

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



SUSHILANDIA TAKE AWAY

TRABAJO DE GRADO EMPRENDIMIENTO

AUTORES:

STEPHANIA AMADOR TORRES
MARÍA HELENA ROMERO LOZANO
KELLY JOHANA SILVA MANRIQUE

BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



SUSHILANDIA TAKE AWAY

TRABAJO DE GRADO EMPRENDIMIENTO

AUTORES:

STEPHANIA AMADOR TORRES

MARÍA HELENA ROMERO LOZANO

KELLY JOHANA SILVA MANRIQUE

TUTOR: DIEGO CAVANZO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	1
RESUMEN.....	2
Palabras Clave	2
ABSTRACT	3
Key words	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.1. Datos generales de la empresa	5
1.2. Antecedentes del proyecto	6
1.2.1. Equipo emprendedor	6
1.2.2. Origen de la idea	7
1.3. Objetivos y cronograma	8
2. CONCEPTO DE NEGOCIO	10
2.1. Propuesta de valor	10
4.2 Modelo de negocio	11
2.2. Orientación estratégica.....	13
2.2.1. Propósito.....	13
2.2.2. Meta.....	13
4.3.3 Filosofía orientadora	13
4.3.3.2. Creencias	14
2.2.3. Imagen tangible	14
3. PRODUCTO	19
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	21
4.1. Descripción del entorno de negocios.....	21
4.2. Descripción del mercado.....	22
4.2.1. Segmento objetivo.....	22
4.2.2. Necesidades.....	22
4.2.3. Tamaño del mercado	23

4.3.	Análisis de la competencia.....	26
4.4.	Análisis DOFA.....	29
5.	ESTRATEGIA DE MERCADEO	30
5.1.	Mezcla de mercadeo.....	30
5.1.1.	Producto	30
5.1.2.	Precio.....	39
5.1.3.	Distribución.....	43
5.1.4.	Comunicación.....	43
5.2.	Presupuesto de mercadeo	48
5.3.	Objetivos comerciales	51
5.4.	Estimativos de ventas.....	55
	Proyección de ventas detallada para cada mes y cada producto en el año 1.	55
	Fuente: Elaboración propia.	55
	Proyección de ventas detallada para cada mes y cada producto en el año 2.	56
	Fuente: Elaboración propia.	56
	Proyección de ventas detallada para cada mes y cada producto en el año 3.	57
	Fuente: Elaboración propia.	57
5.5.	Sistema de cobros y pagos:	58
6.	ESTRATEGIA OPERATIVA.....	58
6.1.	Descripción técnica de productos y/o servicios	58
6.2.	Localización y Tamaño de la empresa	62
6.3.	Procesos.....	63
6.4.	Distribución de la Planta	64
6.5.	Identificación de necesidades de maquinaria y equipos.....	65
6.6.	Programa de producción.....	66
6.7.	Plan de Compras e inventarios	67
6.8.	Gestión de Calidad	68
7.	ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....	71
7.1.	Estructura organizacional.....	71
7.1.1.	Áreas funcionales	72
7.1.2.	Diseño del Organigrama y Análisis de cargos	73
7.2.	Estructura de personal	74
7.2.1.	Política de contratación	76

7.2.2.	Política salarial	78
9.	PLAN ECONÓMICO	81
9.1.	Plan de inversiones.....	81
9.1.1.	Presupuesto de inversión fija y capital de trabajo	81
9.2.	Estructura de costos.....	83
9.2.1.	Estructura de los costos empresariales (costo y gasto fijo)	83
9.2.2.	Estructura de costos variables unitarios	85
9.2.3.	Determinación del Margen de Contribución	86
9.3.	Determinación del punto de equilibrio.....	87
10.	PLAN FINANCIERO	88
10.1.	Estados Financieros.....	88
10.1.1.	Balance General	88
10.1.2.	Estado de Resultados.....	89
10.1.3.	Flujo de caja	90
10.2.	Análisis de la rentabilidad económica de la inversión	91
10.2.1.	Valor presente neto (VPN)	91
10.2.2.	Tasa interna de retorno (TIR).....	91
10.2.3.	Periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	92
10.3.	Proyección de los estados financieros a tres años	92
10.3.1.	Estado de resultados proyectado	92
10.3.2.	Flujo de caja proyectado	93
10.3.3.	Balance proyectado	95
10.4	Distribución de las utilidades	96
11.	ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN.....	96
11.2.	Licencias y trámites.....	97
11.3.	Aspectos tributarios.....	98
11.4.	Condiciones sanitarias y de seguridad.....	99
12.	CONCLUSIONES	100
13.	BIBLIOGRAFIA.....	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Objetivos y cronograma</i>	8
Tabla 2. <i>Modelo Canvas</i>	12
Tabla 3. <i>Tipos de sushi e ingredientes</i>	20
Tabla 4. <i>Proyecciones de población por localidad</i>	24
Tabla 5. <i>Evaluación de competidores</i>	27
Tabla 6. <i>DOFA</i>	29
Tabla 7. <i>Clasificación temporadas de sushi</i>	33
Tabla 8. <i>Precios comparativos de competidores</i>	40
Tabla 9. <i>Determinación del precio</i>	41
Tabla 10. <i>Precio estimado y precio real</i>	42
Tabla 11. <i>Presupuesto inicial de mercadeo</i>	48
Tabla 12. <i>Inversión de mercadeo primer año</i>	49
Tabla 13. <i>Inversión de mercadeo segundo año</i>	50
Tabla 14. <i>Inversión de mercadeo tercer año</i>	50
Tabla 15. <i>Inversión de mercadeo proyectada</i>	51
Tabla 16. <i>Proyección de ventas año 1</i>	55
Tabla 17. <i>Proyección de ventas año 2</i>	56
Tabla 18. <i>Proyección de ventas año 3</i>	57
Tabla 19. <i>Sistema de compensación</i>	78
Tabla 20. <i>Horario diario de colaboradores</i>	79
Tabla 21. <i>Presupuesto de inversión fija y capital de trabajo</i>	81
Tabla 22. <i>Relación de aporte de socios y crédito</i>	81
Tabla 23. <i>Composición de los costos y gastos fijos</i>	83
Tabla 24. <i>Costos y variables unitarios</i>	85
Tabla 25. <i>Margen de contribución</i>	86
Tabla 26. <i>Punto de equilibrio</i>	87
Tabla 27. <i>Balance General</i>	88

Tabla 28. <i>Estado de resultados primer año</i>	89
Tabla 29. <i>Flujo de fondos mensuales</i>	90
Tabla 30. <i>Estado de resultados proyectado</i>	92
Tabla 31. <i>Flujo de caja proyectado</i>	93
Tabla 32. <i>Balance General proyectado</i>	95

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. <i>Sushilandia Take Away</i>	15
Imagen 2. <i>Empaque de Sushi</i>	15
Imagen 3. <i>Proceso de creación del Sushi</i>	16
Imagen 4. <i>Mercado potencial para Sushilandia</i>	25
Imagen 5. <i>MAKI</i>	31
Imagen 6. <i>FUTOMAKI</i>	32
Imagen 7. <i>TEMAKI</i>	32
Imagen 8. <i>Tartar de sushi</i>	34
Imagen 9. <i>NIGIRI</i>	34
Imagen 10. <i>URAMAKI</i>	35
Imagen 11. <i>Prototipo de empaque</i>	36
Imagen 12. <i>Invitación evento de inauguración</i>	45
Imagen 13. <i>Lista de ingredientes para MAKI</i>	59
Imagen 14. <i>Lista de ingredientes para FUTOMAKI</i>	59
Imagen 15. <i>Lista de ingredientes para TEMAKI</i>	60
Imagen 16. <i>Lista de ingredientes para KAISHI</i>	60
Imagen 17. <i>Lista de ingredientes para HANBUM</i>	61
Imagen 18. <i>Lista de ingredientes para HANBUM</i>	61
Imagen 19. <i>Localización geográfica del restaurante</i>	62
Imagen 20. <i>Plano de Sushilandia</i>	64

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. <i>Información del interior del empaque</i>	37
Gráfico 2. <i>Proyección de ventas - plan lineal año 1</i>	52
Gráfico 3. <i>Proyección de ventas - plan lineal año 2</i>	53
Gráfico 4. <i>Proyección de ventas - plan lineal año 3</i>	54
Gráfico 5. <i>Mapa de procesos</i>	63
Gráfico 6. <i>Estructura organizacional de Sushilandia</i>	73
Gráfico 7. <i>Composición de la inversión</i>	82
Gráfico 8. <i>Composición de los costos y gastos fijos</i>	84

GLOSARIO

Cadena de producción: Serie de pasos que se deben realizar para cumplir un mismo objetivo, cada uno de los pasos tiene sus propias funciones y en algunos casos tiempos determinados para cumplir con el plan de producción establecido.

Plan de producción: Estimación de las unidades que se van a vender en un determinado tiempo, teniendo en cuenta factores especiales (días especiales en el calendario, clima, vacaciones)

CANVAS: Es un modelo usado especialmente por los emprendedores, el cual está compuesto por variables muy importantes a la hora de iniciar un nuevo negocio. Algunas de sus variables son: propuesta de valor, ingresos, costos, socios claves, canales, entre otros.

Prototipo: Modelo o replica inicial de un producto o sistema que se va a crear. Generalmente los prototipos se hacen para validar que lo que se quiere ofrecer cumple con las necesidades y especificaciones que se están buscando, sirven para probar las cosas antes del lanzamiento oficial.

Canales de distribución: Son herramientas de contacto directo o indirecto con los clientes, sirven en gran medida para tener una mayor y mejor comunicación con ellos.

Proyecciones de ventas: Estimativos de las ventas que se planean tener durante un periodo determinado, estas proyecciones las hacen internamente dentro de la compañía y están basadas en variables como la demanda, oferta, periodos y fechas especiales, entre otros.

Mapa de procesos: Es un esquema lógico y sistémico que sirve como herramienta para expresar procesos determinados.

RESUMEN

Sushilandia take away es un restaurante que ofrece variedad de ingredientes para la selección por parte del cliente, bajo el concepto de “comida para llevar”. El sistema de funcionamiento se basa en la puesta de un menú estándar que le permite al cliente seguir una cadena dentro del sistema de producción de su comida. Inicialmente están dispuestos tres cortes diferentes de sushi, una vez el cliente escoge el que quiere pasa a la zona de proteínas, seguido de vegetales y adiciones. Seguidamente, el personal se encarga de armar el rollo, cortarlo y empacarlo. Se propone una alternativa ágil y saludable dirigida a la población que habita, trabaja y visita al sector de Quinta Paredes en Teusaquillo, aprovechando la fuerte y creciente presencia de hoteles, entidades públicas y privadas, así como lugares de convenciones – ferias y hogares.

El objetivo del modelo de negocio que se ha previsto es eliminar el tiempo perdido dentro de la experiencia en los restaurantes, motivo por el cual se ha creado un proceso de producción que permite entregarle al cliente su comida en cuatro minutos.

Sushilandia posee un plan de negocios que cuenta con los equipos y personal necesarios para cumplir su propuesta de valor y satisfacer los requerimientos, necesidades y anhelos del segmento escogido.

Palabras Clave

Restaurante, take away, cadena de producción, presencia de hoteles, eliminar tiempo perdido, plan de negocios, propuesta de valor, satisfacción de necesidades.

ABSTRACT

Sushilandia take away is a restaurant which offers variety of products in order to be selected by the client, under the concept of “take away”. The system operation is based on the setting of a standard menu; it allows the client to follow a chain inside of the food production system. Firstly, there are three different kinds of sushi’s cuts, once the client chooses the cut, he can pass to the proteins, vegetables and additions area. Secondly, the stuff is responsible for putting together the roll, cut it and pack it. The model proposes a quick and healthy alternative directed to people living, working and visiting the area of Quinta Paredes located in Teusaquillo, having in mind the strong and growing presence in hotels, public and private entities and local conventions, trade shows and households.

The objective of the business model is to eliminate the lost time within the experience in restaurants that is why we create a production process that allows customers to receive their food in four minutes.

Sushilandia has a business plan that has the necessary equipment and personnel to fulfill their value proposition and meet the requirements, needs and desires of the segment chosen.

Key words

Restaurant, take way, production chain, hotels presence, eliminate lost time, business plan, value proposition, meet needs.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende mostrar el recorrido histórico que se llevó a cabo durante la exploración, planeación, desarrollo y ejecución de una idea de emprendimiento. Este proyecto comenzó como un gusto por la gastronomía oriental, enfocado en las experiencias personales de cada una de sus creadoras. Esta idea tomo fuerza gracias al apoyo y educación que se ha brindado dentro de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario; en la cual, el área de emprendimiento ha presentado un alto crecimiento, permitiendo de esta manera que las creadoras tuvieran una base de cómo desarrollar su idea de emprendimiento.

Con el tiempo y desarrollo de actividades se empezó a estructurar de manera más adecuada la idea inicial; se evaluaron y validaron las hipótesis con el cliente, accediendo de esta manera a encaminar el negocio hacia los verdaderos dolores y deseos que presenta el consumidor potencial, con el objeto de encontrar aquellos puntos que realmente logran aportarle valor al negocio y que lo logran diferenciar de los demás.

En este orden de ideas, el proyecto estuvo sujeto a cambios, donde se eliminaron y añadieron algunos componentes con el ánimo de satisfacer al segmento escogido, estableciendo un ambiente agradable para el desarrollo de las actividades normales del consumidor.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Datos generales de la empresa

- Razón social: Grupo Rosiam S.A.S
- Objeto Social: Elaboración y comercialización de alimentos. Tiene libertad para hacer cualquier otro tipo de actividad lícita dentro o fuera de Colombia.
- Domicilio: Bogotá D.C
- Socios fundadores: M. Helena Romero Lozano, Kelly J. Silva Manrique, Stephania Amador Torres.
- Misión: SUSHILANDIA Take away está comprometida con la satisfacción del cliente; motivo por el cual el mismo es el amo del producto, armando su comida según sus gustos. Ofrece un espacio de esparcimiento y vinculación entre el cliente, empleados y la comida oriental en el menor tiempo posible.
- Visión: En cinco años SUSHILANDIA, tendrá un amplio reconocimiento de marca, contará con mayor presencia en Bogotá y llegará a ciudades principales de Colombia como Barranquilla y Medellín. Logrando diferenciarse en el mundo gastronómico gracias a su modelo de disminución de tiempo y satisfacción en los gustos del cliente.

1.2. Antecedentes del proyecto

1.2.1. Equipo emprendedor



MARÍA HELENA ROMERO LOZANO

Soy estudiante del programa de administración de negocios internacionales de la Universidad del Rosario, actualmente curso decimo semestre. Estoy realizando mi práctica profesional en EATON. Me apasiona el mercadeo y servicio al cliente. Una de mis actividades favoritas es viajar con el fin de adquirir nuevas experiencias, conocer personas y sus diferentes perspectivas. Me considero una persona responsable, persistente, flexible, honesta y



KELLY JOHANA SILVA MANRIQUE

Soy estudiante del programa de administración de negocios internacionales de la Universidad del Rosario, actualmente curso noveno semestre. He tenido experiencia en áreas comerciales como auxiliar de gestión humana y crédito riesgo en Banco Colpatria. Me considero una persona amable, respetuosa y a la cual le gusta trabajar en equipo.



STEPHANIA AMADOR TORRES

Soy estudiante del programa de administración de empresas y logística y producción de la Universidad del Rosario, actualmente curso noveno semestre. He tenido experiencia en el área de ventas en la empresa Calzado Gerama. Soy una persona alegre, responsable y que tiene buena empatía con las personas. Además, me gusta compartir tiempo con mi familia, la moda y viajar.

En nuestro equipo emprendedor también se encuentra:

- Juan Diego Angarita (Chef - Universidad de la Sabana, actualmente cursa 9 semestre, quien es la persona encargada de la elaboración del sushi)
- Paula Daniela García (Diseñadora Industrial- Universidad Jorge –Tadeo Lozano, encargada de la elaboración de la caja, logo y diseño del restaurante)

1.2.2. Origen de la idea

Escogimos nuestra carrera teniendo en cuenta la posibilidad de llegar a crear empresa en un futuro. Con el tiempo y desarrollo de nuestra vida universitaria fuimos conociendo a fondo como llevar a cabo procesos para la creación, mantenimiento y perdurabilidad de las empresas. Con esto en mente, pensamos que la mejor manera de aplicar los conocimientos adquiridos es desarrollando una idea donde podamos plasmar y practicar lo aprendido.

Nuestros padres y familiares se han caracterizado por tener un carácter emprendedor que los ha impulsado a generar empresa; convirtiéndose en ejemplo a seguir para nosotras. Pensamos que tener independencia económica también es un factor importante y motivante a la hora de querer generar nuestros propios ingresos, además del manejo del tiempo de trabajo.

Casualmente, durante nuestra vida universitaria y laboral nos hemos visto enfrentadas a la difícil situación de escasos lugares que brinden una variedad de comida/producto que sean novedosos, variados, atractivos a la vista, de calidad y que el servicio ofrecido sea ágil. A partir de esta situación nuestro grupo se ha interesado en desarrollar ideas que puedan remediar dichas situaciones. Debemos mencionar que gracias a los viajes que hemos podido realizar, hemos abierto nuestra mente a nuevas percepciones culinarias, permitiéndonos tener una visión más amplia acerca de la oferta de productos culinarios, motivo por el cual nos interesamos en plasmar todos estos nuevos conocimientos gastronómicos en una idea de negocio novedosa para el público colombiano.

Adicionalmente, queremos contribuir al desarrollo y mejoramiento de la comunidad, ofreciendo trabajo, capacitación y crecimiento a los empleados, generando un vínculo de progreso entre la empresa, empleados y clientes.

1.3. Objetivos y cronograma

Tabla 1. *Objetivos y cronograma*

TAREA	OBJETIVO	FECHA
Realización y entrega de anteproyecto de grado	Estipular, validar y plasmar una idea de negocio, logrando aprobar la presentación del anteproyecto	Agosto- Diciembre 2014
Formación equipo de trabajo	Búsqueda del equipo de trabajo perfecto para el desarrollo de la idea principal. En este caso los miembros fundamentales para el desarrollo de la idea fueron el chef y el diseñador industrial.	Agosto- Diciembre 2014

Primera elección de menú	Escoger entre una variedad inmensa de opciones referentes a sushi, los productos que más entonaban con el modelo del restaurante.	´Octubre 2014
Diseño primer prototipo de empaque	Plasmar el primer empaque del negocio, que contendrá la personalidad de la compañía.	´Septiembre 2014
Estudio segmento y necesidades	Validar que las necesidades encontradas estuvieran presentes en el segmento previamente escogido.	´Septiembre 2014
Estudio de proveedores	Evaluar los posibles proveedores, tendiendo como resultado una información amplia acerca de los proveedores más convenientes para el negocio.	Noviembre - Diciembre 2014
Prueba de menú	Validar con clientes potenciales el nivel de asertividad del menú y modelo de negocio. Verificar que los productos atraen al consumidor y el sabor es apropiado para ellos.	´Marzo 2015
Prueba de empaque	Verificar que el empaque es el apropiado para el producto, facilidad de uso, evaluar que tan importante es el empaque para el consumidor final.	´Abril 2015
Rediseño del menú	Hacer el menú final con las modificaciones que se crearon a partir de la prueba que se hizo con los consumidores.	´Junio 2015
Prueba simulador modelo de negocio	Verificar que el modelo de negocio Take away con elección de ingredientes por parte del cliente para la creación del producto inicial es bueno. Medición de tiempos durante el proceso de entrada, armado y compra del producto.	´Agosto 2015
Diseño e impresión final del menú y empaque	Plasmar el menú y empaque acorde a las necesidades y observaciones que se le hicieron al cliente por medio de las pruebas anteriores.	´Septiembre 2015

Prueba final con el consumidor	Prueba por medio de simulador con diferentes consumidores validando el modelo del negocio del restaurante como si fuera en la vida real. Utilización de menú, adecuación, auxiliares de cocina, empaque y pago del producto.	Octubre 2015
Análisis de resultados	Analizar y plasmar todos los resultados, validando las hipótesis iniciales acerca de las necesidades y soluciones que se le están dando al consumidor	Septiembre- Noviembre 2015
Preparación trabajo de grado	Recopilar la información encontrada en las pruebas anteriores para demostrar los puntos importantes dentro de la validación del modelo de negocio y segmento. Plasmar de manera escrita todos los factores que giran en torno a la creación de empresa. Lograr mostrar estimativos de rentabilidad del negocio.	Septiembre- Noviembre 2015
Entrega trabajo de grado	Demostrar el avance y estabilidad del modelo de negocio planteado,	Noviembre 2015

Cronograma correspondiente a la planeación y ejecución del proyecto de grado.

Fuente: Elaboración propia.

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1. Propuesta de valor

Sushilandia Take Away es un restaurante que ofrece una propuesta diferente en el mundo del sushi, basada en la interacción entre el cliente y la comida, fortaleciendo el vínculo entre los

gustos del cliente y el arte de la preparación del sushi. Nuestro producto estará disponible mediante un refrigerador o barra de gran tamaño en donde se encontraran dispuestos los ingredientes o toppings listos para la creación personalizada por parte del cliente. Como resultado se logrará posicionar el restaurante como uno de los más rápidos y eficaces en cuanto a la experiencia y preparación de los productos; factor importante para nuestro segmento. (Ver Anexo 1. Propuesta de valor).

4.2 Modelo de negocio

Nuestro modelo de negocio se basa en el valor añadido que le damos a la experiencia de adquirir un producto de manera rápida; este modelo funciona en un entorno de cliente que hemos analizado y que está dispuesto a pagar por nuestro producto. Nuestro propósito es solucionar problemas identificados en torno a la experiencia del servicio en el restaurante y finalmente en la adquisición del producto. Para llegar a esta conclusión del modelo de negocio que vamos a implementar, analizamos la empatía del cliente, realizando un mapa de empatía (Ver Anexo 2. Modelo de negocio).

A través del análisis realizado, encontramos que el cliente se siente totalmente disgustado con las largas esperas que se desarrollan en la experiencia dentro de un restaurante; basados en esto decidimos quitar ese dolor del cliente, planteando un modelo de negocio basado en un sistema Take Away, que le permita al cliente encontrar los ingredientes para su consumo inmediato.

Gracias a esto el modelo del negocio termina siendo de valor agregado, en donde el factor principal es el cliente, su comodidad y entregar la mejor experiencia que se pueda dar mediante la valoración de su tiempo. Con ello buscamos generar que el cliente no solo tenga la intención de pagar por el producto, sino también por la experiencia y valor añadido que se ha dado en todo el proceso que éste desarrolla dentro del negocio.

Para esto se plantea un modelo de negocio novedoso, donde el cliente tiene la opción de escoger entre una serie de ingredientes permanentes o toppings según sus gustos; adicionalmente, estará disponible el menú de temporada que sigue las tendencias del arte de la preparación del sushi, acompañados con la impresión de arte en el empaque referente a cada temporada.

Tabla 2. Modelo Canvas

CANVAS SUSHILANDIA				
clear canvas select canvas ?				
Chef: Juan Diego Angarita Diseñadora industrial: Paula Daniela Garcia FEDEPESCA: Federación Nacional de Asociaciones de Empresarios Detallistas de Pescados y Productos Congelados. Proveedores de insumos: Ancla y viento Pescadería central Proveedores recipientes: Packing Box	Acomodación estratégica de los ingredientes del sushi dentro del refrigerador. Estandarización de los ingredientes e instrumentos de trabajo. Key Activities ⓘ Local; decoración, ambientación y acomodación. Publicidad. Menú llamativo que contiene las últimas tendencias en el mundo del sushi. Diseño novedoso del producto y empaque que lo acompaña.	Se basa en la interacción entre el cliente y la comida, fortaleciendo el vínculo entre los gustos del cliente y el arte de la preparación del sushi. Nuestro producto estará disponible mediante un refrigerador o barra de gran tamaño en donde se encontraran dispuestos los ingredientes o toppings listos para la creación personalizada por parte del cliente. Como resultado se logrará posicionar el restaurante como uno de los más rápidos y eficaces en cuanto a la experiencia y preparación de los productos; factor importante para nuestro segmento.	Relación de autoservicio: proveer todos los medios necesarios para que el cliente pueda conseguir el producto que desea, siguiendo las convicciones de sus gustos. Customer Relationships ⓘ Local Redes sociales Buscadores electrónicos Personal	Empleados, empresarios y visitantes de hoteles de la localidad de Teusaquillo, específicamente en el barrio quinta paredes, hombres y mujeres que se encuentran en edades entre 23 y 35 años, los cuales debido a sus actividades no cuentan con un largo periodo de tiempo para dedicarle a su alimentación. Su consumo es acorde a su nivel de ingresos, por tal motivo lo segmentamos a estratos 3 y 4, los cuales están dispuestos a invertir en una buena alimentación, interesados en consumir alimentos saludables y en las tendencias que se manejan en el ámbito gastronómico. Las personas que pertenecen a este segmento siempre haciendo énfasis en que el tiempo es un factor determinante para el desarrollo de sus actividades
Key Partners ⓘ	Key Resources ⓘ	Value Proposition ⓘ	Channels ⓘ	Customer Segments ⓘ
Los costos de los productos están establecidos de tal manera que el costo promedio no exceda el 25% del precio de venta al público. Cost Structure ⓘ		Venta de productos que oscilan entre los \$2.500 y \$19.000. Los productos serán pagados de contado por medio de efectivo y tarjetas crédito o debito. Revenue Streams ⓘ		

Modelo en el que se permite plasmar la creación de estrategias para entrega de valor hacia los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Orientación estratégica

2.2.1. Propósito

El propósito de nuestro negocio es penetrar en el mercado por medio de una idea que logre diferenciarnos de los lugares donde se ofrece sushi. Principalmente se quiere lograr reconocimiento dentro de este mercado como una opción que soluciona los tiempos perdidos en la experiencia dentro de los restaurantes y que además de esto le brinda al cliente la posibilidad de crear sus alimentos con lo que realmente le gusta. Acompañado de un excelente servicio y calidad en los productos que se ofrecen con el fin de fortalecer el propósito principal.

2.2.2. Meta

Llegar a la mente de los clientes, siendo una de sus primeras opciones en el momento de dirigirse a un restaurante de sushi. Además, crear un vínculo con el cliente, que lo invite a querer volver y repetir la experiencia del restaurante.

4.3.3 Filosofía orientadora

4.3.3.1. Valores

- Responsabilidad: queremos ser una empresa amigable con el medio ambiente, mediante el trabajo con proveedores que realicen pesca responsable.

- Respeto: trato igualitario de las diferencias que existen en cuanto al equipo de trabajo y los clientes que se encuentran dentro y fuera de Sushilandia.
- Honestidad: brindar un servicio a nuestros clientes donde la relación costo-beneficio sea eficiente.

4.3.3.2. Creencias

- La comida está preparada y dispuesta para el consumo inmediato del cliente.
- Las temporadas que se presentan; reflejan de una manera apropiada las tendencias que se están manejando a nivel local y mundial acerca del sushi.
- El producto refleja el arte que se da en la preparación del sushi.
- Los empaques muestran las expresiones de jóvenes artistas, que quieren dar a conocer sus pensamientos y creatividad por este medio.
- El producto es de primera calidad, es innegable la frescura, sabor y presentación del mismo.
- Aprendizaje sobre el arte del Sushi, gracias a la experiencia e información que brinda el restaurante.

2.2.3. Imagen tangible

Como primer reflejo de la imagen que le queremos dar al restaurante, hemos desarrollado el logotipo del mismo, el cual nos generara recordación y reconocimiento por parte de los clientes.

Imagen 1. Sushilandia Take Away



Prototipo sobre la imagen comercial de Sushilandia take away.

Fuente: Maldonado, Ginna.

Con el ánimo de incentivar a los jóvenes en la creación de expresión de su creatividad por medio de empaques, se tiene el primer prototipo de empaque, realizada por una recién egresada de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Paula Daniela García Marín, quien nos diseñó el primer prototipo que se desarrollara.

Imagen 2. Empaque de Sushi



Prototipo de caja, donde va empacado el sushi.

Fuente: García, Daniela.

Se han desarrollado también algunos diseños de los individuales y los palos chinos con el fin de ir estableciendo como tal el diseño del entorno del restaurante. Con este fin también se ha empezado a diseñar la información que irá por dentro de los recipientes, que contendrán una pequeña explicación y enseñanza sobre el arte del sushi, de una manera creativa y llamativa para el cliente.

Imagen 3. Proceso de creación del Sushi



Alistamiento materia prima



Disposición de los ingredientes en recipientes



Armado de la base del sushi



Arribo del cliente y selección de ingredientes



Selección de ingredientes





Enrollado del sushi



Corte y empaque sushi



Fin del servicio

Proceso de validación de la metodología ofrecida por Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

3. PRODUCTO

En Sushilandia Take away ofrecemos la mayor variedad de productos con un toque de autenticidad e innovación. Aquí podrá encontrar un servicio diferente, gracias a la experiencia que le damos a nuestro cliente al permitirle crear y plasmar sus ideas y gustos, armando de esta manera el sushi que más se acomoda a sus necesidades. Con el objetivo de facilitar la metodología del restaurante se han dispuesto 4 secciones divididas en: ingrediente principal (arroz y alga); proteína (salmón, atún, palmitos, pollo crujiente, tocineta, camarón, huevos de salmón, langostino y anguila); verduras (pepino, aguacate, cebolla crujiente, zanahoria, espinaca y cebollín); y adiciones (salsa picante, salsa agridulce, queso crema, mayonesa, mango, kiwi y ajonjolí). Por otro lado, ofreceremos a nuestros clientes la posibilidad de encontrar productos complementarios al sushi como lo son: bebidas (té, gaseosa y agua).

Tabla 3. Tipos de sushi e ingredientes

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	INGREDIENTE PRINCIPAL	PROTEÍNA	VERDURAS	ADICIONES
MENÚ PERMANENTE					
MAKI	El alga esta ubicada en la parte exterior del rollo.	Arroz y alga nori	Salmón	Pepino	Salsa sriracha (picante)
			Atún	Aguacate	Salsa agri dulce
			Sutimi (palmitos)	Cebolla crujiente	Queso crema
Futomaki	Rollo de sushi grueso. Puede tener desde dos rellenos hasta cuatro. El alga esta ubicada en la parte exterior del rollo.		Pollo crujiente	Zanahoria	Mayonesa
			Tocineta	Espinaca	Mango
Temaki	Tiene la forma de un cono y generalmente es de gran tamaño		Camarón	Tomate	Kiwi

MENÚ POR TEMPORADAS					
Temporada I- Kaishi	Tartar de sushi. Se pretende prescindir del uso de cualquier tipo de alga. El sabor se concentra en la esencia del ingrediente principal.	N/A	Salmón	Aguacate	Queso crema
			Atún	Cebollin	Salsa sriracha (picante)
			Huevos de salmón	Zanahoria	Salsa agri dulce
Temporada II- Hanbun	Nigiri. La parte baja esta hecha de arroz; el cual es moldeado a mano. Envuelto en el ingrediente principal.	Arroz	Salmón	Aguacate	Queso
			Atún	Cebollin	Salsa sriracha (picante)
			Langostino		Salsa agri dulce
			Anguila		
Temporada III- Fainaru	Uramaki. El arroz se encuentra en la parte exterior del rollo y el alga nori se encuentra en la parte interior.	Arroz y alga nori	Salmón	Aguacate	Queso crema
			Atún	Cebollin	Ajonjolí
			Palmitos	Zanahoria	Salsa agri dulce

Tabla informativa acerca de los ingredientes y combinaciones disponibles para los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1. Descripción del entorno de negocios

El sector al que pertenece nuestra actividad económica está ubicado en la sección H de “hoteles y restaurantes”; la división 55 “hoteles, restaurantes, bares y similares”; grupo 552 “Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta”; y clase 5523 “Expendio, por autoservicio, de comidas preparadas en restaurantes” de acuerdo a la clasificación de la Superintendencia de sociedades.

Según datos suministrados por el DANE, este sector ocupa el tercer puesto en el gasto dentro de los hogares colombianos, se debe principalmente a la gran oferta de restaurantes que brinda el mercado y a la diversidad de gustos existentes por parte de los clientes. El sector gastronómico en los últimos años ha mostrado un crecimiento importante en el país; a junio del 2015 hay cerca de 90.000 restaurantes en Colombia que registraron en 2014 ventas por \$30,7 billones. (Garzon Ortégón, 2015).

Según Acodres, este aumento obedece también al auge turístico que ha tenido el país, lo que ha generado crecimiento económico y aseguró que este ‘boom’ también se ha dado por la inversión extranjera, marcas que se han posicionado en el país, lo que permite que el sector gastronómico mejore cada vez más. (Garzon Ortégón, 2015). Específicamente en la capital colombiana, existen 22.000 restaurantes formales.

De la misma manera, la comida gourmet ha crecido con el auge de la tendencia “fitness”, ésta última es una opción por la que cada vez más optan altos ejecutivos y empresarios, con los objetivos de cuidar su salud y lucir bien. Para este público objetivo hay muchas propuestas enfocadas en satisfacer su demanda.

Una de las propuestas más innovadoras está relacionada con la comida oriental; de un puñado de negocios hace 20 años, hoy asistimos la expansión del segmento con más de 100

establecimientos de diferentes formatos y especialidades, de marcas nacionales y extranjeras, que año tras año ingresan al país. (Laura, 2014).

4.2. Descripción del mercado

4.2.1. Segmento objetivo

Este proyecto está dirigido a los empleados, empresarios y visitantes de hoteles de la localidad de Teusaquillo, específicamente en el barrio quinta paredes, hombres y mujeres que se encuentran en edades entre 23 y 35 años, los cuales debido a sus actividades no cuentan con un largo periodo de tiempo para dedicarle a su alimentación. Su consumo es acorde a su nivel de ingresos, por tal motivo lo segmentamos a estratos 3 y 4, los cuales están dispuestos a invertir en una buena alimentación, interesados en consumir alimentos saludables y en las tendencias que se manejan en el ámbito gastronómico. Las personas que pertenecen a este segmento siempre haciendo énfasis en que el tiempo es un factor determinante para el desarrollo de sus actividades.

4.2.2. Necesidades

El problema principal que presenta el usuario es el tiempo perdido durante la experiencia recibida en los restaurantes. Estos usuarios perciben como problema o dolor, el tiempo que deben esperar mientras les toman la orden y sirven la misma, problema que presentan muchos de los restaurantes a los cuales asisten con frecuencia, generando gran incomodidad para el segmento encontrado.

La poca disponibilidad de tiempo con la que cuenta este segmento para dedicarle a sus actividades de alimentación es uno de los factores más importantes a la hora de adquirir la experiencia de los restaurantes. Las personas de este sector debido a sus labores diarias de trabajo, sus agendas, el ritmo de la ciudad y el sector donde trabajan, sienten que su tiempo es preciado. Por esta razón son susceptibles a los tiempos de espera que se producen generalmente en los restaurantes. (Anexo 3. Mayor molestia del cliente).

4.2.3. Tamaño del mercado

De acuerdo a las proyecciones de población 2005-2020 del DANE, Bogotá cuenta con una población de 7'878.783 en el 2015 (DANE, 2015). La Localidad de Teusaquillo cuenta con 1421 hectáreas, de estas 149,86 se consideran áreas protegidas. Cuenta con 31 barrios distribuidos en 6 Unidades de Planeación Zonal (UPZ) Galerías, Teusaquillo, Parque Simón Bolívar, La Esmeralda, Quinta Paredes y Ciudad Salitre Oriental. La población total para el año 2013 fue de 149.166 habitantes, 69.240 hombres y 79.926 mujeres. (E.S.E, Teusaquillo, & salud, 2014)

De acuerdo a las cifras la tasa de ocupación (59,5%) superando la de la ciudad (55,1%), según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá. Así mismo la tasa de desempleo (9,9%) es menor a la de la ciudad (13,1%). La clase que más predomina en la localidad de Teusaquillo es la media: el 83,6% de predios son de estrato cuatro; el 11,4% pertenece a los predios de estrato tres; mientras que el 4,2% al estrato cinco; y el restante (0,8%) pertenece a manzanas no residenciales (Camara de Comercio, 2007).

Con lo anterior, nos vamos a enfocar en el barrio Quinta Paredes que limita, al norte, con la avenida Jorge Eliécer Gaitán (calle 26), el costado sur de la Universidad Nacional; al oriente, con la avenida Ciudad de Quito (carrera 30); al sur, con la avenida de las Américas, avenida Ferrocarril de Occidente (diagonal 22 A), y al occidente, con la avenida Batallón Caldas (carrera 50), costado sur y oriental de la embajada de Estados Unidos (carrera 45). Este es un sector residencial, hotelero y empresarial, que cuenta con una localización estratégica, en el cual se

ubican Corferias, la Embajada Americana, el Acueducto de Bogotá, la Fiscalía General de la Nación.

Como se mencionó anteriormente, Teusaquillo tiene una población de 149.166 y recibe aproximadamente 400.000 visitantes diariamente. En la tabla que se encuentra a continuación se puede observar que la proyección sobre la población de esta localidad corresponde a 143.891 habitantes, de los cuales 70.219 se encuentran dentro del rango de 15 a 44 años que corresponden a nuestro segmento objetivo. Con esto, se puede tomar el porcentaje de la población que se convierte en mercado potencial para Sushilandia que en el caso es de 51,20%.

Tabla 4. Proyecciones de población por localidad

	Población Total		Hombres		Mujeres	
	No.	Porcentaje	No.	Porcentaje	No.	Porcentaje
Menor 1 año	1.266	1,00%	643	49,60%	623	50,40%
1 a 4 años	5.234	3,70%	2.621	50,00%	2.613	50,00%
5 a 14 años	14.453	9,60%	7.206	49,80%	7.247	50,20%
15 a 44 años	70.219	51,20%	33.215	47,20%	37.004	52,80%
45 a 59 años	30.029	19,60%	13.365	44,40%	16.664	55,60%
60 y más años	22.690	14,90%	9.332	41,00%	13.358	59,00%
TOTAL	143.891	100,00%	66.382	46,10%	77.509	53,90%

Proyección de población objetivo para la localidad de Teusaquillo.

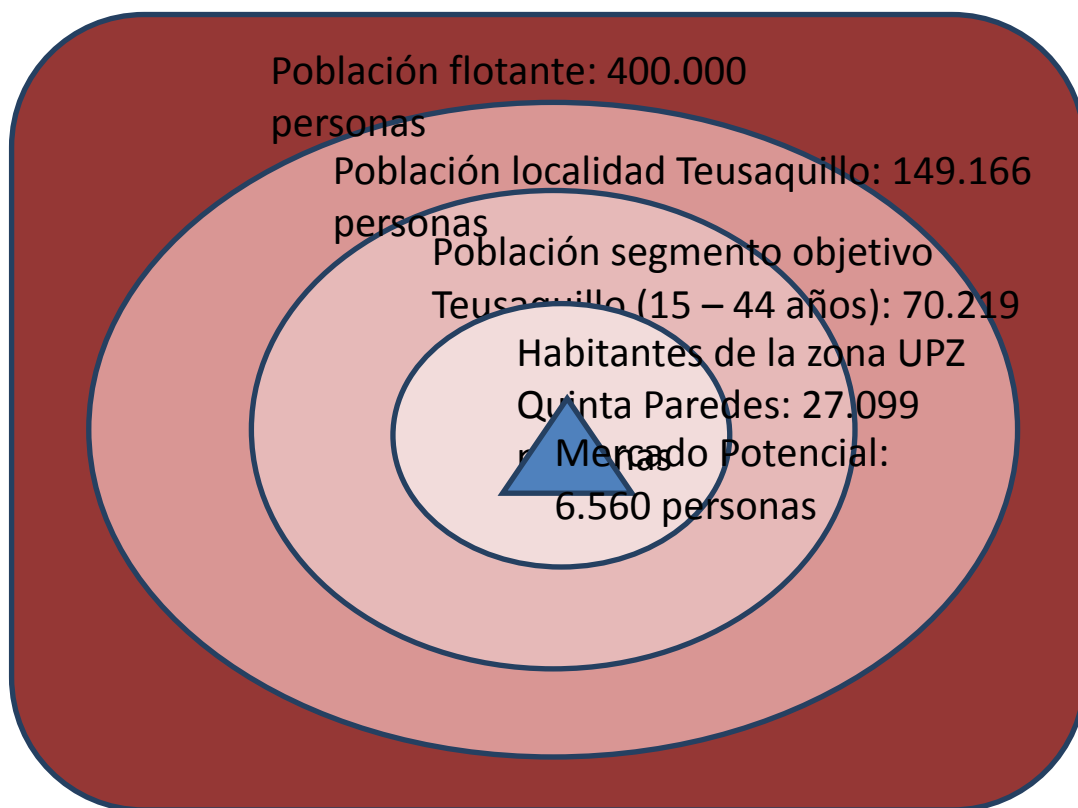
Fuente: DANE, SDP, Proyecciones de población por localidades 2000-2015

Teniendo en cuenta el segmento objetivo que fue definido con anterioridad y las variables que se eligieron para establecer el tamaño de mercado, es oportuno calcular el mercado potencial que tiene Sushilandia. Para realizar dicho cálculo se tomará la siguiente ecuación:

Mercado Potencial = Número de visitantes y habitantes por la zona X % de estas que están en el rango de edad de 15 a 44 años.

La ecuación que se ve anteriormente, considera las personas que se mueven diariamente y habitan en los lugares cercanos a donde estaría ubicado Sushilandia. De acuerdo a los datos tomados en las investigaciones previas este número es de 427.099 personas. Así mismo, se tiene en cuenta el porcentaje de personas que hacen parte del mercado objetivo, el cual está conformado por transeúntes que estén entre los 15 y los 44 años. En este caso, el porcentaje que hace parte de este rango es de 51,20% aproximadamente. Al realizar este cálculo se puede ver que el mercado potencial de Sushilandia corresponde a 218.674, de esta cantidad Sushilandia desea abarcar el 3% que corresponde a 6.560 personas.

Imagen 4. Mercado potencial para Sushilandia



Resumen acerca del mercado potencial que Sushilandia quiere abarcar con su modelo de negocio.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Análisis de la competencia

Analizando el barrio de Quina Paredes, ubicado en la localidad de Teusaquillo encontramos cinco restaurantes que se asimilan a nuestro negocio. Estos están enfocados en la comida oriental de calidad y dirigida al segmento de clientes que SUSHILIANDIA se quiere centrar. Con el fin de aclarar y ser más específicos en las características fuertes o débiles de nuestros competidores, hemos determinado doce variables, las cuales están definidas de la siguiente manera:

- *Rapidez*: Tiempo estimado que el restaurante utiliza en las etapas que se llevan a cabo dentro de la experiencia; tiempo para ordenar, tiempo para recibir la orden, tiempo para recibir la cuenta y tiempo para pagar.
- *Calidad*: Sabor, ingredientes frescos, imagen del producto.
- *Imagen del producto*: presentación del producto a primera vista; que sea llamativo, bien presentado, colores correspondientes a ingredientes en buen estado.
- *Variedad*: Varias opciones de ingredientes y combinaciones dentro del menú que se le presenta a los clientes
- *Manejo del espacio*: Distribución interna del restaurante; espacio entre mesas, cocina y libre para el tránsito de los clientes.
- *Recipiente del producto*: Herramienta en la cual se sirve el plato, imagen que acompaña la presentación de la comida.
- *Experiencia*: Lograr un vínculo entre las preferencias y gustos del cliente y la temática y producto que el restaurante ofrece.
- *Precio*: Valor en pesos equivalente (acorde) a la presentación, producto y experiencia brindados por el restaurante.
- *Servicio*: Atención amable, acorde a las requerimientos principales del cliente y en disposición de sus necesidades y peticiones.
- *Aseo del establecimiento*: limpieza física del establecimiento.
- *Presentación de empleados*: Uso de uniformes acordes al restaurante, presentación personal de los empleados y uso de dotaciones de aseo requeridas dentro de los restaurantes.

- *Ambiente:* Imagen del restaurante refleja la temática del mismo, intrínsecamente el producto que se vende.

Las variables mencionadas anteriormente se evaluarán por medio de una calificación de 0 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 0 la peor, esto con el fin de conocer la posición en la que se encuentra SUSHILANDIA en comparación a sus competidores más fuertes.

Tabla 5. Evaluación de competidores

VARIABLES	RESTAURANTES					
	HANASHI	KOBE SUSHI BAR	WOK	SUSHILANDIA	TERIYAKI	SUSHINO
Rapidez	2	3	3	4	2	4
Calidad	4	3	5	3	5	3
Imagen del producto	3	4	5	3	3	3
Variedad	3	3	5	3	4	2
Manejo del espacio	3	3	4	2	3	1
Recipiente del producto	2	3	3	4	3	2
Experiencia	2	2	4	5	3	2
Precio	4	2	3	3	4	5
Aseo del establecimiento	4	4	5	5	5	4
Presentación de empleados	4	4	5	3	5	3
Ambiente	3	4	4	2	3	2
TOTAL	34	35	46	37	40	31

Evaluación de potenciales competidores para Sushilandia mediante la valoración de once variables entre 0 a 5, siendo 5 la calificación más alta y 0 la calificación más baja.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la calificación que se llevó a cabo de los 6 restaurantes; se evidencia que la competencia más fuerte para SUSHILANDIA es WOK y la competencia que presenta menor riesgo para nuestro restaurante es SUSHINO; el cual obtuvo la calificación más baja. Por su parte SUSHILANDIA acaparó el tercer lugar gracias a que a pesar de ser nuevo en este sector, su valor agregado está centrado en varias variables que lograron subir su calificación en comparación con los demás restaurantes. Esto se debe a que la política de SUSHILANDIA es intentar reducir al máximo las dolencias que presenta el consumidor durante su experiencia en el restaurante; motivo por el cual se centra en que variables como: rapidez, experiencia, imagen y recipiente del producto tengan un gran peso durante la práctica que se vive dentro del restaurante.

Para lograr ser más específicos en los factores en los que SUSHILANDIA presenta fortalezas y debilidades con respecto a su competencia, se hizo una comparación utilizando graficas que demuestran la posición que logro cada restaurante frente a cada variable. (Ver Anexo 4. Análisis de la competencia).

4.4. Análisis DOFA

Tabla 6. DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Concepto diferente de ordenar sushi de acuerdo a sus preferencias. - Existe la posibilidad de combinar los ingredientes que el cliente desee en un solo sushi. - Gracias al servicio Take Away se ahorra tiempo que existe desde que se ordena hasta que se finaliza con el pago de la cuenta. - Agilidad en la entrega del producto. - Brindamos ingredientes saludables. - Productos siempre frescos.	- No ofrecemos un servicio a la mesa - Solo se brinda Sushi - El local es pequeño
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Se puede implementar nuevas sedes del restaurante en la ciudad. - Implementaciones de nuevos ingredientes. - Gracias a la implementación de promociones se atrae mas clientela.	-Al no existir mas opciones en la comida, las personas prefieren ir a otros restaurantes. - Consumir el mismo producto puede cansar a las personas.

Análisis estratégico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta Sushilandia en el mercado escogido.

Fuente: Elaboración propia.

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1. Mezcla de mercadeo

5.1.1. Producto

5.1.1.1. Descripción del producto

El restaurante maneja una serie de ingredientes de forma permanente y adicional tres temporadas durante el año; estas temporadas son cambiantes y se acomodan a las tendencias que se están viendo en el mundo del sushi en cuanto a ingredientes y formas de cocción.

Para comenzar, hablaremos del menú principal y los grupos de productos que se encuentran dentro de él, evidenciando sus características y factores en común. El menú permanente está dividido en tres opciones o grandes grupos de productos distribuidos de la siguiente manera:

- **Maki:** La palabra específicamente traduce rollo. Es una de las tantas variaciones que se pueden hacer en el momento de la preparación del sushi. Específicamente se caracteriza por servir el arroz y el pescado enrollados en una hoja de alga, que se conoce con el nombre de nori. Este tipo de sushi se puede preparar de diversas maneras, convirtiéndolo en un producto muy variado; depende de los ingredientes que contenga el rollo y las combinaciones que se hagan en el mismo. Nuestro menú incluye entre los ingredientes utilizados para este tipo de sushi: aguacate, arroz, nori, surimi, atún, salmón, cebolla crujiente, salsa picante y pepino.

Imagen 5. MAKI



Imagen que ilustra el diseño del rollo llamado Maki

Fuente: Google imágenes. Promegranate Maki suhi. Recuperado de:
<http://www.bing.com/images/search?q=maki&view=>

- Futomaki: Se refiere a un rollo de sushi grueso, Tiene forma cilíndrica y es conocido por ser largo, generalmente mide de tres a cuatro centímetros y de largo y de ancho aproximadamente de dos a tres centímetros. Puede tener desde dos rellenos, hasta cuatro, con el fin de complementar, dar más sabor y tener una presentación más atractiva a las vista por sus colores. En Sushilandia este tipo de sushi contiene en su mayoría los siguientes ingredientes: Alga nori, arroz, pollo crujiente, salmón, tocineta, pepinos, algas y aguate.

Imagen 6. *FUTOMAKI*



Imagen que ilustra el diseño del rollo llamado Futomaki

Fuente: Google imágenes. Promegranate Maki suhi. Recuperado de:
<http://www.bing.com/images/search?q=maki&view=>

- Temaki: Es conocido como el sushi que en su preparación es enrollado a mano. Tiene la forma de un cono y generalmente es de gran tamaño, puede medir aproximadamente diez centímetros de largo. Se come generalmente con la mano, debido a su gran tamaño. El restaurante lo prepara con una hoja nori que contiene arroz en su interior y otros ingredientes dentro del cono. Los ingredientes que se utilizan en este tipo de sushi son: Alga nori, arroz, aguacate, atún, camarón, salmón, queso, pepino, espinaca y tomate.

Imagen 7. *TEMAKI*



Imagen que ilustra el diseño del rollo llamado Temaki

Fuente: Google imágenes. Promegranate Maki suhi. Recuperado de:
<http://www.bing.com/images/search?q=maki&view=>

Adicionalmente a este menú permanente, dependiendo del mes se va a adherir un menú que maneja las diferentes temporadas, las cuales contienen nuevos productos que están siendo tendencia en el mundo. Las temporadas están divididas de la siguiente manera:

Tabla 7. Clasificación temporadas de sushi

Temporada	Periodo
Kaishi (inicio)	Enero – Abril
Hanbun (mitad)	Mayo- Agosto
Fainaru (Final)	Septiembre- Diciembre

Temporadas que se van a manejar a lo largo del año, con características especiales de corte y sabor de sushi.

Fuente: Elaboración propia.

El menú de estas temporadas esta inicialmente preparado por el Chef, pero está sujeto a cambios debido a los cambios en tendencias que se puedan presentar en los meses de lanzamiento de los productos.

- Kaishi: Esta primera temporada desarrollada para el inicio del año, quiere llegar con un toque revolucionario y no visto comúnmente en los restaurantes de sushi del sector. Este menú contiene tartar de sushi; este tipo de corte presenta una preparación novedosa, además de cautivar el espíritu y tradición japonesa. En esta versión se pretende prescindir del uso de cualquier tipo de alga para la preparación especial de este corte, con el fin de que el sabor se concentre en la esencia del ingrediente principal que se escoge. Dentro de los ingredientes que maneja el restaurante se encuentra: atún y salmón; que pueden estar acompañados de otros ingredientes tales como: aguacate, cebollín, huevos de salmón.

Imagen 8. *Tartar de sushi*



Imagen que ilustra el diseño del tartar de sushi.

Fuente: Google imágenes. Promegranate Maki suhi. Recuperado de: <http://www.bing.com/images/search?q=maki&view=>

- Hanbun: La siguiente temporada destinada para los meses de Mayo, Junio, Julio y Agosto, contiene un corte especial de Sushi conocido como Nigiri. Este tipo de sushi se caracteriza por ser preparado con arroz en la parte baja; el arroz se moldea con la mano hasta formar un bloque, seguidamente este tipo de sushi se envuelve por el ingrediente principal que es pescado en la mayoría de veces. El restaurante maneja principalmente ingredientes como: arroz, salmón y aguacate.

Imagen 9. *NIGIRI*



Imagen que ilustra el diseño del rollo llamado Nigiri

Fuente: Google imágenes. Promegranate Maki suhi. Recuperado de: <http://www.bing.com/images/search?q=maki&view=>

- Fainaru: Es la temporada final del año. En esta se quiere terminar con un toque de novedad y sobriedad en los productos que se ofrecerán. Para esta temporada estarán dispuestos los rollos invertidos llamados uramaki. Este tipo específico de sushi se caracteriza por tener un tamaño mediano, además de ser cilíndrico, por lo general tiene dos o más rellenos. El uramaki, es un tipo particular debido a su manera de preparación, debido a que en esta ocasión el arroz se encuentra en la parte exterior del rollo y el alga nori se encuentra en la parte interior. El relleno se ubica en el centro y le da la forma el alga nori, acompañada del arroz. Nuestro restaurante manejará ingredientes específicos para esta preparación como lo son: nori, aguacate, arroz, salmón, tartar de atún, langostino y jamón ibérico.

Imagen 10. URUMAKI



Imagen que ilustra el diseño del rollo llamado Urumaki

Fuente: Google imágenes. Promegranate Maki suhi. Recuperado de: <http://www.bing.com/images/search?q=maki&view=>

Bebidas: están contempladas en el menú con el objetivo de complementar la comida que se ofrece anteriormente. Principalmente se basa bebidas gaseosas como: Coca Cola, Coca Cola Light y productos Postobón, también se ofrecen té de sabor limón, durazno o manzana y por ultimo agua sin gas o con gas.

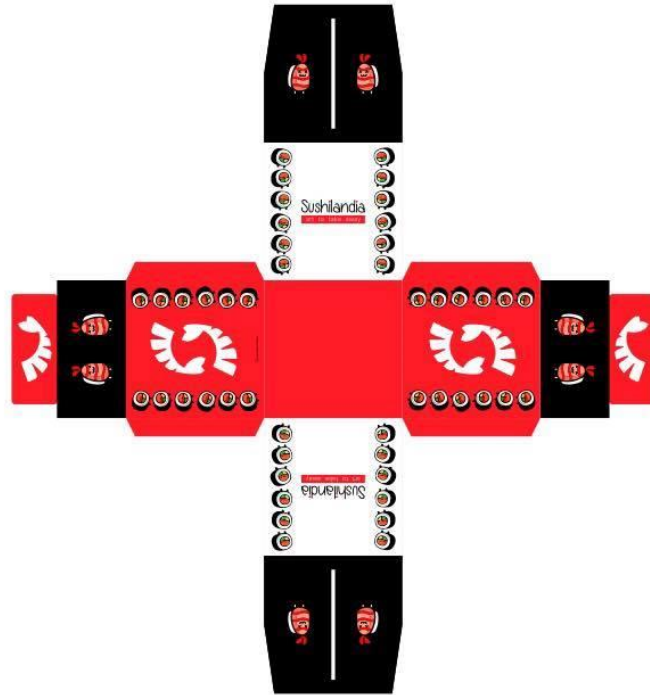
Productos adicionales:

- **Empaque:** Son empaques hechos en cartón con la utilización de plásticos en la parte interior con el fin de conservar la comida de la mejor manera posible. Estos empaques están diseñados por jóvenes creativos que desean aportar un poco de su arte para ser exhibido en el restaurante. Este es el primer diseño realizado por una diseñadora industrial que quiso aportar su creatividad a nuestra idea de negocio, con el fin de darse a conocer por medio de esta representación artística.

Imagen 11. *Prototipo de empaque*

En la parte interior se generarán unos datos curiosos acerca del arte que se deriva a partir del sushi con el fin de que el cliente se empape más acerca de esa cultura y aprenda mientras consume nuestros productos.

A continuación, mostramos un primer ejemplo de la información alojada al interior del empaque; esto se hace con el objetivo de recalcar y tratar de educar al cliente con algunos aspectos curiosos mientras disfrutan de su comida.



Prototipo de caja donde va empacado el sushi.

Fuente: García, Daniela.

Gráfico 1. Información del interior del empaque



Prototipo sobre la información y/o caracterización que lleva el empaque de sushi en su interior.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1.2. Aspectos diferenciales

Nuestro producto y experiencia dada en el restaurante logra cautivar una idea nueva acerca del concepto tradicional que se maneja en los restaurantes de sushi. Nuestros productos se basan en un menú permanente y otro que se maneja por medio de temporadas; dentro de estas podemos ver como se hace uso de las tendencias en el mundo del sushi, razón por la cual los ingredientes que se escogen para la elaboración son diferentes, al igual que sus combinaciones. Lo más importante es la creatividad que se refleja en los diferentes tipos de ingredientes que se ofrecen.

Otro de los factores diferenciales más importantes que tiene el negocio es la disposición de los ingredientes o toppings en una barra, en la cual los clientes pueden ver y armar su sushi dependiendo de sus gustos. El modelo del negocio está planteado para que el cliente desde que entra al establecimiento hasta que paga gaste 4 minutos; éste sin lugar a dudas es uno de los aspectos que logra diferenciar al restaurante de los demás, gracias a la eliminación de tiempos de espera para conseguir la alimentación.

Como valor adicional que se le quiere adherir al producto, se ha establecido la fabricación de empaques hechos por jóvenes creativos que quieran dar a conocer sus pensamientos y expresiones artísticas utilizando este medio. De esta manera se acompaña el producto principal que es el sushi con un empaque acorde, representativo y diferente a todos los restaurantes que suelen dedicarse a lo mismo. Todos estos factores unidos hacen que nuestro producto y la experiencia que se deriva de él sean factores diferenciales y creativos, generando un factor de exclusividad en lo que queremos ofrecer al público.

5.1.1.3. Nuevos productos y/o servicios

Con el fin de que nuestro restaurante este a la vanguardia en cuanto a las tendencias y desarrollos del arte del sushi, se tiene establecido que se generaran en los cambios de temporadas

lanzamientos de nuevos tipos de sushi que contienen nuevos cortes, ingredientes y métodos de preparación. Es el objetivo que se ha planteado de principio a fin.

Otra de las ideas a implementar en el futuro, es la creación de una parte exclusiva dentro del restaurante para que el cliente tenga la oportunidad de armar el sushi personalmente, contando con el acompañamiento por parte de del personal, con el propósito de que el cliente desarrolle su creatividad y prepare el sushi que se quiere comer, con el corte que quiere e ingredientes de su gusto.

5.1.2. Precio

5.1.2.1. Variables para la fijación del precio

En el momento de establecer el precio que se le va a dar a los productos, se tiene en cuenta un número de variables importantes:

- Costos de producción; Para fijar el precio se tienen en cuenta los costos fijos y variables con el objetivo de plantear un precio justo que logre cubrirlos. En los costos variables, se incluyen los de trabajo, por otra parte los costos fijos incluyen costos que el negocio tiene sin importar si está produciendo o no.
- Ganancia; Uno de los objetivos más importantes que nos hemos planteados es que el precio se debe fijar de tal manera que logre cubrir los costos de producción pero que al mismo tiempo, de un margen de ganancia para sus socios. Es de gran importancia que el negocio genere un retorno que se derive de la venta de sus productos y del servicio que brinda en la experiencia del restaurante como tal.
- Competencia del mercado; Siendo el sushi un producto ofrecido en diferentes restaurantes, se hace necesario comparar los precios. Pero en este aspecto es necesario

tener en cuenta nuestros diferenciadores y valor añadido tanto en el producto como en el recipiente. Algunos de los precios que tiene la competencia son:

Tabla 8. Precios comparativos de competidores

Restaurante	Precio comida		PROMEDIO COMIDA	Promedio precio bebidas		
	MIN	MAX		Agua	Gaseosa	Jugos naturales
Kobe sushi bar	\$ 4.000,00	\$ 15.000	\$ 9.500	\$ 2.000	\$ 3.500	\$ 4.500
Sushino	\$ 9.900	\$ 27.500	\$18.700	\$ 2.000	\$ 3.700	\$ 4.700
Hanashi	\$ 11.000	\$ 21.000	\$16.000	\$ 2.500	\$ 3.200	\$ 4.800
WOK	\$ 12.900	\$ 32.000	\$22.450	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 5.300
Teriyaki	\$ 15.900	\$ 29.000	\$22.450	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 5.700

Comparativo de precios de potenciales competidores para Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

- Capacidad adquisitiva del cliente; el segmento escogido para la implantación del restaurante, da la posibilidad de brindar un precio medio- alto, el objetivo es fijar un precio justo que le dé al cliente; calidad, sabor, cantidad y valor añadido a un precio acorde.
- Valor agregado; Es un factor importante a la hora de determinar el precio, debido a que los productos que se ofrecen contienen ingredientes y cortes diferentes con factores de creatividad y novedad. Además de esto la experiencia que gira en torno al producto es un factor que añade valor, por medio del empaque creativo y artístico y las enseñanzas que se quieren dar por medio de la venta del producto.

Tabla 9. Determinación del precio

5.1.2.2. Determinación del precio

VARIABLES PARA DETERMINAR EL PRECIO	
CT=CF+CV	
COSTOS FIJOS	\$ 10.026.668
COSTOS VARIABLES	
MAKI	\$ 4.181
TEMAKI	\$ 2.663
FUTOMAKI	\$ 2.517
TEMPORADA I	\$ 2.686
TEMPORADA II	\$ 2.610
TEMPORADA III	\$ 4.192
Adiciones atún, palmitos, anguila	\$ 56
Adiciones pollo, tocineta	\$ 45
Adiciones salmón, camarón	\$ 56
Agua	\$ 1.216
Té	\$ 849
Gaseosa	\$ 1.257
DEMANDA	
MARGEN DE UTILIDAD	30%

Variables para determinar el precio de venta de los productos, teniendo en cuenta costos fijos y variables.

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias para determinar el precio de nuestros productos están dadas por los siguientes factores:

- $PV = CF \text{ UNITARIO} + CV \text{ del producto} + 30\%$
- De acuerdo a la preferencia de los productos y su rotación
- A través de la fluctuación de la demanda por el sushi, se irán modificando los precios
- Se mantendrá un equilibrio en el precio de los productos para darle visibilidad y rotación de manera uniforme a todos los productos ofrecidos

Tabla 10. Precio estimado y precio real

PRODUCTOS	UNIDADES X MES	COSTOS VARIABLES	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	COSTO FIJO UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCION	PRECIO ESTIMADO	PRECIO REAL
MAKI	297	\$ 4.209	29,00%	\$ 10.781	\$ 3.748	\$ 18.738	\$ 19.000
TEMAKI	152	\$ 2.679	24,00%	\$ 10.781	\$ 3.365	\$ 16.825	\$ 17.000
FUTOMAKI	195	\$ 2.525	23,00%	\$ 10.781	\$ 3.327	\$ 16.633	\$ 17.000
TEMPORADA I - KAISHI	56	\$ 2.674	9,00%	\$ 10.781	\$ 3.364	\$ 16.819	\$ 17.000
TEMPORADA II - HANBUN	49	\$ 2.662	7,00%	\$ 10.781	\$ 3.361	\$ 16.804	\$ 17.000
TEMPORADA III - FAINARU	49	\$ 4.220	8,00%	\$ 10.781	\$ 3.750	\$ 18.751	\$ 19.000
Adición de atún, palmitos, anguila	38	\$ 56			\$ 14	\$ 70	\$ 3.000
Adición de pollo, tocineta	48	\$ 45			\$ 11	\$ 57	\$ 3.800
Adición de salmón (hurvos), camarón, langostino	37	\$ 56			\$ 14	\$ 70	\$ 4.000
Agua	48	\$ 1.224			\$ 979	\$ 2.203	\$ 3.000
Té	64	\$ 853			\$ 682	\$ 1.535	\$ 2.500
Gaseosa	94	\$ 1.361			\$ 1.089	\$ 2.450	\$ 3.500
TOTAL	1.126	\$ 22.564	100,00%	\$ 12.144.331			

Cálculo de precios para cada producto a ofrecer teniendo en cuenta el margen de contribución y el porcentaje de participación de cada uno de ellos, ajustando el precio estimado.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 10 se puede observar la estrategia diseñada para definir los precios de venta de cada producto. En esta tabla los precios estimados se obtienen a partir de la demanda esperada de cada uno de los productos. La forma en la cual se llevó a cabo este cálculo fue empleando los costos variables, asignando un costo fijo unitario a los productos de sushi de acuerdo a su porcentaje de participación en las ventas y sumándoles un margen de contribución de 25%. En el caso de las bebidas, solo se tuvieron en cuenta los costos variables y se les agregó un margen de contribución del 80%. De acuerdo a la anterior metodología, se obtuvieron los precios estimados de cada producto con el fin de generar la ganancia esperada. De igual forma, también se puede observar el precio real, es decir, el precio al cual se están ofreciendo los productos en el mercado, para ello se tuvo en cuenta que los precios fueran competitivos con respecto a sus más directos rivales.

5.1.3. Distribución

5.1.3.1. *Canales de distribución*

El negocio tendrá dos canales de distribución en principio; el primero es el directo, por medio del local, el cliente tiene la alternativa de conseguir el producto y la experiencia que se deriva de él en el momento en el que acude a la planta física.

Como un canal adicional que se ha pensado implantar en el futuro, se encuentra la incursión del restaurante en las aplicaciones ya establecidas de domicilios, con el ánimo de facilitar e impulsar el consumo de nuestros productos por este medio.

5.1.4. Comunicación

El objetivo es que por medio de la comunicación se logre promocionar nuestro restaurante, de esta manera queremos incentivar la visita y compra respectiva, crear recordación de marca por parte de los clientes, dar a conocer el restaurante como una excelente alternativa a la hora de consumir sushi, mostrar los beneficios y valores añadidos que se le ha implementado a la temática del lugar. También se quiere por medio de estrategias de publicidad incrementar el consumo de los clientes en horarios o días difíciles para las ventas del producto.

A la hora de plantear los mecanismos por los cuales se va a llevar a cabo la comunicación, es importante tener en cuenta que Sushilandia es un restaurante nuevo, que no es conocido en el sector y por tanto no tiene un reconocimiento de marca previo. De la misma manera, su objetivo principal es el de cautivar la atención de su público objetivo para que tenga la iniciativa de vivir la experiencia de comer dentro de nuestro restaurante.

Es importante mencionar que se quiere llevar a cabo una estrategia de publicidad que vincule las emociones del cliente con el producto como tal, generar un factor motivacional con el

fin de que se logre generar intención de compra del producto. Se busca hacerle saber al cliente que nuestro restaurante maneja las últimas tendencias en el arte del sushi en el mundo, con ingredientes llamativos y novedosos, además de esto que el factor de creatividad comienza desde el producto y pasa por el empaque y ambientación del lugar. El cliente debe saber que el restaurante está a su disposición, con el ánimo de satisfacer no solo sus necesidades fisiológicas.

5.1.4.1. Activaciones

Teniendo en mente que el objetivo es dar a conocer el restaurante, la experiencia y producto que se ofrece dentro de él, se deben realizar diferentes métodos de activación que sirvan para lograr acaparar la atención del cliente, generando curiosidad acerca del nuevo establecimiento, ganas de visitarlo y probarlo. Para lograr esto, se han planteado diferentes medios que pueden ayudar:

- *Evento de inauguración:* Debe ser uno de los principales y es el que generará el primer impacto para el cliente. La estrategia se basa en invitar conocidos, amigos o familiares a que visiten el restaurante. También se plantea realizar invitaciones a los trabajadores y visitantes de las empresas y hoteles que se encuentran cerca del establecimiento con el fin de empezar la relación con los clientes que hacen parte de nuestro segmento objetivo. Dentro del evento se darán pruebas gratis a muchos de los que entren. Los clientes podrán comunicarse abiertamente con el Chef y preguntarle lo que deseen acerca de la preparación que más les llame la atención.

Imagen 12. Invitación evento de inauguración



Prototipo de invitación al evento de inauguración de Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

- *Volantes:* Es un tema tradicional y sirve en gran medida para darse a conocer en los primeros momentos de vida del restaurante. El objetivo de implementar este recurso es el de darse a conocer dentro de la zona donde está ubicado el restaurante. Para esto se tendrá destinado en la entrada del restaurante un cuadro que tendrá impresa una expresión artística, con el fin de llamar la atención. Una persona estará ubicada en la parte trasera del cuadro y repartirá los volantes, mucha de la información impresa en el volante, estará representada de una manera creativa en el cuadro también.
- *Capsula de sushi:* se hará una réplica pequeña del modelo del restaurante. Es decir, habrá una tabla de recipientes que contará con los ingredientes principales

para la preparación del sushi. Esta capsula o replica movable va a moverse por los puntos más cercanos al restaurante, se planea que esta actividad funcione días antes de su inauguración, durante y una semana después de la inauguración. Con el fin de que la población empiece a familiarizarse con el modelo de negocio y tenga conocimiento de la nueva opción de restaurante que tiene. Se busca lograr reconocimiento de marca, valor agregado y modelo de negocio por medio de la capsula movable.

- *Evento estudiantes;* Se establecerá dos veces al año eventos basados en la participación de estudiantes de cocina, con el objetivo de que vayan al restaurante y demuestren sus mejores propuestas de ingredientes y tipos de sushi. El cliente participará dentro de estos eventos escogiendo los tipos de sushi y por tanto el chef favorito. Las nuevas propuestas ganadoras se incluirán dentro de los menús temporales.
- *Happy hour:* Los viernes de cada semana se hará un evento de happy hour de 4 a 6 de la tarde, en donde por la compra de cualquiera de nuestros productos, se lleva un temaki a mitad de precio. El objetivo es incentivar el consumo y compra de los clientes y brindarles un premio (otro producto) por realizar compras. Se ha escogido temaki porque es uno de los productos más novedosos y con mayor demanda en el mercado, además de ser económico en comparación de los otros, también contiene pocos ingredientes para su preparación, lo que le permite al restaurante poder brindar una vez a la semana la posibilidad de venderlo a la mitad.

5.1.4.2. Internet

Se quiere hacer uso de este medio, debido a que la capacidad de esparcimiento es muy grande hoy en día. Se ha comprobado que por este medio se puede cautivar la atención del público y generar tendencias virales que ayuden a propagar la información. De la misma manera

es una herramienta económica, que no incurre en mayores gastos, pero que traerá consigo buenos resultados.

- *Redes sociales:* hoy en día la mayoría de la población, incluyendo nuestro segmento objetivo hace uso de estas. Para lograr esto utilizaremos redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Foursquare y Swarm. El restaurante desde antes de su inauguración cuenta con su página de Facebook y Twitter, redes sociales que han servido para propagar la idea del negocio y que han tenido gran acogida por parte de los usuarios. El propósito es incrementar el número de seguidores y el contacto que se maneja por estos medios con el cliente.

Es esencial la creación de Instagram, debido a que se ha vuelto tendencia en el mundo, se acapara la atención por medio de fotografías del producto y de los factores novedosos que maneja el restaurante.

Foursquare y Swarm son herramientas que sirven para que las personas hagan Check-in en los lugares a los que van, además de esto brinda la posibilidad de dejar opiniones y tips de los lugares visitados. Es importante incentivar al cliente a que realice check- in dentro del restaurante, con el objetivo de que se empiece a calificar como una buena opción. De esta manera en el momento en el que cualquier persona se encuentre cerca al restaurante estas aplicaciones le sugerirán que visite el restaurante, le mostrara los tips y opiniones de la gente y su calificación. Para esto los clientes que visiten nuestro restaurante serán informados de que si usan este medio para hacer check- in obtendrán una bebida gratis en su compra.

- *Domicilios.com:* El objetivo de SUSHILANDIA es crecer con el tiempo, es por esto que se planea aparecer dentro de las opciones para comer en la famosa aplicación y pagina Web domicilios.com. Con esta incursión se planea que las ventas aumenten y adicionalmente que se pueda llegar a otro tipo de consumidores.

5.2. Presupuesto de mercadeo

El presupuesto de mercadeo se hizo de acuerdo al plan de mercadeo que se realizó anteriormente, este está constituido por las inversiones que se hará inicialmente durante el proceso de inauguración del restaurante y los tres primeros años siguientes a la apertura del mismo.

- Presupuesto inicial mercadeo: Contendrá 3 inversiones principales que se basan en activaciones, internet y utilería para el funcionamiento inicial del restaurante y para la inauguración del mismo.

Tabla 11. Presupuesto inicial de mercadeo

CONCEPTO	INVERSIÓN
1. Activaciones	
1.1 Volantes	\$ 300.000
1.2 Repisa	\$ 80.000
1.3 Evento inauguración	\$ 800.000
<i>Total activaciones</i>	\$ 1.180.000
2. Internet	
2.1. Redes sociales	0
<i>Total Internet</i>	0
3. Utilería	
3.1 Menú personal	\$30.000
3.2 Menú exhibición	\$300.000
<i>Total Utilería</i>	\$330.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 1.510.000

Presupuesto de mercadeo inicial para la apertura de Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

- Inversión mercadeo primer año: Con el objetivo de aumentar las ventas y reconocimiento del lugar durante el primer año de funcionamiento del restaurante, se ha planeado una inversión en un espacio que se llamará Happy hour y adicionalmente se pagará a Facebook un dinero anual por la creación de seguidores, los costos de estas ideas se ven reflejados de la siguiente manera:

Tabla 12. Inversión de mercadeo primer año

CONCEPTO	INVERSIÓN
1. Activaciones	
1.2 Happy hour	\$ 4.500.000,00
Total activaciones	\$ 4.500.000,00
2. Internet	
2.1 Facebook seguidores	\$ 500.000,00
Total internet	\$ 500.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 5.000.000,00

Presupuesto de mercadeo para el primer año de funcionamiento de Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

- Inversión mercadeo segundo año: Para el segundo año se ha previsto incursionar en el ámbito de los domicilios, con el objetivo de hacerlo más viral se planea hacer una inversión en la página web Domicilios.com, de tal manera que SUSHILANDIA pueda salir dentro de ella y acapara una mayor cantidad de consumidores. Adicionalmente anuncios en Swarm cuando las personas se encuentren cerca al establecimiento, los costos de estas inversiones se ven reflejados de la siguiente manera:

Tabla 13. Inversión de mercadeo segundo año

CONCEPTO	INVERSIÓN
1. Internet	
1.1 Convenio página web Domicilios.com	\$ 1.500.000,00
1.2 Anuncios en Swarm	\$ 530.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 2.030.000,00

Presupuesto de mercadeo para segundo año de funcionamiento de Sushilandia.
Fuente: Elaboración propia.

- Inversión mercadeo tercer año: Previendo el crecimiento del restaurante, se quiere implementar una aplicación con el objetivo de estar más cerca del cliente, adicionalmente seguir invirtiendo en pautas en Swarm. El costo de estas inversiones es el siguiente:

Tabla 14. Inversión de mercadeo tercer año

CONCEPTO	INVERSIÓN
1. Internet	
1.1 Creación aplicación SUSHILANDIA	\$ 3.200.000,00
1.2 Anuncios en Swarm	\$ 550.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 3.750.000,00

Presupuesto de mercadeo para tercer año de funcionamiento de Sushilandia.
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Inversión de mercadeo proyectada

INVERSION EN MERCADEO PROYECTADA	
PRESUPUESTO AÑO 1	\$ 6.210.000
PRESUPUESTO AÑO 2	\$ 2.030.000
PRESUPUESTO AÑO 3	\$ 3.750.000

Inversión de mercadeo proyectada para los tres primeros años de funcionamiento de Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Objetivos comerciales

Los objetivos comerciales de SUSHILANDIA se basan en un crecimiento porcentual en las ventas del 14,09% del año uno al dos, se puede decir que en gran medida se evidencia el aumento gracias a la inversión de mercadeo que se tiene establecida. Esta inversión corresponde al 3% de las ventas con respecto al año uno. Por otra parte la variación de las ventas del año tres con respecto al año dos es del 6,13%, apalancado por una inversión en mercadeo del 3,5% para incentivar el consumo de los clientes.

Es así que por medio de este indicador se establecerá la variación de ventas por año a través de la siguiente formula:

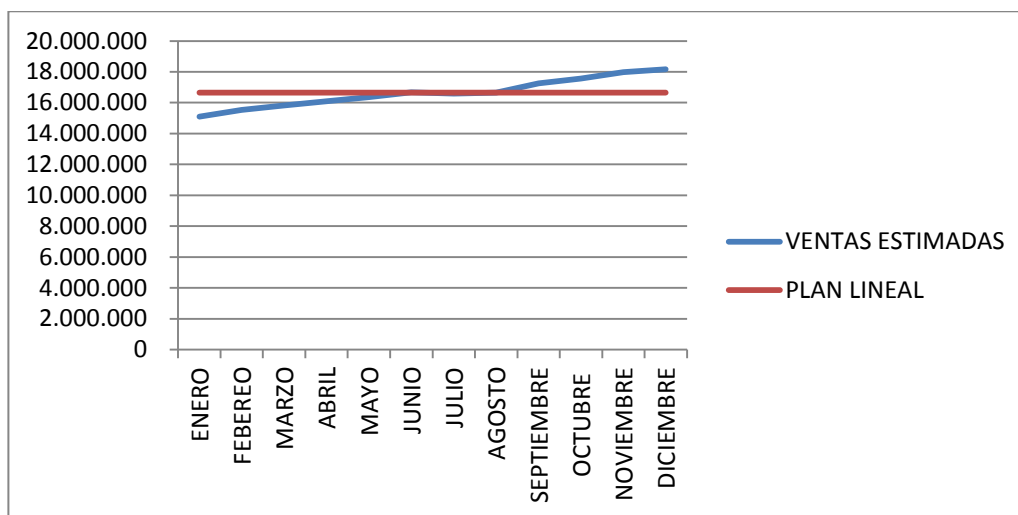
$$\text{Variación en las ventas} = (\text{Ingresos por ventas} - \text{ingresos por ventas año anterior}) / \text{ingresos por ventas año anterior} * 100$$

Si se quiere aumentar la fidelidad de los clientes es necesario la implementación de encuestas de satisfacción para saber en qué se puede mejorar. A continuación se muestra el indicador para saber la venta media por cliente:

$$\text{Venta medio por cliente} = \text{Ventas totales} / \text{Número de clientes}$$

Los siguientes gráficos evidencian las ventas estimadas para el año uno, dos y tres, teniendo como referencia un plan lineal; este plan estipula el objetivo de ventas anuales para su cumplimiento.

Gráfico 2. Proyección de ventas - plan lineal año 1

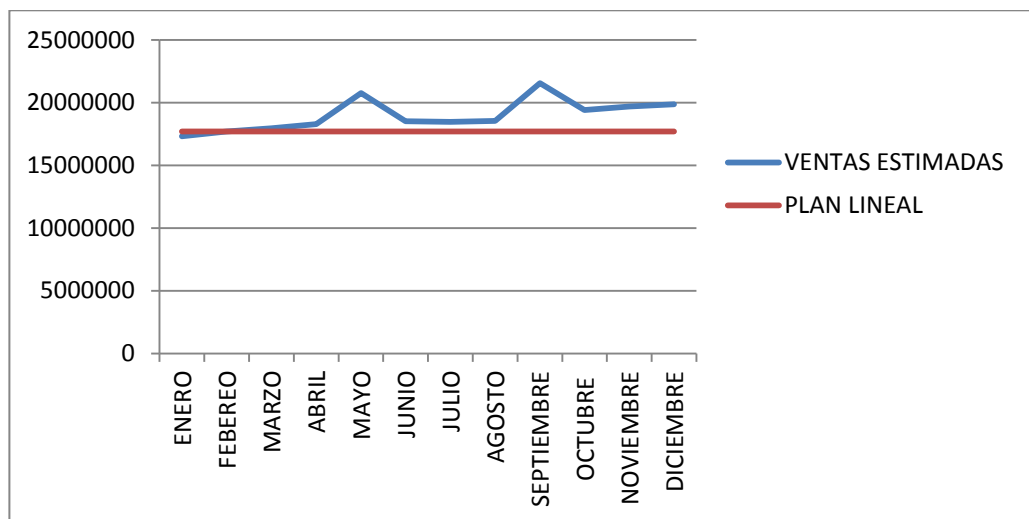


Proyección de ventas para el primer año de funcionamiento en millones de pesos, donde se incluyen todos los productos de Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

En este grafico se puede observar que el objetivo de ventas anuales estaba establecido exactamente en \$16.650.150, el desarrollo de las ventas estimadas durante este periodo comenzó por debajo del objetivo hasta el mes de Mayo en donde se pudo alcanzar la meta propuesta. Adicionalmente, en los meses posteriores se logró sobrepasar. Esto es un panorama alentador puesto que para ser el primer año de funcionamiento del restaurante las ventas presentaron un crecimiento ascendente.

Gráfico 3. Proyección de ventas - plan lineal año 2

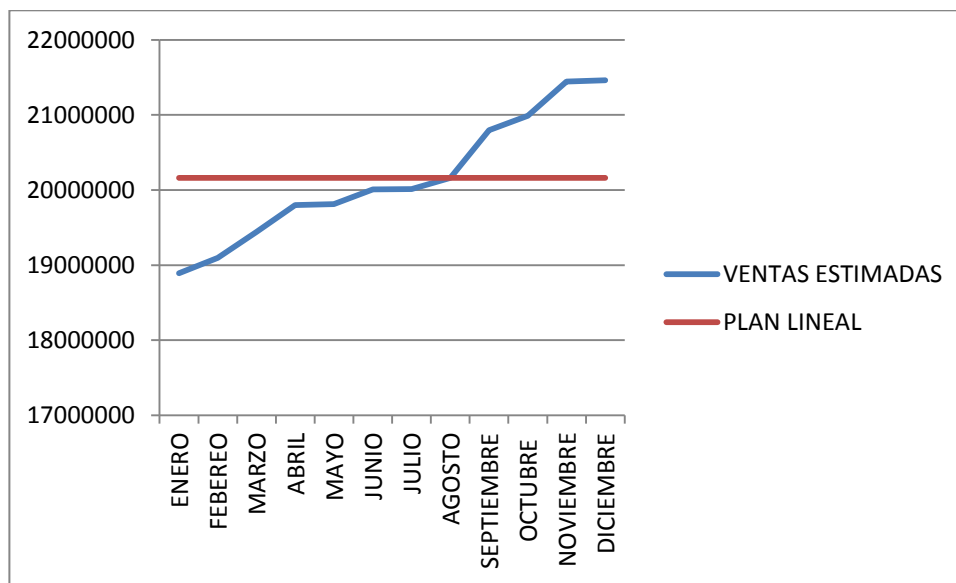


Proyección de ventas para el segundo año de funcionamiento en millones de pesos, donde se incluyen todos los productos de Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

La proyección de ventas con respecto al plan lineal en el año dos, tuvo un comportamiento positivo; en donde se alcanzó la meta establecida y en la mayoría del año las ventas estimadas se lograron mantener por encima del objetivo lineal. Esto se debe en gran medida a la inversión realizada en mercadeo; inversión que produjo interés en nuevos consumidores y en fidelización de clientes.

Gráfico 4. Proyección de ventas - plan lineal año 3



Proyección de ventas para el tercer año de funcionamiento en millones de pesos, donde se incluyen todos los productos de Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

El año tres presenta un crecimiento con respecto a las ventas del año dos del 6,13%. En el principio del año las ventas se mantienen un poco por debajo del plan lineal, pero se logra conseguir el objetivo desde el mes de Julio y en adelante su crecimiento es positivo y en mayor proporción.

5.4. Estimativos de ventas

Tabla 16. Proyección de ventas año 1

PRODUCTO	VENTAS AÑO 1											
	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
MAKI	305	310	315	320	325	330	328	327	320	322	333	335
TEMAKI	155	157	159	163	165	167	165	166	169	171	173	175
FUTOMAKI	196	205	207	208	210	214	212	213	215	218	219	220
TEMPORADA I – KAISHI	140	145	150	153	13	15	17	16	18	19	19	19
TEMPORADA II – HANBUN	0	0	0	0	145	147	147	149	10	12	15	15
TEMPORADA III - FAINARU	0	0	0	0	0	0	0	0	155	160	163	166
Adición de atún, palmitos, anguila	33	35	37	39	40	41	40	41	43	45	47	49
Adición de pollo, tocineta	40	45	46	48	50	53	53	54	56	57	59	60
Adición de salmón (huevos), camarón, langostino	32	35	36	38	39	40	38	39	42	45	47	48
Agua	40	43	45	47	48	50	53	55	57	60	62	65
Té	60	63	65	66	68	70	68	71	73	75	77	80
Gaseosa	90	92	95	97	100	104	102	103	105	107	110	113

Proyección de ventas detallada para cada mes y cada producto en el año 1.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Proyección de ventas año 2

PRODUCTO	VENTAS AÑO 2											
	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
MAKI	345	347	348	350	352	353	350	349	350	354	356	359
TEMAKI	170	173	175	177	180	182	180	179	180	183	185	187
FUTOMAKI	215	217	220	225	227	229	228	229	234	235	237	238
TEMPORADA I – KAISHI	150	155	157	160	162	20	25	24	24	23	25	24
TEMPORADA II - HANBUN	10	15	17	20	152	154	154	158	159	20	23	25
TEMPORADA III - FAINARU	10	12	15	17	18	19	19	20	170	172	175	177
Adición de atún, palmitos, anguila	45	47	49	50	52	55	50	51	52	55	56	57
Adición de pollo, tocineta	60	62	65	68	70	70	72	74	77	78	79	80
Adición de salmón (huevos), camarón, langostino	45	47	49	50	52	53	50	52	54	57	58	59
Agua	63	65	67	70	71	73	73	75	77	79	80	81
Té	77	79	80	82	84	87	85	86	87	89	90	92
Gaseosa	108	110	111	112	115	117	115	116	118	120	124	126

Proyección de ventas detallada para cada mes y cada producto en el año 2.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Proyección de ventas año 3

PRODUCTO	VENTAS AÑO 3											
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
MAKI	359	361	365	367	369	370	370	372	374	375	377	379
TEMAKI	185	186	188	190	191	193	193	194	196	198	199	200
FUTOMAKI	235	236	239	243	244	245	244	245	247	249	250	252
TEMPORADA I - KAISHI	160	163	165	170	25	27	30	32	36	35	36	37
TEMPORADA II - HANBUN	15	17	20	23	160	163	162	164	23	25	28	30
TEMPORADA III - FAINARU	19	20	23	25	27	29	28	27	175	177	180	183
Adición de atún, palmitos, anguila	55	57	59	60	61	65	65	66	67	70	73	75
Adición de pollo, tocineta	79	80	82	84	86	87	85	87	90	93	92	93
Adición de salmón (huevos), camarón, langostino	58	59	62	65	67	69	67	69	72	75	77	80
Agua	78	79	81	83	83	84	83	84	86	88	89	90
Té	90	93	94	97	100	102	100	101	103	105	198	113
Gaseosa	125	127	129	131	135	127	135	136	138	140	143	146

Proyección de ventas detallada para cada mes y cada producto en el año 3.

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas 16, 17 y 18 se encuentran proyectadas las ventas de Sushilandia Take away para los tres primeros años de funcionamiento; para ello, se tuvo en cuenta, preferencias por algunos tipos de sushi, temporadas climáticas, festividades y periodos de vacaciones.

5.5. Sistema de cobros y pagos:

SUSHILANDIA tiene como política de cobro; el pago por parte de los clientes en efectivo y acepta tarjetas débito y crédito, el restaurante no presta servicios de crédito directo al cliente. De acuerdo al modelo del negocio el cliente al momento de recibir el producto (etapa final de compra) debe pagar inmediatamente en la caja antes de consumir el mismo.

Por otra parte la política de pagos hacia proveedores que maneja el restaurante es crédito a 30 días. Los diferentes proveedores recibirán el pago 30 días después de recibidos los productos en el restaurante, este es el sistema de negociación que se tiene planeado con el proveedor en el momento de realizar alguna compra.

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

6.1. Descripción técnica de productos y/o servicios

A continuación se hace una descripción acerca del contenido en gramos de cada uno de los ingredientes que son necesarios para cada tipo de sushi. La medida se maneja de manera estándar para cada uno de los ingredientes. Cabe resaltar que cada uno de los tipos de sushi no contendrán todos los ingredientes mencionados, puesto que el cliente elige solamente los que quiere en su rollo.

Imagen 13. Lista de ingredientes para MAKI

MAKI		
INGREDIENTES	CANTIDAD	
Arroz para sushi	500 gr	
Lamina de alga nori	1	
Lomo de atún	50 gr	
Lomo de salmón	50 gr	
Palmitos	50 gr	
Aguacate	5 gr	
Cebolla crujiente	2 gr	
Pepino	3 gr	

Tabla descriptiva sobre la cantidad requerida de cada ingrediente para este tipo de sushi.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 14. Lista de ingredientes para FUTOMAKI

FUTOMAKI		
INGREDIENTES	CANTIDAD	
Arroz para sushi	250 gr	
Lamina de alga nori	1	
Pollo crujiente	50 gr	
Tocineta	50 gr	
Zanahoria	5 gr	
Espinaca	5 gr	
Mango	3 gr	
Queso crema	4 gr	

Tabla descriptiva sobre la cantidad requerida de cada ingrediente para este tipo de sushi.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 15. Lista de ingredientes para TEMAKI

TEMAKI	
INGREDIENTES	CANTIDAD
Arroz para sushi	300 gr
Lamina de alga nori	1
Camarón	60 gr
Kiwi	5 gr
Tomate	5 gr
Queso crema	4 gr



Tabla descriptiva sobre la cantidad requerida de cada ingrediente para este tipo de sushi.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a cada una de las diferentes temporadas que maneja Sushilandia en el año, líneas abajo se puede observar el contenido en gramos de cada uno de los ingredientes necesarios para el producto asociado a cada una de ellas.

Imagen 16. Lista de ingredientes para KAISHI

TEMPORADA 1- KAISHI. TARTAR DE SUSHI	
INGREDIENTES	CANTIDAD
Salmon	70 gr
Atún	70 gr
Huevos de salmon	70 gr
Aguacate	5 gr
Cebollin	2 gr
Zanahoria	5 gr
Queso crema	4gr



Tabla descriptiva sobre la cantidad requerida de cada ingrediente para este tipo de sushi.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 17. Lista de ingredientes para HANBUM

TEMPORADA II - HANBUM. NIGIRI		
INGREDIENTES	CANTIDAD	
Salmón	70 gr	
Atún	70 gr	
Langostino	70 gr	
Anguila	60 gr	
Aguacate	5 gr	
Cebollin	2 gr	
Arroz para Sushi	250 gr	
queso crema	4 gr	

Tabla descriptiva sobre la cantidad requerida de cada ingrediente para este tipo de sushi.

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 18. Lista de ingredientes para HANBUM

TEMPORADA II - HANBUM. URAMAKI		
INGREDIENTES	CANTIDAD	
Arroz para Sushi	500 gr	
Lamina de Alga nori	1	
Lomo de salmón	50 gr	
Lomo de atún	50 gr	
Palmitos	50 gr	
Aguacate	5 gr	
Cebollin	2 gr	
Zanahoria	5 gr	
Queso crema	4 gr	

Tabla descriptiva sobre la cantidad requerida de cada ingrediente para este tipo de sushi.

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Localización y Tamaño de la empresa

La localización de Sushilandia estará en la zona occidental sobre la avenida la esperanza (calle 24) a una cuadra de Corferias, rodeado de una amplia zona hotelera y cerca de la embajada americana. El tamaño del local es de 55 m².

Imagen 19. Localización geográfica del restaurante



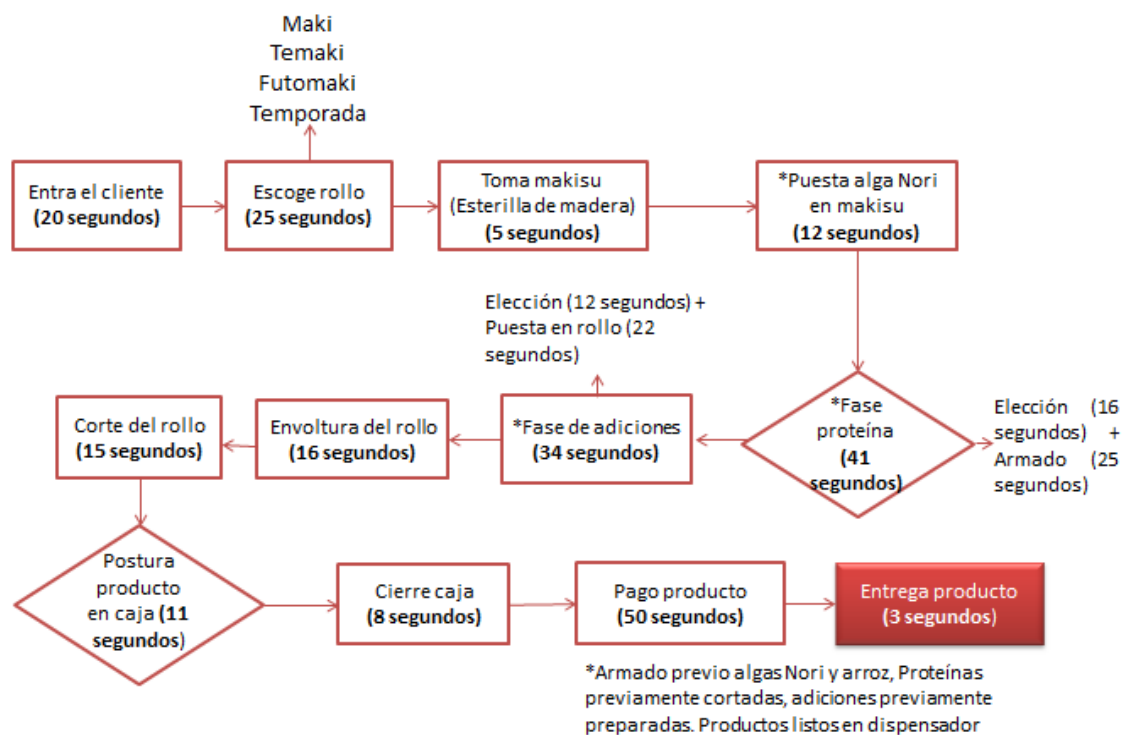
Localización geográfica de Sushilandia en el barrio Quinta Paredes.

Fuente: Mapquest.

6.3. Procesos

Con el objeto de explicar detalladamente el proceso de preparación y compra dentro del restaurante se utilizara una herramienta llamada diagrama de procesos la cual contendrá cada uno de los pasos y tiempo dentro de la experiencia en el restaurante.

Gráfico 5. Mapa de procesos



Mapa de procesos internos de Sushilandia para la creación de cada producto que incluye características del proceso y tiempos de ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta nuestra política Take away y con el ánimo de entregar al cliente en el menor tiempo posible. Se ha hecho la elaboración del proceso desde la entrada del cliente en el restaurante hasta la entrega del producto; el tiempo estimado para esta actividad es de 4 minutos aproximadamente. La verificación de este proceso se hizo en un simulador de cocina, en donde interactuaron dos auxiliares de cocina, el primero encargado de armar el rollo y acompañar el

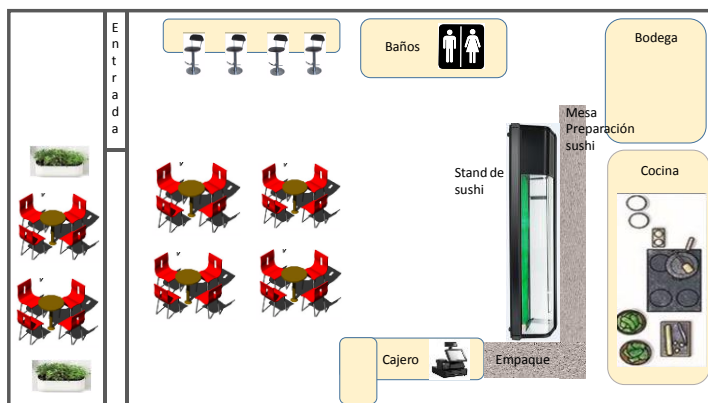
proceso hasta la fase de adiciones, el segundo auxiliar encargado desde la envoltura del rollo hasta el cierre de la caja. Seguidamente el cajero entró en acción hasta la entrega del producto (Ver Anexo 5. Tiempos durante la experiencia del cliente).

Estos roles se otorgaron en el simulador porque es el personal que se cree necesario para suplir la necesidad del cliente de preparación y entrega de su producto en un menor tiempo

Es importante mencionar que para que lo anterior sea posible se cuenta con un tercer auxiliar de cocina, el cual no tiene contacto directo con el cliente. Esta persona se encuentra en una mesa de cocina cortando los ingredientes, preparando las adiciones y algas Nori con el arroz. El objetivo es abastecer el stand con las preparaciones previas de este tercer auxiliar, además de esto el auxiliar debe estar trabajando constantemente con el objetivo de que el stand siempre este abastecido, nuestro propósito es que los productos deben estar listos y dispuestos en el stand para la preparación que realizan los otros dos auxiliares.

6.4. Distribución de la Planta

Imagen 20. Plano de Sushilandia



Prototipo sobre la distribución dentro del restaurante de Sushilandia.

Fuente: Elaboración propia.

La anterior grafica corresponde a la demostración visual de lo que sería para nosotros Sushilandia. Como se puede observar, Sushilandia está distribuido de forma rectangular, encontrando al lado inferior derecho la cocina, lugar donde se van a preparar los productos que van a estar disponibles en la barra; al lado de la cocina estará la barra de preparación del sushi, donde se dará la oportunidad de empezar el recorrido. Estará un mesón que ayudara de apoyo en la elaboración del mismo, donde habrán 4 estaciones que son: la toma de la alga Nori con el arroz (previamente listo); selección de las proteínas; selección de los vegetales; por ultimo pasando por las adiciones. Luego se pasara al empaque del producto, para luego ser pagado en la caja. Como nos podemos dar cuenta el lugar está distribuido de tal manera que existe un contenedor de sushi con la comida ya preparada, lo que soluciona los tiempos de espera y la experiencia de restaurante. Además, el restaurante contara con baños y un par de mesas y sillas para que los clientes que quieran tengan la posibilidad de disfrutar nuestro producto.

6.5. Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

Sushilandia de acuerdo a la actividad que desarrolla identifica varias necesidades en cuanto al equipamiento que debe utilizar en el desarrollo de la elaboración de sushi. Para ello, es necesario de un refrigerador en donde van todos los ingredientes listos para la preparación; una nevera para el almacenamiento de los insumos; utensilios y equipo de cocina como lo son cuchillos, cubiertos, tijeras, etc; y una barra para soporte de preparación del sushi. Además, se vio la necesidad de la adecuación del local por medio de la instalación eléctrica, que incluye una campana de extracción de vapores y malos olores que genere la actividad. Finalmente es necesaria la adquisición de un conjunto de mesas y sillas para que nuestros clientes tengan la opción de quedarse a disfrutar de nuestro producto.

El negocio específicamente necesita invertir en los siguientes campos:

- Inversión en bienes: Se basa en la inversión que se debe hacer en equipos, utensilios y elementos de utilería para el buen funcionamiento del restaurante.
- Materiales para la producción: Está compuesto por los diferentes insumos que se necesitan en la producción.
- Mano de obra directa: Esta basado en tres auxiliares de cocina y un cajero, quienes están presente durante el proceso de producción, gracias a su trabajo se puede llevar a cabo el plan de producción establecido por la compañía.

6.6. Programa de producción

El programa de producción con el que cuenta Sushilandia se enfoca en brindarles a nuestros clientes ingredientes siempre frescos de acuerdo a lo que ellos vayan pidiendo en el momento. Por tal razón, vamos a contar con procesos estandarizados para vigilar, controlar y verificar que todos los procesos se hagan de una manera adecuada, a través de una hoja de (Ver Anexo 6. Hoja de verificación) para saber exactamente cuánto de cada uno de los ingredientes se consume por hora, diariamente, mensualmente, y anualmente.

Así mismo, vamos a contar con un auxiliar de cocina que va a estar pendiente de los ingredientes que se vayan necesitando a medida que se van agotando en nuestra barra refrigerante. El auxiliar tiene la labor de ir alistando, picando y sirviendo los ingredientes que se necesitan y por ende estar pendiente que no exista escasez de productos, además de la elaboración previa de las algas con el arroz. Una vez que los ingredientes estén listos en la barra, la labor de los otros dos auxiliares es la colocación de las proteínas, vegetales, frutas y aderezos, según gustos de los clientes; posteriormente se arma enrollando las algas con los ingredientes para finalmente ser puestos en la caja y ser llevados por el cliente.

El programa de producción que se ha planteado para el buen funcionamiento del restaurante. Los datos fueron extraídos del cálculo de tiempo que se tarda el ciclo de producción

en hacer un rollo de sushi (4 minutos), teniendo esto como base se hizo el cálculo de cuantos rollos de sushi se pueden hacer en 180 minutos de trabajo seguido. Descontando de esta manera las pausas que hacen los trabajadores, horas de descanso y periodos muertos en donde no existe afluencia de comensales. Este estudio dio como resultado que aproximadamente al día se deben producir 42 rollos de sushi y los fines de semana 60.

Para poder saber que tan eficiente es el factor humano en el proceso de producción se va a utilizar el siguiente indicador:

$$\text{Productividad de mano de obra} = \text{Ingresos por bienes o servicios del periodo} / \text{Valor total de mano de obra al precio del periodo}$$

Por otro lado, para poder identificar el grado de eficiencia en que se utilizan los inventarios o materiales para la producción de producto se implementará el siguiente indicador:

$$\text{Productividad de materiales y suministros} = \text{Ingresos por bienes o servicios del periodo} / \text{Valor total materiales y suministros utilizados en el proceso del periodo}$$

6.7. Plan de Compras e inventarios

El plan de compras e inventarios que va a manejar Sushilandia se realizará a través de una plantilla de inventario en Excel, el cual permitirá a la empresa el control de las compras que vayamos a hacer de materia prima. Así mismo, control de las ventas que se realicen, con el objetivo de mantener abastecido el negocio. Adicionalmente, este sistema permitirá que se conozcan los proveedores con quien se van a tener alianzas, permitiendo un mejor control de los inventarios y de esta manera definir los tipos de productos que se van a ofrecer y sus respectivos precios.

De acuerdo, a los tipos de productos que Sushilandia va a ofrecer se van a clasificar en las siguientes opciones:

- Alimentos perecederos

- Pescados y carnes: se almacenaran en congeladores o en las neveras frigoríficas

- Frutas y verduras: se van a almacenar dentro de neveras o en lugares frescos según el tipo.
- Leche y quesos: Se va almacenar en neveras

- Alimentos no perecederos

- Arroz
- Algas marinas comestibles
- Condimentos
- Bebidas: no es necesario su almacenamiento en neveras sin embargo para que el frio se pondrá en neveras

Así mismo, se va a utilizar la estrategia de máximos y mínimos para saber la cantidad y capacidad correspondiente de insumos a la hora de la operación diaria, semanal y mensual. De esta forma, se podrá saber que alimentos necesitan de una alta rotación debido a su fecha de caducidad y necesitan ser abastecidos rápidamente.

A continuación se muestra el indicador de rotación de inventarios:

$$\text{Número de veces (rotación de inventario)} = (\text{Costo de mercancía vendida} / \text{promedio de inventarios}).$$

Por otro lado, se van a tener alianzas con nuestros proveedores para que ellos sepan que tipos de productos son los de mayor rotación para que ellos estén pendientes del abastecimiento oportuno, y así mismo tener los productos siempre frescos.

6.8. Gestión de Calidad

Para cumplir con la normativa de calidad es importante que exista un control en lo relacionado con el correcto saneamiento de los productos que se van a ofrecer en el restaurante. Para esto, es necesario cumplir con los requisitos sanitarios, operativos y las buenas prácticas de

manipulación de los ingredientes. Además, es importante que todos los trabajadores utilicen las dotaciones de aseo que se le suministran, que tanto los pisos, paredes, techos, ventanas y puertas los materiales que se vayan a implementar sean impermeables, lavables y antideslizantes para que sea más fácil el aseo diario.

Por otro lado, es importante que exista una buena iluminación para que los empleados puedan elaborar sus tareas sin que exista la probabilidad de dispersar los colores; las bombillas deben tener un aislador para que en el caso que se llegue a romper o estallar una bombilla los restos no caigan en la comida y la ventilación debe evitar que se concentre el calor acumulado y los olores con la implementación de un extractor.

En cuanto al equipo y utensilios que se van a comprar es necesario que sean de materiales que sea de fácil limpieza y desinfección, y que resistan repetidas operaciones de limpieza. Es así, que para un correcto lavado es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Retirar los residuos de comida.
2. Utilizar agua potable corriente, caliente o fría y detergente.
3. Enjuagarlos con agua potable corriente.
4. Después del enjuague se procederá a desinfectar con cualquier producto comercial aprobado por el Ministerio de Salud para dicho uso o, con un enjuague final por inmersión en agua a un mínimo de temperatura de 80 grados centígrados por 3 minutos.
5. La vajilla debe secarse por escurrimiento al medio ambiente de la cocina, colocándola en canastillas o similares. Si se emplearan toallas, secadores o similares, éstos deben ser de uso exclusivo, mantenerse limpios, en buen estado de conservación y en número suficiente de acuerdo a la demanda del servicio.
6. El lavado y desinfección por medio de equipos automáticos debe ajustarse a las instrucciones del fabricante, cuidando de usar agua potable en cantidad necesaria. Los equipos deben lavarse al final de la jornada, desarmando las partes removibles.

Además, para el adecuado almacenamiento de los utensilios es necesario seguir las siguientes recomendaciones:

1. La vajilla, cubiertos y vasos deben guardarse en un lugar cerrado, protegido del polvo e insectos.
2. Guardar los vasos, copas y tazas colocándolos hacia abajo.
3. Guardar los equipos y utensilios, limpios y desinfectados en un lugar aseado, seco, a no menos de 0.20 m. del piso.
4. Cubrir los equipos que tienen contacto con las comidas cuando no se van a utilizar inmediatamente.
5. No colocar los equipos o utensilios cerca de drenajes de aguas residuales o cerca de recipientes de residuos.

Así mismo, para la recepción de la materia es indispensable que se realicen capacitaciones en higiene de los alimentos para poder identificar que productos son aceptados y cuales son rechazados. Por consiguiente, se debe tener un registro de los insumos que ingresan, dicho registro contiene datos de los proveedores, su procedencia, descripción, composición, periodo de almacenamiento, condiciones de manejo y conservación.

En el momento de almacenamiento de los insumos secos se deben mantener limpios, secos, ventilados y protegidos con el ingreso de animales como roedores e insectos. Además, los productos de aseo se deben almacenar en un área separada de los alimentos. Los alimentos de origen animal y vegetal deberán ser almacenados por separado para evitar la contaminación cruzada y la creación de malos olores. Se debe tener en cuenta que para la refrigeración de los alimentos debe tener una temperatura menos de 5 grados centígrados al centro de cada pieza, y los congelados una temperatura de -18 grados centígrados al centro de cada pieza. Los alimentos que se reciban congelados deberán almacenarse congelados.

En cuanto a la preparación de los alimentos es necesario tener en cuenta que los mariscos, pescados y carnes se tienen que lavar con agua potable para reducir al máximo la carga microbiana. Lo mismo en el caso de las verduras se lavarán por separado para quitar restos de suciedad.

Los cuchillos y tablas, entre otros, que se utilizan para el corte, trozado, fileteado de los alimentos crudos, deben ser exclusivos para tal fin y mantenerse en buen estado de conservación e higiene. Además, los alimentos picados y trozados para la preparación del día que no se

utilicen de inmediato, deben conservarse en refrigeración y protegidos hasta su cocción o servido.

En el momento de la cocción es importante tener un seguimiento de los tiempos que se emplean en la elaboración de los productos para que tengan siempre el mismo sabor, consistencia y apariencia.

Para el personal que va a manipular la comida es indispensable que exista una correcta higiene personal, y para ello debe haber un lavado de manos antes de la manipulación de alimentos, después de haber usado los servicios higiénicos, después de haber tosido, después de haberse rascado alguna parte del cuerpo, después de manipular alimentos crudos, después de barrer, trapear o realizar alguna actividad de aseo, después de haber manipulado dinero.

De esta forma, para saber si el producto que vamos a ofrecer es conforme vamos a utilizar el siguiente indicador de conformidad:

$$\text{Producto conforme} = (\text{Productos suministrados} - \text{productos devueltos}) / \text{productos suministrados} * 100.$$

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1. Estructura organizacional

En Sushilandia art to take away nos interesamos por mantener una estructura organizacional horizontal y de pocos niveles; consideramos que es necesario mantener comunicación permanente con todas las áreas del negocio, especialmente con aquellos que tienen contacto con el cliente ya que son quienes pueden ofrecer ideas nuevas e innovadoras que pueden ser útiles para mejorar la experiencia de nuestro servicio.

Así mismo, nuestra estructura abierta permite que nuestros colaboradores puedan tener participación dentro de las decisiones de la empresa y lograr que ellos se sientan a gusto e identificados con los objetivos y propósitos de Sushilandia. Esta última parte es de vital importancia ya que si todas las áreas manejan las mismas metas y objetivos, las actividades diarias fluirán entorno a éstas, y si es necesario se pueden prestar apoyo mutuo para subsanar cualquier percance.

7.1.1. Áreas funcionales

Las actividades más importantes dentro de nuestro modelo de negocio han sido diseñadas para asegurar que por medio de ellas se plantearan y alcanzaran las metas y objetivos de Sushilandia; estas han sido propuestas de acuerdo a las necesidades del mercado objetivo, capacidad productiva y financiera.

Inicialmente contaremos con un área de mercadeo, quienes se encargaran de planear todas las estrategias de promoción, precios y penetración de mercado. Esta área tiene un componente especial ya que está integrado por profesionales, pero además de jóvenes universitarios quienes tendrán la oportunidad de plantear sus ideas a través de la colaboración en los diseños de empaques y campañas publicitarias.

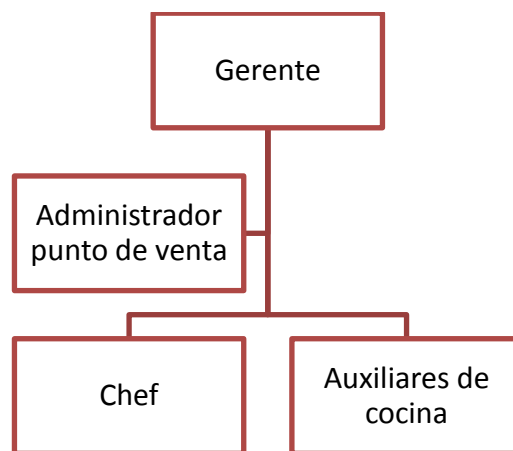
Así mismo, contaremos con el área de producción la cual está encabezada por el chef quien se encargará del diseño del menú, preparación de los alimentos, manejo del personal dentro de la cocina y a través de ellos realizar el control y órdenes de compra de insumos para el debido funcionamiento del restaurante.

Finalmente el área de dirección será la encargada de manejar comunicación con todas las áreas para tener una visión global y actualizada de la situación de Sushilandia, así mismo, tendrá la responsabilidad de tomar las decisiones en cuanto al proceso de contratación y todo lo relacionado con el manejo de personal y recursos humanos.

7.1.2. Diseño del Organigrama y Análisis de cargos

El diseño del organigrama para Sushilandia se realizó a partir de la visión del proyecto de ofrecer un servicio completo a nuestros clientes, siendo ágiles en nuestras actividades y entregando en cada plato nuestra autenticidad y calidad. A partir de estos principios, el organigrama es el presentado a continuación:

Gráfico 6. Estructura organizacional de Sushilandia



Estructura organizacional planeada para Sushilandia. El gerente estará encabezado por uno de los integrantes del equipo emprendedor.

Fuente: Elaboración propia

Funciones del Gerente

- Proceso completo de contratación de personal, esto incluye reclutamiento y selección, motivación, capacitación y evaluación del personal.
- Establecer las estrategias para la promoción y venta de los productos
- Diseño de empaques, etiquetas y marca

- Planeación de presupuestos anuales, impuestos y asuntos legales en los que incurra la empresa.
- Control óptimo de los recursos financieros de la empresa

Funciones Administrador punto de venta

- Manejar el flujo de dinero diario.
- Manejo y ajuste diario de caja registradora.
- Realizar pagos que se generen de la operación diaria.
- Informe de ventas diario
- Realizar los pedidos de materia prima a los proveedores, garantizando la existencia de los ingredientes para atender al público.

Funciones de auxiliares de cocina

- Mantener el refrigerador en condiciones óptimas para la debida refrigeración de los ingredientes (limpieza, frescura de ingredientes, organización de ingredientes).
- Cumplir con las normas de higiene personal para la prestación del servicio.
- Atención al cliente y preparación de los rollos de sushi
- Aseo diario del área de trabajo.

7.2. Estructura de personal

Para Sushilandia es de vital importancia contar con un personal calificado para cada área, desde la calidad humana hasta los conocimientos técnicos en cada materia son tenidos en cuenta para el establecimiento de cada cargo.

En la dirección general de la empresa tendremos el acompañamiento de un Gerente General, el cual estará encabezado por una de las tres emprendedoras del proyecto quien cumple con el siguiente perfil de conocimiento y competencias:

- Mantener una actitud de liderazgo
- Trabajar en equipo
- Capacidad de toma de decisiones
- Conocimientos sobre administración de empresas
- Integridad moral y ética
- Ser objetivo
- Cumplir con las metas que se propone
- Planeación y organización

Dentro del área de producción contaremos con un chef, quien deberá cumplir con el siguiente perfil de conocimientos y competencias:

- Estar al tanto de la organización de la cocina
- Elaborar el menú
- Realizar los pedidos de ingredientes
- Capacitar al personal que (en caso serán dos auxiliares)
- Supervisar la cocina a la hora del servicio
- Asesorar a la dirección de Sushilandia en temas de innovación, compra de equipos entre otros.
- Dominio, conocimiento y práctica de la gastronomía nacional e internacional
- Manejo de diversas técnicas culinarias
- Conocimiento de pastelería y repostería

En esta área tendremos el acompañamiento de tres auxiliares; el auxiliar número y dos estarán de tiempo completo apoyando al chef en la cocina

- Trabajando en la preparación del sushi
- Limpieza del lugar
- Alistamiento de ingredientes
- Apoyar al chef en cualquier momento en que se necesite

El tercer auxiliar deberá:

- Estar pendiente de nuestros clientes, orientando el servicio
- Proveer las cajas o recipientes de sushi a nuestros clientes
- Atender solicitudes de servicio por parte de los clientes
- Realizar la limpieza de las áreas comunes
- Apoyar cuando se requiera al chef

Para poder calcular el porcentaje de rotación del personal, es decir el número de trabajadores que se incorporan o que por el contrario salen en relación con la cantidad promedio de trabajadores existentes se puede determinar a través de la siguiente formula:

*Índice de rotación de personal = (Número de personas contratadas durante un periodo + personas desvinculas durante el periodo) * 100 / (Número de trabajadores al comienzo del periodo + Número de trabajadores al final del periodo)*

7.2.1. Política de contratación

7.2.1.1. *POLITICA DE CONTRATACION DE SUSHILANDIA ART TO TAKE AWAY*

1. Nuestras prácticas de contratación se basarán en una política de igualdad, de acuerdo a las leyes colombianas y convenios internacionales.
2. Los colaboradores se seleccionaran con base a sus cualificaciones, capacidades, habilidades, aptitudes y experiencia relacionada con el puesto de trabajo
3. No se aplicará bajo ninguna circunstancia prácticas discriminatorias por sexo, religión, raza, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, afiliación política o cualquier otro argumento dispuesto en las leyes nacionales.

4. El proceso de selección y contratación deberá ser claro y transparente; tanto los colaboradores como los aspirantes a puestos vacantes será informados de los procedimientos y criterios utilizados en la contratación.

7.2.1.2. *PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACION*

1. Todos los procesos de contratación se apoyaran de documento físico para evitar cualquier duda sobre la imparcialidad del proceso.
2. En cuanto a la contratación, el responsable del reclutamiento deberá identificar, describir y definir: las funciones de la vacante, aptitudes y capacidades, y finalmente los criterios para la selección de la vacante.
3. Se deberá indicar que documentación se debe cumplir para aplicar a la vacante
4. Las pruebas de aptitud se limitaran al examen de cualificaciones relevantes para el desempeño del aspirante al puesto
5. El objetivo del proceso de selección es el de evaluar si el candidato posee las cualidades y cualificaciones necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.
6. Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar, tendrán que suscribir un contrato de trabajo el cual será suscrito por la gerente general de Sushilandia
7. Una vez firmado el contrato, el colaborador, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios, en el cargo que le corresponda, cumpliendo las cláusulas del contrato y las Leyes Laborales y Reglamentos que norman las relaciones de trabajo
8. Al empezar, el colaborador recibirá una orientación acerca de los objetivos y propósitos de la empresa, las funciones del cargo e información sobre sus derechos y deberes.
9. Se deberá entregar un manual al nuevo colaborador donde se indique sus derechos y obligaciones, así como de las políticas de la empresa, información general, seguridad y confidencialidad. (ASSOCIATION, 2007)

7.2.2. Política salarial

7.2.2.1. Políticas generales de la empresa

1. Periodo de prueba: El periodo de prueba para un nuevo colaborador será de 30 días.
2. Horas de jornada legal de trabajo: ocho horas diarias de lunes a viernes y cuatro horas los días sábado.
3. La remuneración de los colaboradores no será inferior al salario mínimo legal vigente de:\$644.350, más el auxilio de transporte de \$74.000
4. El tipo de contrato a establecerse, será a término definido de un año para todos los colaboradores.
5. La presente política deber explicarse a todos los integrantes de la organización una vez sean vinculados.
6. Los términos de contratación y los niveles de remuneración serán fijados de acuerdo a un estudio referencial del sector en el que se implantara la empresa, presupuesto y perfil del colaborador.
7. Cada colaborador tendrá vacaciones cada año de acuerdo a las leyes nacionales.

El programa de compensación de los colaboradores tendrán los siguientes lineamientos:

Tabla 19. Sistema de compensación

Salario mínimo mensual legal vigente desglosado (laborales)

Salario mínimo mensual legal vigente (SSMLV)	\$644.350,00
Auxilio de transporte	\$ 74.000,00
Valor día	\$ 21.476,00
Valor hora	\$ 2.685,00

Concepto y valor horas extra

Horas extra ordinarias	\$ 3.356,00
Horas extra nocturnas	\$ 4.698,00
Horas extra domingos y festivo ordinario	\$ 5.370,00
Horas extra dominical y festivo nocturnas	\$ 6.712,00
Dominical y festivo ordinario (Hora)	\$ 4.698,00
Dominical y festivo nocturna (Hora)	\$ 5.638,00

Sistema de compensación de acuerdo a la ley legal vigente de Colombia.

Fuente: Elaboración propia.

El anterior sistema de compensación rige para todos los colaboradores de Sushilandia; en el caso de los auxiliares devengarán un salario mínimo legal vigente, el administrador del punto de venta obtendrá un salario base de \$900.000 pesos mensuales y el gerente un salario base de \$1.100.000. Cada uno de los cargos esta cobijado por los demás conceptos de ley (prestaciones sociales, aportes a seguridad social y ARL).

Tabla 20. Horario diario de colaboradores

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
10:00 a.m.							
11:00 a.m.							
12:00 p.m.							
01:00 p.m.							
02:00 p.m.							
03:00 p.m.							
04:00 p.m.	HORA DE ALMUERZO						
05:00 p.m.							
06:00 p.m.							

07:00 p.m.							
08:00 p.m.							
09:00 p.m.							
10:00 p.m.							
11:00 p.m.							

Proyección de horarios diarios para los colaboradores de Sushilandia y atención a clientes.

Fuente: Elaboración propia.

La hora de almuerzo puede variar entre los empleados; es decir, se manejará por medio de turnos, repartidos entre los momentos de menor afluencia de clientes con el objetivo de que el restaurante esté en constante funcionamiento.

Como se observa, los fines de semana tienen un incremento en las horas laboradas, por lo cual se pagarán horas extras y un beneficio mensual fuera de nómina correspondiente a \$100.000 pesos.

El programa de prestaciones sociales estará compuesto de la siguiente forma:

- Pago de prima de servicios al finalizar el mes de junio y al finalizar el mes de diciembre
- Pago de cesantías
- Dotación cada cuatro meses para el personal del área de producción.

Programa de prestaciones fuera de nomina

- Existirá un cuadro de felicitaciones, donde mensualmente se publicará la foto del empleado del mes
- Se felicitarán los cumpleaños del mes
- Al final del año se ofrecerán bonos extra por motivo de finalización de año.

9. PLAN ECONÓMICO

9.1. Plan de inversiones

9.1.1. Presupuesto de inversión fija y capital de trabajo

Tabla 21. Presupuesto de inversión fija y capital de trabajo

RESUMEN DE INVERSION Y FINANCIACION								
	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 7.580.000	60%	\$ 27.000.000	100%	\$ -	0%	\$ 34.580.000	87%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 4.964.000	40%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 4.964.000	13%
Total general	\$ 12.544.000		\$ 27.000.000		\$ -		\$ 39.544.000	
DISTRIBUCION INVERSION	31,72%		68,28%		0,00%			

Proyección de inversión fija y capital de trabajo inicial, especificando la cantidad de recursos propios y créditos que debería adquirir Sushilandia para su puesta en marcha.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Relación de aporte de socios y crédito.

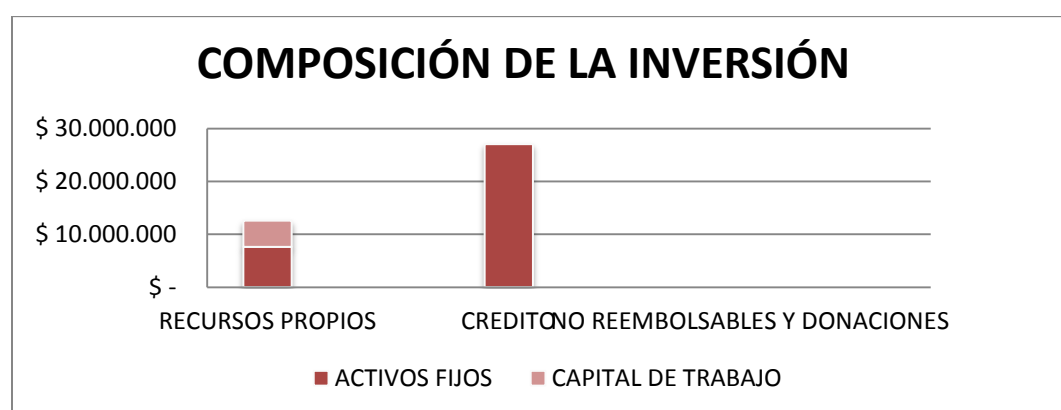
ACTIVOS FIJOS				
Periodo de inversión:	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	TOTAL
TERRENOS				\$ -
EDIFICIOS				\$ -
MAQUINAS				\$ -
EQUIPOS	\$ 5.250.000	\$ 27.000.000		\$ 32.250.000
VEHICULOS				\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.330.000			\$ 2.330.000
HERRAMIENTAS				\$ -
COMPUTAD. PRODUC.				\$ -
COMPUTAD. ADMON.				\$ -

CAPITAL DE TRABAJO	\$ 4.964.000			\$ 4.964.000
TOTAL	\$12.460.000	\$ 27.000.000	\$ -	\$ 39.460.000

Relación de activos fijos necesarios para la puesta en marcha de Sushilandia, especificando aportes de cada socio y créditos de financiación.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Composición de la inversión



Muestra grafica de los activos fijos adquiridos mediante recursos propios versus crédito.

Fuente: Elaboración propia.

En la inversión inicial se contempló la compra de un refrigerador, barra de preparación de sushi, utensilios de cocina, congelador, conjunto de mesas y sillas, cocina integral, licuadora, entre otros, en donde se evidencia una inversión total de \$39.544.000. Además, se aporta el 31,72% con recursos propios y se espera conseguir créditos por el 68,28%. En la inversión se destina para capital de trabajo el 12,55% y para activos fijos el 87,45%. Por otro lado, la tasa de financiación para la adquisición de la maquinaria se va estipular al 24,7% nominal anual a un plazo de 12 meses, con un periodo de gracia de 0 meses.

Es necesario saber la capacidad que tiene Sushilandia para cumplir con las obligaciones financieras, deudas que se adquiere al corto plazo. Por tal motivo, es necesario del indicador de razón corriente que es el siguiente:

Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente

Además, es importante saber el valor con el que cuenta la organización, luego de haber suplido con el pasivo a corto plazo para poder tomar decisiones decisivas de inversión con la siguiente formula:

Capital neto de trabajo = Activo corriente – inventarios / Pasivo corriente

9.2. Estructura de costos

9.2.1. Estructura de los costos empresariales (costo y gasto fijo)

Tabla 23. Composición de los costos y gastos fijos

COMPOSICION DE LOS COSTOS FIJOS		
TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 2.770.641	\$ 33.247.687
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 5.500.000	\$ 66.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 3.634.100	\$ 43.609.200
CREDITOS	\$ 239.590	\$ 2.862.657
DEPRECIACION	\$ 348.729	\$ 4.184.750
TOTAL	\$ 12.144.331	\$ 149.904.294

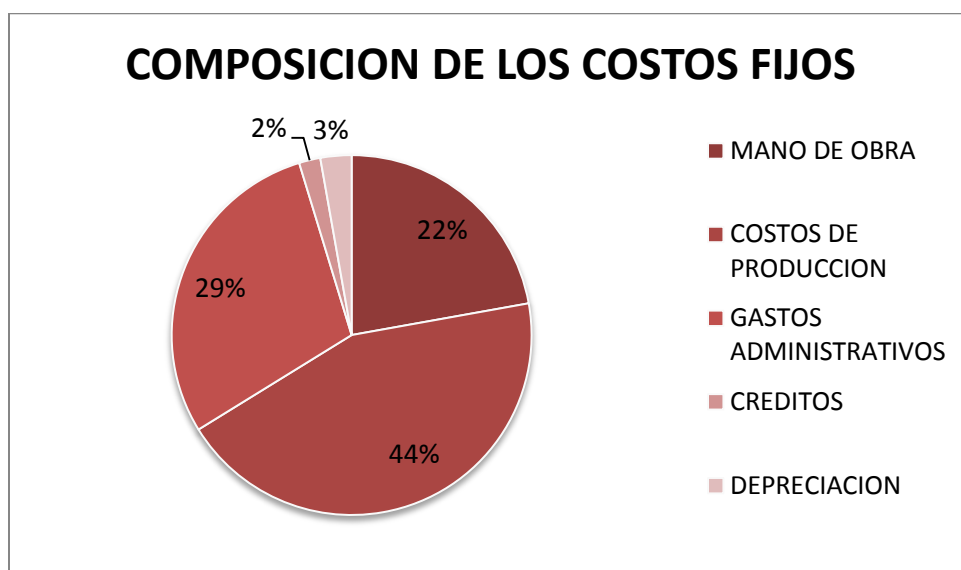
Relación de todos los costos fijos iniciales, presentados de manera mensual y su respectiva proyección anual.

Fuente: Elaboración propia.

Los componentes de la estructura de costos y gastos fijos han sido definidos a partir del sistema de funcionamiento del negocio. En primer lugar, los costos fijos están compuestos por mano de obra que incluye los salarios de tres auxiliares de cocina; así mismo, en los costos de producción se incluyen el valor de la materia prima (ingredientes), arriendo y servicios públicos;

en cuanto a los gastos administrativos incluyen los salarios del gerente (encabezado por la emprendedora #1), administrador del punto de venta y otros gastos de papelería y útiles de oficina. Finalmente, el crédito corresponde a la financiación de la inversión inicial.

Gráfico 8. Composición de los costos y gastos fijos



Muestra grafica de la composición de los costos fijos y su participación en porcentaje.

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de los costos variables unitarios, se tuvo en cuenta la cantidad requerida de ingredientes para la preparación de cada sushi y el costo de dichos ingredientes cotizados con los proveedores. La tabla anterior, especifica el costo variable de cada producto que se ofrecerá al público.

9.2.2. Estructura de costos variables unitarios

Tabla 24. Costos y variables unitarios

PRODUCTOS	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES
MAKI	\$ 4.061	\$ -	\$ 152	\$ 4.213
TEMAKI	\$ 2.547	\$ -	\$ 136	\$ 2.683
FUTOMAKI	\$ 2.397	\$ -	\$ 136	\$ 2.533
TEMPORADA I - KAISHI	\$ 2.542	\$ -	\$ 136	\$ 2.678
TEMPORADA II - HANBUN	\$ 2.530	\$ -	\$ 136	\$ 2.666
TEMPORADA III - FAINARU	\$ 4.072	\$ -	\$ 152	\$ 4.224
Adición de atún, palmitos, anguila	\$ 20	\$ -	\$ 24	\$ 44
Adición de pollo, tocineta	\$ 15	\$ -	\$ 30	\$ 45
Adición de salmón (huevos), camarón, langostino	\$ 18	\$ -	\$ 32	\$ 50
Agua	\$ 1.200	\$ -	\$ 24	\$ 1.224
Té	\$ 833	\$ -	\$ 20	\$ 853
Gaseosa	\$ 1.333	\$ -	\$ 28	\$ 1.361

Relación de costos variables para cada producto ofrecido por Sushilandia incluyendo los respectivos gastos de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

9.2.3. Determinación del Margen de Contribución

Tabla 25. Margen de contribución

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
MAKI	\$ 19.000	\$ 4.061	\$ -	\$ 152	\$ 4.213	\$ 14.787	78%	37%	29%
TEMAKI	\$ 17.000	\$ 2.547	\$ -	\$ 136	\$ 2.683	\$ 14.317	84%	17%	14%
FUTOMAKI	\$ 17.000	\$ 2.397	\$ -	\$ 136	\$ 2.533	\$ 14.467	85%	22%	18%
TEMPORADA I - KAISHI	\$ 17.000	\$ 2.542	\$ -	\$ 136	\$ 2.678	\$ 14.322	84%	6%	5%
TEMPORADA II - HANBUN	\$ 17.000	\$ 2.530	\$ -	\$ 136	\$ 2.666	\$ 14.334	84%	5%	5%
TEMPORADA III - FAINARU	\$ 19.000	\$ 4.072	\$ -	\$ 152	\$ 4.224	\$ 14.776	78%	6%	5%
Adición de atún, palmitos, anguila	\$ 3.000	\$ 20	\$ -	\$ 24	\$ 44	\$ 2.956	99%	1%	1%
Adición de pollo, tocineta	\$ 3.800	\$ 15	\$ -	\$ 30	\$ 45	\$ 3.755	99%	1%	1%
Adición de salmón (huevos), camarón, langostino	\$ 4.000	\$ 18	\$ -	\$ 32	\$ 50	\$ 3.950	99%	1%	1%
Agua	\$ 3.000	\$ 1.200	\$ -	\$ 24	\$ 1.224	\$ 1.776	59%	1%	1%
Té	\$ 2.500	\$ 833	\$ -	\$ 20	\$ 853	\$ 1.647	66%	1%	1%
Gaseosa	\$ 3.500	\$ 1.333	\$ -	\$ 28	\$ 1.361	\$ 2.139	61%	2%	1%
AÑO 2								100,00%	81%

Determinación del margen de contribución de cada producto, mediante el precio de venta real, costos variables y gastos de venta.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el margen de contribución de la empresa es 81% lo cual significa que por cada peso que venda la empresa se obtienen 81 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución es adición de salmón (huevos), camarón, langostino y la gaseosa es el producto de menor margen de contribución.

9.3. Determinación del punto de equilibrio

Tabla 26. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO				
	VENTAS TOTALES ANUALES:			\$ 184.689.092
PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
MAKI	\$ 67.968.301	3.577	\$ 5.664.025	298
TEMAKI	\$ 31.192.579	1.835	\$ 2.599.382	153
FUTOMAKI	\$ 39.866.787	2.345	\$ 3.322.232	195
TEMPORADA I – KAISHI	\$ 11.377.041	669	\$ 948.087	56
TEMPORADA II – HANBUN	\$ 10.057.053	592	\$ 838.088	49
TEMPORADA III – FAINARU	\$ 11.310.487	595	\$ 942.541	50
Adición de atún, palmitos, anguila	\$ 1.358.811	453	\$ 113.234	38
Adición de pollo, tocineta	\$ 2.181.308	574	\$ 181.776	48
Adición de salmón (huevos), camarón, langostino	\$ 1.771.077	443	\$ 147.590	37
Agua	\$ 1.733.178	578	\$ 144.431	48
Té	\$ 1.931.916	773	\$ 160.993	64
Gaseosa	\$ 3.940.553	1.126	\$ 328.379	94
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 184.689.092	VENTAS MENSUALES	\$ 15.390.758	

Determinación del punto de equilibrio, mediante la relación de ventas mensuales en pesos y unidades, generando la proyección anual para cada producto ofrecido.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de Sushilandia Take away, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$ 184.689.092 al año para no perder ni ganar dinero. De igual forma, se requieren ventas mensuales promedio de \$15.390.758 de pesos. Finalmente, al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

10. PLAN FINANCIERO

10.1. Estados Financieros

10.1.1. Balance General

Tabla 27. Balance General

ACTIVO	INICIAL	PASIVO	INICIAL
CAJA	84.000	CUENTAS POR PAGAR	
CUENTAS POR COBRAR	0	PRESTAMOS	4.000.000
INVENTARIOS	0	IMPUESTOS POR PAGAR	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	84.000	PRESTACIONES SOCIALES	
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	7.200.000	TOTAL PASIVO	4.000.000
DEPRECIACION		PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	7.200.000	CAPITAL	8.164.000
OTROS ACTIVOS	4.880.000	UTILIDADES RETENIDAS	
TOTAL ACTIVOS	12.164.000	UTILIDADES DEL EJERCICIO	
		TOTAL PATRIMONIO	8.164.000
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12.164.000

Fuente: Elaboración propia.

10.1.2.Estado de Resultados

A continuación se puede observar el estado de pérdidas y ganancias del primer año, especificado mes a mes.

Tabla 28. Estado de resultados primer año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	15.106.000	15.533.500	15.816.800	16.084.900	16.366.000	16.674.400
- COSTO DE VENTAS	11.057.009	11.125.625	11.176.666	11.289.270	11.337.366	11.391.978
UTILIDAD BRUTA	4.048.991	4.407.875	4.640.134	4.795.630	5.028.634	5.282.422
- GASTOS ADMON.	3.634.100	3.634.100	3.634.100	3.634.100	3.634.100	3.634.100
- GASTOS DE VENTAS	120.848	124.268	126.534	128.679	130.928	133.395
UTILIDAD OPERACIONAL	294.043	649.507	879.500	1.032.851	1.263.606	1.514.927
- OTROS EGRESOS	82.600	76.464	70.201	63.809	57.285	50.626
- PREOPERATIVOS	135.556	135.556	135.556	135.556	135.556	135.556
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 75.888	\$ 437.488	\$ 673.743	\$ 833.487	\$ 1.070.766	\$ 1.328.746

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	16.588.400	16.648.200	17.259.800	17.571.600	17.982.700	18.169.500
- COSTO DE VENTAS	11.761.597	11.771.283	12.046.721	12.103.131	12.183.270	12.221.270
UTILIDAD BRUTA	4.826.803	4.876.917	5.213.079	5.468.469	5.799.430	5.948.230
- GASTOS ADMON.	3.634.100	3.634.100	3.634.100	3.634.100	3.634.100	3.634.100
- GASTOS DE VENTAS	132.707	133.186	138.078	140.573	143.862	145.356
UTILIDAD OPERACIONAL	1.059.996	1.109.631	1.440.900	1.693.796	2.021.468	2.168.774
- OTROS EGRESOS	518.779	476.560	433.468	389.487	344.598	298.781
- PREOPERATIVOS	135.556	135.556	135.556	135.556	135.556	135.556
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 405.661	\$ 497.516	\$ 871.877	\$ 1.168.753	\$ 1.541.315	\$ 1.734.437

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera podemos observar que para el primer año, las metas establecidas de ventas alcanzan a ser suficientes para cubrir los costos y gastos totales.

10.1.3.Flujo de caja

Tabla 29. *Flujo de fondos mensuales*

FLUJO DE FONDOS MENSUAL	
CONCEPTO	PREOPER.
INGRESOS OPERATIVOS	
VENTAS DE CONTADO	
VENTAS A 30 DIAS	
VENTAS A 60 DIAS	
VENTAS A 90 DIAS	
VENTAS A 120 DIAS	
VENTAS A 150 DIAS	
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0
EGRESOS OPERATIVOS	
MATERIA PRIMA	0
GASTOS DE VENTA	
MANO DE OBRA VARIABLE	
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	0
FLUJO NETO OPERATIVO	0
INGRESOS NO OPERATIVOS	
APORTES	
ACTIVOS FIJOS	3.200.000
CAPITAL DE TRABAJO	4.964.000
FINANCIACION	
ACTIVOS FIJOS	4.000.000
CAPITAL DE TRABAJO	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	12.164.000
EGRESOS NO OPERATIVOS	
GASTOS PREOPERATIVOS	4.880.000
AMORTIZACIONES	
GASTOS FINANCIEROS	
IMPUESTOS	
ACTIVOS DIFERIDOS	
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	7.200.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	12.080.000
FLUJO NETO NO OPERATIVO	84.000
FLUJO NETO	\$ 84.000

+ SALDO INICIAL	
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 84.000

Fuente: Elaboración propia.

10.2. Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

10.2.1. Valor presente neto (VPN)

Para el cálculo del VPN es necesario la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad que para el caso de Sushilandia corresponde al 23%; el valor arrojado del cálculo es \$ 7.916.350. La anterior información, indica que el proyecto arroja 8 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 23% anual.

10.2.2. Tasa interna de retorno (TIR)

El proyecto posee una inversión de \$ 39.544.000. En el primer año de operación arroja un flujo de efectivo de \$ 3.100.794; para el segundo año, el valor es de \$ 30.815.878 y para el tercero de \$ 45.722.678

La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores; en este caso la tasa interna de retorno o TIR corresponde al 32,51% anual. Este resultado, se encuentra sujeto al tipo de proyección que se usó, mediante términos constantes, es decir, se dejaron todos los rubros de la proyección de costos sin incremento alguno.

10.2.3.Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Otro de los indicadores que permite definir la viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. Para el cálculo de este indicador, se toma el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$ 39.544.000; como la suma de las utilidades de los tres años es superior, se afirma que la inversión se recupera en el tercer año.

10.3. Proyección de los estados financieros a tres años

10.3.1.Estado de resultados proyectado

Tabla 30. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL PROYECTADO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	\$ 199.801.800	\$ 227.949.000	\$ 241.914.400
INV. INICIAL	\$ -	\$ -	\$ -
+ COMPRAS	\$ 36.032.749	\$ 40.992.187	\$ 43.564.604
- INVENTARIO FINAL	\$ -	\$ -	\$ -
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	\$ 36.032.749	\$ 40.992.187	\$ 43.564.604
+ MANO DE OBRA FIJA	\$ 33.247.687	\$ 33.247.687	\$ 33.769.610
+ MANO DE OBRA VARIABLE	\$ -	\$ -	\$ -
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	\$ 66.000.000	\$ 66.000.000	\$ 66.000.000

+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	\$ 4.184.750	\$ 6.683.000	\$ 6.683.000
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 139.465.186	\$ 146.922.874	\$ 150.017.214
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	\$ 60.336.614	\$ 81.026.126	\$ 91.897.186
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 43.609.200	\$ 39.429.200	\$ 41.689.200
GASTOS DE VENTAS	\$ 1.598.414	\$ 1.823.592	\$ 1.935.315
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta-G.F.)	\$ 15.129.000	\$ 39.773.334	\$ 48.272.671
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.862.657	\$ 897.085	\$ -
- GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 1.626.667	\$ 1.626.667	\$ 1.626.667
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	\$ 10.639.676	\$ 37.249.582	\$ 46.646.004
IMPUESTOS	\$ 2.659.919	\$ 9.312.396	\$ 11.661.501
UTILIDAD NETA	\$ 7.979.757	\$ 27.937.187	\$ 34.984.503

Fuente: Elaboración propia.

10.3.2. Flujo de caja proyectado

Tabla 31. *Flujo de caja proyectado*

FLUJO DE CAJA PROYECTADO			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	\$199.801.800	\$227.949.000	\$241.914.400
VENTAS A 30 DIAS	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS A 60 DIAS	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS A 90 DIAS	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS A 120 DIAS	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS A 150 DIAS	\$ -	\$ -	\$ -

TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$199.801.800	\$227.949.000	\$241.914.400
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	\$ 34.671.334	\$ 40.871.353	\$ 43.485.201
GASTOS DE VENTA	\$ 1.598.414	\$ 1.823.592	\$ 1.935.315
MANO DE OBRA VARIABLE	\$ -	\$ -	\$ -
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	\$ 33.247.687	\$ 33.247.687	\$ 33.769.610
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	\$ 66.000.000	\$ 66.000.000	\$ 66.000.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 43.609.200	\$ 39.429.200	\$ 41.689.200
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	\$179.126.635	\$181.371.832	\$186.879.326
FLUJO NETO OPERATIVO	\$ 20.675.165	\$ 46.577.168	\$ 55.035.074
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	\$ 7.580.000	\$ -	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 4.964.000	\$ -	\$ -
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	\$ 27.000.000	\$ -	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 39.544.000	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 4.880.000		
AMORTIZACIONES	\$ 14.795.714	\$ 12.204.286	\$ -
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.862.657	\$ 897.085	\$ -
IMPUESTOS	\$ -	\$ 2.659.919	\$ 9.312.396
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	\$ 34.580.000	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 57.118.370	\$ 15.761.291	\$ 9.312.396
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$(17.574.370)	\$(15.761.291)	\$ (9.312.396)
FLUJO NETO	\$ 3.100.794	\$ 30.815.878	\$ 45.722.678
+ SALDO INICIAL	\$ 84.000	\$ 3.100.794	\$ 33.916.672
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 3.100.794	\$ 33.916.672	\$ 79.639.350

Fuente: Elaboración propia.

10.3.3. Balance proyectado

Tabla 32. *Balance General proyectado*

BALANCE GENERAL PROYECTADO				
ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	\$ 84.000	\$ 3.100.794	\$33.916.672	\$79.639.350
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 84.000	\$ 3.100.794	\$33.916.672	\$79.639.350
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	\$ 7.200.000	\$34.580.000	\$34.580.000	\$34.580.000
DEPRECIACION		\$ 4.184.750	\$10.867.750	\$17.550.750
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 7.200.000	\$30.395.250	\$23.712.250	\$17.029.250
OTROS ACTIVOS	\$ 4.880.000	\$ 3.253.333	\$ 1.626.667	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$12.164.000	\$36.749.378	\$59.255.589	\$96.668.600
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		\$ 1.361.415	\$ 1.482.249	\$ 1.561.652
PRESTAMOS	\$ 4.000.000	\$12.204.286	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 2.659.919	\$ 9.312.396	\$11.661.501
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	\$ 4.000.000	\$16.225.621	\$10.794.645	\$13.223.153
PATRIMONIO				
CAPITAL	\$ 8.164.000	\$12.544.000	\$12.544.000	\$12.544.000
UTILIDADES RETENIDAS		\$ -	\$ 7.979.757	\$35.916.944
UTILIDADES DEL EJERCICIO		\$ 7.979.757	\$27.937.187	\$34.984.503
TOTAL PATRIMONIO	\$ 8.164.000	\$20.523.757	\$48.460.944	\$83.445.447
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$12.164.000	\$36.749.378	\$59.255.589	\$96.668.600

Fuente: Elaboración propia.

10.4 Distribución de las utilidades

Los socios que hacen parte del proyecto SUSHILANDIA han llegado al acuerdo de no repartir utilidades entre ellos durante los dos primeros años después de la inauguración del mismo. El objetivo es reinvertir las utilidades en el negocio durante estos primeros años de vida y así lograr impulsarlo con mayor facilidad. A partir del tercer año se empezaran a dividir las utilidades de manera equitativa entre los tres socios que forman parte, sin embargo un porcentaje del 30% será destinado para reinversión en el negocio. En este orden de ideas, a cada socio le corresponderá un porcentaje sobre las utilidades del 23,33% y de esta manera se completara el 100% de las utilidades.

11. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

La razón social Rosiam SAS será constituida ante la cámara de comercio de Bogotá, verificada en la página de registro Único Empresarial y Social Cámaras de Comercio; estará bajo el régimen común y el tipo de persona en que se va a constituir es persona jurídica. La forma legal que seleccionamos para Sushilandia es la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), debido a que esta modalidad le permite a las empresas pequeñas poder tener más ventajas frente a las otras formas legales, además de ofrecerle mayores beneficios a los que apenas quieren emprender un negocio. También, es importante tener en cuenta que al empezar un proyecto de emprendimiento se necesita de una alta inversión, por tal motivo al escoger este mecanismo nos permite crearla por medio de un documento privado, lo que va a generar ahorro en dinero y tiempo. Por otro lado, trae beneficios en el sentido que durante el primer año que Sushilandia está laborando se absuelve de pagar impuestos, sin embargo durante los siguientes 4 años se va pagando hasta cumplir el 100% de dichos impuestos. Así mismo, no es obligatorio tener un revisor fiscal siempre y cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año anterior, sean o se excedan de 3.000 salarios mínimos.

Los pasos que se deben seguir para la creación de una empresa S.A.S son los siguientes:

1. Se debe consultar si el nombre con el que se quiere crear la empresa está disponible. Esta consulta se hace en el portal nacional de creación de empresa. Nuestro nombre Rosiam S.A.S está disponible podemos seguir con el siguiente paso.
2. Se debe descargar un modelo de constitución de empresa tipo S.A.S, por medio de un acta de constitución. Este formulario se debe diligenciar con los datos requeridos.
3. Es indispensable anexar fotocopia del RUT y cedula de cada uno de los socios y fotocopia de un recibo público del establecimiento donde funciona la empresa (no debe tener vigencia mayor a dos meses).
4. Los socios de la empresa deben presentarse a la cámara de comercio y solicitar un turno para asesoría especializada, dentro de estas se deben diligenciar varios formularios. Los socios estarán acompañados por un asesor durante este proceso.
5. La cámara de comercio por medio del asesor creara un PRE-RUT para la empresa. Se debe pagar el 0.7% del capital que se diligencio en el formato más 30.000 de formularios y \$4.000 más.
6. Finalmente, se debe esperar 24 horas para que sean aprobados los documentos.
7. Dirigirse a la cámara de comercio y terminar el proceso.

11.2. Licencias y trámites

A continuación se evidencian otro tipo de licencias y trámites que se deben tener cuenta a la hora de crear empresa:

Registro de marca ante la Superintendencia de industria y comercio: los pasos que se deben seguir para el registro de marca son los siguientes:

- Se debe solicitar un listado de antecedentes marcarios a la Superintendencia con el fin de verificar si existen marcas parecidas o personas con interés de crear una marca similar.

- Diligenciar el formulario de trámite de solicitud de marca, marca colectiva y marca de certificación.
- Anexar logotipo (diseño marca), recibo de pago. Como micro empresario se recibe un descuento del 25% sobre el monto de 785.000, es decir el monto a cancelar son 589.500.
- Después de la solicitud, se debe verificar periódicamente si el registro de marca presenta algún tipo de requerimiento especial.
- Se procede a publicar el registro de marca. Los solicitantes deben presentarse ante la SIC para recibir toda la documentación.

11.3. Aspectos tributarios

Sushilandia por ser una persona jurídica, está obligada a expedir factura y cobrar el impuesto al valor agregado, IVA, realizando el debido recaudo y consignación bimestralmente a la DIAN. Así mismo, debe declarar y pagar bimestralmente el impuesto de Industria y Comercio, ICA, correspondiente al impuesto municipal. Anualmente debe pagar el impuesto a la renta, que corresponde al 33% de las utilidades obtenidas. Finalmente, Sushilandia deberá realizar los aportes parafiscales que son el 9% de la nómina mensual (4% para las Cajas de compensación familiar; 3% para el Instituto de Bienestar Familiar y 2% para el SENA) después del tercer año de funcionamiento ya que se contaría con el beneficio de mipyme que ofrece descuento del 75% para el primer año, el 50% para el segundo año y el 25 % de descuento para el tercer año.

11.4. Condiciones sanitarias y de seguridad

- *Concepto Sanitario:* Cuando Sushilandia esté en funcionamiento se realiza la solicitud de concepto sanitario, el cual es gratuito y se tiene que realizar anualmente. Un funcionario asistirá al establecimiento, hará una evaluación y dará como resultado si es favorable, pendiente o desfavorable.
- *Licencia para la manipulación de alimentos:* También es un certificado de seguridad y alimentos. Se compone en verificar la seguridad en el manejo y almacenamiento de los alimentos. Esta licencia la debe tener en general el restaurante, como también cualquier persona que asiste a la cocina.
- *Inspección de cocina:* Es necesario que la cocina específicamente pase por una inspección de salud y seguridad, de esta manera puede ser certificada.
- *HACCP:* Esta herramienta permite garantizar la seguridad de los alimentos en procesos permanentes como el recibido, producción, empaque y almacenamiento de bienes comestibles. Se utiliza específicamente para prevenir cualquier tipo de riesgo para el consumidor.

Por medio de este mecanismo se puede tener conocimiento sobre las precauciones que se deben tener a la hora de tratar con alimentos. Cuando se utiliza este sistema se genera una capacitación dentro del restaurante con respecto a normas, auditorías y asesorías en gestión de calidad.

12. CONCLUSIONES

En resumen, la conformidad de este trabajo muestra un plan de negocios que contiene cada uno de los factores y variables determinantes a la hora de emprender. Hemos validado el segmento al cual nos queremos dirigir, también se ha validado el modelo de negocio por medio de prototipos del empaque y como tal de la estructura física del restaurante, estas validaciones nos han permitido defender nuestra propuesta de valor en gran medida.

El negocio financieramente promete ser viable, generando rentabilidad y una recuperación de la inversión durante los primeros tres años de funcionamiento del mismo. Con el análisis de la competencia pudimos evidenciar los puntos fuertes en los cuales nos debemos centrar a la hora de dar a conocer nuestro restaurante, como también los puntos débiles que debemos reforzar para no dejar espacio de crecimiento a nuestra competencia.

Nuestra propuesta no solo nos anima a crecer como profesionales poniendo en práctica lo que aprendimos dentro de universidad, sino que también proponemos ayudar al crecimiento económico de la sociedad, generando empleo y demanda de productos. Nuestro objetivo es la creación de una empresa formal, bajo todas las normativas existentes para la prestación de servicios y productos excepcionales y responsables con el medio ambiente y con el consumidor.

13. BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía Mayor de Bogotá, D. (2010). *Localidad Teusaquillo*. Obtenido de <http://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Diagnosticos%20Locales/13-TEUSAQUILLO.pdf>
- ASSOCIATION, F. L. (2007). *Guías de buenas prácticas de contratación, terminación procesos disciplinarios y solución de quejas*. Republica Dominicana.
- Camara de Comercio, B. (Julio de 2007). *Perfil económico y empresarial*. Obtenido de Perfil económico y empresarial: <http://www.slideshare.net/mauriciorojastriana/teusaquillo-empresarial>
- DANE, D. A. (05 de Mayo de 2015). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>
- E.S.E, H. C., Teusaquillo, L. d., & salud, S. d. (08 de 2014). *Anuario Epidemiológico 2013*. Bogota, Cundinamarca.
- Garzon Ortégón, D. (16 de 06 de 2015). *Diario La República*. Recuperado el 03 de 10 de 2015, de http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206
- Laura, M. (01 de 04 de 2014). *La Barra*. Recuperado el 03 de 10 de 2015, de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2014/editorial-40/tendencias-11/tendencias-de-la-cocina-oriental.htm>
- Lozano, M. H. (s.f.). *Modelo*.
- María, R. J. (25 de Enero de 2013). *El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor*. Colombia.