

**PLAN ESTRATEGICO EN EL PROCESO DE ARRANQUE DEL  
RESTAURANTE SALAZÓN STEAK HOUSE**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS,  
DEPARTAMNETO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
BOGOTÁ, D.C**

**2009**

**PLAN ESTRATEGICO EN EL PROCESO DE ARRANQUE DEL  
RESTAURANTE SALAZÓN STEAK HOUSE**

**Taller de grado II**

**PRESENTADO POR: FERNANDA REY MEDINA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS,  
DEPARTAMNETO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
BOGOTÁ, D.C**

**2009**

## CONTENIDO

|   | Pág. |
|---|------|
| 1. Resumen Ejecutivo                          | 8    |
| 2. Planteamiento del Problema                 | 10   |
| 3. Justificación del Proyecto                 | 13   |
| 4. Objetivo General                           | 15   |
| 5. Objetivos Específicos                      | 16   |
| 6. Marco Teórico                              | 17   |
| 7. Marco Conceptual                           | 43   |
| 8. Metodología                                | 45   |
| 9. Introducción Taller de Grado II            | 52   |
| 10. Descripción del Negocio                   | 53   |
| 11. Producto o Servicio                       | 56   |
| 12. Equipo de Gestión                         | 57   |
| 13. Mercado y Competencia                     | 58   |
| 14. Marketing y Ventas                        | 60   |
| 15. Planificación Financiera y Financiamiento | 62   |
| 16. Plan Estratégico                          | 66   |
| 17. Alcance de Metas                          | 71   |
| 17.1 Costos                                   | 71   |
| 17.2 Clientes Corporativos                    | 83   |
| 17.3 Operación                                | 84   |
| 17.4 Ventas                                   | 91   |
| 17.5 Clientes Personales                      | 97   |
| 17.6 Talento Humano                           | 101  |
| 17.7 Responsabilidad Social                   | 103  |
| 17.8 Gastos                                   | 105  |
| 17.9 Venta Líder                              | 106  |

## LISTA DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| <b>Tabla 1.</b> Inversión creación del restaurante.         | 9    |
| <b>Tabla 2.</b> Autor sobre el plan de negocios. Varela, R. |      |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas.</i><br>Bogotá: Pearson Education.  | 17  |
| <b>Tabla 3.</b> Autor sobre plan de negocios. Eglash, J.<br><i>Como preparar un plan de negocios en internet.com.</i>   | 23  |
| <b>Tabla 4.</b> Autores sobre plan de negocios. Montenegro, J.<br><i>Sena oficina de emprendimiento, Mosquera-Cundinamarca.</i> Chamorro, A.<br>Villeta-Cundinamarca. | 25  |
| <b>Tabla 5.</b> Comparativos elaboración plan de negocio.   | 33  |
| <b>Tabla 6.</b> Consolidado elaboración plan de negocio.  | 38  |
| <b>Tabla 7.</b> Metodología planteada para la consecución de cada uno de los objetivos<br>específicos planteados.   | 45  |
| <b>Tabla 8.</b> Estado de resultados Julio a Octubre de 2009.   | 62  |
| <b>Tabla 9.</b> Punto de equilibrio   | 65  |
| <b>Tabla 10.</b> Principales metas y actividades a desarrollar.   | 68  |
| <b>Tabla 11.</b> Costos totales proveedor Cuernavaca.   | 72  |
| <b>Tabla 12.</b> Costos totales proveedor Carnes Maduradas del Sinú.  | 76  |
| <b>Tabla 13.</b> Costos totales proveedor Punto Rojo.   | 79  |
| <b>Tabla 14.</b> Gastos fijos mensuales.  | 105 |

## LISTA DE GRAFICOS

|  |            |
|--|------------|
| <b>Grafico 1.</b> Tiempos comandas septiembre. | Pág.<br>86 |
| <b>Grafico 2.</b> Tiempos comandas octubre.    | 87         |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Grafico 3.</b> Nivel de ventas agosto.                      | <b>92</b>  |
| <b>Grafico 4.</b> Nivel de ventas septiembre.                  | <b>93</b>  |
| <b>Grafico 5.</b> Nivel de ventas octubre.                     | <b>94</b>  |
| <b>Grafico 6.</b> Número de cubiertos en el mes de agosto.     | <b>97</b>  |
| <b>Grafico 7.</b> Número de cubiertos en el mes de septiembre. | <b>98</b>  |
| <b>Grafico 8.</b> Número de cubiertos en el mes de octubre.    | <b>99</b>  |
| <b>Grafico 9.</b> Rotación platos mes de septiembre.           | <b>107</b> |
| <b>Grafico 10.</b> Rotación platos mes de octubre.             | <b>108</b> |

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo 1.** Carta de alimentos.

**Anexo 2.** Carta de bebidas.

- Anexo 3.** Descripción de cargo jefe de cocina.
- Anexo 4.** Descripción cargo parrillero.
- Anexo 5.** Descripción cargo meseros.
- Anexo 6.** Descripción cargo barman.
- Anexo 7.** Descripción cargo administrador.
- Anexo 8.** Descripción cargo auxiliar de cocina.
- Anexo 9.** Carta propuesta comercial Cuernavaca.
- Anexo 10.** Carta propuesta comercial Cernes Maduradas del Sinú.
- Anexo 11.** Carta propuesta comercial Punto Rojo.
- Anexo 12.** Portafolio de servicios.
- Anexo 13.** Promoción valeras.
- Anexo 14.** Gift Card.

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Salazón es un negocio basado en la preparación de alimentos servidos en la mesa, es un restaurante especializado en carnes; hay cortes de res, de cerdo, de

pollo y de pescado, los cuales se pueden asistir con una variedad de 9 acompañamientos que se escogen de acuerdo al gusto y la preferencia de cada cliente. Los productos que se ofrecen en el restaurante son de excelente calidad, puesto que los proveedores de los mismos están certificados y son altamente reconocidos en el mercado, la preparación que se le da a los alimentos es detallada y cuidadosa, se realiza la manipulación apropiada y el personal hace el debido uso de los elementos de dotación; la desinfección de alimentos se realiza en las soluciones estipuladas y la desinfección de vajillas, cubiertos y vasos se lleva a cabo diariamente para prevenir infecciones y creación de bacterias fáciles de transferir.

La empresa tiene claro el mercado al cual quiere llegar, este mercado está compuesto por empresarios y ejecutivos de la zona de Cota y Siberia, con un rango de edad de 30 años en adelante, pertenecientes a estratos 4, 5 y 6 y que tengan un poder adquisitivo medianamente alto para lograr la aceptación de precios ofrecidos en el restaurante; dicho mercado objetivo prefiere los servicios ofrecidos por la empresa ya que pueden obtener una gran variedad de alimentos, servidos de una manera elegante y con un servicio único.

Salazón puede presentar como ventajas que lo hacen diferente de la competencia, la comodidad que los clientes pueden tener en el restaurante, el sabor único de la comida artesanal como lo es cada preparación al carbón, la gran variedad y flexibilidad que presenta la carta, la atención cliente a cliente que la administración ha ido incursionando para poder percibir las debilidades y fortalezas del restaurante y poder ofrecerles un mejor servicio cada día, la puesta rápida de cada plato fuerte en la mesa y sobre todo el sabor único y los secretos que hacen de la comida en Salazón un deleite para el paladar de los grandes ejecutivos y empresarios de la zona industrial de Siberia.

Para llevar a cado estas ventajas, el restaurante cuenta con una serie de pasos y procedimientos en cocina a la hora del alistamiento de los alimentos a utilizar en cada proceso, las carnes son empacadas al vacío y maduradas por 21 días, los alimentos se manejan siempre frescos y el alistamiento de los mismos es realizado diariamente para evitar al máximo desperdicios y reutilizaciones; por otro lado se realizan inventarios diarios de las materias primas para abastecer y cumplir siempre con los requerimientos del cliente y ofrecer a cabalidad la carta del restaurante.

El equipo de trabajo de la empresa está constituido por 7 colaboradores, una persona en la parte administrativa encargada de controlar, dirigir y llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa, un jefe de cocina encargado de supervisar y poner en marcha el desarrollo efectivo de la cocina, otro recurso requerido es el parrillero, el cual es la persona encargada del alistamiento de carnes y preparación de las mismas, una auxiliar de cocina la cual tiene como función mantener en orden el lugar de preparación de alimentos, 2 meseros que están encargados de llegar a los clientes, ofrecer la carta y entregar las ordenes en la

mesa adecuada; por último el barman que es la persona que realiza la preparación de bebidas frías, calientes y postres.

En cuanto a recursos financieros el restaurante realizó una inversión de \$50'000.000, desglosados así:

**Tabla N° 1.** Inversión creación del restaurante.

| <b>DESCRIPCION</b>                           | <b>VALOR</b>         |
|--|----------------------|
| Creación de la empresa, papeles y legalidad. | \$ 2'000.000         |
| Menaje                                       | \$ 5'000.000         |
| Primer arriendo en obra                      | \$ 2 '630.000        |
| Fotos platos y carta                         | \$ 1'600.000         |
| Diseño logo y caja de luz                    | \$ 4'270.000.        |
| Electrodomésticos                            | \$ 1'500.000         |
| Maquinaria y equipo                          | \$ 12'000.000        |
| Mesas y sillas                               | \$ 6'000.000         |
| Adecuación local y obra                      | \$ 12'000.000        |
| Materia prima                                | \$ 3'000.000         |
| <b>Total:</b>                                | <b>\$ 50'000.000</b> |

Con la inversión anterior Salazón logró abrir sus puertas al público el 15 de julio del año 2009 y lleven en funcionamiento aproximadamente 4 meses.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con base en una experiencia vivencial y analizando las diferentes opciones culturales y específicamente gastronómicas de un país desarrollado, en el cual se

encuentra una mezcla de la misma bastante amplia; es importante traerlo a un plano nacional, en el cual se siente la carencia de restaurantes con amplias opciones que permitan la creación de un plato variado y sobre todo que pueda llegar a clientes específicos con gustos claros, con ítems bien definidos y sobre todo variados y diferentes, con ambientes totalmente amplios, claros y luminosos que permitan la total expresión de la variada carta que se ofrece en el lugar. Esta idea nace principalmente de una experiencia vivenciada en la ciudad de Chicago, IL, con base a un intercambio estudiantil; a raíz del conocimiento e investigación que desarrollé en la misma ciudad en los diferentes restaurantes de un punto gastronómico estratégico, pude percibir la importancia de llegar a un gran segmento de la población y tener un respaldo para una gran variedad de gustos, satisfaciendo necesidades en cuanto a personas vegetarianas, personas que desean satisfacerse de un plato abundante y con grandes acompañamientos o por el contrario aquellos que solo desean complementar la proteína con algo muy simple y pequeño; también es indispensable percibir que la mujer de hoy en día cuida bastante su figura y sobre todo protege su parte alimenticia con variedades en cuanto a ensaladas, verduras y acompañamientos bajos en harinas; también cabe mencionar que se puede hacer uso de pequeñas degustaciones internacionales, tener dentro de la carta acompañamientos que destaquen la comida Mexicana, Peruana, Árabe y por supuesto Colombiana; es de esta manera como se quiere llegar a plasmar la idea en cuanto a variedad en acompañamientos, diferenciación y calidad.

Es importante mencionar, “el desarrollo constante que se reflejó en la demanda y especialización de la industria gastronómica del país entre noviembre de 2007 y febrero del presente año<sup>1</sup>” según Gustavo Toro, presidente de Acodrés; justificación que permite tener una idea más clara de los posibles resultados de crecimiento positivo que se lograrían con un negocio gastronómico actualmente en la ciudad de Bogotá, presentando una carta amplia, variada y diferente con la cual se podría atraer a una mayoría de clientes ubicados en niveles sociales altos,

---

<sup>1</sup> [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-04-22/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4112782.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-04-22/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4112782.html)

puesto que “ otras de las conclusiones del censo de restaurantes señalan que en Colombia la presencia de establecimientos gastronómicos en estratos bajos es mínima, y solo a partir del estrato tres se puede disfrutar de mejor oferta gastronómica<sup>2</sup>”.

Por otro lado, es significativo señalar los principales aspectos económicos, sociales y empresariales de la zona a desarrollar el proyecto, puesto que esto es parte fundamental y estratégica en el desarrollo del plan; en “la zona industrial de Siberia hay una alta presencia de microempresarios, y de grandes empresas de transportes multimodal, industrias, centros de almacenamiento, empresas de logística, las cuales están demandando desarrollos en este sector. La demanda y los precios están disparados. Se están desarrollando grandes proyectos que incluyen bodegas, oficinas, centros de transporte, centros comerciales, como el Terminal Terrestre de Carga de Bogotá, el Centro Empresarial Metropolitano, el Parque Empresarial San Miguel y el Celta Trade Park, entre más de veinticinco desarrollos en curso, más todos los proyectos que están por venir”<sup>3</sup>. Con estos datos se puede percibir el gran crecimiento y el apoyo a microempresarios de la zona franca de Siberia, esta se ha prestado para el auge económico y el desarrollo social y empresarial.

Con este proyecto se quiere tener una percepción renovada y extensa, plan en el cual se va a incursionar en un plato bastante variado, no típico, compuesto por una amplia gama de acompañamientos que dejen una gran recordación en el cliente; el fin último del restaurante son platos diferentes, basados en carnes a la parrilla, con un servicio ejemplar desde el principio hasta el final, con opciones y posibilidades de atracción de clientes extranjeros y turistas, ubicado en una zona colonial que permita la atracción del segmento al cual se quiere llegar; dicho segmento estratificado por ubicación presenta una deficiencia en cuanto a un tipo de restaurante a la parrilla con variedad en escogencia de acompañamientos, que

---

<sup>2</sup> [http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-04-22/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-4112782.html](http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-04-22/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4112782.html)

<sup>3</sup> <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=506619>

permitan una combinación al gusto del cliente, ¿De qué manera se puede llegar a suplir estas necesidades, teniendo como estrategia del negocio el servicio, la atención y sobre todo la variedad para la consecución y atracción de un gran número de clientes?

### **3. JUSTIFICACION DEL PROYECTO**

Es importante mencionar que la realización del restaurante se lleva a cabo por la necesidad que existe en cuanto a variedad y creatividad en los platos; y el poder tener todas las herramientas básicas para satisfacer a los clientes con diferentes

gustos, tanto vegetarianos, light, internacionales, personas que prefieren abundancia en la comida o por el contrario clientes que solo desean un pequeño acompañamiento para satisfacer su necesidad, partiendo de una gran opción de negocio que se puede percibir en el sector gastronómico; se hace énfasis en variedad en acompañamientos ya que el cliente puede escoger y armar su plato de acuerdo a sus gustos o a su necesidad diaria; cada persona podrá escoger entre 10 variadas compañías a los cortes de res, pollo, cerdo o pescado que se tendrán en el restaurante, cada comensal podrá satisfacerse autónomamente ya que tiene todo a su disposición de crear un plato diferente y único todos los días. Por otro lado es importante mencionar que el estudiante Javeriano está inmerso en un compromiso social y como tal, es claro la generación de empleos para la ayuda a la comunidad objetivo en desarrollo del proyecto, la cual se enfoca en las personas jóvenes entre los 18 y 27 años que por sus bajos estratos sociales o pocas oportunidades de desarrollo estudiantil deben acudir a la búsqueda de empleo para soportar los gastos en sus hogares y ayudar a sus familias, razón que consolidó aun más la creación del proyecto; así como se reconoce que “el comercio, los restaurantes y la hotelería, siguiendo el comportamiento tradicional, son las actividades que mayor empleo registran: 4’535.000 personas, que equivalen a 24,9 por ciento del total de ocupados, aunque no fue la de mayor variación, la cual se ubicó en 1,3 por ciento”<sup>4</sup>; se puede percibir que el sector gastronómico está teniendo una gran acogida en el aporte a la economía y al desarrollo Colombiano, razón por la cual el proyecto se desarrollará bajo estructuras estables, con dinamismo, creatividad, variedad, atención y sobre todo una gran diferenciación que permita a los clientes sentirse en un lugar agradable y con gran escogencia para variados gustos.

#### **4. OBJETIVO GENERAL**

---

<sup>4</sup> <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2815484>

Crear e incursionar en un restaurante parrilla, con gran variedad en acompañamientos, bajo los lineamientos básicos estipulados por los organismos de regulación, calidad y un excelente servicio al cliente.

## **5. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Investigar aspectos referentes al análisis del mercado con el fin de tomar decisiones y formular estrategias; a través del uso de las diferentes

herramientas de competencia, distribución, precio, promoción, servicio, comunicación y compras.

2. Analizar y determinar todas las operaciones del producto final basándose en herramientas analíticas del mismo los planes de producción, planes de consumo, de compras y de control.
3. Realizar los trámites legales y sociales para obtener el buen funcionamiento del negocio, a través de herramientas tales como aspectos de legislación urbana, análisis ambiental, análisis social, constitución de la empresa y aspectos legales.
4. Analizar las características económicas y financieras del proyecto, con base en la inversión en activos fijos, capital de trabajo, ingresos, materias primas, presupuestos, flujos de caja, balances y estados de resultados.
5. Describir los aspectos del Plan de Negocio que generen impacto Económico, Social y Ambiental cuantificando los resultados del impacto.

## **6. MARCO TEORICO**

- 1) Varela Rodrigo. Innovación empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas. Ed. Prentice Hall. Tabla N° 1. Etapas de elaboración plan de negocios.

**Tabla N° 2.** Autor sobre el plan de negocios. Varela, R. *Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Education.

| Concepto  | Contenido   |
|---|---|
| 1) Resumen Ejecutivo  | Aspectos más importantes del proyecto, describiendo el producto o servicio, el mercado, la empresa y su propósito, inversión total, conformación de la empresa y la rentabilidad esperada.                  |
| 2) Análisis del mercado   | Investigar aquellos aspectos sobre los cuales existan dudas que permitan tomar decisiones y formular metas y estrategias.   |
| 2.1 Análisis del sector y la compañía   | Que está pasando en el sector económico en el que se va a entrar. Tendencias, barreras, rivalidades, amenazas, ventajas   |
| 2.2 Análisis del mercado (producto/servicio)  | Conocer a fondo el producto mediante descripciones detalladas, fortalezas, debilidades.   |
| Clientes<br>Competencia<br>Tamaño del mercado global<br>Tamaño de mi mercado  | Tipo de compradores potenciales.<br>FA de empresas competidoras.<br>Segmentar en diferentes ítems.<br>Clientes específicos a conseguir.   |
| 2.3 Plan de mercadeo  | Plantear los resultados en términos de volumen de ventas.   |
| 2.3.1 Estrategia de precio<br>2.3.2 Estrategia de venta<br>2.3.3 Estrategia promocional<br>2.3.4 Estrategia de distribución<br>2.3.5 Políticas de servicios<br>2.3.6 Tácticas de ventas | Precio previsto.<br>Como se lograrán los volúmenes de ventas.<br>Como captar la atención de los clientes.<br>Canales, costos, bodegaje.<br>Garantías y atención a clientes.<br>Como se venderá el producto. |
| Análisis técnico  | Elaboración del producto con la calidad, cantidad y costo requerido.  |
| 3.1 Análisis del producto<br>3.2 Facilidades<br>3.3 Equipos y maquinaria<br>3.4 Distribución de planta  | Todo lo relacionado con la elaboración del producto.<br>Instalaciones físicas del negocio.<br>Maquinaria requerida y personal para la   |

|  |  |
|--|--|
| 3.5 Plan de producción<br>3.6 Plan de consumo<br>3.7 Plan de compras<br>3.8 Sistemas de control  | operación.<br>Distribución de departamentos y equipos para el proceso productivo.<br>Establecer los consumos en cuanto a materias primas.<br>Tener especificaciones de calidad, cantidad, costo.   |
| Análisis administrativo  | Definir características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de negocio.  |
| 4.1 Grupo empresarial<br>4.2 Personal ejecutivo<br>4.3 Organización<br>4.4 Empleados<br>4.5 Organizaciones de apoyo  | Miembros del grupo empresarial, experiencias y niveles de participación.<br>Políticas de administración empresarial.<br>Describir el organigrama.<br>Establecer perfiles de los empleados.<br>Organizaciones que ayudaran: bancos, asesores legales y tributarios. |
| Análisis legal y social  | Definir las posibilidades legales y sociales para que el negocio funcione.   |
| 5.1 Aspectos legales<br>5.2 Aspectos de legislación urbana<br>5.3 Análisis ambiental<br>5.4 Análisis social  | Tipos de sociedades, procedimientos.<br>Implicaciones tributarias, permisos.<br>Riesgos de contaminación y mecanismos de control.  |
| Análisis económico   | Características económicas del proyecto  |
| 6.1 Inversión en activos fijos<br>6.2 Inversión en capital de trabajo<br>6.3 presupuesto de ingresos<br>6.4 Presupuesto de materias primas, servicios e insumos<br>6.5 Presupuesto de personal<br>6.6 Presupuesto de otros gastos<br>6.7 Deducciones tributarias<br>6.8 Análisis de costos | Momentos de inversión  |
| Análisis de valores personales   | Posición y adecuación del empresario, en aspectos morales, éticos y de gusto personal.   |
| Análisis financiero  | Determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ella, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes.  |
| 8.1 Flujo de caja<br>8.2 Estado de resultados<br>8.3 Balance   | Determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo de negocio.<br>Determinar las utilidades producidas por el negocio.   |

|   |   |
|---|---|
| Análisis de riesgos e intangibles   | Analizar las variables básicas del proyecto y su factibilidad del mismo.  |
| 9.1 Riesgos de mercado<br>9.2 Riesgos técnicos<br>9.3 Riesgos económicos<br>9.4 Riesgos financieros   | Analizar todos los posibles factores externos que lleguen a afectar el proyecto o el producto.                            |
| Evaluación integral del proyecto  | Indica para el proyecto los principales factores de factibilidad, analiza los efectos y cambios en variables.             |
| 10.1 Evaluación de contado<br>10.2 Evaluación con financiación<br>10.3 Análisis de sensibilidad<br>10.4 Análisis de estructura financiera<br>10.5 Evaluación integral | Realizar proyecciones financieras y los flujos de caja netos.<br>Análisis del proyecto con recursos financieros externos. |

2) Eglash Joanne. Cómo preparar un plan de negocios en internet.com

**Tabla N° 3.** Autor sobre plan de negocios. Eglash, J. *Como preparar un plan de negocios en internet.com.*

| <b>Concepto</b>   | <b>Contenido</b>   |
|---|--|
| 1) Resumen ejecutivo  | Es la descripción del plan que se quiere desarrollar.  |
| 2) Definición de la misión y descripción de la empresa          | Cuál es el objetivo o propósito de la empresa, elaborar de forma clara las estrategias y objetivos, descripción de la estructura de la misma.                            |
| 3) Dirección y gestión  | Presentar una descripción de los componentes del equipo directivo y sus aptitudes para el puesto.  |
| 4) La competencia   | Manejar conocimiento claro de la competencia.  |
| 5) El mercado y el cliente                                      | Conocer y entender el mercado al cual se va a dirigir. Investigar sobre los clientes y consumidores potenciales y las tendencias actuales en dicho segmento del mercado. |
| 6) Productos y servicios  | Dejar en claro que es lo que se ofrece y la forma en que este producto o servicio atraerá a los clientes   |
| 7) Marketing y ventas   | Planificar la comercialización del producto mediante investigaciones de mercado y demás herramientas de mercadeo con el fin de apostarle a un nivel alto de ventas.      |
| 8) Operaciones  | Aclarar la manera de gestionar la totalidad las operaciones desde un punto específico.   |
| 9) Previsiones financieras y plan de administración de finanzas | Contener una estimación del potencial del segmento al que se dirige.<br>Contemplar los fondos disponibles.   |

- 3) Montenegro Jimmy, Sena oficina de emprendimiento, Mosquera – Cundinamarca. Chamorro Arturo. Sena oficina de emprendimiento, Villeta-Cundinamarca.

**Tabla N° 4.** Autores sobre plan de negocios. Montenegro, J. *Sena oficina de emprendimiento*, Mosquera-Cundinamarca. Chamorro, A. *Sena oficina de emprendimiento*, Villeta-Cundinamarca.

| <b>Concepto</b>  | <b>Contenido</b>  |
|--|---|
| 1) Definición de Objetivos   | Defina los objetivos a lograr con el desarrollo de su proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.   |
| 2) Justificación y Antecedentes del Proyecto   | Justifique las razones para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y las demás que usted considere relevantes para la justificación de su proyecto. Así mismo relacione los antecedentes del proyecto.  |
| 3) Mercado   |   |
| 3.1 Investigación de mercados<br>3.2 Análisis del sector<br>3.3 Análisis del mercado<br>3.4 Análisis de la competencia   | Consulta en bases de datos, encuestas, entrevistas en profundidad, grupos focales.<br>Comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.<br>Elabore un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo.<br>Identificación de principales participantes y competidores potenciales. |
| 4) Estrategias de mercado  |   |
| 4.1 Concepto del producto o servicio<br>4.2 Estrategias de distribución<br>4.3 Estrategias de precio<br>4.4 Estrategias de promoción<br>4.5 Estrategias de comunicación<br>4.6 Estrategias de servicio<br>4.7 Presupuesto de la mezcla de mercados<br>4.8 Estrategias de aprovisionamiento | Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio.<br>Especifique alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional ó internacional.<br>Análisis competitivo de precios.<br>Cuantifique y justifique los costos en que se incurre en las estrategias de   |

|  |  |
|--|--|
|  | mercadeo antes relacionadas (Producto, Precio, Plaza, Promoción).  |
| 5) Proyecciones de ventas  |  |
| 5.1 Proyecciones de ventas<br>5.2 Política de Cartera  | Defina cantidades de ventas por periodo (mensualmente, trimestralmente, o semestralmente, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio. Defina si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes.  |
| 6) Operación   |  |
| 6.1 Ficha técnica del producto o servicio<br>6.2 Estado de desarrollo<br>6.3 Descripción del proceso<br>6.4 Necesidades y requerimientos<br>6.5 Plan de producción | Describa las características técnicas del producto o servicio a desarrollar. Describa del estado del arte del bien o servicio ó el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar. Relacione las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción de su producto por cada unidad de producto y por período de producción. |
| 7) Plan de compras   |  |
| 7.1 Consumos por unidad de producto  | Basado en el Plan de Producción, identifique, describa y justifique la cantidad de cada insumo que se requiere para producir una unidad de producto, registrando la información requerida por el sistema.  |
| 8) Costos de producción  | Relacione el Costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, Costo de los insumos.  |
| 9) Infraestructura   | Relacione las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción ó servicio, relacione el mobiliario y las herramientas a utilizar en su proceso productivo.   |
| 10) Organización   |  |
| 10.1 Análisis DOFA<br>10.2 Organismos de apoyo   | El análisis debe contener la relación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>y Amenazas que se identifican en el producto.</p> <p>Identifique y relacione las entidades tanto privadas como oficiales que vienen apoyando el proceso.</p>   |
| 11) Estructura Organizacional  | <p>Describa la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo.</p>  |
| 12) Aspectos legales   |   |
| 12.1 Constitución de la empresa y aspectos legales   | <p>Especifique el Tipo de sociedad que conformaría, cual es su estado legal actual; Legislación vigente.</p>  |
| 13) Costos administrativos   |   |
| <p>13.1 Gastos de personal</p> <p>13.2 Gastos de puesta en marcha</p> <p>13.3 Gastos anuales de administración</p> | <p>Registre los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones sociales, subsidios, parafiscales).</p> <p>Relacione y Cuantifique los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.</p> <p>Registre los gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual</p>                                     |
| 14) Finanzas   |   |
| <p>14.1 Fuentes de Financiación</p> <p>14.2 Modelo Financiero</p> <p>14.3 Egresos</p>                              | <p>Especifique 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.</p> <p>Índice de Actualización monetaria, que representa la tasa anual de crecimiento esperada de los egresos, Inversiones Fijas y Diferidas a efectuar.</p> |
| 15) Capital de trabajo   | <p>Son los recursos que el emprendedor necesita para financiar la operación del negocio</p>   |
| 16) Plan operativo   |   |
| 16.1 Cronograma de Actividades   | <p>Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos en el cual se desarrollará el plan de</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | negocio   |
| 17) Metas sociales   | Especifique cuales son las metas sociales a lograr con la puesta en marcha del plan de negocio  |
| 17.1 Plan Nacional de Desarrollo<br>17.2 Plan Regional de Desarrollo<br>17.3 Cadena Productiva<br>17.4 Empleo<br>17.5 Emprendedores  | Especifique como se enmarca el proyecto presentado en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Para cada empleo directo a generar, deberá seleccionar el mes a partir del cual empezará a pagar el salario registrado, adicionalmente, debe seleccionar para cada uno de ellos que características de "población Vulnerable".   |
| 18) Impacto  | Describa los aspectos de su Plan de Negocio que según su criterio generarían impacto Económico, Social y Ambiental cuantificando los resultados del impacto.  |
| 19) Resumen ejecutivo  |   |
| 19.1 Concepto del negocio<br>19.2 Potencial del mercado en cifras<br>19.2 Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor<br>19.3 Resumen de las inversiones requeridas<br>19.4 Proyecciones de ventas y rentabilidad<br>19.5 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad | Describa en forma concreta los objetivos que se persiguen con la puesta en operación del proyecto. Ventajas más destacadas (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del producto ó servicio. Defina las principales inversiones, aportes de los socios. Resuma las cantidades a vender, los precios de venta estimados, por periodo, y la rentabilidad esperada el proyecto. Concretamente presente las principales bondades financieras y sustente la viabilidad comercial (mercados), técnica, ambiental, legal y operativa. |
| 20) Equipo de trabajo resumen ejecutivo  | Presentación de los datos básicos del proyecto y del grupo de trabajo.  |

**Comparativos: Etapas de Elaboración del plan de negocio**

**Tabla N° 5.** Comparativos elaboración plan de negocio.

|  |  |  |
|--|--|--|
| <i>Rodrigo Varela,<br/>Innovación empresarial,<br/>arte y ciencia.</i>   | <i>Joanne Eglash. Cómo<br/>preparar un plan de<br/>negocios en internet.com</i>  | <i>Oficina de<br/>emprendimiento Sena<br/>Cundinamarca-Villeta<br/>Cundinamarca.</i>   |
| <b>Concepto</b>  | <b>Concepto</b>  | <b>Concepto</b>  |
| Resumen Ejecutivo  | Resumen ejecutivo  | Resumen ejecutivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto del negocio.</li> <li>• Potencial del mercado en cifras.</li> <li>• Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.</li> <li>• Resumen de las inversiones requeridas.</li> <li>• Proyecciones de ventas y rentabilidad.</li> <li>• Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.</li> </ul> |
| Análisis del mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del sector y la compañía.</li> <li>• Análisis del mercado (producto/servicio) Clientes.</li> <li>• Competencia.</li> <li>• Tamaño del mercado global.</li> <li>• Tamaño de mi mercado.</li> <li>• Plan de mercadeo.</li> <li>• Estrategia de precio.</li> <li>• Estrategia de venta.</li> <li>• Estrategia</li> </ul> | Análisis de mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia.</li> <li>• El mercado y el cliente.</li> <li>• Productos y servicios.</li> <li>• Marketing y ventas.</li> </ul> | Mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado.</li> <li>• Análisis del sector.</li> <li>• Análisis del mercado.</li> <li>• Análisis de la competencia.</li> <li>• Estrategias de mercado.</li> <li>• Concepto del producto o servicio.</li> <li>• Estrategias de distribución.</li> <li>• Estrategias de precio.</li> </ul>            |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>promocional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de distribución.</li> <li>• Políticas de servicios.</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de promoción.</li> <li>• Estrategias de comunicación.</li> <li>• Estrategias de servicio.</li> <li>• Presupuesto de la mezcla de mercados.</li> <li>• Estrategias de aprovisionamiento.</li> <li>• Plan de compras.</li> <li>• Consumos por unidad de producto.</li> </ul> |
| Tácticas de ventas   |  | Proyecciones de ventas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Cartera</li> </ul>  |
| Análisis técnico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del producto.</li> <li>• Facilidades.</li> <li>• Equipos y maquinaria.</li> <li>• Distribución de planta.</li> <li>• Plan de producción.</li> <li>• Plan de consumo.</li> <li>• Plan de compras.</li> <li>• Sistemas de control.</li> </ul> | Operaciones  | Plan operativo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha técnica del producto o servicio</li> <li>• Estado de desarrollo</li> <li>• Descripción del proceso</li> <li>• Necesidades y requerimientos</li> <li>• Plan de producción infraestructura</li> </ul>   |
| Análisis administrativo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo empresarial</li> <li>• Personal ejecutivo</li> <li>• Organización</li> <li>• Empleados</li> <li>• Organizaciones de apoyo</li> </ul>  | Dirección y gestión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la misión y descripción de la empresa</li> </ul> | Organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis DOFA</li> <li>• Organismos de apoyo</li> <li>• Estructura Organizacional</li> </ul>  |
| Análisis legal y social <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos de legislación urbana</li> <li>• Análisis ambiental</li> <li>• Análisis social</li> </ul>  |  | Aspectos legales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de la empresa y aspectos legales.</li> </ul> Metas sociales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Nacional de</li> </ul>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Regional de Desarrollo</li> <li>• Cluster o Cadena Productiva</li> <li>• Empleo</li> <li>• Emprendedores</li> </ul>  |
| Análisis económico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en activos fijos</li> <li>• Inversión en capital de trabajo</li> <li>• presupuesto de ingresos</li> <li>• Presupuesto de materias primas, servicios e insumos</li> <li>• Presupuesto de personal</li> <li>• Presupuesto de otros gastos</li> <li>• Deducciones tributarias</li> <li>• Análisis de costos</li> </ul> | Previsiones financieras y plan de administración de finanzas. | Finanzas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de Financiación</li> <li>• Modelo Financiero</li> <li>• Egresos</li> <li>• Costos de producción</li> </ul> Costos administrativo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de personal</li> <li>• Costos de puesta en marcha</li> <li>• Costos anuales de administración</li> </ul> |
| Análisis financiero <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de caja</li> <li>• Estado de resultados</li> <li>• Balance</li> </ul>  |   |   |
| Análisis de valores personales  |   | Capital de trabajo  |
| Análisis de riesgos e intangibles <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos de mercado</li> <li>• Riesgos técnicos</li> <li>• Riesgos económicos</li> <li>• Riesgos financieros</li> </ul>   |   |   |
| Evaluación integral del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de contado</li> </ul>  |   |   |

|   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación con financiación</li> <li>• Análisis de sensibilidad</li> <li>• Análisis de estructura financiera</li> <li>• Evaluación integral</li> </ul> |  |                           |
|   |  | Definición de Objetivos   |
|   |  | Impacto                   |
|   |  | Cronograma de Actividades |

**Consolidado: Etapas de Elaboración del plan de negocio**

**Tabla N° 6.** Consolidado elaboración plan de negocio.

| <b>Concepto</b>   | <b>Contenido</b>   |
|---|--|
| Resumen ejecutivo   | Aspectos más importantes del proyecto, describiendo el producto o servicio, la empresa, el mercado y aspectos en general.  |
| Análisis del mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado.</li> <li>• Análisis del sector.</li> <li>• Análisis del mercado.</li> <li>• Análisis de la competencia.</li> <li>• Estrategias de mercado.</li> <li>• Concepto del producto o servicio.</li> <li>• Estrategias de distribución.</li> <li>• Estrategias de precio.</li> <li>• Estrategias de promoción.</li> <li>• Estrategias de comunicación.</li> <li>• Estrategias de servicio.</li> <li>• Presupuesto de la mezcla de mercados.</li> <li>• Estrategias de aprovisionamiento.</li> <li>• Plan de compras.</li> <li>• Consumos por unidad de producto.</li> </ul> | Indispensable para la formulación de metas y estrategias, conocer el mercado que se va a atender, con base en datos, encuestas y entrevistas tomar decisiones positivas para el negocio. |
| Proyecciones de ventas  | Definir las cantidades a vender por periodo; Determinar los ingresos de  |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Cartera</li> </ul>   | <p>acuerdo a la estrategia de precios y a la proyección de unidades vendidas.</p>   |
| <p>Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del producto.</li> <li>• Facilidades.</li> <li>• Equipos y maquinaria.</li> <li>• Distribución de planta.</li> <li>• Plan de producción.</li> <li>• Plan de consumo.</li> <li>• Plan de compras.</li> <li>• Sistemas de control.</li> </ul>  | <p>Elaboración del producto con la calidad, cantidad y costo requerido, describiendo el proceso y su estado de desarrollo.</p>                          |
| <p>Análisis administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo empresarial</li> <li>• Personal ejecutivo</li> <li>• Organización</li> <li>• Empleados</li> <li>• Organizaciones de apoyo</li> <li>• Definición de la misión y descripción de la empresa</li> <li>• Análisis DOFA</li> </ul>  | <p>Definir las características del grupo empresarial y para el personal del negocio; analizar los niveles directivos, administrativos y operativos.</p> |
| <p>Aspectos legales y sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos de legislación urbana</li> <li>• Análisis ambiental</li> <li>• Análisis social</li> <li>• Constitución de la empresa y aspectos legales.</li> </ul>  | <p>Definir las posibilidades legales y sociales para que el negocio funcione.</p>   |
| <p>Análisis económico y financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en activos fijos</li> <li>• Inversión en capital de trabajo</li> <li>• presupuesto de ingresos</li> <li>• Presupuesto de materias primas, servicios e insumos</li> <li>• Presupuesto de personal</li> <li>• Presupuesto de otros gastos</li> <li>• Deducciones tributarias</li> <li>• Fuentes de Financiación</li> <li>• Modelo Financiero</li> <li>• Egresos</li> <li>• Costos de producción</li> <li>• Análisis de costos</li> <li>• Costos de personal</li> <li>• Costos de puesta en marcha</li> <li>• Costos anuales de</li> </ul> | <p>Características económicas del proyecto y necesidades y recursos financieros, así mismo como fuentes de financiación.</p>                            |

|  |  |
|--|--|
| <p>administración</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de caja</li> <li>• Estado de resultados</li> <li>• Balance</li> </ul>   |  |
| Capital de Trabajo   | Son los recursos que el emprendedor necesita 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 transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc (costos operacionales).  |
| <p>Análisis de riesgos e intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos de mercado</li> <li>• Riesgos técnicos</li> <li>• Riesgos económicos</li> <li>• Riesgos financieros</li> </ul>   | Analizar todos los posibles factores externos que lleguen a afectar el proyecto o el producto.   |
| <p>Evaluación integral del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de contado</li> <li>• Evaluación con financiación</li> <li>• Análisis de sensibilidad</li> <li>• Análisis de estructura financiera</li> <li>• Evaluación integral</li> </ul> | Indica para el proyecto los principales factores de factibilidad, analiza los efectos y cambios en variables.  |
| Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental   | Describe los aspectos de su Plan de Negocio que según su criterio generarían impacto Económico, Social y Ambiental cuantificando los resultados del impacto por ejemplo en generación de empleo directo en las diferentes fases del proyecto, ventas nacionales y exportaciones, cobertura de población objetivo, clientes, consumidores, y proveedores de materias primas e insumos, planes de mitigación ambiental, compensación, ó corrección, y cuantificar su costo de implementación y mantenimiento |

## 7. MARCO CONCEPTUAL

Es importante desarrollar más a fondo cada uno de los elementos que se involucran en la creación del negocio, su segmento objetivo, así mismo como los

componentes que se involucran en el desarrollo del mismo, los servicios a ofrecer y materias primas e insumos para la excelente consecución del ejercicio:

- **ALIMENTACIÓN:** Comprende un conjunto de actos voluntarios y consiente que van dirigidos que van dirigidos a la elección, preparación e ingestión, de los alimentos, fenómenos muy relacionados con el medio sociocultural y económico (medio ambiente) y determinan al menos en gran parte, los hábitos dietéticos y estilos de vida. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Nutrici%C3%B3n>).
- **CARBÓN:** es una roca sedimentaria utilizada como combustible fósil, de color negro, muy rico en carbono. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Carb%C3%B3n>).
- **CARNE:** Termina que se aplica a las partes comestibles de mamíferos domésticos como el ganado vacuno, los corderos, las ovejas y las cabras. (Microsoft Encarta 2007. 1993-2006 Microsoft Corporation).
- **CARNE DE POLLO:** se denomina a los tejidos procedentes del pollo (Gallus gallus), es muy frecuente encontrarse esta carne en muchos platos y preparaciones de la culinaria de todo el mundo. Su carne se considera un alimento básico y es por esta razón por la que se incluye en el índice de precios al consumo. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Carne\\_de\\_pollo](http://es.wikipedia.org/wiki/Carne_de_pollo))
- **CARNE DE CERDO:** (denominada a veces: **Carne de porcino**) es un producto cárnico procedente del cerdo. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Carne\\_de\\_cerdo](http://es.wikipedia.org/wiki/Carne_de_cerdo)).
- **COCCION:** es la operación culinaria que se sirve del calor para que un alimento sea más sabroso y apetecible, favoreciendo también su conservación. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Cocci%C3%B3n>).
- **DIFERENCIACION:** La diferenciación de producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Diferenciacion\\_de\\_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Diferenciacion_de_producto)).
- **EMPRESARIOS:** Aquella persona que de forma individual o también aquellos órganos de carácter colegiado, que toman las decisiones oportunas para la consecución de objetivos previamente fijados que dependerán de los grupos de interés presentes en las empresas. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresario>).

- **GUARNICION:** Géneros diversos que acompañan y complementan los platos de cocina. Aportación estética del plato. Sustancia u objeto usado, sobre todo, como un adorno o decoración a un artículo preparado de alimento o de bebida. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Guarnici%C3%B3n\\_\(comida\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Guarnici%C3%B3n_(comida))).
- **INNOVACION:** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>).
- **MENÚ:** es una especie de documento ofrecido en los restaurantes en el que se muestra a los clientes una secuencia o lista de posibles opciones disponibles para un cliente. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Men%C3%BA\\_\(restaurante\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Men%C3%BA_(restaurante))).
- **PARRILLA:** utensilio de hierro con forma de rejilla que se sitúa encima del fuego y encima de él lo que se ha de asar o tostar. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Parrilla>).
- **PARRILLADA:** es un método para cocinar carnes de diferentes animales, principalmente de bovino, mediante el calor radiante o gases calientes de un fuego. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Parrillada>).
- **POSICIONAMIENTO:** lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>).
- **SERVICIO A LA MESA:** es considerado en los restaurantes, pubs y bares el servicio que hace un camarero/a cuando sirve bebidas o comidas a la mesa de los comensales. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_mesa](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_mesa)).
- **VARIEDAD GASTRONIMICA:** Es crear la diferencia dentro de una unidad, es un conjunto de alimentos diversos dentro del arte de preparar una comida. (Micorsoft Encarta 2009. 1993-2006 Microsoft Corporation).

## 8. METODOLOGIA

**Tabla N° 7.** Metodología planteada para la consecución de cada uno de los objetivos específicos planteados.

•

| Objetivo   | Actividades  | Asignaturas   | Fuentes de Información   | Herramientas  |
|--|--|---|--|---|
| Realizar un análisis ejecutivo identificando los aspectos más importantes más del proyecto.                              | Concepto del negocio.<br>Potencial del mercado en cifras.<br>Ventajas Competitivas y Propuesta de Valor.<br>Resumen de las inversiones requeridas.<br>Proyecciones de ventas y rentabilidad.<br>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.   | Introducción a la administración.<br><br>Procesos y teoría administrativa.<br><br>Valoración de inversiones.        | Clientes.<br><br>Competencia.<br><br>Sector.<br><br>Empresa.   | Definición del proyecto.<br><br>DOFA de la empresa.<br><br>Inversiones.<br><br>Cantidades a vender.<br><br>Precios estimados.       |
| Investigar aspectos referentes al análisis del mercado con el fin de tomar decisiones y formular estrategias.            | Investigación de mercado.<br>Análisis del sector.<br>Análisis del mercado.<br>Análisis de la competencia.<br>Estrategias de mercado.<br>Concepto del producto o servicio.<br>Estrategias de distribución.<br>Estrategias de precio.<br>Estrategias de promoción.<br>Estrategias de comunicación.<br>Estrategias de servicio.<br>Presupuesto de la mezcla de mercados.<br>Estrategias de aprovisionamiento.<br>Plan de compras.<br>Consumos por unidad de producto. | Investigación de mercados.<br><br>Fundamentos de mercadeo.<br><br>Gerencia de mercadeo.<br><br>Servicio al cliente. | Clientes.<br><br>Mercado.<br><br>Tamaño del mercado global.<br><br>Tamaño de mi mercado.<br><br>Localidad. | Encuestas transaccionales.<br><br>Encuestas del mercado total.<br><br>Revisiones del servicio.<br><br>Encuestas con grupos focales. |
| Definir las cantidades a vender por periodo a través de los ingresos y las estrategias de precios previamente definidas. | Política de Cartera.<br><br>Proyecciones de ventas.  | Gerencia financiera.<br><br>Finanzas básicas.<br><br>Finanzas corporativas.<br><br>Gerencia financiera.             | Proveedores<br><br>Clientes.<br><br>Emprendedores del proyecto.<br><br>Empleados.                          | Cantidades de ventas mensuales, trimestrales, semestrales, y los totales por año.   |
| Analizar y determinar todas las operaciones del producto final basándose en herramientas analíticas del                  | Análisis del producto.<br>Facilidades.<br>Equipos y maquinaria.<br>Distribución de planta.<br>Plan de producción.<br>Plan de consumo.  | Probabilidad administradores.<br><br>Valoración de inversiones.   | Proveedores.<br><br>Cotizaciones.<br><br>Costos fijos.   | Características técnicas del producto.<br><br>Materias primas e insumos requeridos  |

|   |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| producto, los planes de producción, planes de consumo, de compras y de control.   | Plan de compras.<br>Sistemas de control.   | Modelos para toma de decisiones.<br><br>Gestión de proyectos.<br><br>Gerencia de operaciones.   | Costos variables.  | en el proceso.  |
| Definir los niveles directivos, administrativos y operativos a través de un análisis administrativo.  | Grupo empresarial<br>Personal ejecutivo<br>Organización Empleados<br>Organizaciones de apoyo<br>Definición de la misión y descripción de la empresa<br>Análisis DOFA   | Introducción a la administración.<br><br>Procesos y teoría administrativa.<br><br>Valoración de inversiones.  | Emprendedores del proyecto.<br><br>Empleados.<br><br>Socios.   | Organigrama.<br><br>Misión.<br><br>Visión.<br><br>Valores.<br><br>Cultura Organizacional.<br><br>Manual de funciones.<br><br>Perfil de puestos. |
| Realizar los trámites legales y sociales para obtener el buen funcionamiento del negocio.   | Aspectos de legislación urbana<br>Análisis ambiental<br>Análisis social<br>Constitución de la empresa y aspectos legales.  | Derecho constitucional.<br><br>Derecho de los negocios.<br><br>Derecho laboral.<br><br>Ética de los negocios.<br><br>Gestión pública.               | Secretaría de salud.<br><br>Cámara y comercio.<br><br>Alcaldía de la localidad.<br><br>Arrendador.<br><br>Abogado.     | Contratos.<br><br>Permisos de salud.<br><br>Contrataciones legales.   |
| Analizar las características económicas y financieras del proyecto, con base en la inversión en activos fijos, capital de trabajo, ingresos, materias primas, presupuestos, flujos de caja, balances y estados de resultados. | Inversión en activos fijos<br>Inversión en capital de trabajo<br>presupuesto de ingresos<br>Presupuesto de materias primas, servicios e insumos<br>Presupuesto de personal<br>Presupuesto de otros gastos<br>Deducciones tributarias<br>Fuentes de Financiación<br>Modelo Financiero<br>Egresos<br>Costos de producción<br>Análisis de costos<br>Costos de personal<br>Costos de puesta en marcha<br>Costos anuales de administración<br>Flujo de caja<br>Estado de resultados | Gerencia financiera.<br><br>Finanzas básicas.<br><br>Microeconomía.<br><br>Macroeconomía.<br><br>Finanzas corporativas.<br><br>Gerencia financiera. | Bancos.<br><br>Proveedores.<br><br>Cotizaciones.<br><br>Empleados.<br><br>Emprendedores del proyecto.<br><br>Contador. | Presupuestos.<br><br>Determinar utilidades y capital.<br><br>Factibilidad del proyecto.<br><br>Proyecciones financieras.                        |

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  | Balance  |  |  |   |
| Plantear todos los costos operacionales a lo largo del proyecto, con el fin de recuperar y proyectar en el futuro.                     | Recursos que el emprendedor necesita para financiar la operación del negocio.<br><br>Adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de mano de obra.<br><br>Costos operacionales.  | Finanzas básicas.<br><br>Compensación y salarios.<br><br>Gestión humana.<br><br>Gerencia financiera.<br><br>Valoración de inversiones.   | Servicios públicos.<br><br>Nomina mensual.<br><br>Costos mensuales.<br><br>Insumos.<br><br>Proveedores | Amortizaciones.<br><br>Reservas mensuales.<br><br>Proyecciones.   |
| Analizar todos los posibles factores externos que lleguen a afectar el proyecto o el producto.   | Riesgos de mercado<br>Riesgos técnicos<br>Riesgos económicos<br>Riesgos financieros  | Gerencia de mercadeo.<br><br>Gerencia de operaciones<br><br>Gerencia financiera.<br><br>Macroeconomía.                                   | Mercado global.<br><br>Sector.<br><br>Bases de datos del sector.                                       | Encuestas.<br><br>Balances.<br><br>Reportes económicos.   |
| Indicar para el proyecto los principales factores de factibilidad, analizar los efectos y cambios en variables.                        | Evaluación de contado<br>Evaluación con financiación<br>Análisis de sensibilidad<br>Análisis de estructura financiera<br>Evaluación integral   | Gerencia financiera.<br><br>Finanzas básicas.<br><br>Finanzas corporativas.<br><br>Gerencia financiera.                                  | Bancos<br><br>Inversionistas<br><br>Costos.<br><br>Inventarios   | Planes de inversión.<br><br>Financiación.<br><br>Intereses.   |
| Describir los aspectos del Plan de Negocio que generen impacto Económico, Social y Ambiental cuantificando los resultados del impacto. | Generación de empleo directo en las diferentes fases del proyecto.<br><br>Ventas nacionales y exportaciones.<br><br>Cobertura de población objetivo.<br><br>Clientes, consumidores, y proveedores de materias primas e insumos.<br><br>Planes de mitigación ambiental, compensación, ó corrección. | Salud ocupacional<br><br>Gestión por competencias<br><br>Compensación y salarios<br><br>Gerencia de mercadeo<br><br>Gestión de proyectos | Empleados<br><br>Clientes<br><br>Localidad<br><br>Sector<br><br>Competencia<br><br>Ambiente            | Contratación laboral<br><br>Ventas mensuales<br><br>Costos<br><br>Utilidades<br><br>Beneficios a terceros<br><br>Aportes sociales |

## **9. INTRODUCCION TALLER DE GRADO II**

Es importante mencionar el desarrollo que logró alcanzar el Taller de grado I, como planteamiento de un plan de negocio para la creación de un restaurante parrilla con variedad en acompañamientos.

Hacia el mes de mayo del primer semestre del año 2009, se realizó la entrega final del taller de grado I, el cual contenía básicamente las justificaciones del proyecto, sus objetivos generales y específicos y toda la temática conceptual a desarrollar en Taller de grado II; en el periodo de vacaciones se logró dar inicio real al arranque del negocio, en el mes de junio se logró acceder a un local comercial muy bien ubicado en una zona empresarial hacia Siberia, se consiguió la aprobación del mismo y se dio inicio a las adecuaciones y demás elementos administrativos y legales para dar la correcta apertura a la empresa Inversiones I.P.R Ltda., y que pudiera funcionar con su restaurante Salazón Steak House.

El 15 de Julio del presente año, Salazón abrió sus puertas al público teniendo un gran éxito, después de haber analizado las proyecciones a futuro que tiene este sector empresarial y la población que logrará tener hacia los años 2010 -2013; para la empresa era de suprema importancia abordar este proyecto de manera inmediata puesto que el local comercial está ubicado al lado de Hamburguesas el Corral y para nosotros esta era una muestra clara del potencial de la zona, era el momento adecuado para que Salazón se posicionara como un lugar agradable, tranquilo y sobre todo muy ejecutivo, un lugar de gran calidad y sobre todo variedad.

Por todo lo anterior cabe mencionar que en el Taller de grado II, con la aprobación del área de emprendimiento y la guía de la tutora, se dio una orientación hacia un plan estratégico y operativo para las buenas prácticas en costos, clientes, operación, ventas, talento humano, responsabilidad social entre otros; con este plan estratégico se pretende dar a conocer la posición actual de la empresa y los logros y metas que se deben desarrollar, evidenciando los logros a corto plazo, es decir, lo alcanzado en este semestre de arranque.

## **10. DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

Inversiones IPR LTDA ha podido definir con objetivos y pautas concretas cuáles serán sus campos de acción, para poder orientarse como empresa y que cada uno de los colaboradores de la misma tenga un marco específico bajo el cual se pueda delimitar y guiar:

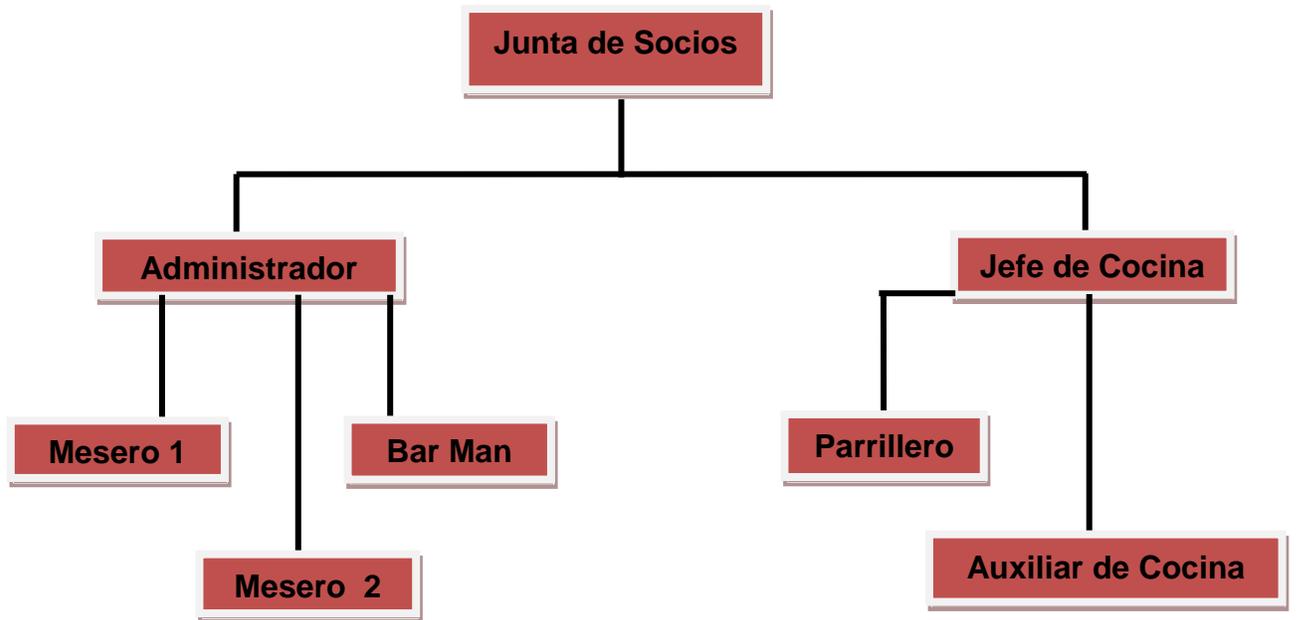
1) **Misión:** Somos una empresa dedicada al procesamiento de alimentos para servir a la mesa, a través del excelente desempeño en calidad, servicio, sabor, tiempo y preparación.

2) **Visión:** Salazón será una cadena de cuatro restaurantes en el año 2015; actuando de la manera más eficiente; representado así para nuestros consumidores una excelente alternativa en el mercado.

3) **Objetivos:**

- ✓ Ofrecer y brindar un producto y servicio de excelente calidad a nuestros clientes bajo lineamientos de eficiencia, tiempo y sabor.
- ✓ Disminuir el costo de platos fuertes a un 35% para lograr mejores resultados en la operación final de la empresa.
- ✓ Promover eventos sociales y/o empresariales para crear otra unidad de negocio y aumentar los niveles de ventas e ingresos de la misma.
- ✓ Aumentar la rotación de clientes diarios en el restaurante con el fin de alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos.
- ✓ Trabajar en equipo como un todo dentro de la organización para brindar un excelente resultado a los clientes.

4) **Organigrama:**



5) **Sector y Subsector:**

Ahondando un poco en el sector y sub sector al cual pertenece la empresa y describiendo sus principales actividades, cabe mencionar que en prioridad la compañía desarrolla y se rige bajo el código 5521, el cual hace énfasis al expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes; y como actividad secundaria en su clasificación está enmarcada en el código 5530, el cual hace énfasis al expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento.

Por otro lado es importante mencionar que Salazón es un restaurante especializado en carnes al carbón, cuenta con cortes de res, de cerdo, de pollo y de pescado y nuestras carnes tienen un proceso de maduración de 21 días, todas están empacadas al vacío para prevenir la contaminación de las mismas y mantener la calidad de nuestros productos. El restaurante se ha diferenciado en la zona por ser un restaurante de almuerzos especiales, de reuniones, de cumpleaños, de negociaciones, un lugar en el que la tranquilidad, la calma, el buen servicio y sobre todo la excelente calidad en los platos se pueden percibir a simple vista.

## **11. PRODUCTO O SERVICIO**

Es indispensable mencionar que la empresa pertenece al sector terciario o de servicios, puesto que la organización no produce bienes tangibles en sí, ni mercancías; la compañía está encargada de satisfacer necesidades alimenticias de nuestros principales clientes, como lo son los altos ejecutivos de las empresas cercanas a la zona industrial de Cota y Siberia.

Salazón fue creado y pensado en poder ofrecer alimentos preparados de una manera artesanal, a través de carbón y parrillas; a continuación se presenta la carta y se realiza una explicación de la misma.

La carta está diseñada para poder acceder a todos los gustos de nuestros comensales, se encuentra dentro de ella cortes de res, de pollo, de cerdo y de pescado y cada uno de estos cortes viene servido con dos acompañamientos que se pueden preferir dentro de 9 opciones; por otro lado hay una línea light que permite tener una opción diferente dentro de la carta.

Para más detalle ir al anexo N° 1 y N° 2.

## **12. EQUIPO DE GESTION**

La empresa cuenta con 7 empleados, los cuales esta divididos en los siguientes cargos:

- 1) **Parrillero:** Su función es preparar y alistar todas las carnes y asarlas en la parrilla de carbón, en los términos especificados por los clientes.
- 2) **Chef:** Es la persona encargada de realizar el alistamiento previo de los alimentos, preparar los acompañamientos de las carnes y servir y decorar los platos para el cliente final.
- 3) **Auxiliar de cocina:** Es la persona encargada de realizar las ensaladas, lavar el menaje y mantener en completo orden y aseo la cocina.
- 4) **Mesero 1:** Es el encargado de atender directamente a los clientes, tomar su orden, marcharla en la cocina y en la caja y llevar los platos a la mesa.
- 5) **Mesero 2:** Es el encargado de atender directamente a los clientes, tomar su orden, marcharla en la cocina y en la caja y llevar los platos a la mesa.
- 6) **Barman:** Es la persona directamente encargada de servir bebidas y preparar las mismas.
- 7) **Administradora:** Es la persona encargada del control directo de la caja, de representar el restaurante, de liderar y controlar todas las funciones que se llevan a cabo en la operación del negocio, es la contacta a los proveedores, es la persona encargada de manejar los costos e inventarios en el restaurante y es aquella que tiene contacto directo para conocer y responder todas sus inquietudes.

Para más detalle ir a los anexos N° 3 a N° 8 para observar las descripciones específicas de cada cargo.

### 13. MERCADO Y COMPETENCIA

Salazón se encuentra ubicado en una zona de un alto desarrollo industrial y empresarial proyectado para el año 2013, de la misma manera sus principales competidores directos se reducen a dos de ellos, mencionando que la competencia se maneja y se encuentra directamente en el parque industrial en el cual está ubicado el restaurante. Llegando un poco más a fondo a describir y mencionarlos, dichos competidores son:

- 1) **Hamburguesas el Corral:** Es nuestro principal competidor ya que su marca está muy bien posicionada en el mercado, las personas conocen la calidad, la eficiencia y el sabor de este restaurante; por otro lado nuestro cliente objetivo; ejecutivos y empresarios de la zona tienen presente en su cabeza que el Corral es igual a comida rápida, por ende hay que esperar menos y el simple hecho de llegar a almorzar a este restaurante implica en sus vidas tan agitadas disminución de tiempo. En conclusión esta gran cadena de restaurantes influye en nuestra operación en el momento de ser tan rápidos y aunque mantenemos el mismo rango de precios, desafortunadamente el Corral y su gran nombre mueven una gran masa de personas por su calidad y gran agilidad.
  
- 2) **Colombian Gourmet:** Es un restaurante un poco más del común, sus especialidades son sopas diarias, como ajiaco, cuchuco, sancocho y entre otros platos colombianos que distinguen la especialidad del mismo; es un restaurante con una capacidad mayor en infraestructura, con precios inferiores a los nuestros, estos están en un rango promedio entre \$12.000 y \$18.500, pero su concepto de perfil de cliente es totalmente diferente al nuestro; las personas a las cuales este restaurante puede llegar son personas con niveles económicos un poco más normales y que no pueden pagar diariamente por un almuerzo entre \$25.000 y \$30.000. Colombian Gourmet puede llegar a ser nuestro competidor porque tenemos dos o tres cortes de la carta iguales y los precios de estos son inferiores, pero la calidad y el servicio como se ha investigado nunca van a ser los mismos.



Como competencia indirecta se pueden mencionar todos los restaurantes de comida corriente que se encuentran ubicados en el Terminal de Carga Terrestre, además los restaurante que se hayan ubicados dentro del Parque Agroindustrial de Occidente y aquellos que se encuentran en la vía Cota.

## 14. MARKETING Y VENTAS

Desde la apertura del establecimiento, la empresa no logró generar un plan de marketing efectivo para el lanzamiento del negocio por cuestiones de presupuesto; pero a lo largo del desarrollo de las actividades se han generado portafolios de servicios, los cuales se han difundido a través de las empresas cercanas del sector y con la base de datos recolectada con clientes asiduos en el restaurante; por otro lado se han implementado valeras de promocionales, tarjetas de regalo y eventos sociales y empresariales que permiten difundir el buen nombre del establecimiento; todos estos planes de choque se explican en parágrafos siguientes y se adjuntan los formatos manejados hasta el día de hoy.

A grandes rasgos cabe explicar que el promedio de ventas diarios es de \$ 741.000 y en los meses transcurridos cabe afirmar que en el mes de agosto se mantuvo en un 97% dicho promedio, en el mes de septiembre el promedio de ventas estuvo cobijado en un 104%, y al cierre del mes de octubre el promedio de ventas que se alcanzó fue del 99%. Dicha información se sustenta y se desglosa mes a mes en el capítulo de ventas.

Como meta objetivo a nivel general y a largo plazo, después de culminar la etapa de arranque y acomodación, se tiene claro que el restaurante debe generar ingresos diarios de \$ 720.000, los cuales están representados en ventas de 40 cubiertos diarios con un precio promedio de consumo por cliente de \$ 18.000, reflejando así ventas globales de \$14'400.000, con lo cual se lograría el equilibrio para sopesar costos y cubrir gastos.

La organización tiene planes efectivos a realizar en el primer periodo del año 2010, dichos planes se llevaran a cado a través de impresión de volantes y repartición de los mismos desde el Km 1.0 hasta puente piedra, lugar que esta cobijado por un gran número de empresas grandes, medianas y pequeñas; además se va a continuar realizando las visitas a las empresas para ofrecer el portafolio de servicios que se adjunta a continuación. La parte administrativa de la empresa seguirá recolectando bases de datos y reenviando información de promociones y eventos, las valeras se trabajaran 4 veces al año, dos veces por semestre y las gift card serán promovidas mucho más a fondo dentro del restaurante y en las visitas empresariales que se desarrollen.

Dicho plan de mercadeo generará una inversión aproximada de \$ 2'000.000, desglosados en papelería, plotter, impresión, carpetas de presentación, repartidores de volantes, entre otros; dicha inversión se puede llegar a cabo si los planes de ventas durante el último mes de año son positivos para la compañía, de lo contrario se realizará un ahorro obligatorio de \$50.000 diarios por un periodo de dos meses para lograr realizar dicho plan de choque y generar un nivel más alto para la empresa.

## 14. PLANIFICACION FINANCIERA Y FINANCIACION

**Tabla N° 8.** Estado de resultados Julio a Octubre de 2009.

INVERSIONES I.P.R. LTDA

ESTADO DE RESULTADOS  
JULIO A OCTUBRE DE 2.009

( El estado financiero se encuentra expresado en miles de pesos)

|  | Julio        | Variación  | Agosto        | Variación  | Septiembre    | Variación  | Octubre       | Variación  |
|--|--------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| <b>Ventas de Alimentos y Bebidas</b>       |              |            |               |            |               |            |               |            |
| Ingresos                                   | 8.175        | 100%       | 13.061        | 100%       | 15.816        | 100%       | 14.853        | 100%       |
| <b>Total ingresos Alimentos y Bebidas</b>  | <b>8.175</b> |            | <b>13.061</b> |            | <b>15.816</b> |            | <b>14.853</b> |            |
| <b>Costos de venta</b>                     |              |            |               |            |               |            |               |            |
| Costos de venta                            | 3.270        | 40%        | 5.224         | 40%        | 6.326         | 40%        | 5.941         | 40%        |
| <b>Total Costos de Alimentos y Bebidas</b> | <b>3.270</b> | 40%        | <b>5.224</b>  | 40%        | <b>6.326</b>  | 40%        | <b>5.941</b>  | 40%        |
| <b>EGRESOS OPERACIONALES</b>               |              |            |               |            |               |            |               |            |
| <b>PERSONAL</b>                            | <b>2.818</b> | <b>34%</b> | <b>3.636</b>  | <b>28%</b> | <b>3.636</b>  | <b>23%</b> | <b>3.636</b>  | <b>24%</b> |
| Sueldos                                    | 2.500        | 31%        | 3.000         | 23%        | 3.000         | 19%        | 3.000         | 20%        |
| Auxilio de Transporte                      | 118          | 1%         | 236           | 2%         | 236           | 1%         | 236           | 2%         |
| Dotaciones y uniformes                     | 50           | 1%         | 100           | 1%         | 100           | 1%         | 100           | 1%         |
| Alimentación de personal                   | 150          | 2%         | 300           | 2%         | 300           | 2%         | 300           | 2%         |
| <b>HONORARIOS</b>                          | <b>200</b>   | <b>7%</b>  | <b>200</b>    | <b>2%</b>  | <b>200</b>    | <b>1%</b>  | <b>200</b>    | <b>1%</b>  |
| Asesoría contable                          | 200          | 7%         | 200           | 2%         | 200           | 1%         | 200           | 1%         |
| <b>IMPUESTOS</b>                           | <b>9</b>     | <b>0%</b>  | <b>18</b>     | <b>0%</b>  | <b>18</b>     | <b>0%</b>  | <b>18</b>     | <b>0%</b>  |
| G.M.F.                                     | 9            | 0%         | 18            | 0%         | 18            | 0%         | 18            | 0%         |
| <b>ARRENDAMIENTOS</b>                      | <b>2.630</b> | <b>32%</b> | <b>2.630</b>  | <b>20%</b> | <b>2.630</b>  | <b>17%</b> | <b>2.630</b>  | <b>18%</b> |
| Local                                      | 2.630        | 32%        | 2.630         | 20%        | 2.630         | 17%        | 2.630         | 18%        |
| <b>CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES</b>       | <b>60</b>    | <b>1%</b>  | <b>60</b>     | <b>0%</b>  | <b>60</b>     | <b>0%</b>  | <b>60</b>     | <b>0%</b>  |
| Afiliaciones                               | 60           | 1%         | 60            | 0%         | 60            | 0%         | 60            | 0%         |
| <b>SERVICIOS</b>                           | <b>680</b>   | <b>8%</b>  | <b>680</b>    | <b>5%</b>  | <b>680</b>    | <b>4%</b>  | <b>680</b>    | <b>5%</b>  |
| Servicio de aseo                           | 30           | 0%         | 30            | 0%         | 30            | 0%         | 30            | 0%         |
| Energía Eléctrica                          |              | 2%         | 150           | 1%         | 150           | 1%         | 150           | 1%         |

|  |                |             |              |            |              |            |              |            |
|--|----------------|-------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
|  | 150            |             |              |            |              |            |              |            |
| Teléfono e internet                    | 180            | 2%          | 180          | 1%         | 180          | 1%         | 180          | 1%         |
| Servicio de acueducto y alcantarillado | 180            | 2%          | 180          | 1%         | 180          | 1%         | 180          | 1%         |
| Transportes, fletes y Acarreos         | 140            | 2%          | 140          | 1%         | 140          | 1%         | 140          | 1%         |
| <b>COMBUSTIBLES</b>                    | <b>167</b>     | <b>2%</b>   | <b>167</b>   | <b>1%</b>  | <b>167</b>   | <b>1%</b>  | <b>167</b>   | <b>1%</b>  |
| Gas                                    | 167            | 2%          | 167          | 1%         | 167          | 1%         | 167          | 1%         |
| <b>GASTOS GENERALES</b>                | <b>459</b>     | <b>6%</b>   | <b>459</b>   | <b>4%</b>  | <b>459</b>   | <b>3%</b>  | <b>459</b>   | <b>3%</b>  |
| Elementos de Aseo                      | 400            | 5%          | 400          | 3%         | 400          | 3%         | 400          | 3%         |
| Útiles, Papelería y fotocopias, listas | 25             | 0%          | 25           | 0%         | 25           | 0%         | 25           | 0%         |
| Drogas Botiquín                        | 10             | 0%          | 10           | 0%         | 10           | 0%         | 10           | 0%         |
| Flores y decoraciones                  | 24             | 0%          | 24           | 0%         | 24           | 0%         | 24           | 0%         |
| <b>Total egreso Operacionales</b>      | <b>7.023</b>   | <b>86%</b>  | <b>7.850</b> | <b>60%</b> | <b>7.850</b> | <b>50%</b> | <b>7.850</b> | <b>53%</b> |
|  |                |             |              |            |              |            |              |            |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>           | <b>- 2.118</b> | <b>-26%</b> | <b>- 13</b>  | <b>0%</b>  | <b>1.640</b> | <b>10%</b> | <b>1.062</b> | <b>7%</b>  |

Al poder interpretar dicho estado financiero es posible percibir que los ingresos han podido aumentar a través del curso de los 4 meses de la apertura del restaurante, que los costos en alimentos y bebidas están reflejando un 40% de los ingresos mensuales, que los ingresos operacionales se ven reflejados en un 27% en promedio mensual, el costo del arrendamiento refleja un promedio mensual del 22%, el combustible utilizado para la operación refleja un 2% de costo y los demás gastos especificados como generales están constituyendo un costo aproximado del 2% mensual.

Al analizar un poco más a fondo el resultado del ejercicio es posible percibir que en el primer mes de arranque los costos superaron los ingresos y se presentó un déficit del 26%, en el mes de agosto se logró alcanzar un punto exacto generando 0% de utilidad, al mes siguiente los resultados empiezan a ser positivos y se presenta una utilidad del 10% y el 7% en los meses septiembre y octubre respectivamente.

Por otro lado es indispensable analizar y mencionar el punto en el cual la compañía logre cubrir a satisfacción sus costos fijos y variables; a continuación se desarrolla dicha información.

**Tabla N°9.** Punto de equilibrio

|        |                  |      |
|--------|------------------|------|
| GASTOS | \$ 7.850.000,00  | 55%  |
| COSTOS | \$ 6.480.000,00  | 45%  |
| VENTAS | \$ 14.400.000,00 | 100% |

Para llegar al punto de equilibrio manteniendo un nivel de gastos de \$ 7'850.000 y un costo del 45%, planteando el escenario menos optimista; se concluye que el

numero de cubiertos que se deben vender diariamente son 40, al mes son 800 cubiertos, con un precio promedio de \$ 18.000 por persona y generando un total de ventas de \$ 14'400.000.

En cuanto a deudas y financiamientos la empresa asumió desde el segundo mes de arranque un compromiso global por \$7'000.000 diferidos en un periodo de 36 meses, con una tasa efectiva del 18.45% y una tasa nominal del 16.99%, generando así pagos mensuales de \$ 248.869.42.

## 16. PLAN ESTRATEGICO

A continuación se mencionan los principales objetivos específicos para la obtención de los resultados macro enmarcados dentro de un periodo de dos meses y doce días, con el fin de adaptar cada uno de estos objetivos a cada área o responsable de la empresa Inversiones IPR Ltda.

### **Objetivos Generales:**

- ✓ Reducir el promedio de costos en platos y alimentos con el fin de obtener mayores beneficios y utilidades para la empresa.
- ✓ Ampliar el mercado objetivo a través de la consecución de nuevos consumidores.
- ✓ Promover la rotación de clientes diarios en el restaurante.
- ✓ Mejorar el tiempo de servicio a la mesa para mantener satisfechos a nuestros clientes.
- ✓ Mantener y mejorar el nivel de ventas diarias que se manejan en el restaurante.
- ✓ Aumentar y desarrollar sistemas efectivos de comunicación y buen desempeño entre los colaboradores de la empresa.
- ✓ Desplegar y sostener positivas y efectivas practicas de responsabilidad social para generar aportes y desarrollo al bienestar común.
- ✓ Controlar y evaluar el sistema de gastos que está manejando la empresa para llevarla al buen fin y buen desempeño.
- ✓ Analizar y detectar el nivel de ventas que se está llevando a cabo para analizar la rotación efectiva de productos.

Con lo anterior es importante mencionar que Salazón obtendrá en dicho periodo mencionado inicialmente los siguientes resultados a nivel macro:

**Tabla N° 10.** Principales metas y actividades a desarrollar.

| <u>ÁREAS</u>                 | <u>METAS</u>  | <u>ACTIVIDADES</u>  |
|------------------------------|---|---|
| <b>COSTOS</b>                | Reducir el promedio de costos en platos fuertes a un rango del 49% al 45%; y en postres, bebidas y entradas mantener dicho costo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecución de proveedores cárnicos a un precio más económico.</li> <li>• Disminución del porcentaje de desperdicio en alimentos.</li> </ul>   |
| <b>CLIENTES CORPORATIVOS</b> | Capturar en el mercado como mínimo 1 cliente para realizar eventos empresariales y/o sociales.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a empresas cada tercer día y realizar la entrega del portafolio de servicios del restaurante.</li> <li>• Envíos de cotizaciones cuando se requiera.</li> <li>• Envíos el portafolio de servicios a los clientes asiduos.</li> <li>• Promoción y ventas de tarjetas gift card.</li> </ul>   |
| <b>CLIENTES PERSONALES</b>   | Mantener en un rango de 25, el número de clientes mensuales que ingresan al restaurante.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartición de volantes promocionales del restaurante en la zona.</li> <li>• Presentación a los clientes de un plato económico, para tener una mayor rotación.</li> <li>• Envío de promociones a través de la base de datos del restaurante.</li> <li>• Entrega de valeras que impulsen el consumo de los clientes.</li> <li>• Promoción de tarjetas de regalo para aumentar el número de personas que ingresan al restaurante.</li> </ul> |
| <b>OPERACIÓN</b>             | Mejorar el tiempo de eficiencia en plato servido a la mesa. (13-15) minutos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control interno de tiempos.</li> <li>• Mejoramiento en el alistamiento de alimentos en la cocina.</li> <li>• Control exhaustivo sobre el montaje de los platos.</li> <li>• Coordinación entre cocina y meseros al momento de marchar la comanda.</li> </ul>  |
| <b>VENTAS</b>                | Mantener un nivel de ventas equivalentes a \$500.000 diarios.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenimiento en la calidad de los alimentos y mejoras en la eficiencia de la cocina.</li> <li>• Incursionar en programas de fidelización a clientes asiduos.</li> <li>• Envío de publicidad de promociones a través de la base de datos.</li> <li>• Entrega de volantes en la zona.</li> <li>• Aumento de pedidos a través del ofrecimiento de los</li> </ul>   |

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
|                               |   | <p>demás servicios que se tiene en el restaurante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de valor agregado a los clientes cuando estos así lo requieran para generar recordación en ellos.</li> </ul>  |
| <b>TALENTO HUMANO</b>         | <p>Manejar en el restaurante una rotación del 16.6%. (Una persona).</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de una comunicación eficiente entre los empleados.</li> <li>Escucha de ideas y opiniones de los empleados.</li> <li>Generación de un ambiente sano de trabajo.</li> <li>Remuneración a tiempo.</li> <li>Reconocimiento de buenas acciones.</li> <li>Ofrecerles días de descanso cuando así se requiera.</li> </ul> |
| <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> | <p>Reciclar y separar los desechos orgánicos de los inorgánicos. Generar empleos dignos y bajo condiciones adecuadas. Brindar ayuda a estudiantes universitarios para apoyarlos a generar entradas económicas en sus vidas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aislamiento de los desechos orgánicos e inorgánicos.</li> <li>Colocación el chut de basuras diariamente.</li> <li>Pagos dignos y puntuales.</li> <li>Comunicaciones efectivas.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Actividades de integración.</li> <li>Planes de descanso.</li> </ul>  |
| <b>GASTOS</b>                 | <p>Mantener y sostener los gastos fijos mensuales en un nivel de \$ 8'500.000</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar un control estricto sobre dichos gastos, para no sobrepasar el nivel propuesto.</li> </ul>  |
| <b>VENTA LIDER</b>            | <p>Llevar un control sistemático diario con el fin de descubrir el plato líder en ventas.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Digitar diariamente los platos fuertes, bebidas, postres y entradas vendidos.</li> <li>Graficar para visualizar los platos lideres.</li> </ul>   |

## 17. ALCANCE DE METAS

### 17.1 COSTOS

**Meta:** Reducir el promedio de costos en platos fuertes a un rango del 49% al 43%; y en postres, bebidas y entradas mantener dicho costo.

Salazón abrió sus puertas al público el día 15 de julio del presente año; fue una labor ardua encontrar un excelente proveedor de carnes que se acercara a nuestras solicitudes de calidad y puntualidad; realizando una búsqueda exhaustiva se contacto al señor Carlos Cuellar gerente general de la empresa Cuernavaca, soluciones gastronómicas; el cual nos ofreció calidad y el tiempo de maduración que exigíamos para poder brindar a nuestros clientes un producto excelente y de muy buena calidad, el señor Cuellar planteó para Inversiones IPR, Ltda. La siguiente propuesta. Sírvase ver el Anexo N° 9 para más detalle de la propuesta comercial.

Dicha proposición la manejamos por un periodo de un mes, espacio en el cual la empresa estaba dispuesta y en habilidad de encontrar un nuevo proveedor que mantuviera la calidad y presentara el mismo tiempo de maduración, conservara la cadena de fríos y contara con empaques al vacio, pero que presentara una propuesta más económica; para tal decisión se ilustro mediante una tabla de costos, la cual permitió tomar decisiones a tiempo.

**Tabla N° 11.** Costos totales proveedor Cuernavaca

| <b>PRODUCTO</b> | <b>GRAMOS</b> | <b>VLOR UNIT POR KILO</b> | <b>TOTAL</b> | <b>SALSAS</b> |
|-----------------|---------------|---------------------------|--------------|---------------|
| LOMO CERDO      | 0,300         | \$ 12.500,00              | \$ 3.750,00  | \$ 541,00     |
| SUPREMA         | 0,400         | \$ 6.300,00               | \$ 2.520,00  | \$ 541,00     |
| CORDON BLEU     | 0,400         | \$ 6.300,00               | \$ 2.520,00  | \$ 1.044,00   |
| BIFE CHORIZO    | 0,300         | \$ 15.500,00              | \$ 4.650,00  | \$ 1.649,00   |
| CHURRASCO       | 0,300         | \$ 15.500,00              | \$ 4.650,00  | \$ 541,00     |
| PARRILLA        | 0,300         | \$ 11.500,00              | \$ 3.450,00  | \$ 541,00     |
| ASADO TIRA      | 0,350         | \$ 13.000,00              | \$ 4.550,00  | \$ 541,00     |
| PUNTA ANCA      | 0,300         | \$ 15.500,00              | \$ 4.650,00  | \$ 541,00     |
| BABY BEEF       | 0,300         | \$                        | \$ 6.450,00  | \$ 541,00     |

|          |       |              |             |           |
|----------|-------|--------------|-------------|-----------|
|          |       | 21.500,00    |             |           |
| MORRILLO | 0,300 | \$ 13.000,00 | \$ 3.900,00 | \$ 541,00 |

| <u>ACOMPANAMIENTO</u> | <u>CTO TOTAL</u> | <u>M. CONT15%</u> | <u>CTO TOTAL</u> | <u>COSTO 45%</u> |
|-----------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|
| \$ 2.000,00           | 6.291            | 944               | 7.235            | 16.077           |
| \$ 2.000,00           | 5.061            | 759               | 5.820            | 12.934           |
| \$ 2.000,00           | 5.564            | 835               | 6.399            | 14.219           |
| \$ 2.000,00           | 8.299            | 1.245             | 9.544            | 21.209           |
| \$ 2.000,00           | 7.191            | 1.079             | 8.270            | 18.377           |
| \$ 2.000,00           | 5.991            | 899               | 6.890            | 15.310           |
| \$ 2.000,00           | 7.091            | 1.064             | 8.155            | 18.121           |
| \$ 2.000,00           | 7.191            | 1.079             | 8.270            | 18.377           |
| \$ 2.000,00           | 8.991            | 1.349             | 10.340           | 22.977           |
| \$ 2.000,00           | 6.441            | 966               | 7.407            | 16.460           |

| <u>PRECIO + IVA</u> | <u>INGRESO</u> | <u>COSTO</u> |
|---------------------|----------------|--------------|
| 18.649              | 15.517         | 47%          |
| 15.003              | 12.931         | 45%          |
| 16.494              |                | 44%          |

|        |                 |            |
|--------|-----------------|------------|
|        | 14.655          |            |
| 24.602 | 19.828          | 48%        |
| 21.317 | 17.241          | 48%        |
| 17.760 | 12.069          | 57%        |
| 21.021 | 17.672          | 46%        |
| 21.317 | 17.672          | 47%        |
| 26.653 | 19.828          | 52%        |
| 19.094 | 14.224          | 52%        |
|        | <b>PROMEDIO</b> | <b>49%</b> |

Con lo anterior es importante mencionar que el restaurante tiene enmarcado dentro de su parte operativa manejar un costo de producción en materia prima del 45% y obtener una utilidad del 55%, generando así el 100%; el restaurante no estaba cumpliendo sus metas de sostener los costos en un 45%, con este proveedor el promedio de costo era un 49%, analizando dicha situación se procedió a encontrar un segundo proveedor cárnico, el cual nos realizó la siguiente propuesta. Sírvase ir al anexo N° 10 para más detalle.

Carnes Maduradas del Sinú, nos permitió continuar brindando el mismo nivel de calidad y además disminuir los costos en materias primas; logramos sostener una relación comercial por un periodo de mes y medio ya que se presentó una tercer propuesta bastante interesante que traía consigo una disminución en costos y el sostenimiento de la calidad, el señor Gustavo Morales gerente general de cárnicos Punto Rojo presentó su propuesta a la empresa creando así un vínculo comercial bastante fuerte y muy positivo para generar más utilidad al negocio.

**Tabla N° 12.** Costos totales Carnes Maduradas Del Sinú

| <b><u>PRODUCTO</u></b> | <b><u>GRAMOS</u></b> | <b><u>VLOR UNIT POR KILO</u></b> | <b><u>TOTAL</u></b> | <b><u>SALSAS</u></b> |
|------------------------|----------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------|
| LOMO CERDO             | 0,300                | \$ 12.500,00                     | \$ 3.750,00         | \$ 541,00            |
| SUPREMA                | 0,400                | \$ 6.300,00                      | \$ 2.520,00         | \$ 541,00            |
| CORDON BLEU            | 0,400                | \$ 6.300,00                      | \$ 2.520,00         | \$ 1.044,00          |
| BIFE CHORIZO           | 0,300                | \$ 14.200,00                     | \$ 4.260,00         | \$ 1.649,00          |
| CHURRASCO              | 0,300                | \$ 14.200,00                     | \$ 4.260,00         | \$ 541,00            |
| PARRILLA               | 0,300                | \$ 10.200,00                     | \$ 3.060,00         | \$ 541,00            |

|            |       |              |             |           |
|------------|-------|--------------|-------------|-----------|
| ASADO TIRA | 0,350 | \$ 11.000,00 | \$ 3.850,00 | \$ 541,00 |
| PUNTA ANCA | 0,300 | \$ 14.500,00 | \$ 4.350,00 | \$ 541,00 |
| BABY BEEF  | 0,300 | \$ 19.000,00 | \$ 5.700,00 | \$ 541,00 |
| MORRILLO   | 0,300 | \$ 9.500,00  | \$ 2.850,00 | \$ 541,00 |

| <b>ACOMPANAMIENTO</b> | <b>CTO TOTAL</b> | <b>M. CONT15%</b> | <b>CTO TOTAL</b> | <b>COSTO 45%</b> |
|-----------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|
| \$ 2.000,00           | 6.291            | -                 | 6.291            | 13.980           |
| \$ 2.000,00           | 5.061            | 759               | 5.820            | 12.934           |
| \$ 2.000,00           | 5.564            | 835               | 6.399            | 14.219           |
| \$ 2.000,00           | 7.909            | 1.186             | 9.095            | 20.212           |
| \$ 2.000,00           | 6.801            | 1.020             | 7.821            | 17.380           |
| \$ 2.000,00           | 5.601            | 840               | 6.441            | 14.314           |
| \$ 2.000,00           | 6.391            | 959               | 7.350            | 16.333           |
| \$ 2.000,00           | 6.891            | 1.034             | 7.925            | 17.610           |
| \$ 2.000,00           | 8.241            | 1.236             | 9.477            | 21.060           |
| \$ 2.000,00           | 5.391            | 809               | 6.200            | 13.777           |

| <b><u>PRECIO + IVA</u></b> | <b><u>INGRESO</u></b> | <b><u>COSTO</u></b> |
|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| 16.217                     | 15.517                | 41%                 |
| 15.003                     | 12.931                | 45%                 |
| 16.494                     | 14.655                | 44%                 |
| 23.446                     | 19.828                | 46%                 |
| 20.161                     | 17.241                | 45%                 |
| 16.604                     | 12.069                | 53%                 |
| 18.946                     | 17.672                | 42%                 |
| 20.428                     | 17.672                | 45%                 |
| 24.430                     | 19.828                | 48%                 |

|        |                 |            |
|--------|-----------------|------------|
| 15.981 | 14.224          | 44%        |
|        | <b>PROMEDIO</b> | <b>45%</b> |

Es importante percibir los grandes logros en disminución de costos que el restaurante ha mantenido en estos 4 meses desde su apertura, y la gran sagacidad para actuar en el momento justo y oportuno; se puede presentar a continuación el nivel de costos con el actual proveedor. Par mas de talle de precios generados por el proveedor actual sírvase ver anexo N° 11.

**Tabla N 13° Costos totales proveedor Punto Rojo.**

| <b>PRODUCTO</b> | <b>GRAMOS</b> | <b>VLOR UNIT POR<br/>KILO</b> | <b>TOTAL</b> | <b>SALSAS</b> |
|-----------------|---------------|-------------------------------|--------------|---------------|
| LOMO CERDO      | 0,300         | \$ 12.000,00                  | \$ 3.600,00  | \$ 541,00     |
| SUPREMA         | 0,400         | \$ 6.300,00                   | \$ 2.520,00  | \$ 541,00     |
| CORDON BLEU     | 0,400         | \$ 6.300,00                   | \$ 2.520,00  | \$ 1.044,00   |
| BIFE CHORIZO    | 0,300         | \$ 13.500,00                  | \$ 4.050,00  | \$ 1.649,00   |
| CHURRASCO       | 0,300         | \$ 13.500,00                  | \$ 4.050,00  | \$ 541,00     |
| PARRILLA        | 0,300         | \$ 9.600,00                   | \$ 2.880,00  | \$ 541,00     |
| ASADO TIRA      | 0,350         | \$ 10.500,00                  | \$ 3.675,00  | \$ 541,00     |
| PUNTA ANCA      | 0,300         | \$ 13.500,00                  | \$ 4.050,00  | \$ 541,00     |
| BABY BEEF       | 0,300         | \$ 16.000,00                  | \$ 4.800,00  | \$ 541,00     |
| MORRILLO        | 0,300         | \$ 8.000,00                   | \$ 2.400,00  | \$ 541,00     |

| <b>ACOMPANAMIENTO</b> | <b>CTO TOTAL</b> | <b>M. CONT15%</b> | <b>CTO TOTAL</b> | <b>COSTO<br/>45%</b> |
|-----------------------|------------------|-------------------|------------------|----------------------|
| \$ 2.000,00           | 6.141            | -                 | 6.141            | 13.647               |
| \$ 2.000,00           | 5.061            | 759               | 5.820            | 12.934               |

|    |          |       |       |       |        |
|----|----------|-------|-------|-------|--------|
| \$ | 2.000,00 | 5.564 | 835   | 6.399 | 14.219 |
| \$ | 2.000,00 | 7.699 | 1.155 | 8.854 | 19.675 |
| \$ | 2.000,00 | 6.591 | 989   | 7.580 | 16.844 |
| \$ | 2.000,00 | 5.421 | 813   | 6.234 | 13.854 |
| \$ | 2.000,00 | 6.216 | 932   | 7.148 | 15.885 |
| \$ | 2.000,00 | 6.591 | 989   | 7.580 | 16.844 |
| \$ | 2.000,00 | 7.341 | 1.101 | 8.442 | 18.760 |
| \$ | 2.000,00 | 4.941 | 741   | 5.682 | 12.627 |

| <u>PRECIO +<br/>IVA</u> | <u>INGRESO</u>         | <u>COSTO</u> |
|-------------------------|------------------------|--------------|
| 15.830                  | 15.517                 | 40%          |
| 15.003                  | 12.931                 | 45%          |
| 16.494                  | 14.655                 | 44%          |
| 22.823                  | 19.828                 | 45%          |
| 19.539                  | 17.241                 | 44%          |
| 16.070                  | 12.069                 | 52%          |
| 18.427                  | 17.672                 | 40%          |
| 19.539                  | 17.672                 | 43%          |
| 21.762                  | 19.828                 | 43%          |
| 14.647                  | 14.224                 | 40%          |
|                         | <b><u>PROMEDIO</u></b> | <b>43%</b>   |

A través del análisis realizado anteriormente cabe mencionar que la empresa tomo medidas oportunas para el mejoramiento de costos en producción de alimentos, se pasó de un 49% a un 43%, y esta medida de disminución de costos se va

seguir llevando a cabo a través del proceso de mejoramiento de la empresa, para poder obtener los resultados esperados y con cifras positivas.

## **17.2 CLIENTES CORPORATIVOS**

**Meta:** Capturar en el mercado como mínimo 1 cliente para realizar eventos empresariales y/o sociales.

Inversiones IPR Ltda., se ha preocupado por generar otra opción de negocio alternativa para aumentar el nivel de ventas y promover y posicionar el restaurante en la zona empresarial de Siberia; durante los meses anteriores se han realizado visitas a empresas como Colombina, Ramguiflex, Icoltrans, Impresistem, entre otras; con el fin de presentar el portafolio de servicios en el cual se presentan actividades como eventos, cocteles, refrigerios, cumpleaños, desayunos entre otras opciones. Para más detalle del portafolio presentado por la empresa ver anexo N° 12.

Por otro lado se ha incursionado en la venta de tarjetas de regalo, las cuales han tenido buena aceptación entre nuestros clientes, al cado de tres meses se han logrado vender 10 tarjetas por un valor de \$100.000, lo cual permite aumentar el mercado, promover el nombre del restaurante y generar ventas adicionales; con toda esta promoción también se logro obtener dos eventos sociales, el inicial fue una primera comunión que se llevo a cabo en las instalaciones del restaurante el día 22 de agosto, fue un evento para 20 personas en el cual se ofreció un menú para adultos y para niños y el cual dejo una rentabilidad del 55%; el segundo evento se logro realizar el día 16 de noviembre para la empresa Impresistem. Salazón sigue trabajando y capturando bases de datos para difundir entre nuestros clientes asiduos los productos adicionales que tenemos por ofrecer y para la época navideña los estamos promoviendo aun más.

### 17.3 OPERACIÓN

**Meta:** Mejorar el tiempo de eficiencia en plato servido a la mesa. (13-15) minutos.

Para la consecución de esta meta se implementó una estrategia de control de horarios en comandas puestas en cocina y horario de plato entregado en la mesa, esta labor se llevo a cabo entre meseros y jefe de cocina para permitir realizar al final del día el conteo en minutos de cada comanda puesta en mesa. Para ello se generó el formato de comandas utilizado por meseros, el cual se adjunta y cada vez que se marcha una comanda se anotan las horas de solicitud de pedido y de entrega del plato en cocina al mesero, así se han analizado 240 comandas aproximadamente y los resultados muestran que el tiempo promedio de marcha de una carne es de 13 minutos, favor ver el gráfico que muestra el comportamiento de tiempos.

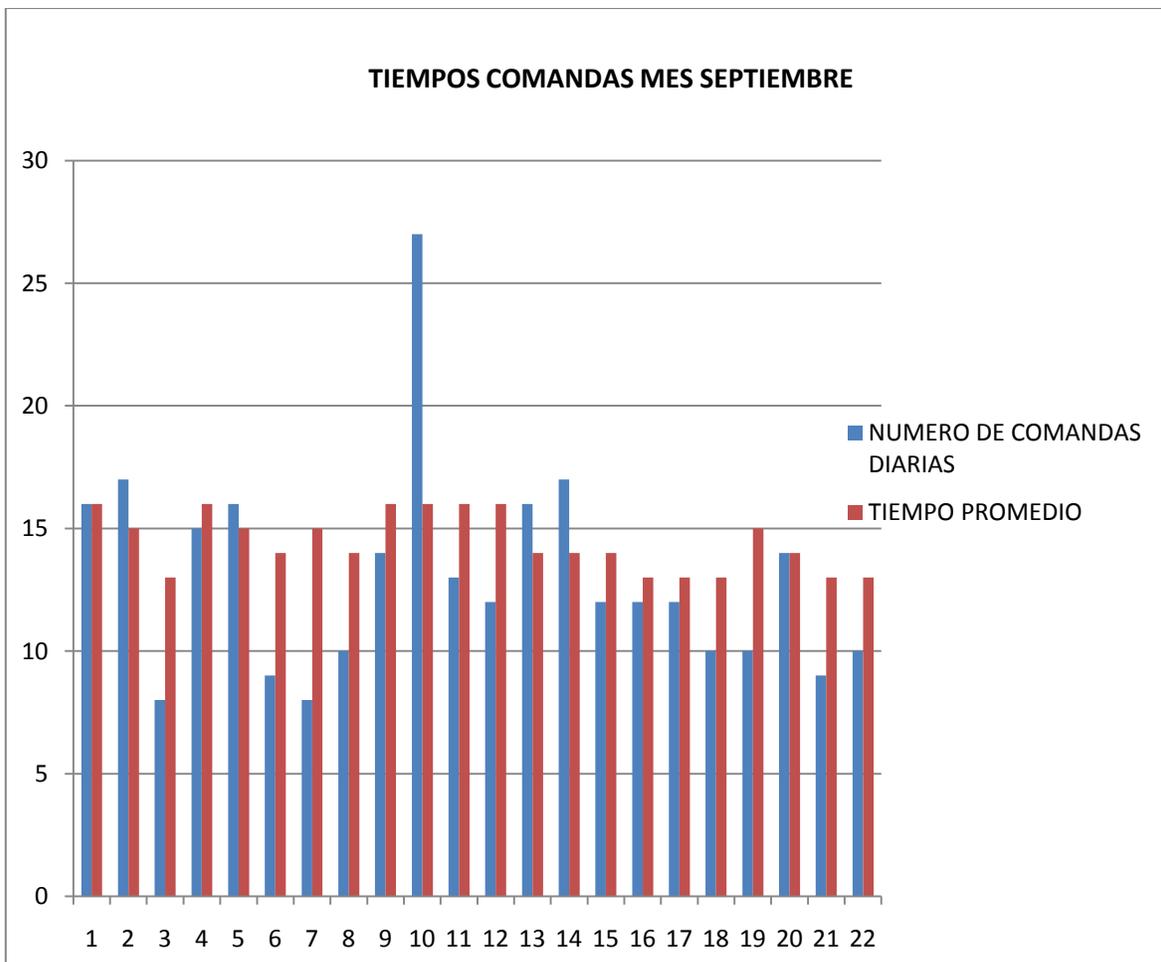
| Salazon<br>steak house  |                                | FECHA     |           | No. |  |
|---|--------------------------------|-----------|-----------|-----|--|
|   |                                | DIA       | MES       | AÑO |  |
|   |                                | 20        | 10        | 09  |  |
|   |                                | No.       |           |     |  |
| PEDIDO <input type="checkbox"/> COTIZACION <input type="checkbox"/> REMISION <input type="checkbox"/> CUENTA COBRO <input type="checkbox"/> |                                |           |           |     |  |
| SEÑORES:  |                                |           |           |     |  |
| DIRECCIÓN:  |                                |           | CIUDAD:   |     |  |
| FORMA DE PAGO:  |                                | NIT.      |           |     |  |
| CANT  | DESCRIPCIÓN                    | VR. UNIT. | VR. TOTAL |     |  |
| 1   | BIFE charrito<br>Thai<br>cruda | 1/2       |           |     |  |
| 1   | Jugo Mango Agua                |           |           |     |  |
| 1   | Brownie chocolate              |           |           |     |  |
| entra: 12:35 PM   |                                |           |           |     |  |
| sale: 12:47   |                                |           |           |     |  |

Para mejorar dicho tiempo se tomaron las acciones que se describen en el párrafo siguiente.

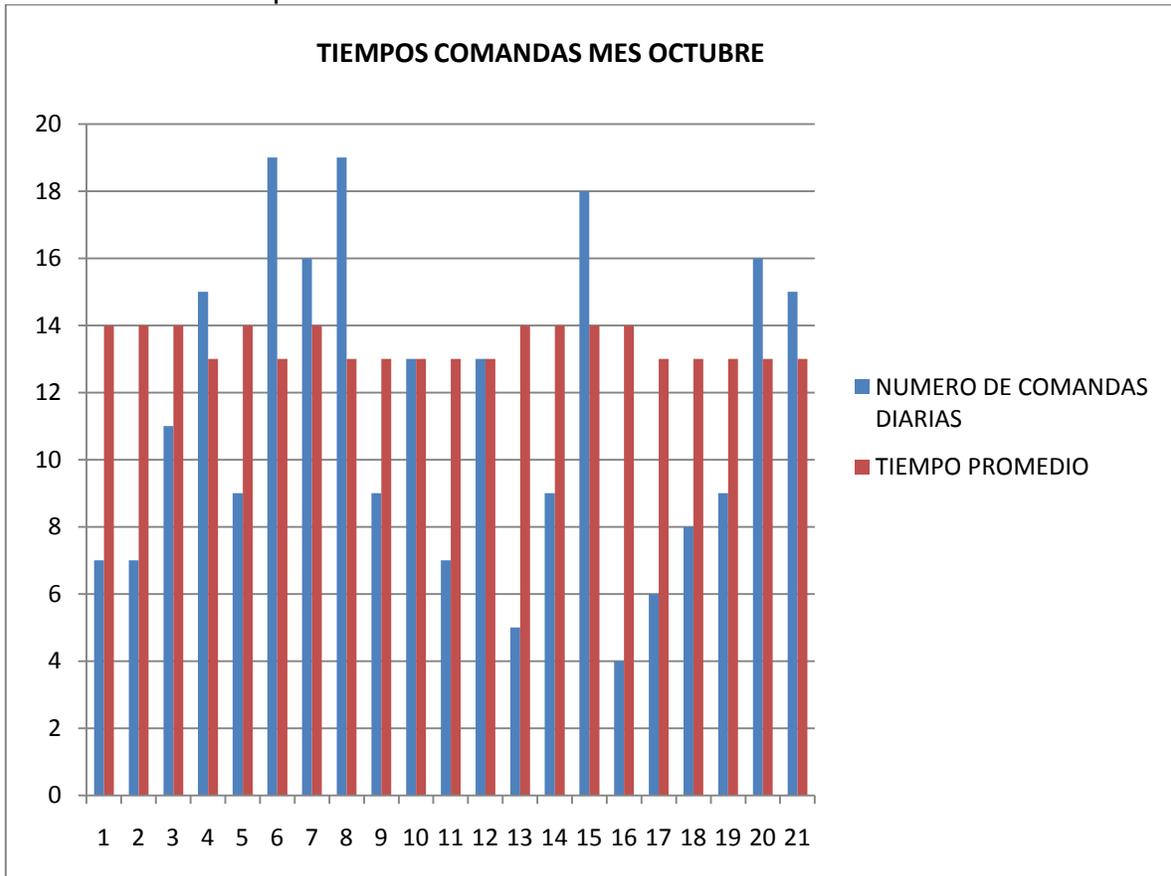
Por otro lado la parte administrativa de la empresa enlazo comunicación permanente con el jefe de cocina para mejorar el alistamiento previo a cada día, los alimentos se encontraban debidamente pesados, procesados y en el lugar adecuado para el momento de la preparación; se mejoró el espacio dentro de la cocina y se realizó una acomodación dentro de la misma para un mejor desempeño en la mesa de montaje de platos; una vez se realizó dicho cambio se notó que los tiempos mejoraron como se puede observar en el cuadro siguiente.

Con todo lo anterior Salazón hoy pone en la mesa a sus clientes en 13 minutos todas las órdenes requeridas, incluyendo entradas, platos fuertes y bebidas; ya que nuestros clientes son demasiado exigentes con sus tiempos apretados.

**Grafico N° 1.** Tiempos comandas septiembre.



**Grafico N° 2.** Tiempos comandas octubre.



Dentro del punto a mejorar dentro de la operación es indispensable realizar una descripción de la planta física, equipos y utensilios que se están manejando dentro del lugar de operación:



La cocina cuenta con una parrilla de funcionamiento al carbón, una estufa con 8 quemadores y dos freidores, una campana extractora de olores y de humo, un horno y un gratinador, dos refrigeradores y un congelador, además de las ollas, cucharones, cuchillos, espumaderas y otros accesorios indispensables en el momento de la ejecución de la operación. Dentro de la cocina se pueden encontrar dos mesones de trabajo, uno para el alistamiento de cárnicos y el otro para montaje de ensaladas y platos.

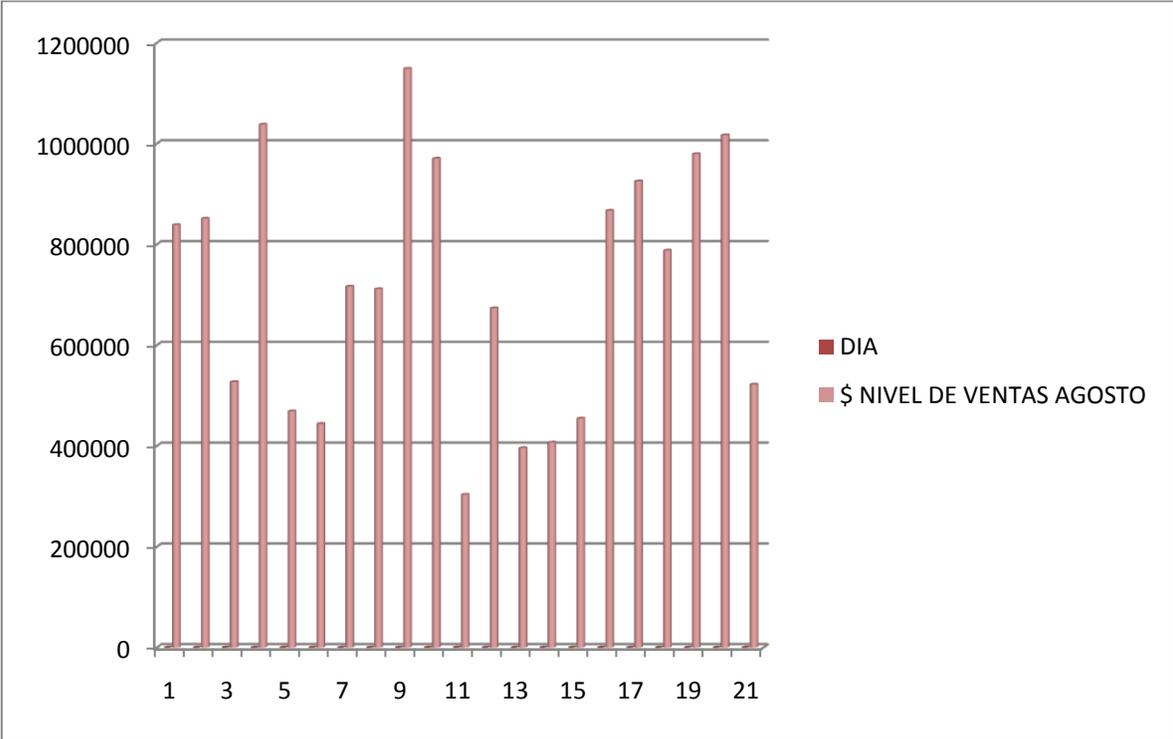


## 17.4 VENTAS

**Meta:** Mantener un nivel de ventas equivalentes a \$500.000 diarios como mínimo. Salazón ha logrado desde su primer día de apertura mantener ventas diarias de \$500.000 e inclusive ha llegado al tope de \$1'600.000, se está manteniendo un promedio de ventas semanales de \$2'500.000 planteando la situación en el escenario menos optimista. Como se observa en el cuadro de ventas mensuales, el promedio de ventas diarios es de \$ 741.000. El grafico N° 3 muestra que el promedio de ventas en el mes de agosto se mantuvo en un 97%, en el mes de septiembre el promedio de ventas estuvo cobijado en un 104%, lo cual indica que se supero el promedio en este mes y al cierre del mes de octubre el promedio de ventas que se alcanzó fue del 99%. Con lo anterior es posible concluir que las ventas durante los meses trabajados se encuentran dentro de una medida aproximada al promedio esperado y sobrepasan el escenario menos pesimista; pero es importante aclarar que este nivel debe ir aumentando a medida que el restaurante se posicione mejor en la zona y el lugar industrial este un poco más poblado.

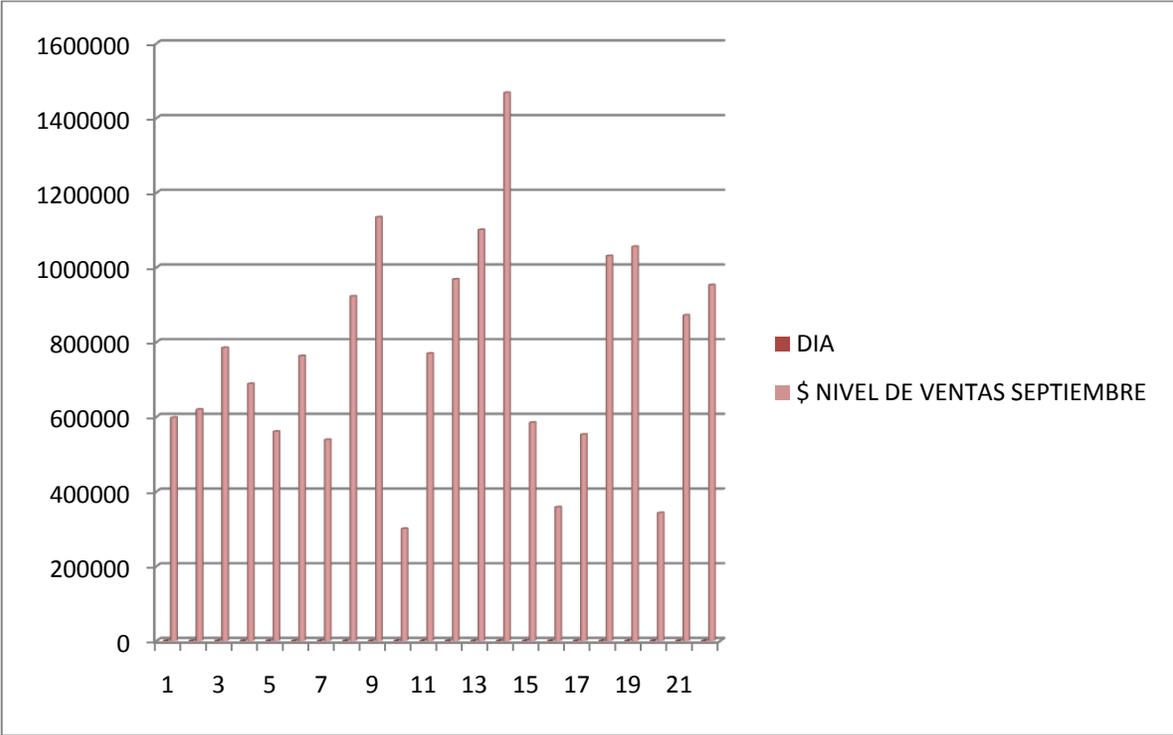
A continuación se presentan los gráficos que expresan las ventas realizadas en el primer trimestre de la empresa.

**Grafico N° 3.** Nivel de ventas agosto.



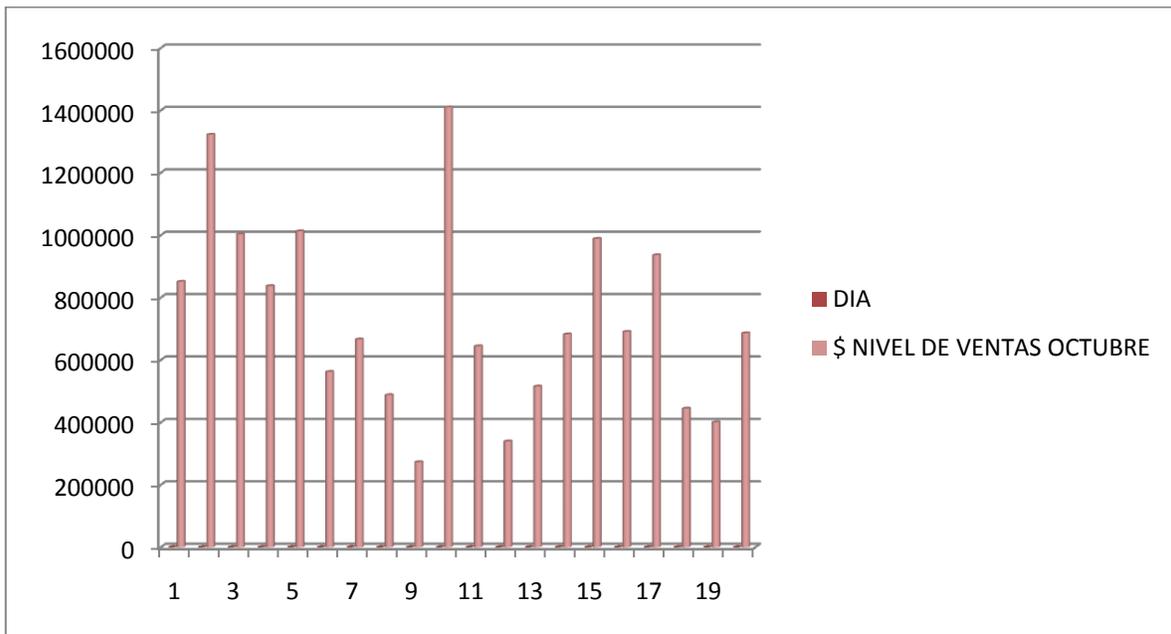
Durante este mes es posible percibir que los ingresos generados con IVA incluidos fueron de \$ 15.050.898,00 y el promedio de ventas diarias fue de \$ 716.709,43.

**Grafico N° 4.** Nivel de ventas septiembre.



En el transcurso del mes de septiembre las ventas con IVA incluido fueron de \$ 16.966.269,00 y el promedio de ventas diarias fue de \$ 771.194,05.

**Grafico N° 5.** Nivel de ventas octubre.



Al cierre del mes de octubre las ventas mensuales se totalizan en \$ 14.753.529,00 y el promedio de ventas diarias se mantiene en \$ 737.676,45.

Las estrategias para obtener dicho nivel de ventas han sido:

- La reducción de costos. Pues eso ha permitido que aun no se realicen incrementos en los precios, seguir ofreciendo productos de excelente calidad y con esto se ha podido fidelizar a un número importante de clientes.
- Ofrecer un menú ejecutivo de \$ 17.000, el cual incluye bebida y postre. Se diseñó un plato con el retal de lomo de res, de cerdo y de pollo, el cual ha tenido una aceptación positiva en el público objetivo, además el tener un plato económico y en combo es atractivo para nuestros clientes. Este plato representa un 18% del total de las ventas del último trimestre, con este análisis se puede percibir que se está maximizando la materia prima y sus retales para aumentar el nivel de ventas y generar otras opciones variadas y diferentes para acceder a los gustos del mercado objetivo.
- Servicio al cliente personalizado en Salazón se llama a nuestros clientes por sus apellidos y se está en constante contacto ellos para recibir información acerca de su satisfacción con la comida, el lugar, el personal y entre otros aspectos que nos permiten mejorar pequeñas debilidades o fallas percibidas. Dicho contacto se realiza a través de bases de datos y usos frecuentes de tarjeta de crédito o debito; dicha información se

sistematiza en una planilla, la cual se adjunta; que se lleva a diario en el restaurante a través del contacto con clientes y toma de sus datos principales. El programa de fidelización se lleva a cabo a través de un trato especial como en casa, este se da desde el primer momento en el que los clientes ingresan al restaurante y se les llama por sus apellidos, se les ofrece el lugar de mayor predilección en el restaurante y se les pregunta si desean consumir el plato que con frecuencia consumen y la bebida de su preferencia.

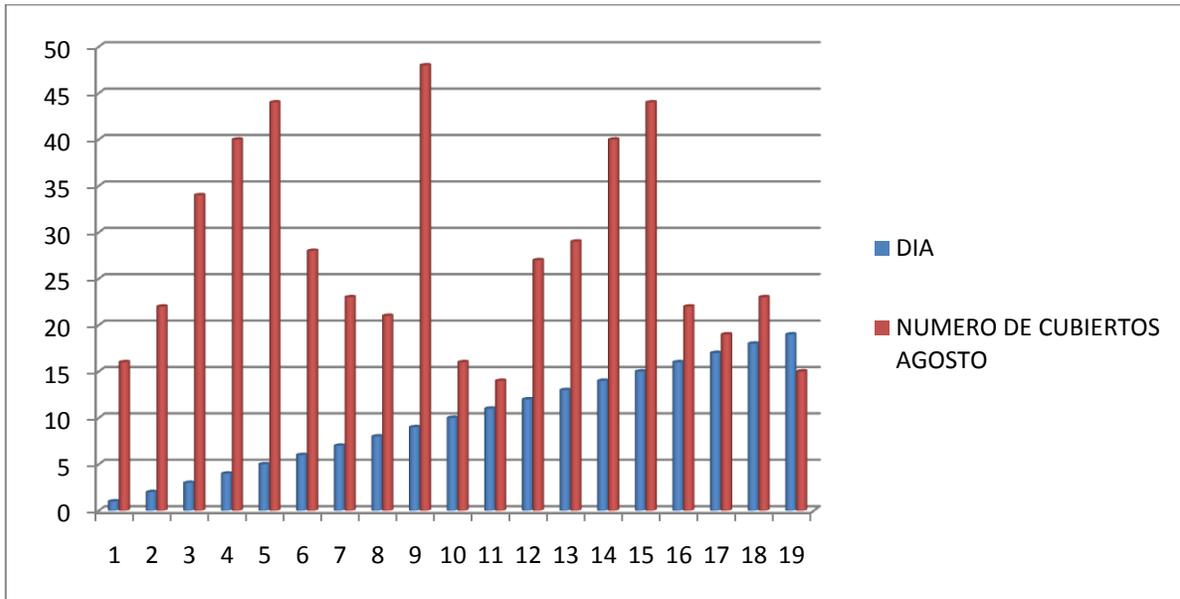
- Generación de una base de datos para difusión de eventos especiales, promociones y lanzamiento de nuevos productos y servicios. Salazón ha difundido información a través de la base de datos obtenida a partir del tiempo de apertura, información como celebración del día del amor y la amistad y el día de Halloween. La empresa siempre quiere sorprender a sus clientes en ocasiones especiales y marcar la diferencia por ser un restaurante único; como por ejemplo se planteo un menú especial con happy hour el día del amor y la amistad creando una gran expectativa entre nuestros clientes y teniendo una gran aceptación por parte de ellos; el día de Halloween todos los colaboradores de la empresa se disfrazaron y se ofreció a cada uno de nuestros clientes una calabaza con el nombre de Salazón para generar recordación en ellos; estos eventos reflejaron ventas de 2'153.684 en tan solo dos días, esto indica que la información se ha logrado difundir de manera positiva y que hay que seguir trabajando e incursionando dichos eventos que traen consigo un aumento en el nivel de ventas.
- Estrategia de resarcimiento: El restaurante tiene una política de resarcimiento en cabeza de su administradora, que permite enmendar los errores que se puedan presentar a la hora de puesta de plato en la mesa, dicha política consiste en ofrecer disculpas cuando así se requiera ofreciendo para nuestros clientes un postre o una bebida adicional, haciendo entender lo importante que es el cliente para la empresa. El presupuesto mensual que se tiene para resarcir dichos errores oscila entre \$50.000 y \$70.000 pesos mensuales, y aproximadamente se está utilizando el 50% o menos de dicho presupuesto; con esta política se han podido retener aproximadamente 5 clientes frecuentes que generan un nivel de ingresos de \$23.000 aproximadamente cada uno de ellos.
- Eventos sociales en días diferentes a los de servicio. Se venden eventos para los días sábados y domingos y ya se han realizado dos. Uno en el mes de septiembre por un valor de \$1'040.000 y otro en el mes de octubre por un valor de \$600.000, los dos eventos sociales que se lograron obtener en

este periodo permitieron obtener una venta de \$ 1'640.000, con lo cual se puede percibir un ingreso adicional y un soporte mas para equilibrar los gastos.

## 17.5 CLIENTES PERSONALES

**Meta:** Mantener en un rango de 25, el número de clientes mensuales que ingresan al restaurante.

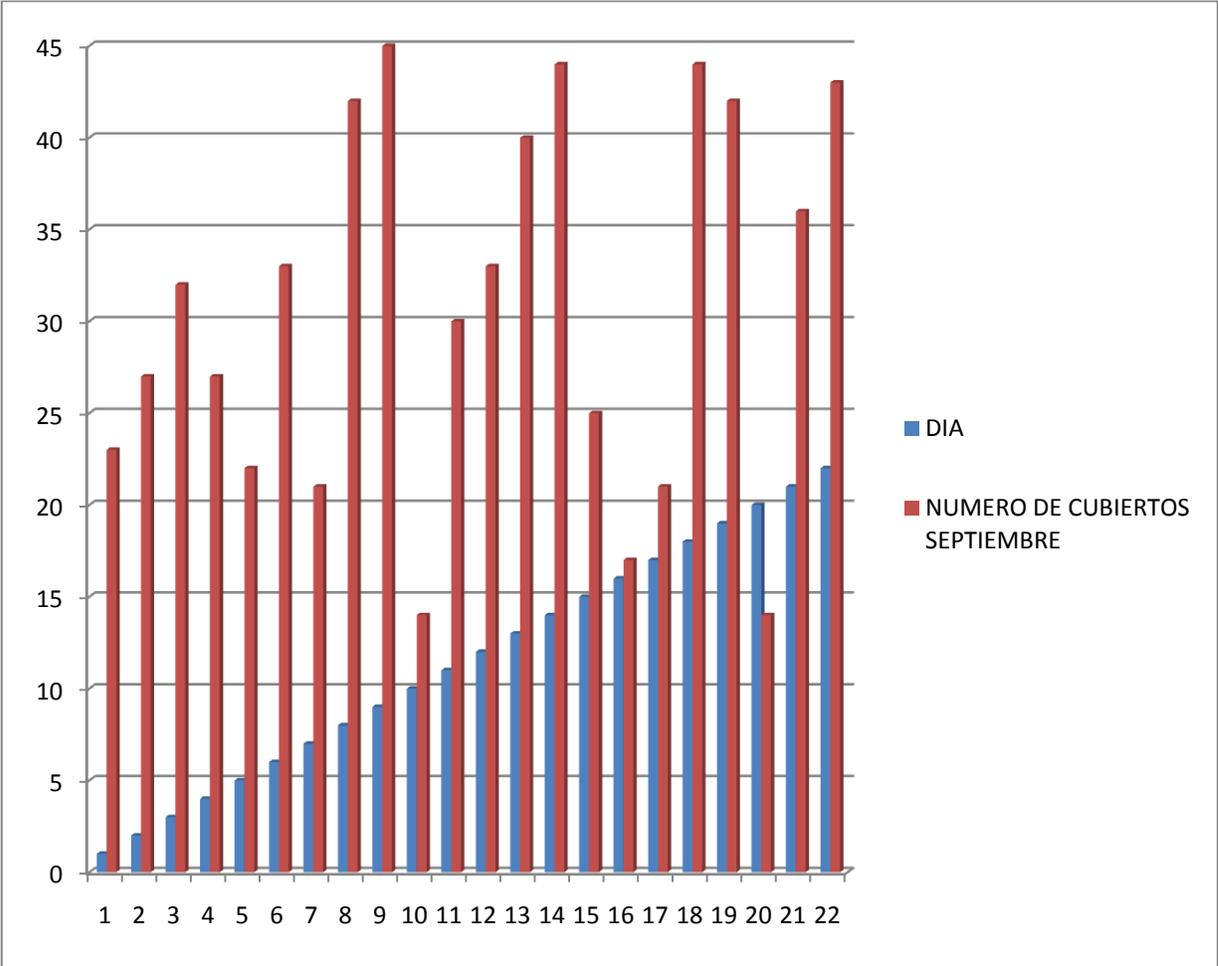
**Grafico N° 6.** Número de cubiertos en el mes de agosto.



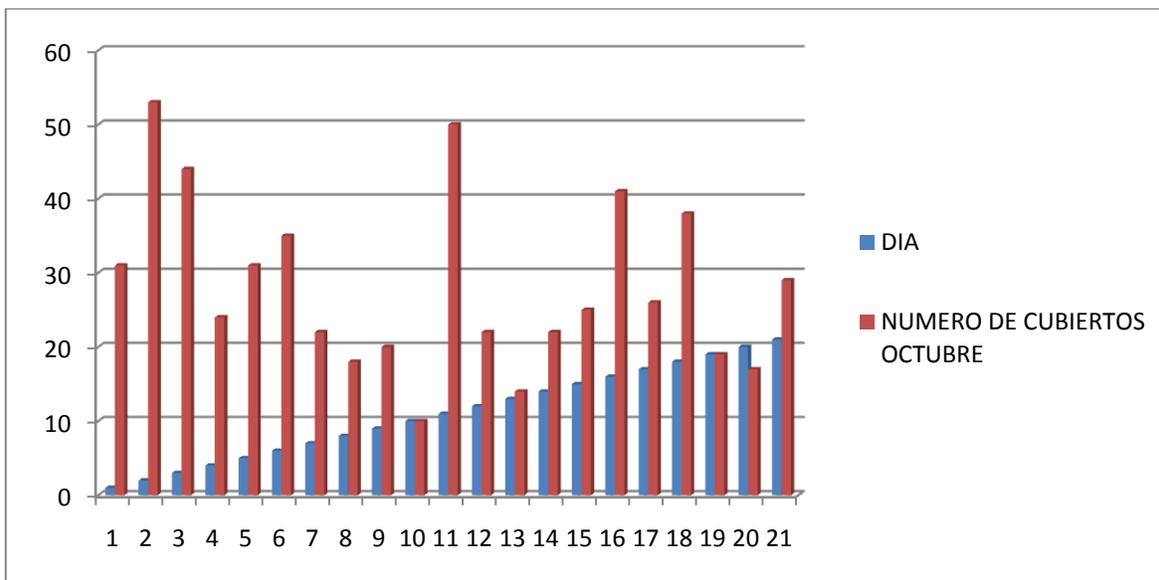
En el cuadro podemos observar que el número de clientes en promedio que ingresó al restaurante en el mes de agosto fue de 27 personas, promedio que se mantuvo en el rango para cumplir a cabalidad la meta propuesta.

A continuación se presentan los gráficos que exponen la misma situación en los meses de septiembre y octubre:

**Grafico N° 7:** Número de cubiertos en el mes de septiembre.



**Gráfico N° 8:** Número de cubiertos en el mes de octubre.



Con estos gráficos anteriores es posible mencionar que el promedio de clientes que ingresaron al restaurante en el mes de septiembre fue de 31 personas y en el mes de octubre el promedio de ingreso de comensales al restaurante fue de 28 personas; con esta información es posible notar que el mercado es muy variado y por tal razón el plan de choche en mercadeo y difusión de información ha sido bastante fuerte en el transcurso de los 3 meses de operación.

Por otro lado cabe anotar que la comunicación permanente con los clientes trajo consigo percibir la necesidad de encontrar en el restaurante un plato más económico pero que permitiera mantener la misma calidad, para tal efecto Salazón quiso maximizar los desperdicios de lomo de res, lomo de cerdo y lomos de pechuga que se estaban obteniendo, con esto se decidió realizar un plato recomendado diario del chef, el cual emprendió en el mes de septiembre y que permite un delicioso lomo al wok con dos acompañamientos, bebida y postre por un precio entre \$ 17.000 y \$20.000; dicho recomendado ha tenido gran aceptación entre nuestros clientes y nos ha permitido aumentar el nivel de los mismos; en promedio diariamente asisten al restaurante de 24 a 30 personas. Para este punto también se genera rotación y envío de información a través de la base de datos que se ha logrado obtener entre nuestros clientes asiduos para que asistan al restaurante y además conozcan nuestro portafolio de servicios.

Hacia el mes de septiembre se presentó una promoción que constaba de una Valera, la cual contenía 10 vales que se firman y el plato # 11 era totalmente gratis para el cliente; adjunto formato de promoción de vales; con esta promoción se aseguro el ingreso al restaurante de más clientes ya que iban detrás de un valor agregado y con esto además se obligaba a 10 compras anteriores. Sírvase ver el formato adjunto de valeras promocionales en el anexo N° 13.

Por último la empresa sigue impulsando la venta de gift cards para así poder capturar más clientes y poder ampliar nuestro mercado. Adjunto formato de

tarjetas de regalo. Par más detalle sobre las tarjetas de regalo favor dirigirse al anexo N° 14.

## 17.6 TALENTO HUMANO

**Meta:** Manejar en el restaurante una rotación del 16.6%. (Una persona).

La empresa siempre se ha preocupado por brindar las mejores oportunidades a sus colaboradores, actualmente hay 7 personas involucradas con la compañía que tienen cargos como; administrador, jefe de cocina, parrillero, auxiliar de cocina, barman y dos meseros; todos ellos aun no se encuentran por nomina directa ni han podido obtener los beneficios que la ley exige por motivos de costos; ya que el valor adicional por cada uno de ellos implica un 45% más en gastos para la compañía; valor que en este momento se arranque es imposible generar, pero para el próximo año la meta es brindarle a cada uno de ellos una mayor posibilidad y sobre todo estabilidad para contribuir aun mas a las excelentes labores que como equipo desarrollan para el bienestar de la compañía.

En Salazón se percibe claramente un ambiente de comunicación, en el cual los problemas y los errores se dialogan entre los interesados y se brindan soluciones, para que a través de la experiencia de cada uno de los colaboradores se logre llegar a un acuerdo y actuar de la mejor manera para superar debilidades; por otro lado siempre se escuchan las ideas con argumentos fuertes que puedan generar ellos como valor a la compañía; los empleados de la empresa mantienen buenas relaciones y sobre todo actúan como un equipo para llegar a la meta que es satisfacer a los clientes de la mejor manera, en Salazón se percibe un fuerte trabajo en equipo, un equipo de ayuda, de escucha, de respeto y de mucha colaboración.

Cabe mencionar que en la empresa no hay jefes impositivos sino por el contrario jefes con una gran visión estratégica que permiten conceptualizar y unificar el trabajo diario para el logro de metas a futuro, hay personas que están en busca de información dentro de sus colaboradores y personas que crean una relación de reciprocidad para el mejoramiento continuo.

La empresa realiza los pagos de nomina quincenalmente, y estos siempre se han realizado a tiempo, se ofrece para los colaboradores, además un subsidio de transporte y la repartición del 90% de las propinas, ya que el 10% de las mismas es destinado a la baja de menaje. En salazón se brindan las mejores oportunidades para los colaboradores, cada uno de ellos tiene una dotación completa de trabajo, recibe diariamente un almuerzo totalmente gratis y en el lugar de trabajo, además encuentran todas las herramientas necesarias para poder desempeñar sus funciones a cabalidad.

Por otro lado es importante mencionar que la parte administrativa de la empresa siempre reconoce las buenas acciones de sus colaboradores en frente del equipo de trabajo y cuando se percibe un des engranaje por parte de un algún miembro también se hace saber en medio de todos los colaboradores para poder llegar a una solución y tomar medidas a tiempo.

La nómina mensual cuesta \$ 3'636.000 incluido el subsidio de transporte y actualmente los empleados están vinculados por servicios; cabe mencionar la gran importancia que la empresa tiene para migrar a sus colaboradores a contratos laborales con el fin de brindarles mayores garantías y sobre todo estabilidad; además para cumplir con la normatividad legal vigente. La empresa tiene que

sostener un nivel de ventas de \$740.000 equivalentes a 40 platos diarios, en el momento de poder generar dicho equilibrio la empresa puede sustentar sus gastos son ningún inconveniente y generar así la reserva para pagos de planillas de los empleados; tal efecto se puede llevar a cabo impulsando el restaurante y generando un plan efectivo de mercadeo y ventas.

## 17.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL

### **Meta:**

Reciclar y separar los desechos orgánicos de los inorgánicos.

- Generar empleos dignos y bajo condiciones adecuadas.
- Brindar ayuda a estudiantes universitarios para apoyarlos a generar entradas económicas en sus vidas.

1. Reciclar y separar los desechos orgánicos de los inorgánicos.

Salazón trabaja diariamente como equipo en prevenir el deterioro ambiental a través de apagar las luces cuando no se necesiten, apagar la campana extractora cuando el carbón se haya apagado, los platos se enjabonan siempre con la llave cerrada para evitar el desperdicio de la misma, las toallas de papel se reutilizan varias veces para efectos del no desperdicio de papel, en los balos se encuentran ubicadas toallas ecológicas que provee familia para aportar al medio ambiente, las bolsas de los supermercados se reutilizan y se les da más uso; por otro lado en la cocina se encuentra una caneca azul, en la cual solo se depositan desechos inorgánicos y hay una caneca verde donde se depositan los desechos orgánicos, al final del día cada una de estas bolsas es colocada en el chut de basuras del parque industrial debidamente marcada para diferenciarlas.

2. Generación de negocio bajo los marcos legales

Por otro lado cabe mencionar que la empresa abrió sus puertas al público con toda la normatividad exigida por la ley, como estudio de suelos, bomberos y sanidad; inversiones IPR es una sociedad limitada que está inscrita en cámara y comercio y devuelve al estado el 16% de IVA que esta genera, actuando bajo todos los marcos legales. En este punto es importante mencionar que en términos de legalidad falta por involucrar a los colaboradores con un contrato laboral formal. En cuanto al mercado objetivo, es posible mencionar que la empresa brinda a sus clientes excelentes productos y alimentos debidamente procesados, se asegura de mantener la cadena de fríos para la conservación de los alimentos, se realiza la desinfección de platos, cubiertos y vasos con alcohol industrial y se desinfectan verduras y tablas de corte con hipoclorito, con el fin de asegurar la entrega de un alimento totalmente limpio y desinfectado; cabe mencionar que las instalaciones del local como baños y zonas comunes también se desinfectan en solución de hipoclorito para acabar bacterias y gérmenes que se generen.

Para contribuir a la calidad de vida y el bienestar a la sociedad, la empresa está generando 7 empleos dignos, con remuneración a tiempo, genera un ambiente sano y de comunicación para la creación de equipos de trabajo; es un ambiente sin acoso laboral donde hay libre expresión bajo normas que encaminan a todos los colaboradores hacia el cumplimiento de metas comunes; Salazón está brindando la posibilidad a dos estudiantes universitarios de generar ingresos para poder continuar con su formación académica, y les brinda la posibilidad de un horario flexible para la asistencia a sus actividades.

## 17.8 GASTOS

**Meta:** Mantener y sostener los gastos fijos mensuales en un nivel de \$ 8'500.000.

Actualmente la empresa tiene gastos permanentes mensuales desglosados en arriendo, nomina, servicios públicos y una deuda de inversión:

**Tabla N° 14.** Gastos fijos mensuales.

| <b>Gasto Fijo Mensual</b> | <b>Valor</b> |
|---------------------------|--------------|
| Arriendo                  | \$ 2'630.000 |
| Nomina                    | \$ 3'736.000 |
| Servicios Públicos        | \$ 350.000   |
| Deuda de inversión        | \$ 210.000   |

Según el desempeño del restaurante en ventas, estos gastos declarados como fijos son la principal responsabilidad de la empresa y hay que cubrirlos dentro de los primeros 5 días de cada mes; dichos gastos se han podido mantener en este nivel evitando un mayor nivel de endeudamiento y cubriendo todas las responsabilidades del restaurante con el personal existen hasta ahora.

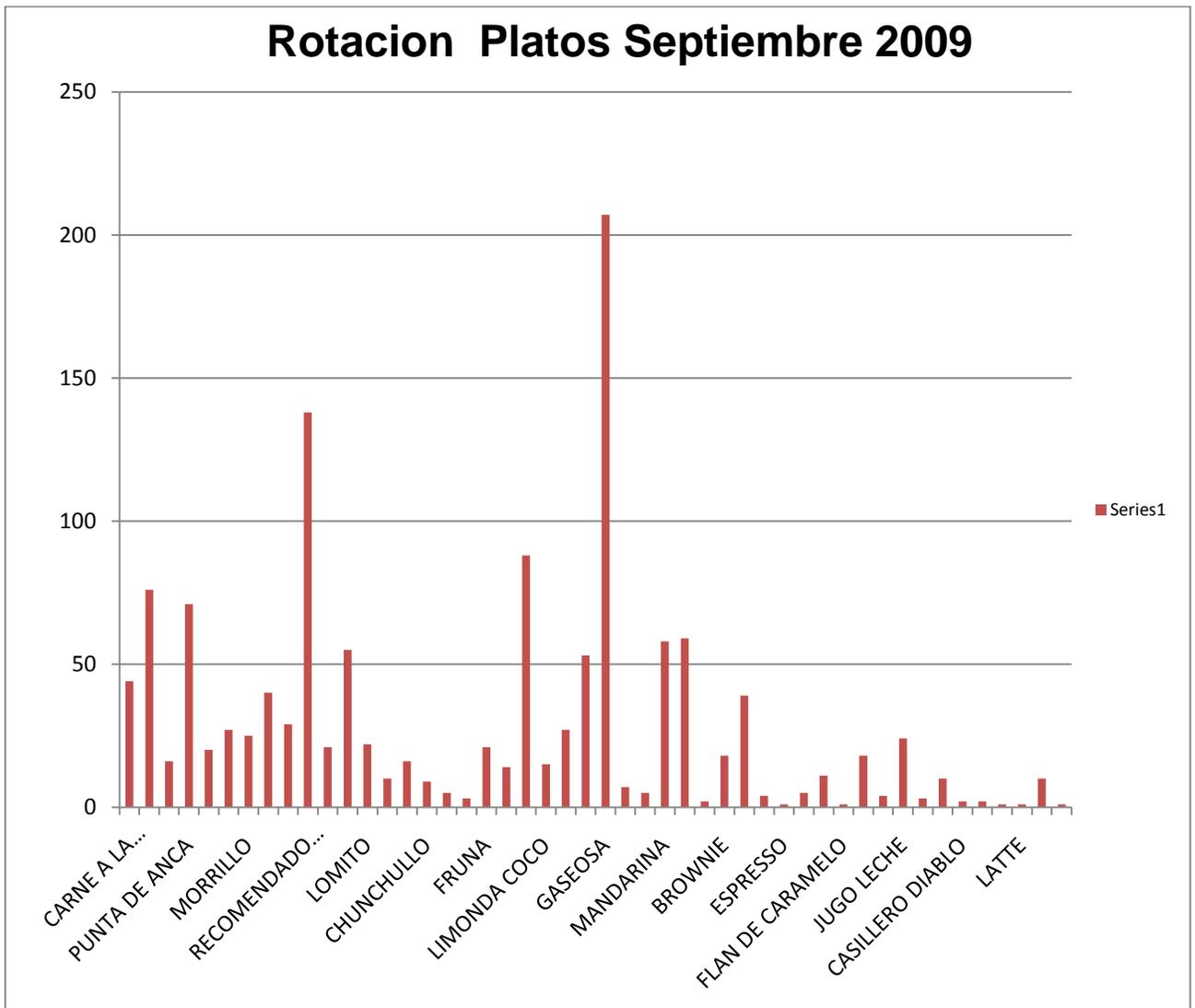
## 17.9 VENTA LIDER

**Meta:** Llevar un control sistemático diario con el fin de descubrir el plato líder en ventas.

Desde el mes de septiembre se ha desarrollado en la empresa un sistema que permite señalar el número de personas que ingresan al restaurante y el conteo de platos fuertes consumidos en el día y en el mes; para el restaurante es de gran importancia presencia y evidenciar cuales son los platos que están generando mayor rotación y cuáles no se están moviendo a lo largo del periodo.

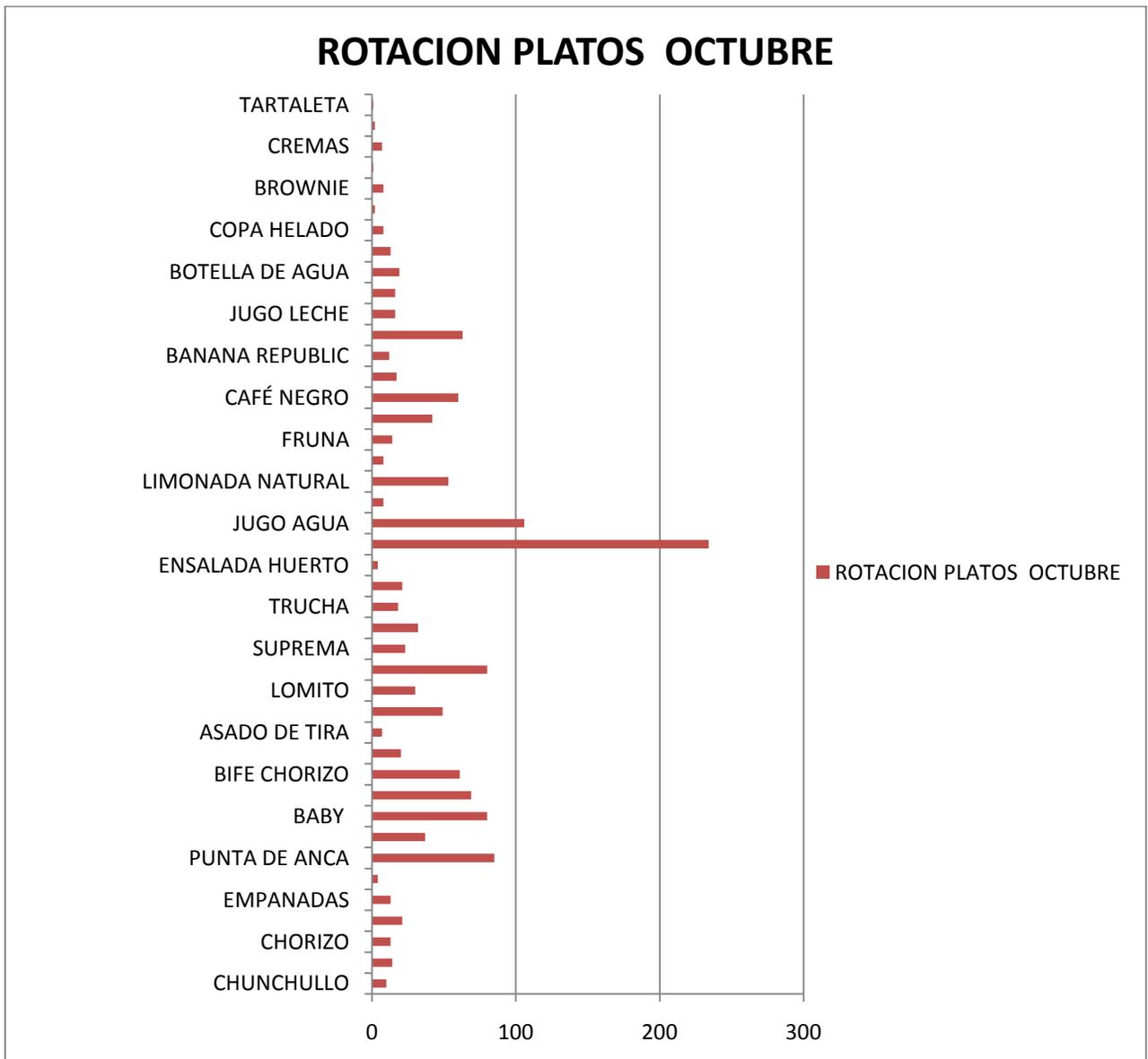
A continuación se presentan las tabulaciones de los platos líderes vendidos en el mes de septiembre y octubre para poder realizar el análisis pertinente si los platos de mayor utilidad están rotando de manera adecuada.

**Grafico N° 9.** Rotación platos mes de septiembre.



Es importante mencionar que durante el mes de septiembre el plato líder fue el recomendado del chef, con esto se puede percibir que dicho plato tuvo una aceptación positiva y que el mercadeo que se realizó fue el adecuado para poder llegar a los clientes; se logró aumentar las ventas con un plato económico y que no requiere materia prima adicional para su preparación, ya que este se utiliza de la parte superior e inferior del lomo de res.

**Grafico N° 10.** Rotación platos mes de octubre.



Durante el mes de octubre se tomaron decisiones en las cuales no se iba a impulsar en gran magnitud el plato recomendado, y por el contrario se hizo énfasis en los platos más costosos de la carta, como por ejemplo el baby que tuvo una rotación alta; dicha decisión se tomo puesto que el proveedor de carnes nos ofreció durante el mes de octubre un descuento del 12% en kilogramo de lomo de res, con estas estadísticas es posible también reflejar la gran venta de gaseosas que está teniendo el restaurante y el movimiento de jugos en agua que ha tenido en el último mes; con esto es importante ir manteniendo y logrando control y generar conocimiento acerca de cuáles son los platos más vendidos en el mes, para de esa manera promoverlos y generar identidad de platos en Salazón.

## Anexo N° 1. Carta de alimentos.

**Salzón**

**ENTRADAS**

|                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| EMPANADITAS COLOMBIANAS         | \$ 7.000 |
| CHICHARRONES                    | \$ 7.000 |
| CHUNCHULLO                      | \$ 5.000 |
| CHORIZO ANTIOQUEÑO              | \$ 7.000 |
| PATACONES CON HOGO              | \$ 5.000 |
| PALMITOS DE CANGREJO GRATINADOS | \$ 9.000 |

**CORTES DE RES**  
TODOS LOS CORTES INCLUYEN DOS ACOMPAÑAMIENTOS

|               |           |
|---------------|-----------|
| BIFE CHORIZO  | \$ 23.000 |
| CHURRASCO     | \$ 20.000 |
| ASADO DE TIRA | \$ 20.500 |
| PUNTA DE ANCA | \$ 20.500 |
| BABY BEEF     | \$ 23.000 |
| MORRILLO      | \$ 16.500 |

**LIGHT**

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| ENSALADA DEL HUERTO          | \$ 12.500 |
| CREMA DE ZANAHORIA Y JEGIBRE | \$ 6.000  |
| CREMA DE CEBOLLA             | \$ 6.000  |

**CORTES DE CERDO**  
TODOS LOS CORTES INCLUYEN DOS ACOMPAÑAMIENTOS

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| COSTILLAS BBQ   | \$ 18.000 |
| LOMITO DE CERDO | \$ 18.500 |

**ACOMPAÑAMIENTOS**  
TODOS LOS CORTES INCLUYEN DOS ACOMPAÑAMIENTOS

|                            |  |
|----------------------------|--|
| PAPA A LA FRANCESA         |  |
| PAPA CRIOLLA               |  |
| PURE DE PAPA CON ALBAHACA  |  |
| AREPA DE QUESO             |  |
| ARITOS DE CEBOLLA APANADOS |  |
| VERDURITAS THAI            |  |
| ENSALADA SALAZÓN           |  |
| ENSALADA DE FRUTOS         |  |
| QUESADILLAS                |  |

**CORTES DE POLLO**  
TODOS LOS CORTES INCLUYEN DOS ACOMPAÑAMIENTOS

|             |           |
|-------------|-----------|
| SUPREMA     | \$ 15.000 |
| CORDON BLEU | \$ 17.000 |

**PESCADO**  
TODOS LOS CORTES INCLUYEN DOS ACOMPAÑAMIENTOS

|                 |           |
|-----------------|-----------|
| TRUCHA AL PESTO | \$ 19.000 |
|-----------------|-----------|

CADA ACOMPAÑAMIENTO ADICIONAL TIENE UN COSTO DE \$3.000.

## Anexo N° 2. Carta de bebidas.

| / BEBIDAS FRÍAS               |         |
|-------------------------------|---------|
| LIMONADA DE COCO              | \$5.500 |
| LIMONADA NATURAL              | \$4.500 |
| SUMO DE MANDARINA             | \$4.800 |
| ICE TE <i>Durazno / Limón</i> | \$4.000 |
| GASEOSA                       | \$2.000 |

| / JUGOS EN AGUA |         |
|-----------------|---------|
| MARACUYA        | \$3.200 |
| LULO            |         |
| GUANÁBANA       |         |
| MANGO           |         |
| MORA            |         |
| FRESA           |         |
| FEIJOA          |         |

| / JUGOS EN LECHE |         |
|------------------|---------|
| GUANÁBANA        | \$4.500 |
| BANANO           |         |
| MANGO            |         |
| MORA             |         |
| FRESA            |         |
| FEIJOA           |         |

| / SMOOTHIES  |         |
|--|---------|
| Deliciosa combinación de jugos extraídos de las mejores frutas al natural. |         |
| <b>LIMOGUA</b><br>GUANÁBANA, MORA Y LIMÓN                                  | \$4.800 |
| <b>BANANA REPUBLIC:</b><br>BANANO, MANGO Y NARANJA.                        |         |
| <b>FRUNA</b><br>FRESA, NARANJA Y BANANO.                                   |         |

| / CERVEZAS          |         |
|---------------------|---------|
| Cervezas Nacionales | \$4.000 |
| Cervezas Importadas | \$7.000 |

| / CAFÉ      |         |
|-------------|---------|
| Espresso    | \$2.000 |
| Café Negro  | \$1.500 |
| Latte       | \$2.200 |
| Capuchino   | \$3.000 |
| Te caliente | \$2.200 |



**Anexo N° 3.** Descripción cargo Jefe de cocina.

| <b>DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO</b>  |                                  |  |
|--|----------------------------------|--|
| <b>CIUDAD:</b> Bogotá, D.C   | <b>FECHA EDICION:</b> Julio 2009 | <b>SUCURSAL:</b> Cota                        |
| <b>AREA:</b> Operación General   | <b>CARGO:</b> Jefe de Cocina     | <b>SUPERVISION:</b><br>Administrador general |
| <b>ASIGNACION SALARIAL:</b> \$ 500.000-\$ 800.000  |                                  |  |
| <b>MISION DEL CARGO:</b>   |                                  |  |
| Coordinar todos los procesos que se lleven a cabo en el área de producción de alimentos para obtener resultados positivos.   |                                  |  |
| <b>REQUISITOS BASICOS:</b>   |                                  |  |
| <b>Formación:</b> Técnico o profesional en preparación de alimentos.   |                                  |  |
| <b>Experiencia Laboral:</b> En preparación de alimentos, manejo de cocina y dirección de la, con experiencia mínimo de 2 años.   |                                  |  |
| <b>ESPECIFICACIONES:</b>   |                                  |  |
| <b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>  |                                  |  |
| ° Dirigir y controlar el buen funcionamiento de la cocina.<br>° Preparar de manera adecuada alimentos, acompañamientos, entradas, fritos y ensaladas.<br>° Responder por el orden de la cocina y los inventarios manejados en la misma.                      |                                  |  |
| <b>NIVEL DE RESPONSABILIDADES:</b>   |                                  |  |
| Alto: En sus manos está el buen desempeño de la compañía, la excelente producción y control de alimentos e inventarios.  |                                  |  |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>   |                                  |  |
| ° Dirigir de manera correcta los colaboradores del área de producción para lograr un buen trabajo en equipo y cumplir con las metas de satisfacción de clientes.<br>° Hacer que los clientes generen recordación por un sabor único y especial en la cocina. |                                  |  |

#### Anexo N° 4. Descripción cargo Parrillero.

| <b>DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO</b>   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| <b>CIUDAD:</b> Bogotá, D.C  | <b>FECHA EDICION:</b> Julio 2009 | <b>SUCURSAL:</b> Cota                        |
| <b>AREA:</b> Operación General  | <b>CARGO:</b> Parrillero         | <b>SUPERVISION:</b><br>Administrador general |
| <b>ASIGNACION SALARIAL:</b> \$ 800.000-\$ 1'000.000   |                                  |  |
| <b>MISION DEL CARGO:</b>  |                                  |  |
| Manejar la preparación de alimentos cárnicos en parrilla, bajos las condiciones adecuadas y las exigencias percibidas.  |                                  |  |
| <b>REQUISITOS BASICOS:</b>  |                                  |  |
| <b>Formación:</b> Técnico o profesional en preparación de alimentos.  |                                  |  |
| <b>Experiencia Laboral:</b> En preparación de alimentos y manejo de parrillas, con experiencia mínimo de 2 años.  |                                  |  |
| <b>ESPECIFICACIONES:</b>  |                                  |  |
| <b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>   |                                  |  |
| ° Realizar el alistamiento adecuado de cárnicos, salsas y guisantes necesarios para el trabajo en cocina.<br>° Procesar todos los cortes d eres, pollo, pescado y cerdo con el debido gramaje.<br>° Dar a las carnes el termino adecuado exigido por los clientes.<br>° Mantener en orden y limpieza el lugar donde desarrolla sus actividades. |                                  |  |
| <b>NIVEL DE RESPONSABILIDADES:</b>  |                                  |  |
| Alto: En sus manos está la satisfacción de los clientes, además tiene el control de los insumos más importantes de la compañía.   |                                  |  |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>  |                                  |  |
| ° Manejar de manera adecuada los alimentos con antelación y en el momento de ser puestos en los platos.<br>° Responder de manera positiva a las exigencias de los clientes y desarrollar sus actividades con un grado elevado de ética profesional.   |                                  |  |

**Anexo N° 5.** Descripción cargo Barman.

| <b>DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO</b>   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| <b>CIUDAD:</b> Bogotá, D.C  | <b>FECHA EDICION:</b> Julio 2009 | <b>SUCURSAL:</b> Cota                        |
| <b>AREA:</b> Operación General  | <b>CARGO:</b> Barman             | <b>SUPERVISION:</b><br>Administrador general |
| <b>ASIGNACION SALARIAL:</b> \$ 300.000-\$ 500.000   |                                  |  |
| <b>MISION DEL CARGO:</b>  |                                  |  |
| Preparar de manera adecuada todas las bebidas frías, calientes y alcohólicas exigidas por los comensales.   |                                  |  |
| <b>REQUISITOS BASICOS:</b>  |                                  |  |
| <b>Formación:</b> Bachiller.  |                                  |  |
| <b>Experiencia Laboral:</b> En preparación de bebidas y atención a mesas, con experiencia mínimo de 2 años.   |                                  |  |
| <b>ESPECIFICACIONES:</b>  |                                  |  |
| <b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>   |                                  |  |
| ° Realizar el alistamiento precio de pulpas y demás insumos necesarios para la preparación de bebidas frías y calientes ofrecidas en la carta.<br>° Tener el correcto almacenamiento de vinos y bebidas alcohólicas ofrecidas en el restaurante.<br>° Conocer el tipo de cristalería manejado en el restaurante y cuál es el adecuado para cada bebida.<br>° Mantener en completo orden y limpieza el lugar de trabajo. |                                  |  |
| <b>NIVEL DE RESPONSABILIDADES:</b>  |                                  |  |
| Alto: En sus manos está la satisfacción del cliente.  |                                  |  |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>  |                                  |  |
| Realizar la preparación adecuada de bebidas y en el tiempo indicado, bajo los parámetros estipulados por los clientes y por la empresa.   |                                  |  |

**Anexo N° 6.** Descripción cargo Auxiliar de cocina.

| <b>DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO</b>  |                                  |                                    |
|--|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>CIUDAD:</b> Bogotá, D.C   | <b>FECHA EDICION:</b> Julio 2009 | <b>SUCURSAL:</b> Cota              |
| <b>AREA:</b> Operación general   | <b>CARGO:</b> Auxiliar de cocina | <b>SUPERVISION:</b> Jefe de cocina |
| <b>ASIGNACION SALARIAL:</b> \$ 300.000-\$500.000   |                                  |                                    |
| <b>MISION DEL CARGO:</b>   |                                  |                                    |
| Mantener en completo orden, aseo y limpieza el lugar de operación de la empresa.   |                                  |                                    |
| <b>REQUISITOS BASICOS:</b>   |                                  |                                    |
| <b>Formación:</b> N/A  |                                  |                                    |
| <b>Laboral:</b> En trabajos de limpieza, aseo y manipulación de alimentos, con experiencia mínimo de 1 años.   |                                  |                                    |
| <b>ESPECIFICACIONES:</b>   |                                  |                                    |
| <b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>  |                                  |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Desinfectar pisos y vajillas en las soluciones de hipoclorito adecuadas.</li> <li>° Lavar platos y cubiertos al finalizar la operación diariamente.</li> <li>° Mantener ordenadas las mesas de trabajo, neveras y equipos que se encuentran dentro de la cocina.</li> </ul> |                                  |                                    |
| <b>NIVEL DE RESPONSABILIDADES:</b>   |                                  |                                    |
| Alto: En sus manos está el orden, aseo y desinfección de la zona de trabajo y preparación de alimentos.  |                                  |                                    |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>   |                                  |                                    |
| Tener en completo orden y limpieza diariamente y constantemente el lugar de desarrollo de las operaciones, con todos los utensilios y equipos en perfecta desinfección.  |                                  |                                    |

| <b>DESCRIPCION Y PERFIL DEL CARGO</b>  |                                  |  |
|--|----------------------------------|--|
| <b>CIUDAD:</b> Bogotá, D.C   | <b>FECHA EDICION:</b> Julio 2009 | <b>SUCURSAL:</b> Cota                        |
| <b>AREA:</b> Dirección general   | <b>CARGO:</b> Administrador      | <b>SUPERVISION:</b><br>Administrador general |
| <b>ASIGNACION SALARIAL:</b> \$ 800.000-\$ 1'000.000  |                                  |  |
| <b>MISION DEL CARGO:</b>   |                                  |  |
| Representar a la organización y contralar las operaciones dentro de la misma, para generar un excelente servicio a los clientes finales y mantener el buen funcionamiento de la empresa.   |                                  |  |
| <b>REQUISITOS BASICOS:</b>   |                                  |  |
| <b>Formación:</b> Profesional en administración de empresas.   |                                  |  |
| <b>Experiencia Laboral:</b> En manejo, control y supervisión de organizaciones o pequeñas empresas, con experiencia mínimo de 2 años.  |                                  |  |
| <b>ESPECIFICACIONES:</b>   |                                  |  |
| <b>PRINCIPALES FUNCIONES:</b>  |                                  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>° Liderar todos los procesos que se lleven a cabo dentro de la organización, tales como operativos, financieros, de mercadeo, de ventas entre otros.</li> <li>° Planificar actividades a futuro para poder actuar con afinidad a las metas de la compañía.</li> <li>° Coordinar los recursos financieros, físicos y humanos para el logro de metas y objetivos.</li> <li>° Enlazar relaciones efectivas con los clientes para poder percibir sus opiniones acerca del negocio y aplicar planes de mejoras para cumplir con sus expectativas.</li> </ul> |                                  |  |
| <b>NIVEL DE RESPONSABILIDADES:</b>   |                                  |  |
| Alto: En sus manos está el buen desarrollo y el buen funcionamiento de la empresa.   |                                  |  |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>   |                                  |  |
| Llevar a la compañía a recibir utilidades positivas, disminuyendo costos y generándole estabilidad al negocio.   |                                  |  |

**Anexo N° 7.** Carta propuesta comercial Cuernavaca.



SEÑORES:  
SALAZÓN

De acuerdo a nuestra conversación sostenida, nuestra empresa puede ofrecer los siguientes productos y servicios:

**Reducción de costos en materia prima:**

Partiendo del menú existente se identifican los productos y se elabora una lista de materia prima adaptada a las necesidades específicas en cuanto a empaque, peso y presentación, reduciendo la cantidad de proveedores, mermas en producción, plazos de entrega y permitiendo un control de inventario mas preciso;

|                 |      | Posta    | Porción  |
|-----------------|------|----------|----------|
| ▲ Lomo limpio   | Kilo | \$21.500 |          |
| ▲ Punta de anca | Kilo | \$15.500 |          |
| ▲ Chata         | Kilo | \$15.500 | \$17.900 |
| ▲ Cadera        | Kilo | \$11.500 |          |

Nota: Nuestras carnes son maduradas y empacadas al vacío sin costo adicional

Carlos A. Cuéllar M.  
Gerente.

**Anexo N° 8.** Carta propuesta comercial Carnes Maduradas Del Sinú.  
Señores:

**INVERSIONES IPR LTDA**

**Atn. Fernanda Rey**

Ciudad.

Cordial saludo,

Según lo acordado en la reunión del día de hoy, a continuación le presento el listado de precios con el que iniciamos nuestra relación comercial.

| <b>CORTE</b>         | <b>PRECIO POR KILO</b> |
|----------------------|------------------------|
| <b>Paletero</b>      | <b>\$ 10.200</b>       |
| <b>Morrillo</b>      | <b>\$ 9.500</b>        |
| <b>Punta de Anca</b> | <b>\$ 14.500</b>       |
| <b>Chatas</b>        | <b>\$ 14.200</b>       |
| <b>Asado de Tira</b> | <b>\$ 11.000</b>       |

Agradecemos que nos hayan escogido como su proveedor y acompañarlos en esta etapa inicial, en la que la calidad del producto es la que permite crecer en el mercado.

Cordialmente,

**NELA TATIANA MARTINEZ ORELLANOS**

Gerente General

**Anexo N° 9.** Carta propuesta comercial Punto Rojo.

**Señores:**

Inversiones IPR.

Ciudad

Por medio del presente adjunto para ustedes la tabla de precios maneja y sostenida hasta el presente año:

**PUNTO ROJO**

---

**COTIZACION PRODUCTOS CARNICOS**

| <b>PRODUCTO</b>        | <b>VALOR KILO</b> |
|------------------------|-------------------|
|                        | <b>PORCIONADO</b> |
| <b>CARNE DE RES</b>    |                   |
| BEFF CHORIZO           | \$ 13.500         |
| CHURRASCO              | \$ 13.500         |
| MORRILLO               | \$ 8.000          |
| LOMO CORRIENTE         | \$ 16.000         |
| CADERA                 | \$ 9.600          |
| PUNTA DE ANCA          | \$ 13.500         |
| <b>INVERSIONES IPR</b> |                   |

**Atte:**

Gustavo Morales.

**ANEXO 10.** Portafolio de servicios.



NIT 900.296.602-9

**PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

**Dirección:** Autopista Vía Medellín., KM 1.8. Parque Industrial Los Nogales. Local # 9.

**Teléfono:** 877-37-06

**Celular:** 311-453-18-29

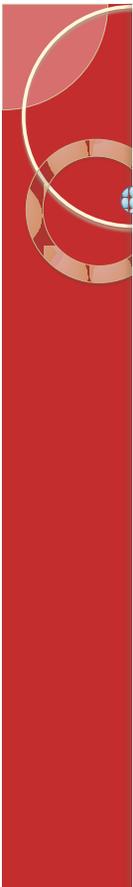
**E-mail:** salazonsteakhouse@hotmail.com

**Persona Contacto:** Fernanda Rey Medina (Administradora)

A vertical red bar on the left side of the page. It features a decorative graphic at the top consisting of overlapping circles and a small globe icon.

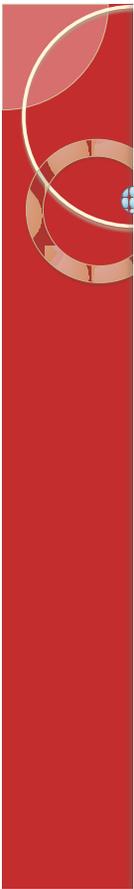
## **MISIÓN**

Somos una empresa dedicada al procesamiento de alimentos para servir a la mesa, a través del excelente desempeño en calidad, servicio, sabor, tiempo y preparación.

A vertical red bar on the left side of the page. It contains a decorative graphic of overlapping circles in white and gold, with a small globe icon. The text "VISIÓN" is positioned to the right of this bar.

## **VISIÓN**

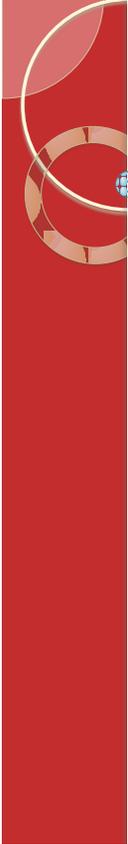
Salazón será una cadena de cuatro restaurantes en el año 2015; actuando de la manera más eficiente; representado así para nuestros consumidores una excelente alternativa en el mercado.



## **NUESTROS SERVICIOS**

Salazón ofrece para usted y para su empresa los siguientes servicios:

- Desayunos
- Refrigerios
- Cocteles
- Almuerzos
- Cenas
- Despedidas de fin de año
- Cumpleaños

A vertical red bar on the left side of the page contains a graphic of two overlapping circles. The top circle is white with a red outline, and the bottom circle is red with a white outline. A small globe icon is positioned at the intersection of the two circles.

## **NUESTRAS PROMOCIONES**

- **Valera de platos acumulables:** Salazón ofrece para usted 10 vales acumulables, y el plato número 11, un lomo al cerdo y dos acompañamientos es totalmente gratis.
- **Gift Card:** Salazón ofrece para usted tarjetas de regalo por valores de \$15.000, \$20.000, \$30.000 y \$50.000; obteniendo un descuento del 5% en cada una de ellas.
- **Cumpleaños:** Salazón ofrece para usted el día de su cumpleaños un postre gratis!!!!



**Venga y conózcenos!!! Estamos dispuestos a servirle y a satisfacer todas sus necesidades.**

**Cualquier duda e inquietud:**

**Dirección:** Autopista Vía Medellín., KM 1.8. Parque Industrial Los Nogales. Local # 9.

**Teléfono:** 877-37-06

**Celular:** 311-453-18-29

**E-mail:** salazonsteakhouse@hotmail.com

**Persona Contacto:** Fernanda Rey Medina (Administradora)

**Anexo N° 11.** Promoción valeras.



**Anexo N° 12.** Gift card.

