurantes de comida fusión y por lo tanto la gente no está muy familiarizada con dicho concepto. Esto se corrobora en las encuestas realizadas, en las cuales se puede ver que un 54.76% de la población bogotana no tiene idea de que es la comida fusión. Este es un punto positivo para el restaurante ADHARA Cocina Fusión porque existe un gran número de nichos por explorar, es decir que tiene una gran oportunidad de darse a conocer en el mercado y así mismo aumentar poco a poco sus niveles de participación dentro del mismo.
- Para el plan de negocio, se escogió hacer una investigación de tipo exploratoria la cual arrojó resultados muy positivos ya que, a pesar de que los bogotanos no conocen mucho sobre la comida fusión, se muestran interesados por conocer sobre la misma. Para ADHARA Cocina Fusión es un reto dar a conocer esta nueva propuesta gastronómica en el mercado bogotano, pero desde ya cuenta con estrategias para conseguirlo tales como innovación y la combinación de nuevos sabores, culturas y sensaciones; todo esto con el fin de tener una gran aceptación en el mercado y poder así obtener mayor participación en este.
- Se realizó un estudio de mercado identificando 5 posibles zonas para ubicar el restaurante. Se escogieron los tres lugares mas convenientes gracias a los votos de los bogotano que son: Usaquén con un 86.67%, la Zona G con un 60.29% y el parque de la 93 con un 52.05%. Esto muestra que la ubicación escogida para el proyecto cumple con las expectativas de los socios y se acomoda a los gustos del mercado objetivo. Cabe aclarar que Usaquén se encuentra en auge y tiene una alta demanda, y para ADHARA Cocina Fusión esto abre una

oportunidad interesante de aprovechar esta situación para aumentar su número de clientes.

- De acuerdo a la encuesta realizada se pudo inferir que el 96% de los encuestados visita restaurantes habitualmente, lo cual indica que hay una alta demanda gastronómica en la zona estudiada.
- Se identificaron y estudiaron las pautas legales correspondientes para cumplir con todos los requerimientos y garantizar el correcto funcionamiento del establecimiento.
- Se realizó la selección de proveedores teniendo en cuenta la calidad de los productos y los precios de venta de sus productos. Inicialmente se destacan: Para las salsas y condimentos que serán utilizados en la preparación de los distintos platos es Caterplan, mientras que para la carne el proveedor será Frigoríficos Guadalupe y, por último, para las frutas y verduras el proveedor será un contacto en Paloquemao. De esta manera se garantiza la calidad de los insumos, así como precios competitivos para alcanzar las metas financieras y organizacionales.
- Para ADHARA Cocina Fusión, el buen servicio primordial porque su principal interés es el bienestar del cliente, satisfaciendo sus necesidades, deseos y sugerencias. Todo esto se hace con el fin de ganar sus corazones así alcanzar el éxito
- La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es del 37% y el VPN para el período proyectado será de 96.378.888. estos indicadores demuestran que el proyecto ADHARA Cocina Fusión tiene una rentabilidad alta y por ende es un proyecto viable y prometedor.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, Louis. Cocina mediterránea. Barcelona, España: EDITORS S.A., 2006.
- BERNAL, Cesar A. Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá D.C.: Pearson educación de Colombia Ltda., 2000.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 4 ed. México: Mc Graw Hill, 2006.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Compendio tesis y otros trabajos de grado. Bogotá D.C.: Icontec, 2002.
- ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el control de calidad? Prentice Hall, 1995.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. 10 ed. México. Mc Graw Hill, 1994.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de marketing. 6 ed. México: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. Marketing. 10 ed. Madrid, España: Prentice Hall, 2005.
- LEVIN, Richard. Estadística para administradores. 4ed. Ciudad de México: Chapel Hill, 2000.
- ROBINS, Steven P. Comportamiento organizacional. 10 ed. México: Prentice Hall, 2004.

- Rosillo, Jorge. Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Bogotá D.C.: Cengage Learning, 2008.
- Rosillo, Jorge. Modelos para direccionamiento estratégico y política de empresas. Bogotá D.C.: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2006.
- WILSON, Anne. Nueva cocina italiana. Madrid, España. Murdoch Books Pty Limited, 2006.

Recursos de Internet

- <http://www.historiacocina.com/>
- <http://www.historiacocina.com/viajeros/articulos/nuevagrana/colonizacion.htm>
- <http://pages.videotron.com/internet/colombia/bogota/restaurantes.html>
- <http://buscar.conexcol.com/cgips/busqueda.cgi?country=CO&query=restaurantes+bogota&countries=CO>
- <http://www.historiacocina.com/paises/articulos/gastrocolombia.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/hipotesis/hipotesis.shtml>
- <http://www.bogotaturismo.gov.co/costumbres/gastronomia/>
- <http://www.colombia.com/gastronomia/recomendado/>
- http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2006/diciembre/05/10052006.htm
- <http://www.cavasa.com.co/htm/mayoristas.htm>
- <http://www.revistadiners.com.co/nuevo/internaedicion.php?IDEdicion=2&idn=36&idm=2>

