

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DAISHI S.A.S: RESTAURANTE ESPECIALIZADO EN COMIDA NIKKEI

TRABAJO DE GRADO

LAURA EDITH MARTINEZ CASTRO

LUISA FERNANDA PENAGOS OLARTE

BOGOTÁ D.C

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DAISHI S.A.S: RESTAURANTE ESPECIALIZADO EN COMIDA NIKKEI

TRABAJO DE GRADO

LAURA EDITH MARTINEZ CASTRO

LUISA FERNANDA PENAGOS OLARTE

ANDREA AVILA TINOCO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	8
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
1. MÓDULO PRESENTACIÓN.....	11
1.1 Definición del Negocio	11
1.2 Descripción del equipo emprendedor.....	11
2. MÓDULO MERCADEO	14
2.1. Descripción del servicio.....	14
2.1.2. Aspectos diferenciadores.....	14
2.1.3 Nuevos productos o Servicios.....	15
2.2 Mercado.....	15
2.3. Competencia.....	18
2.4 Precios	21
2.5 Distribución.....	23
2.6 Promoción	23
2.7 Proyecciones de venta	24
3. MÓDULO PRODUCCIÓN Y CALIDAD.....	24
3.1 Proceso de producción	24
3.1.2 Tecnología.....	26
3.1.3 Gestión de inventarios.....	26
3.1.4. Costos y Gastos.....	27
3.1.5. Margen de contribución unitario.....	28
3.2. Calidad	29
3.3 Equipos e infraestructura locativa	30

3.3.1 Infraestructura Locativa.....	30
3.3.2 Maquinaria y equipo.....	31
3.3.3 Inversión Inicial requerida.....	32
3.4 Seguridad en el trabajo y medio ambiente	33
3.4.1 Manejo de residuos y medio ambiente.....	33
4. MÓDULO ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	34
4.1 Planificación y programación.....	34
4.1.1. Planificación de producción y ventas.....	34
4.1.2. Planificación de Personal.....	34
4.1.3. Sistema de evaluación de resultados.....	35
4.2 Estructura organizacional.....	36
4.3 Gestión del personal	39
4.3.1 Valor de retribución del emprendedor.....	40
4.3.2 Salarios.....	41
5. MÓDULO JURÍDICO - TRIBUTARIO	42
5.1 Determinación de la forma jurídica.....	42
5.2 Aspectos laborales y Seguridad Social del emprendedor y los trabajadores.	44
5.3 Obligaciones tributarias o fiscales.....	44
5.4 Permisos, licencias y documentación oficial.....	45
6. MÓDULO FINANCIERO.....	46
6.1 Plan Financiero.....	46
6.1.1. Inversión Inicial.....	46
6.1.2. Presupuesto de Ingresos.....	46
6.1.3. Presupuesto de Costos y Gastos.....	47
6.1.4. Utilidades y política de distribución.....	47
6.2. Sistema de cobros y pagos	48
6.3. Resumen de los datos financieros más importantes	49

6.3.1. Punto de equilibrio.....	49
6.3.2. Flujo neto de efectivo.....	49
6.3.3. Estado de resultados.....	49
6.3.4. Balance general proyectado.....	52
6.3.5. Indicadores de rentabilidad financiera.....	53
6.3.6. Análisis de sensibilidad.....	54
7. VALORACIÓN DEL PROYECTO	55
7.1. Análisis de puntos fuertes y débiles de DAISHI S.A.S	55
7.2. Estrategias de desarrollo del proyecto.....	57
BIBLIOGRAFÍA	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Promotores del Proyecto	11
Tabla 2. Variables de Segmentación.....	15
Tabla 3. Análisis de competidores	19
Tabla 4 Carta de Precios Daishi S.A.S	21
Tabla 5 Forma de Pago proveedores.....	27
Tabla 6 Distribución de Gastos Pre operativos.....	28
Tabla 7. Margen de contribución por línea de producto	28
Tabla 8 Maquinaria requerida.....	31
Tabla 9. Muebles y enseres requeridos	32
Tabla 10. Equipo electrónico requerido.....	32
Tabla 11. Inversión inicial requerida	33
Tabla 11. Indicadores de gestión y calidad.....	35
Tabla 12 Descripción de los cargos	36
Tabla 13 Asignación salarial.....	41
Tabla 13 Costos Constitución y Formalización	43
Tabla 14 Presupuesto de ingresos	46
Tabla 15 Estado de resultados.....	48
Tabla 16 Punto de Equilibrio	49
Tabla 17 Flujo de fondos mensual	50
Tabla 18 Estado de pérdidas y ganancias para el año 1	51
Tabla 19 Balance general proyectado	52
Tabla 20 Matriz DOFA.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Participación porcentual en el mercado	20
Gráfico 2 Mapa de procesos del servicio	26
Gráfico 3 Plano de Daishi S.A.S.....	30
Gráfico 4 Planificación y programación	34
Gráfico 5 Organigrama de Daishi S.A.S.....	36
Gráfico 6 Activos fijos Daishi	46
Gráfico 7 Análisis de sensibilidad en costos fijos	54
Gráfico 8 Análisis de sensibilidad en Ingresos	55

GLOSARIO

Alimento Orgánico: Producto agrícola o agroindustrial que se produce evitando el uso de productos sintéticos, como pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales.

BPM: (Buenas prácticas de manufactura) El curso de Manipulación de Alimentos es de carácter obligatorio para todos aquellos empleados que tengan contacto con alimentos. Este curso se encarga de reconocer las buenas prácticas y normas básicas de manipulación, preparación y conservación de alimentos.

Celíaco, ca: Es un trastorno autoinmune en donde, aquellos que padecen esta enfermedad, son incapaces de digerir el gluten, una proteína presente en granos como el trigo. La enfermedad daña su intestino delgado de tal forma que dificulta la absorción de nutrientes vitales por parte del organismo.

Comida Fusión: Es un concepto general que se emplea en gastronomía para indicar tanto la mezcla de estilos culinarios de diferentes culturas como la mezcla de ingredientes representativos de otros países, mezcla de condimentos y/o especias, prácticas culinarias, etc.

Gluten: es un conjunto de proteínas de pequeño tamaño, contenidas exclusivamente en la harina de los cereales de secano, fundamentalmente el trigo, pero también la cebada, el centeno y la avena, o cualquiera de sus variedades e híbridos (tales como la espelta, la escanda, el kamut y el triticale).

Nikkei: define a todas aquellas personas descendientes de japoneses, incluyendo a los de ascendencia mixta, es decir aquellos que tienen origen japonés por línea materna o paterna. Gastronómicamente el término *nikkei* se empieza a utilizar en Perú a partir de los 80s para determinar la comida fusión peruana-japonesa

Ramen: En la cultura japonesa, el ramen es un plato hecho a base de sopa de fideos acompañado de diversos ingredientes como carnes y vegetales.

Tiradito: es un plato peruano de pescado crudo, cortado en forma de *sashimi* y de aspecto similar al *carpaccio*, en una salsa picante, fría y ácida.

RESUMEN

DAISHI S.A.S es un restaurante especializado en la oferta de platos insignia de la cocina Nikkei. Este proyecto de emprendimiento inicia cuando miembros del equipo emprendedor descubren que en Bogotá y sus alrededores es casi nula la oferta de estos platos. En DAISHI se fusiona la tradicional cocina Japonesa con los increíbles insumos y sabores peruanos para crear platos originales. Cuenta con un equipo de trabajo experimentado que garantiza un excelente servicio y calidad en sus productos. El menú cuenta con 8 líneas de productos y más de 35 platos, algunos especialmente diseñados para el consumo de celíacos. DAISHI cuenta con una alianza estratégica que permite que unos insumos provengan de cultivos orgánicos, aportando frescura a los productos.

El equipo emprendedor está compuesto por Laura Edith Martínez y Luisa Fernanda Penagos, administradoras de Empresas de la Universidad del Rosario, Cristina Penagos Olarte y Luis Fernando Rojas Cely, chefs profesionales con amplio conocimiento en la cocina Nikkei.

La inversión total para la realización del proyecto es de \$30.025.600, de los cuales el 60% se aporta con recursos propios y el valor restante por \$12.000.000 para capital de trabajo será adquirido por medio de un préstamo que se solicitara al inicio del proyecto. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio y la inversión se recupera en el segundo año. El proyecto arroja una rentabilidad del 43,36% promedio anual., esto se debe a que DAISHI cuenta con aliados estratégicos que le permiten disminuir costos de arriendo, servicios y algunos insumos bases para la operación.

Palabras Claves: Comida fusión, Nikkey, cocina de autor, orgánico, libre de gluten.
Restaurante

ABSTRACT

DAISHI S.A.S is a specialized restaurant in offering signature dishes of Nikkei cuisine. This venture project started when members of the entrepreneurial team discover that in Bogota and the surrounding hinterland is almost no supply of these dishes. In traditional Japanese cuisine DAISHI merges traditional Japanese cuisine with flavors and peruvian amazing food to create original dishes. It has an experienced team ensuring excellent service and quality products. The menu has 8 product lines and more than 35 dishes, some specially designed for the consumption of celiacs. DAISHI has a strategic alliance that allows some vegetables come from organic farming, adding freshness to the products.

The project team is composed by Laura Edith Martinez and Luisa Fernanda Penagos, managers Management at the University of Rosario, Cristina and Luis Fernando Penagos Olarte Cely Rojas, professional chefs with extensive knowledge in the Nikkei cuisine.

The total investment for the project is \$30,025,600, of which 60% is provided with its own resources and the remaining value of \$12,000,000 for working capital will be acquired through a loan that will requested at the beginning of draft. By analyzing sales projections it is determined that the company in the first year will reach breakeven and investment will recover in the second year. The project yields a return of 43.36% annually, this is because DAISHI has strategic partners that allow you to reduce leasing costs, services and some supplies basis for the operation.

Key words: Fusion food, Nikkei, cuisine, organic, gluten-free. Restaurant.

1. MÓDULO PRESENTACIÓN

1.1 Definición del Negocio

DAISHI S.A.S es un proyecto catalogado en el código CIIU 5521 “Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes”. Este restaurante se caracterizará por ofrecer, principalmente, comida fusión estilo Nikkei y estará ubicado en el municipio de Chía.

Este proyecto iniciará en enero del año 2017 de tal forma que se pueda validar durante el 2016 y así no descuidar ningún detalle. Después de una experiencia de viaje a Perú, en donde miembros del equipo se dedicaron a aprender todos los secretos de la comida peruana, encontraron la oportunidad de aplicar en Bogotá todos los conocimientos aprendidos en su viaje.

1.2 Descripción del equipo emprendedor

El equipo está compuesto por personas que llevan trabajado juntas más de 3 años, son proactivas, responsables y creativas. Tienen conocimientos específicos en el área de la cocina y administración de costos de restaurantes y bares, lo que le genera al equipo una ventaja al momento de desarrollar el formato del servicio y las características del producto. Trabajan muy bien en equipo y saben manejar la presión, siguen las reglas y no tienen problema para cumplir con las especificaciones de las tareas. Los promotores del proyecto son:

Tabla 1

Promotores del proyecto

Nombre	Ítem	Descripción
LUISA FERNADA PENAGOS OLARTE	<i>Rol</i>	Líder
	<i>Fortalezas</i>	Proactiva, responsable, puntual, facilidad para trabajar en equipo, trabaja bien bajo presión.
	<i>Formación</i>	Administradora de Empresas. Universidad del Rosario, Octavo semestre.
	<i>Experiencia</i>	Ventas y atención al cliente.

LAURA EDITH MARTÍNEZ CASTRO	<i>Rol</i>	Participación
	<i>Fortalezas</i>	Creativa, responsable, organizada, facilidad para trabajar en equipo, paciente.
	<i>Formación</i>	Administradora de Empresas. Universidad del Rosario, Octavo semestre.
	<i>Experiencia</i>	Auxiliar administrativa.
CRISTINA PENAGOS OLARTE	<i>Rol</i>	Jefe de Cocina
	<i>Fortalezas</i>	Creativa, innovadora, arriesgada, responsable, trabaja muy bien bajo presión.
	<i>Formación</i>	Técnico profesional por competencias en cocina y pastelería. Énfasis en organización y manejo de establecimientos gastronómicos. Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno. 2013.
		Especialización en alta cocina y management gastronómico. Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno. 2014
	<i>Experiencia</i>	-Restaurante Balsámico
		Cargo: Auxiliar de cocina fría
Funciones: Auxiliar en preparación y distribución de alimentos, inventarios y organización del área de Trabajo 12 de Abril de 2013 – 23 junio de 2013 -El Greco, salsas del mediterráneo Cargo: Pasante		

		<p>Funciones: Auxiliar en la preparación y distribución de alimentos.</p> <p>17 de noviembre de 2011 – 17 de febrero del 2012.</p> <p>-Hanashi Sushi Bar</p> <p>Cargo: Chef</p> <p>Funciones: Preparación de alimentos, asesoría y diseño de platos, atención en barra de sushi y organización de área de trabajo</p> <p>23 de enero de 2013 – 10 de noviembre de 2014.</p>
LUIS FERNANDO ROJAS CELY	<i>Rol</i>	Chef
	<i>Fortalezas</i>	Creativo, responsable, buen liderazgo, innovador, arriesgado.
	<i>Formación</i>	<p>Tecnólogo en gastronomía Colombia</p> <p>Diplomado en pastelería avanzada del mundo en academia Verde Oliva. Bogotá, Colombia.</p> <p>Diplomado en gastronomía peruana en Instituto D'gallia. Lima Perú.</p> <p>Diplomado en gastronomía Molecular en Instituto D'gllia. Lima, Perú</p>
	<i>Experiencia</i>	<p>Club campestre El Lago, jefe de cocina.</p> <p>Hotel Caribe, cocinero.</p> <p>Mesa de Yeguas Country Club. Primer cocinero.</p> <p>Hoteles Wyndham y Tryp, primer cocinero.</p>

Fuente: Elaborado por el autor

2. MÓDULO MERCADEO

2.1. Descripción del servicio

DAISHI es un restaurante formal, especializado en la oferta de platos a la carta derivados de la cocina Nikkei, que se caracteriza por ser la combinación de insumos y sabores peruanos preparados y servidos de acuerdo a la tradicional cocina japonesa. Se ofrecerán sopas, ensaladas, sushis, ceviches, tiraditos, pastas, arroces, bebidas y postres; todos estos con base a esta tendencia culinaria, en un espacio con ambiente moderno y características del servicio occidental.

Al realizar la investigación y empezar a formular el proyecto se descubrió que la cocina Nikkei, de gran importancia en Perú, no tenía un sitio exclusivamente dedicado a esta en la ciudad, ya que solo se contaban con ofertas de sushis avinagrados en un solo sitio (Restaurante NAZCA en Bogotá).

Al realizar el análisis del mercado encontramos que la comida peruana y japonesa se encuentran entre las cocinas internacionales de mayor preferencia e interés, y la cocina Nikkei, al ser un mercado poco explorado en Bogotá y sus alrededores, es un nuevo concepto que da gran paso para la innovación y creatividad.

2.1.2. Aspectos diferenciadores

Contamos con una amplia gama de productos que corresponden a creaciones originales de nuestros Chef, esto permite que los platos no sean imitados con facilidad y genera exclusividad en la oferta. Adicional, contamos con algunos platos aptos para el consumo de celíacos ya que su producción está libre de gluten.

Para DAISHI es de vital importancia contar con insumos frescos, por lo que desarrolló una alianza con un cultivo que pertenece a uno de los socios para que sean adquiridas lechugas de todo tipo, hierbas aromáticas, cebollines y tomates cherry directamente de este. La alianza permite que estos productos sean vendidos al restaurante a un precio **hasta un 30% más bajo**

que el del mercado. A parte de la disminución del precio de adquisición de los productos, esta alianza permite eliminar el costo de transporte, ya que este cultivo se encuentra localizado en la parte trasera del local donde se ubica el restaurante, por lo que la frescura y la calidad de estos alimentos está garantizada.

2.1.3 Nuevos productos o Servicios

El equipo DAISHI planea a futuro ofrecer el servicio de Catering para apoyar eventos empresariales y familiares con una propuesta innovadora enfocada en la comida Nikkei.

2.2 Mercado

El perfil pictográfico de nuestro segmento de mercado está determinado por el estilo de vida de personas jóvenes que disfruten de actividades poco convencionales, pero de rápido accesos en sus ratos libres. Este tipo de personas prefieren ir a sitios que estén a la vanguardia y que les permitan sumar experiencias y status frente a sus conocidos, así como la poca procuración por el dinero que deben invertir siempre y cuando la experiencia vivida supere sus expectativas.

Para el caso de nuestro restaurante, la población objetivo estará distribuida en dos áreas geográficas diferentes, aunque segmentadas bajo las mismas condiciones. Considerando que Chía es un municipio aledaño a la ciudad de Bogotá, es necesario resaltar que muchos de nuestros clientes provendrán de ésta ciudad, por tal razón el análisis será de ambas partes. A continuación, un resumen de nuestra segmentación:

Tabla 2.
Variables de Segmentación

	<i>Jóvenes Universitarios</i>	<i>Jóvenes Trabajadores</i>
Demográficas		
-Edad	19-25 años	26-34 años
-Género	Hombre/Mujer	Hombre/Mujer
-Ingresos	Medio alto	Medio alto

-Ocupación	Estudiante	Empresario/trabajador
Psicológicos		
-Personalidad	Intelectual/Moderna	Intelectual/Moderna
Conductual		
-Lealtad	Media/Alta	Media/Alta
-Frecuencia de Uso	Algunas veces, 3 a 4 veces en el mes	Algunas veces, 5 a 6 veces en el mes
-Tipo de uso	Necesidad/Comodidad	Necesidad/Comodidad

Fuente: Elaborado por el autor

Bogotá D.C.:

Para la ciudad de Bogotá se ha estimado que nuestros *early adopteres* serán aquellas personas que tengan mayor facilidad de acceso al municipio de Chía, en este caso, habitantes de la localidad de Usaquén y Suba. Ambas localidades tienen vías de acceso hacia este municipio, autopista norte y la vía suba-cota.

Localidad de suba:

La estratificación más reciente (año 2011) proyectada por el DANE para esta localidad nos muestra que del 1'069.114 personas que residen en esta localidad el 14,29% (152.746 personas) pertenecen al estrato medio; el 9, 58% (102.468 personas), al estrato medio-alto; y el 0,88% (9.382 personas) al estrato alto (Secretaría Distrital de Planeación). Por otra parte, en cuento a los rangos de edad se observa que, para la proyección de 2011, mujeres y hombre de 20 a 34 años en la localidad de suba fueron un total de 275.664 personas.

De acuerdo con lo anterior tenemos que:

Hombres y mujeres de 20 a 24 años estrato medio para el 2011 son: 39.392 personas.

Hombres y mujeres de 20 a 24 años estrato medio-alto para el 2011 son: 26.409 personas.

Hombres y mujeres de 20 a 24 años estrato alto para el 2011 son: 2.426 personas.

Para un total de **68.227 personas** de la localidad de suba que pertenecen a nuestra segmentación.

Localidad de Usaquén:

La estratificación más reciente (año 2011) proyectada por el DANE para esta localidad nos muestra que de las 474.773 personas que residen en esta localidad: el 27,97% (132.790 personas) pertenecen al estrato medio; el 12,8% (60.766 personas), al estrato medio-alto; y el 15,44% (73.298 personas) al estrato alto (Secretaría Distrital de Planeación). Por otra parte, en cuanto a los rangos de edad se observa que, para la proyección de 2011, mujeres y hombre de 20 a 34 años en la localidad de suba fueron un total de 39.043 personas.

De acuerdo con lo anterior tenemos que:

Hombres y mujeres de 20 a 34 años estrato medio para el 2011 son: 10.920 personas.

Hombres y mujeres de 20 a 34 años estrato medio-alto para el 2011 son: 4.998 personas.

Hombres y mujeres de 20 a 34 años estrato alto para el 2011 son: 6.020 personas.

Para un total de **21.946 personas (5%)** de la localidad de suba que pertenecen a nuestra segmentación.

Después de observar el comportamiento poblacional de ambas localidades se tuvo la oportunidad de encuestar a 100 personas con estas características demográficas para averiguar con qué frecuencia se desplazaban a Chía para consumir comida Nikkei en restaurante y cuanto estarían dispuestos a gastar en este restaurante.

Los resultados muestran que de las 115, 105 están interesadas en probar comida Nikkei y de esa población el 41% se desplazarían al municipio de Chía para consumir este tipo de comida con una frecuencia “más de 4 veces al año”, seguido de “3 a 4 veces al año” con un 34%.

Entonces teniendo en cuenta que de ambas localidades tiene un total de **90.173** habitantes de estratos medio, medio-alto y alto de 19 a 34 años, nuestros esfuerzos estarán enfocados a

cubrir las necesidades de aquellos que se desplacen con frecuencia de 3 a 4 veces al año y de más de 4 veces al año, es decir un total de **67.630 personas equivalente a un 75% de nuestra población objetivo para la ciudad de Bogotá.**

Municipio de Chía

El municipio de Chía tiene una población proyectada para 2011 de 114.881 habitantes (Depto. Administrativo de Chía, 2015). De acuerdo a nuestros parámetros de segmentación tenemos que para el 2011, hombres y mujeres de 20 a 34 años fueron un total de 28.378 habitantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, las encuestas aplicadas a los habitantes de Chía muestran que de 42 personas interesadas en consumir comida Nikkei (según la encuesta aplicada ver anexo 2) el 42% consume alimentos preparados en restaurantes en el municipio de Chía de “2 a 3 veces a la semana”, seguido “de 1 a 2 veces por semana” con un 40%.

Esto significa que de los **28.378** habitantes de estratos medio, medio-alto y alto de 19 a 34 años, nuestros esfuerzos estarán enfocados a cubrir las necesidades de aquellos que consumen alimentos preparados en restaurantes de 2 a 3 veces a la semana y de 1 a 2 veces por semana, es decir un total de **23.270 personas equivalente a un 85% de nuestra población objetivo en Chía.**

2.3. Competencia

Con el objetivo de determinar las estrategias de posicionamiento para desarrollarnos en el mercado es necesario conocer quiénes son los competidores directos, para esto se seleccionaron los restaurantes que se especializan en ofrecer platos característicos de la cocina Nikkei, sin embargo se pudo identificar que tanto en Chía como Bogotá no hay competencia directa. A pesar de esto, son varios los competidores indirectos, que aunque no se especializan en esta cocina, ofrece platos de la gastronomía peruana o gastronomía japonesa.

En Chía encontramos a WOK restaurante de comida Japonesa Y LIMA restaurante de comida Peruana, aunque por la cercanía a Bogotá también se tomó como competidor el restaurante de comida fusión NAZCA ubicado en la zona G de la ciudad.

Tabla 3.*Análisis de competidores*

	WOK	LIMA	NAZCA
PRODUCTO	Comida asiática	Comida Peruana	Comida fusión Peruana
	Baja oferta de Cócteles y Licores	Baja oferta de Cócteles y Licores	Carta exclusiva de pisco
	Aprox. 160 productos entre entradas, platos fuertes, ensaladas, sopas, bebidas y postres	Aprox. 50 productos entre entradas, platos fuertes, ensaladas, sopas, bebidas y postres	Cursos de cocina
			Aprox. 70 productos entre entradas, platos fuertes, ensaladas, sopas, bebidas y postres
PRECIO	Precio Promedio plato fuerte \$25.000 Mcte	Precio promedio plato fuerte \$30.000	Precio promedio plato fuerte \$40.000 Mcte
	Forma de pago en efectivo, tarjetas crédito y debito	Forma de pago en efectivo, tarjetas crédito y debito	Forma de pago en efectivo, tarjetas crédito y debito
PLAZA	15 restaurante en la ciudad de Bogotá – Colombia 1 restaurante en Chía, Centro comercial Centro Chía Venta directa sin servicios a domicilio	Restaurante en el municipio de Chía, Cra. 10 No. 1 – 63 Vía Guaymaral, Venta directa y servicio a domicilio	Restaurante en la ciudad de Bogotá ubicado en la calle 74 No. 5 – 28. Zona G Venta directa y servicio a domicilio
PROMOCIÓN	Promoción por página web, redes sociales como Twitter y facebook. Participación en revistas especializadas como la Barra y promoción en las guías turísticas como Tripadvisor, Vive In , Atrápalo y Plan B	Promoción por página web, redes sociales como Twitter y facebook. Participación en revistas especializadas como la Barra y promoción en las guías turísticas como Tripadvisor, Vive in , Atrápalo y Plan B	Servicio de catering y eventos especiales Promoción por redes sociales como Twitter y facebook. Participación en revistas especializadas como la Barra y promoción en las guías turísticas como Tripadvisor, Vive in , Atrápalo y Plan B

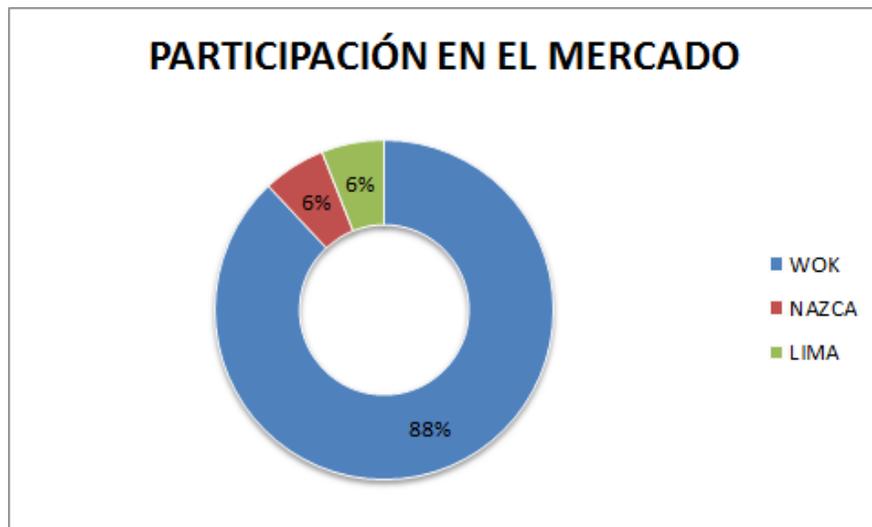
Fuente: Elaborado por el autor

DAISHI se encuentra compitiendo indirectamente contra grandes cadenas de restaurantes que ya abarcan gran parte del mercado por su antigüedad y posicionamiento. Wok cuenta con 15 restaurantes ubicados en todas las zonas de Bogotá y sus alrededores, ofreciendo una amplia gama de productos a precios bajos en comparación con los otros. También desarrollaron un modelo auto sostenible en el que todos los productores son locales, por lo que los costos de adquisición de los insumos son más bajos.

LIMA y NAZCA, por el contrario, se caracterizan por importar productos básicos de su cocina, como los pescados y condimentos que utilizan en sus preparaciones, permitiendo que sus platos tengan productos autóctonos del Perú. De acuerdo al número de establecimientos que cuenta cada uno de estos competidores se estableció el porcentaje de participación en el mercado para cada uno:

Gráfico 1

Participación porcentual en el mercado



Fuente: Elaborado por el autor

DAISHI, a diferencia de sus competidores, se destaca por ofrecer únicamente platos derivados de la cocina Nikkei. Es el primer restaurante de este tipo en el Municipio de Chía, ubicado en una zona de gran flujo vehicular que permite su visibilización. También cuenta con una alianza desarrollada con un cultivo que permite disminuir los costos de producción de los

platos aumentando el margen de utilidad. DAISHI se destaca por tener un producto diferenciado y al ser pionero en la zona creará mayor expectativa frente al mercado objetivo.

2.4 Precios

Para la fijación de los precios de venta se tuvieron se analizaron las siguientes variables

- Costos fijos
- Costos variables
- Nivel de precios del mercado
- Perfil del cliente

Después de analizar cada una de estas variable, teniendo en cuenta el nivel de precios de los competidores, el poder adquisitivo de los clientes potenciales que es en promedio medio alto y toda la estructura de costos se determinó los precios de venta de los productos de DAISHI, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 4

Carta de Precios Daishi S.A.S

CATEGORÍA	PRODUCTO	PRECIO
ENTRADAS	- Spring Rolls Vegetales x 3 uni	- \$11.000
	- Consomé Nikkei*	- \$11.000
ENSALADAS	- Ensalada Daishi*	- \$16.600
	- Ensalada César con Pollo*	- \$22.700
	- Ensalada Japonesa*	- \$16.600
	- Ensalada César con Gravlax	- \$22.500
SOPAS	- Ramen*	- \$20.000
	- Chupe de Camarones*	- \$25.000
CEVICHES Y	- Ceviche Clásico*	- \$23.600
TIRADITOS	- Ceviche Daishi*	- \$24.000
	- Ceviche Rocoto	- \$26.000
	- Ceviche Frito	- \$20.000
	- Tiradito de Corvina	- \$23.600

	- Tiradito de Salmon	- \$24.500
SUSHI	- Philadelphia	- \$ 18.500
	- California*	- \$ 19.000
	- Eby Tempura	- \$ 17.000
	- Salmon Skin*	- \$17.000
	- Gunkan a lo Macho	- \$20.800
	- Ojo de Tigre	- \$19.000
	- Acevichado Roll*	- \$24.500
	- Daishi Roll	- \$23.000
	- Jalea Roll	- \$27.500
	- Huancaína Roll	- \$17.000
PASTAS Y	- Tallarín amarillo	- \$24.000
ARROCES	- Fettuccini Salmon	- \$28.000
	- Arroz Con Mariscos	- \$26.800
	- Arroz Chaufa Daishi	- \$24.000
POSTRES	- Lychee Wan Tan*	- \$7.500
	- Copa de Helado Daishi*	- \$7.500
	- Tapioca	- \$7.500
BEBIDAS	- Limonada Cerezada	- \$3.500
	- Limonada Hierbabuena	- \$3.500
	- Limonada Hierbaluisa	- \$3.500
	- Jugos Naturales en Agua	- \$4.000
	- Jugos Naturales en Leche	- \$4.600
	- Chicha Morada	- \$3.500

Todos los precios incluyen el Impuesto al consumo del 8%

*Platos aptos para celíacos

Fuente: Elaborado por el autor

DAISHI implementará diferentes acciones que le permitirá incorporar sus productos y servicios en el mercado gastronómico. Al contar con una ubicación estratégica sobre una vía transitada de Chía permite a DAISHI tener una mayor visibilidad del establecimiento. Como parte de la estrategia de lanzamiento se programará una campaña de comunicación por redes sociales en donde se informe la fecha de apertura. También se realizará entrega de Volantes para los residentes de la zona y sus alrededores.

DAISHI estará presente en Facebook, Twitter e Instagram y se designó a Laura Martínez, miembro del equipo consultor, para la administración de estas cuentas. Actualmente el alcance de las redes sociales ha aumentado por lo que es de gran importancia para DAISHI facilitar estos canales de contacto con sus clientes, también son un medio de propagación y promoción del proyecto.

2.5 Distribución

Por la cantidad de platos que se ofertarán en un principio el único canal de distribución que se tendrá, es la venta directa de los productos en el local. Sin embargo, más adelante se considerará la posibilidad de tener servicio a domicilio si la demanda lo requiere.

2.6 Promoción

El plan de mercadeo que se tiene preparado para el lanzamiento de DAISHI S.A.S constará de diferentes acciones que le permitirá incorporar sus productos y servicio en el mercado gastronómico. Al contar con una ubicación estratégica sobre una vía transitada de Chía permite a DAISHI tener una mayor visibilidad del establecimiento.

Redes Sociales:

Como parte de la estrategia de lanzamiento se realizarán diferentes campañas de expectativa en redes sociales (Instagram, twitter y Facebook) en donde la gente podrá ir conociendo poco a poco de qué se va a tratar el restaurante, así como la fecha de apertura e información de interés general. Esta tarea será designada a Laura Martínez, miembro del equipo consultor, para la administración de estas cuentas. Estas cuentas creadas no tendrán costo alguno

Volantes:

Se realizar una campaña de volanteo los días previos, durante y después de la apertura del restaurante. Esta campaña resulta conveniente para comenzar, pues suele ser de bajo costo y su nivel de efectividad se basa en informar y crea recordación en los posibles clientes. Un familiar del equipo emprendedor tiene una pequeña empresa de publicidad, se cotizo y el cobro mensual por esta labor es de \$80.000

Planes futuros:

Más adelante, cuando DAISHI S.A.S este posicionado en el mercado, se pretende continuar con una campaña virtual con la creación de una página web donde se puede interactuar de otra forma con nuestros clientes y facilitar el manejo de catering que se implementará más adelante. Por otra parte, también se quiere pautar en revistas especializadas para tener un crecimiento de nuestro mercado.

2.7 Proyecciones de venta

Para la proyección de ventas de DAISHI S.A.S, se tuvo en cuenta el análisis de mercado que se basó en los resultados de dos encuestas realizadas a nuestra población objetivo en Chía y en Bogotá, de tal forma que se pudiera determinar el tamaño de mercado (ver resultados en anexo 3). Por otro lado, también se tuvo en cuenta la capacidad instalada, la cantidad de personal y funcionamiento semanal de restaurante que será de jueves a domingo para el primer año.

Teniendo en cuenta lo anterior se planea que para el segundo año se tendrá un crecimiento del 30% a partir del segundo año puesto que el funcionamiento se aumentará de martes a domingo. De ahí en adelante el crecimiento para el tercer año se pretende que sea de un 20% por el crecimiento natural de nuestro mercado y el aumento de nuestra campaña de mercadeo.

3. MÓDULO PRODUCCIÓN Y CALIDAD

3.1 Proceso de producción

Los dos procesos principales del negocio son: transformación y venta.

-Proceso de transformación: Los insumos adquiridos deben pasar por un proceso de transformación para que puedan ser utilizados en las recetas. Estos procesos de transformación del alimento como cocción, porcionamiento, corte y congelación entre otros, son necesarios para que los insumos sean utilizados en alguna receta.

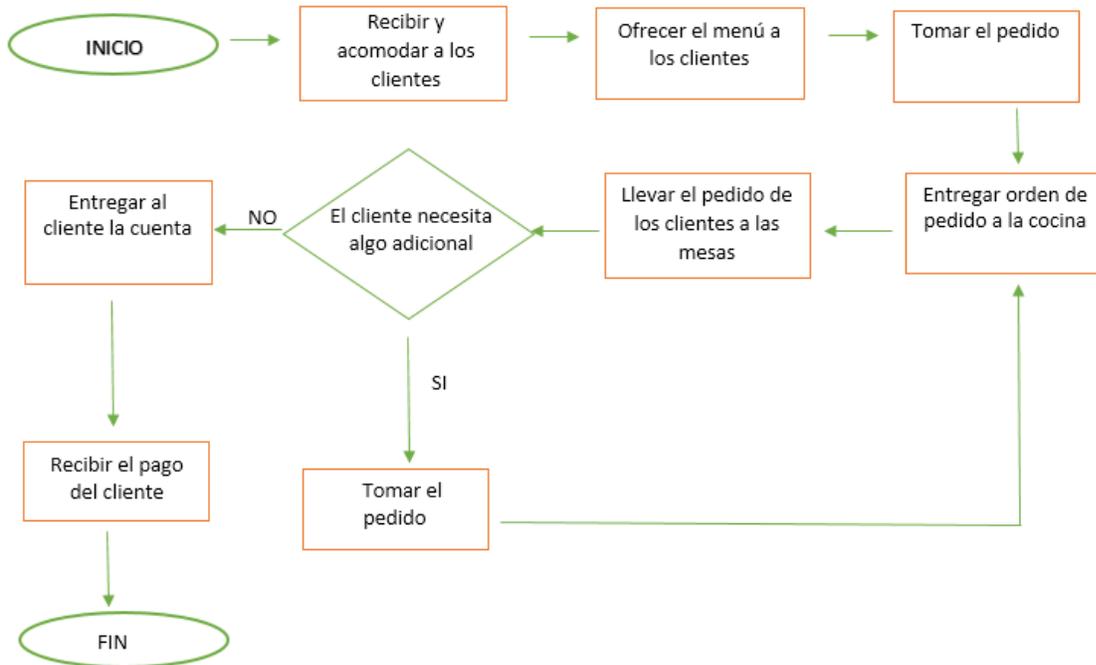
El proceso de transformación es uno de los puntos críticos y más importantes de toda la operación, ya que requiere toda la aplicación de las normas sanitarias y BPM para evitar cualquier inconveniente que afecte directamente la calidad de producto y servicio. Inicia desde el momento de recepción de la materia prima e insumos en donde se verifica que el estado de estos sea el adecuado y cumpla con los estándares de calidad requeridos, una vez son recibidos se debe pesar y almacenar. Estos insumos deben quedar registrados en el inventario para control y gestión del restaurante.

-Venta: Es el momento en donde nuestros productos son solicitados por parte de los clientes. El encargado de recibir a los clientes y de acomodarlos en las mesas disponibles es el mesero, también tomará el pedido, lo reportará en la cocina para que inicie la preparación y entregará la orden al comensal una vez esté lista. También deberá reportar los consumos al cajero para que este registre los productos y al final emita la cuenta a facturar.

El momento del contacto inicial con el cliente también es un punto crítico, ya que la forma en cómo se sienta atendido y perciba el lugar será decisivo al momento de que el cliente decida volver o no. La opinión que se forme el cliente sobre la calidad y el servicio dependen de todos los procesos, desde el área de la cocina hasta el área del servicio y caja deben cumplir con los estándares de calidad propuestos para garantizar una excelente experiencia al cliente.

Gráfico 2

Mapa de procesos del servicio



Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Tecnología

La escala de tecnología requerida es Tecnología moderna, ya que los procesos productivos no están muy automatizados y el conocimiento requerido para el desarrollo y el funcionamiento del restaurante estará a cargo de los socios que cuentan con la experiencia necesaria para poner en marcha el proyecto.

3.1.3 Gestión de inventarios

Debido a que se manejan productos perecederos y no perecederos y dada la capacidad de almacenamiento del establecimiento, los productos perecederos se manejan en pedidos dos veces por semana con el fin de tener el menor inventario posible para garantizar a nuestros

clientes productos frescos. Los productos no perecederos se manejan en pedidos quincenales con el fin de tener el inventario necesario para abastecer al restaurante durante un mes.

Se realizará cierre de inventario a diario para conocer al final con qué cantidad de materia prima se cuenta antes de realizar el siguiente pedido, este control se llevará por medio de un formato de control de inventario y pedido de suministros.

Los alimentos y las porciones servidas estarán debidamente pesados para evitar desperdicios y corresponderá a los gramajes asignados en las recetas estándar. Como se mencionó anteriormente, los insumos utilizados son perecederos por lo que el mejor método de control de gestión de inventarios para DAISHI es el PEPS, esto con el fin de asegurar la buena rotación y calidad de los productos.

Tabla 5
Forma de Pago proveedores

PROVEEDOR	FORMA DE PAGO
PLAZA PALOQUEMAO	DE CONTADO - EFECTIVO
HIPERMAR	DE CONTADO - EFECTIVO
BEST CHOICE	DE CONTADO - EFECTIVO
CULTIVO	DE CONTADO - EFECTIVO

Fuente: Elaborado por el autor

3.1.4. Costos y Gastos

Los costos y gastos fijos del primer año ascienden a \$59.690.666 de los cuales se destinan \$34.320.000 millones de pesos para mano de obra directa, en costos de producción se establecen \$6.642.620 millones de pesos y para gastos administrativos se asignan \$14.050.000 millones de pesos. Se determinan \$2.835.426 millones de pesos para créditos y se contabilizan \$1.842.620 millones de pesos para depreciación. En el anexo 3 se especifica la distribución y conformación de estos.

Se contabiliza un total de \$5.200.000 como gasto pre operativo distribuido de la siguiente manera:

Tabla 6*Distribución de Gastos Pre operativos*

GASTOS PREOPERATIVOS	
CONCEPTO	GASTOS TOTALES
<i>ADECUACIONES DE PLANTA</i>	\$ 5.000.000
<i>CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD</i>	\$200.00
TOTAL GASTOS	\$5.200.000

*Fuente: Elaborado por el autor***3.1.5. Margen de contribución unitario**

A continuación se presentan el Margen de contribución por línea de producto de DAISHI S.A.S

Tabla 7.*Margen de contribución por línea de producto*

LINEA DE PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	COSTO VARIABLE UNITARIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	TOTAL
<i>ENTRADAS</i>	\$ 10.186	\$ 5.194	49,01%	2,17%
<i>ENSALADAS</i>	\$ 18.146	\$ 8.699	52,06%	4,13%
<i>SOPAS</i>	\$ 20.834	\$ 9.909	52,44%	2,96%
<i>CEVICHES Y TIRADITOS</i>	\$ 21.869	\$ 11.241	48,60%	12,13%
<i>SUSHI</i>	\$ 18.825	\$ 8.841	53,04%	16,15%
<i>ARROCES Y PASTAS</i>	\$ 23.797	\$ 10.465	56,03%	3,43%
<i>POSTRES</i>	\$ 6.945	\$ 3.109	55,24%	2,62%
<i>BEBIDAS</i>	\$ 3.489	\$ 1.486	57,41%	9,02%
			TOTAL	52,61%

Fuente: Elaborado por el autor

El **margen de contribución de la empresa es 52,61%** lo que quiere decir que por cada peso que venda la empresa se obtienen **53 centavos** para cubrir los costos y gastos fijos de DAISHI S.A.S y generar utilidad. Los productos con mayor margen de contribución unitario son bebidas y arroces y pastas, los de menor margen de contribución unitaria son los ceviches y tiraditos.

3.2. Calidad

DAISHI S.AS se rige por lo establecido en relación con las BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA presentes en el Decreto 3075 de 1997 y la Resolución 2674 de 2013. Estas dictan los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. Para lograr esto están establecidas las siguientes medidas y herramientas, con el fin de lograr la satisfacción del cliente y la seguridad alimentaria.

- **Exámenes médicos:** Todos los funcionarios de la empresa deben realizarse exámenes médicos de laboratorio microbiológico para certificar que son aptos para trabajar con alimentos sin perjuicio a las demás personas y entregar los resultados. Estos exámenes tendrán renovación anual.
- **BPM:** Todos los funcionarios de la empresa deberán tener un curso de manipulación de alimentos que certifica que conocen y aplican las buenas prácticas de manufactura para alimentos en cualquier proceso. Este documento es obligatorio para todas las personas que trabajan con alimentos y debe ser renovado cada año, el carné debe ser expedido por una entidad con autorización de la secretaría de Salud como Empresa Capacitadora en Manipulación Higiénica de Alimentos.
- **Concepto sanitario:** Se debe contar con el concepto sanitario favorable por parte de una institución certificadora en Bogotá. Este concepto sanitario certifica que el restaurante cumple con todos los parámetros legales en cuanto a infraestructura y procesos para operar como establecimiento de alimentos abierto al público y no contar con este documento puede ocasionar multas o el sellamiento permanente del establecimiento.
- **Receta estándar:** Se evaluará la elaboración de las recetas estándar para verificar que los cocineros elaboran los platos sin generar cambios en presentación, sabor y calidad. Esto también permite llevar control de los gastos por porción.
- **Seguimiento de productos no conformes:** Cuando se genere una queja escrita o verbal se procederá a realizar la trazabilidad para poder identificar el origen de la falla. Se deberá documentar por escrito el plan de acción y de mejoramiento que se implementará

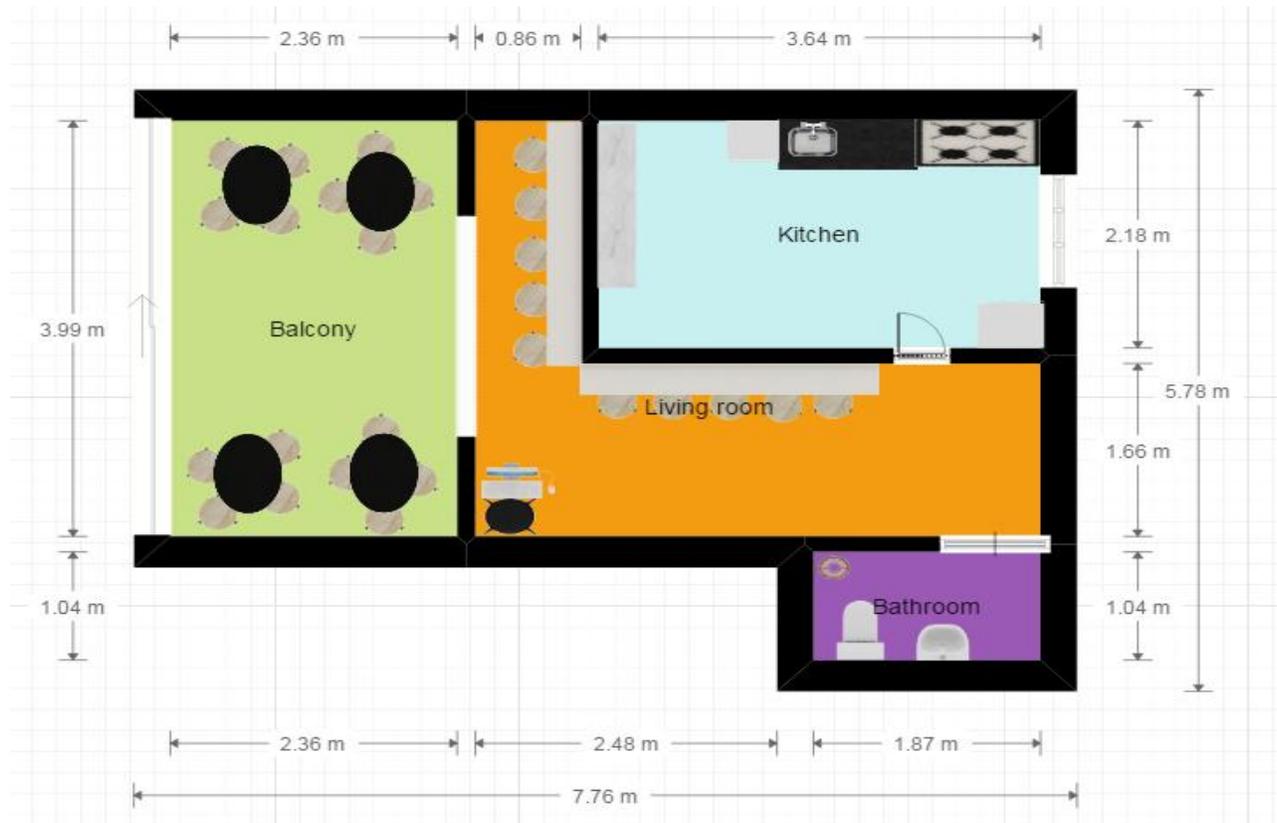
para evitar que se repita el producto no conforme y se ofrecerá una respuesta por escrito a la persona afectada.

3.3 Equipos e infraestructura locativa

3.3.1 Infraestructura Locativa

El proyecto se encuentra localizado en el Municipio de Chía, Vereda la Balsa Carrera 4 No. 0 - 68. El local va a estar distribuido de la siguiente manera:

Gráfico 3
Plano de Daishi S.A.S



Fuente: Elaborado por el autor

Se trata de un local de espacios abiertos, con dos ambientes de servicio, una cocina y baño. El restaurante cuenta con 4 mesas circulares para 4 personas cada una en la zona del jardín,

en el área de la barra se cuenta con dos barras a pared cada una con capacidad para 5 personas, por lo que en servicio se pueden atender hasta 26 comensales.

El costo de acondicionamiento del local que incluye la adecuación de la zona del jardín para el servicio, la construcción de la cocina y la barra y zonas eléctricas, gas y agua suman un valor aproximado de **\$5.000.000** (se debe tener en cuenta que todos los elementos de la cocina son portables).

3.3.2 Maquinaria y equipo

La necesidad de maquinaria, equipo electrónico, muebles y enseres requeridos para el funcionamiento del proyecto se describen a continuación¹: Los productos que no son aportados por los socios se van a adquirir de contado y las personas encargadas de realizar estas compras son el equipo ejecutor del proyecto.

Tabla 8
Maquinaria requerida

MAQUINARIA				
Categoría	Unidades	Valor Unitario	Subtotal	Forma de adquisición
Estufa industrial en acero inoxidable con entrapaño en acero 4 fogones medianos y freidora	1	\$650.000	\$ 650.000	Aporte Socios
Plancha en acero inoxidable con freidora 5 Lts	1	\$ 400.000	\$ 400.000	Aporte Socios
Horno Microondas 0.7 Pc Blanco -Simply	1	\$ 131.000	\$ 131.000	Aporte Socios
Nevera Exhibidora Sushi	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	Aporte Socios
Mesón Refrigerador	2	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	Aporte Socios
Picador Procesador De Alimentos Profesional	1	\$20.000	\$ 20.000	Aporte Socios
Licadora Kalley Acero Set K-B15MAV	1	\$130.000	\$130.000	Aporte Socios
Campana extractora Challenger Cx4200 Negra Technologies	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	Aporte Socios
TOTAL	6	\$ 10.231.000		

Fuente: Elaborado por el autor

¹ Los precios se establecieron con base a las cotizaciones de las empresas Industrial, SuperNordico, Almacenes Éxito, Almacenes Tugó, Homecenter y precios de referencia encontrados en MercadoLibre y Linio.

Tabla 9.*Muebles y enseres requeridos*

MUEBLES Y ENSERES				
Categoría	Unidades	Valor Unitario	Subtotal	Forma de adquisición
Escurridor de Loza en acero inoxidable	1	\$ 200.000	\$ 200.000	Aporte Socios
Anaqueles de Acero	2	\$ 80.000	\$ 160.000	Aporte Socios
Mesón con poceta en acero inoxidable	1	\$ 250.000	\$ 250.000	Aporte Socios
Vitrina caja registradora	1	\$ 200.000	\$ 200.000	Aporte Socios
Silla bar x 2 unidades	5	\$ 180.000	\$ 900.000	Aporte Socios
Sillas Auxiliares	16	\$ 99.000	\$ 1.584.000	Aporte Socios
Mesas servicio	4	\$ 200.000	\$ 800.000	Aporte Socios
Paquete Utensilios Cocina	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	Aporte Socios
Paquete Menaje	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	Aporte Socios
TOTAL	32		\$ 7.394.000	

*Fuente: Elaborado por el autor***Tabla 10.***Equipo electrónico requerido*

EQUIPO ELECTRÓNICO				
Categoría	Unidades	Valor unitario	Subtotal	Forma de adquisición
Caja registradora	1	\$ 360.000	\$ 360.000	Aporte Socios
Teléfono de tono	1	\$ 40.600	\$ 40.600	Aporte Socios
TOTAL	2		\$400.600	

Fuente: Elaborado por el autor

3.3.3 Inversión Inicial requerida

Con base en lo anterior la **Inversión Inicial** requerida para infraestructura, maquinaria, equipo electrónico, muebles y enseres es de **\$23.025.600**

Tabla 11.*Inversión inicial requerida*

<i>Categoría</i>		<i>Valor</i>
Edificaciones	\$	5.000.000
Maquinaria y Equipo	\$	10.231.000
Muebles y enseres	\$	7.394.000
Equipo electrónico	\$	400.600
TOTAL	\$	23.025.600

Fuente: Elaborado por el autor

Cada uno de los socios va a aportar un valor de **\$7.756.400** para cubrir esta inversión que se debe hacer al inicio del proyecto.

3.4 Seguridad en el trabajo y medio ambiente

DAISHI se registrará por lo establecida en la Guía técnica Sectorial GTS - USNA009 de Seguridad Industrial para restaurantes (Citar). En esta se especifica las disposiciones mínimas de seguridad y salud en el lugar de trabajo, especifica las condiciones que debe cumplir en establecimiento en cuanto a su distribución y condiciones físicas. También establecen los parámetros para evitar accidentes laborales y procurar por el bienestar del trabajador

3.4.1 Manejo de residuos y medio ambiente

En lineamiento con la Guía técnica Sectorial GTS - USNA009 Y la Norma Técnica GTC 24, la basura se recogerá diariamente y se almacenará en el exterior del edificio en contenedores no combustibles provistos de tapa. Diariamente se deberá tener un programa a distintas horas de recolección de desechos cerca de las áreas de mayor riesgo de incendio.

DAISHI llevará a cabo estos procedimientos de forma segura cumpliendo con los requerimientos y proceso establecidos en dichas normas para garantizar el adecuado manejo de los residuos.

4. MÓDULO ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

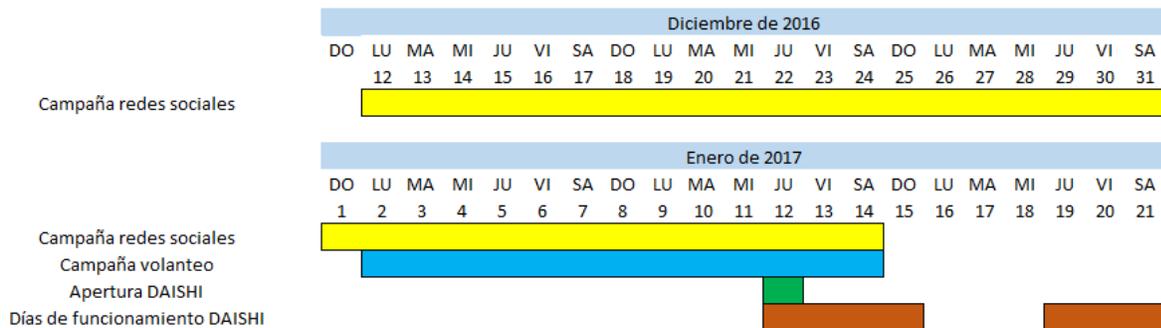
4.1 Planificación y programación

4.1.1. Planificación de producción y ventas

La producción y ventas de DAISHI S.A.S estarán determinadas por las siguientes fechas en donde se dará comienzo a la campaña de lanzamiento de marketing y posteriormente a la apertura del restaurante. Nuestra meta es poder atender a mínimo 22 comensales y máximo a 57 durante el primer año de funcionamiento.

Gráfico 4

Planificación y programación



Fuente: Elaborado por autor

4.1.2. Planificación de Personal

Para el inicio de la operación será necesario contratar 5 personas, 4 en área operativa y 1 en el área administrativa. Para el adecuado funcionamiento se necesitará un chef, un jefe de cocina, un auxiliar de cocina, un mesero, un cajero y un administrador. Tres de estos cargos serán desempeñados por los emprendedores, Fernando Rojas será el Chef, Cristina Penagos será el Jefe de cocina, Luisa Fernanda Penagos desempeñará el cargo de Administrador.

Teniendo en cuenta la capacidad instalada, la capacidad de infraestructura del establecimiento y las proyecciones de venta realizadas con base en esto, durante los primeros 3 años de actividad no será necesario contratar más personal al anteriormente mencionado a menos de que se realice una modificación a la infraestructura que permita ampliar los espacios de la cocina y la zona de servicio.

4.1.3. Sistema de evaluación de resultados

Para evaluar los resultados DAISHI S.A.S implementará una serie de indicadores con lo que se busca detectar los puntos débiles de la gestión y así identificar oportunidades de mejora, también permitirán evaluar el desempeño y la gestión de los recursos. Se utilizarán indicadores de gestión y de servicio al cliente con el fin de medir el desempeño de la organización y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Se entregarán encuestas al final del servicio con el fin de recolectar información y conocer la percepción de nuestros clientes sobre el restaurante, estas encuestas están diseñadas con el fin de evaluar la calidad del producto, el tiempo de respuesta del servicio y la atención brindada por nuestros trabajadores. A continuación se presenta una serie de indicadores que se evaluará dependiendo de cada una de las áreas funcionales del restaurante.

Tabla 11.
Indicadores de gestión y calidad

ÁREA	INDICADOR
Cocina	-Número de unidades vendidas de cada plato -Tiempo promedio de servicio -Número de productos no conformes -Cantidad de desperdicios -Rotación de inventarios
Servicio	-Tiempo promedio de espera -Satisfacción del cliente -Número de quejas recibidas

Administración

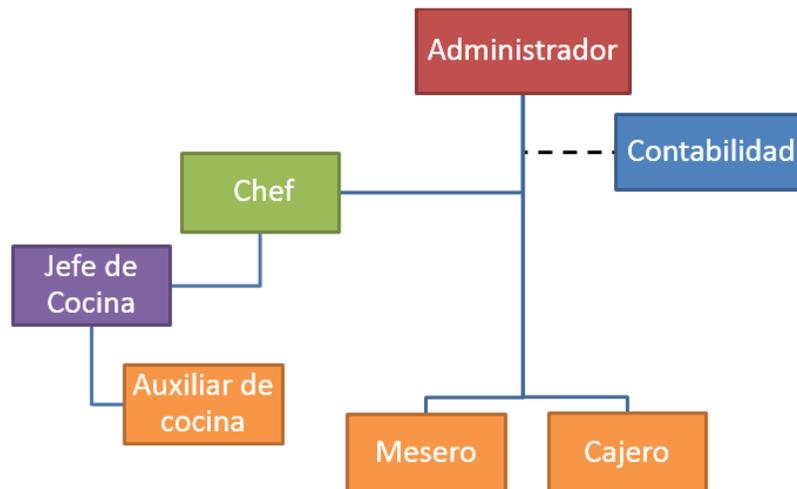
- Tiempo promedio de respuesta de las quejas
 - Porcentaje de clientes frecuentes
 - Consumo promedio por persona
 - Cumplimiento de la proyección de ventas
 - Resultados de ventas mensuales
 - Rentabilidad Total
 - Margen operacional
-

Fuente: Elaborado por el autor

4.2 Estructura organizacional

A continuación se representa la estructura organizacional de DAISHI y la descripción de cada uno de los cargos requeridos:

Gráfico 5
Organigrama de Daishi S.A.S



Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 12*Descripción de los cargos*

CARGO	FUNCIONES	PERFIL
ADMINISTRADOR	<ul style="list-style-type: none"> -Integrar y coordinar el trabajo del personal. -Responsable de toma de decisiones, establecer políticas, y estrategias que afecten a toda la organización. -Controlar el personal y el restaurante. -Controlar y administrar los presupuestos -Controlar las actividades de las áreas operativas y administrativas -Llevar un reporte mensual -Realizar el pago de nómina y proveedores - Asignar y manejar los recursos en el sistema de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> -Persona con nivel de educación profesional en Administración de empresas u Hotelería y turismo. -Manejo avanzado de office con conocimiento de Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos. -Experiencia mínima de 5 años desempeñando cargos como jefe de alimentos y bebidas, jefe de operaciones o administrador de establecimientos gastronómicos.
CHEF	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar los procesos administrativos de selección de personal. - Elaborar las requisiciones - Negociar con proveedores. - Crear y actualizar el menú. - Supervisar y evaluar el trabajo del personal a cargo. - Elaborar y coordinar los horarios de trabajo, días libres y vacaciones. - Elaborar las requisiciones para la y compra de materia prima e insumos para la operación. - Supervisar la calidad de los alimentos que llegan a la cocina. - Elaborar los presupuestos de gastos de la cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> -Técnico profesional en cocina, con conocimientos en normatividad, Control de Calidad, Seguridad y Administración de restaurantes. Manejo de inventarios y conocimiento e implementación de BPM. -Experiencia mínima de 3 años en cargos de jefe de cocina y sous chef con conocimiento de cocina internacional peruana y japonesa -Debe poseer carné de manipulación de alimentos.

	- Preparar los platos y supervisar la calidad de los mismos al momento de la salida.	
JEFE DE COCINA	<ul style="list-style-type: none"> - Releva al Chef los días que no se encuentra en la cocina. - Supervisa la llegada de mercancías y lleva el control de los inventarios. - Dictar las comandas y distribuir las labores del auxiliar de cocina. - Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria, materiales de la cocina, realizando los correspondientes inventarios y propuestas de reposición - Preparar los platos y supervisar la calidad de los mismos al momento de la salida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico profesional en cocina, con conocimientos en normatividad, Control de Calidad, Seguridad y Administración de restaurantes. - Manejo de inventarios y conocimiento e implementación de BPM. - Experiencia mínima de 2 años en cargos de jefe de cocina y cocinero - Debe poseer carné de manipulación de alimentos.
AUXILIAR DE COCINA	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar mise en place y organizar la despensa. - Ayudar al jefe de cocina en la elaboración y preparación de los platos - Realizar la limpieza y mantenimiento de las dependencias y los elementos propios de cocina y de los utensilios empleados para su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiante o Técnico en cocina con conocimiento e implementación de BPM. - Experiencia mínima de 6 meses en cargos auxiliares de cocina. - Debe poseer carné de manipulación de alimentos.
MESERO	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir y atender al comensal - Tomar la orden de servicio y reportarla a la cocina - Entregar el pedido al cliente - Realizar la limpieza de la zona de mesa y bar, preparar las mesas para atender a los nuevos clientes - Atender cualquier queja o sugerencia durante el servicio. - Reportar al cajero las 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiante con rango de edad entre los 19 y 24 años - Experiencia en servicio de mesa o ventas y atención al cliente - Debe poseer carné de manipulación de alimentos.

CAJERO	<p>órdenes que deben ser facturadas</p> <p>-Realizar informe de cierre.</p> <p>-Aplicar las políticas de crédito del restaurante para el manejo de fondo de caja.</p> <p>-Verificar la autenticidad de los medios de pago.</p> <p>-Recibir los ingresos diarios en el restaurante.</p> <p>-Hacer pagos a proveedores.</p>	<p>- Estudiante con rango de edad entre los 19 y 24 años</p> <p>-Experiencia en servicio de mesa o ventas y atención al cliente</p> <p>-Debe poseer carné de manipulación de alimentos.</p>
---------------	---	---

Fuente: Elaborado por el autor

4.3 Gestión del personal

Como el proyecto ya cuenta con el chef y el jefe de cocina delegado, y en la etapa inicial la administración del restaurante va a ser llevada a cabo por ellos, con apoyo de la primera convocatoria será para los cargos operativos de Auxiliar de cocina, mesero y Cajero.

1. **Reclutamiento:** estará a cargo de todo el equipo emprendedor. Estos cargos serán divulgados inicialmente a personas conocidas que cumplan con el perfil requerido que deseen enviar la hoja de vida para iniciar el proceso. También se recibirán Hojas de Vida de personas que estén referidas por personas cercanas al equipo y que cumplan con el perfil. Esta oferta no se hará pública en ninguna página especializada en búsqueda de trabajo o redes sociales, a menos de que en el proceso de preselección no se encuentren candidatos adecuados para cada uno de los cargos.

2. **Preselección:** el equipo ejecutor del proyecto llevará a cabo la preselección de los candidatos, descartando las solicitudes que no se adapten al perfil requerido. Una vez se tenga el grupo de candidatos que cumplan con las condiciones necesarias para continuar con el proceso, se contactará a cada persona para iniciar con las pruebas de selección.

3. **Pruebas de selección:** EL primer contacto con el candidato lo hará un miembro del equipo consultor y realizará la primera entrevista por medio telefónico, esta tendrá como

fin validar y rectificar los datos que aparecen en lo hoja de vida y programar la entrevista con el equipo ejecutor.

La segunda entrevista la realizará el chef con el jefe de cocina para evaluar las aptitudes del solicitante frente al cargo a desempeñar. Esta entrevista será a profundidad y en caso de que el postulante cumpla con los criterios de experiencia, aptitudes, actitudes y conocimiento para el buen desempeño del cargo se procederá a hacer realizar la vinculación. Para el cargo de auxiliar de cocina, una vez realizada la entrevista se hará una evaluación práctica para evidenciar su experiencia y habilidad en la cocina.

- 4. Contratación:** El equipo consultor llamará al candidato seleccionado para que realice la firma del contrato. En esta etapa se solicitará los resultados de la evaluación médica requerida por el cargo y el carné vigente que certifique que se cursó y aprobó el curso de manipulación de alimentos para archivar la documentación.
- 5. Capacitación:** El requerimiento para todos los miembros que se encuentren en el área operativa y de servicio del restaurante (Chef, Jefe de Cocina, auxiliar de cocina, mesero y cajero) es el carné de manipulación de alimentos vigente expedido por una entidad capacitadora autorizada por la Secretaría de Salud. Con este carné se certifica que las personas aprobaron el curso de manipulación higiénica de alimentos y conocen y aplican todas las normas de higiene y BPM requeridas en la práctica. El jefe de Cocina se encargará de capacitar al auxiliar de cocina, el cajero y mesero sobre el menú ofrecido y sus características.

4.3.1 Valor de retribución del emprendedor

El valor de retribución del equipo emprendedor se asignó de acuerdo al cargo a desempeñar: El equipo ejecutor compuesto por el Chef y el Jefe de cocina, Fernando Rojas Cely y Cristina Penagos Olarte respectivamente, estarán contratados por medio de un contrato por prestación de Servicios durante los primeros 3 años, por lo que recibirán un monto como retribución por su trabajo. Inicialmente, hasta que el restaurante alcance su punto de equilibrio y genere utilidades para repartir entre los socios, Luisa Fernanda Penagos, miembro el equipo consultor, desempeñará la labor de Administración y recibirá como retribución el monto establecido en el contrato por prestación de servicio.

4.3.2 Salarios

Para el resto del personal de planta, dadas las características del contrato por prestación de servicios recibirá un monto de acuerdo a su cargo para los primeros dos año de operación y las propinas recolectadas se dividirán entre todo el personal La propina es un ingreso adicional aportado por el cliente y aunque este es recaudado y repartido por la empresa, no constituye salario en ningún caso. Este ingreso se debe tener en cuenta, ya que en la industria gastronómica, la propina es uno de los factores determinantes para los empleados al momento de aceptar un cargo.

Para el segundo año se tiene proyectado un **incremento de las ventas del 30%** con respecto al año inmediatamente anterior, por lo que se prevé que el restaurante opere 6 días a la semana. Para este año la vinculación laboral se mantendrá igual que el Año 1 y se hará un incremento en los salarios de todos los operarios. Para el año 3 se vincula al auxiliar de cocina, mesero y cajero por medio de Contratación a término fijo de 1 año, este tipo de contratación genera nuevas responsabilidades a DAISHI S.A.S que no se asumieron los primeros dos años por la vinculación con los trabajadores por prestación de Servicios. El tercer año se debe pagar seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales de acuerdo a lo estipulado en la **ley 1429 del 2010**.

Tabla 13

Asignación salarial

<i>TIPO EMPLEADO</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>
<i>ADMINISTRADOR</i>	\$700.000	\$800.000	\$900.000
<i>CHEF</i>	\$700.000	\$800.000	\$900.000
<i>JEFE DE COCINA</i>	\$700.000	\$800.000	\$900.000
<i>AUXILIAR DE COCINA</i>	\$500.000	\$650.000	\$1.019.060
<i>CAJERO</i>	\$480.000	\$550.000	\$1.019.060
<i>MESERO</i>	\$480.000	\$550.000	\$1.019.060

Fuente: Elaborado por el autor

5. MÓDULO JURÍDICO - TRIBUTARIO

5.1 Determinación de la forma jurídica

Forma Jurídica: Por comodidad y agilidad en los trámites, la empresa tomará forma jurídica de Sociedad Anónima Simplificada. Al ser una empresa pequeña no tendrá una junta directiva ni revisor fiscal lo cual traduce que la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea, en este caso a (nombre del representante legal)

Teniendo en cuenta lo anterior se procederá a redactar el documento privado o contrato unilateral en donde se incluirán los datos (nombre, documento de identidad y domicilio) de los accionistas; la razón social seguido de la palabra Sociedad por Acción Simplificada; el domicilio de la empresa; el capital autorizado, suscrito y pagado; la clase y valor de la nómina pagada a los accionistas; y una breve descripción de la forma de administración y las funciones y capacidades de los administradores. Luego de esto se autenticarán las firmas y por último se hará la inscripción del documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio al igual que los formularios de Registro Único Empresarial (RUT) junto con el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

Es importante recordar que las empresas nuevas no pagarán el costo de la matrícula mercantil en las cámaras de comercio, en el primer año a partir del inicio de su actividad económica principal. Y en los siguientes dos años, lo pagarán en proporción al 50% y 75% de la tarifa establecida para ese pago. (Establecido por la Ley 1429)

Pasos tramitación

En la página oficial de la Cámara de Comercio de Bogotá se puede encontrar de manera detallada (Camara de Comercio de Bogotá, s.f.). Teniendo en cuenta esta información:

Documento original de identidad de los accionistas.

RUT (Registro Único Tributario). Se realiza por medio de la DIAN con pre-RUT de manera virtual para luego formalizarlo en la sede, finalmente

RUES: Formulario Registro Único Empresarial.

Formulario registro otras entidades como la Secretaría de Hacienda.

Documento constitución:

El documento de constitución puede hacerse por medio de un documento privado que tenga las siguientes características (Camara de Comercio de Bogotá, s.f.): nombre, documento de identidad de los accionistas; razón social o denominación seguida de las siglas S.A.S; domicilio principal y diferentes sucursales (si las hay); enviado de actividades principales completas; capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, el valor de nómina de los accionistas representativas del capital y la forma y términos como debe pagarse; y finalmente la forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores (en todo caso debe haber al menos un representante legal).

Se puede acudir a la sede de Cámara de Comercio para realizar la presentación personal y el reconocimiento de las firmas de los accionistas.

Formularios de Formalización:

RUES (Formulario Registro Único Empresarial y Social)

Carátula única empresarial (Camara de Comercio de Bogotá, s.f.)

Formulario Registro en otras entidades (Cámara de Comercio de Bogotá)

Formalización:

Es necesario presentar todos los documentos de formalización y el pago de derechos de Matrícula en las sedes de Cámara de comercio de Bogotá.

Tabla 13

Costos Constitución y Formalización

Costos y gastos de Formalización para Daishi S.A.S	
Apertura Cuenta Bancaria	\$ ---
Documento privado (acta de constitución)	\$ ---

Derechos por registro de matrícula de establecimientos	\$ 116.000
Derechos por inscripción de libros y documentos (x 2)	\$ 72.000
Formulario para registro mercantil	\$ 4.200
Tarifa cuota de afiliación	\$ 32.000
RUT y NIT	\$ ---
	\$ 224.200

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá):

5.2 Aspectos laborales y Seguridad Social del emprendedor y los trabajadores.

De acuerdo al decreto 723 del 2013 (citar decreto) y como la vinculación se hará por medio de contrato por prestación de servicios, DAISHI S.A.S, como contratante debe afiliarse al Sistema General de Riesgos Laborales a los contratistas y al trabajador independiente, le corresponde realizar el pago, ya que la afiliación es por riesgo Tipo I (Ministerio de trabajo, 2014)

Se consideró adecuado este tipo de contratación ya que se proyecta que para el primer año de operación el restaurante funcionará 4 días por semana (jueves, viernes, sábado y domingo), este tipo de vinculación genera reducción en los costos de nómina. Ya para el segundo año la contratación se hará por medio de contrato laboral a término fijo e indefinido dependiendo del cargo. El restaurante operará 6 días por semana (martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo) y al aumentar los horarios y la carga laboral se considera que debemos garantizar todas las cargas prestacionales, parafiscales y aportes a seguridad social. Adicional, al ver que en la prestación de servicios no hay subordinación, para mayor control del restaurante se debe realizar esta vinculación.

5.3 Obligaciones tributarias o fiscales

Decreto 429 del 2010 Los titulares de los beneficios consagrados el artículo no serán objeto de retención en la fuente, en los cinco (5) primeros años gravables a partir del inicio de su actividad económica. Para el efecto, deberán comprobar ante el agente retenedor la calidad de beneficiarios de esta ley, mediante el respectivo certificado de la Cámara de Comercio, en donde se pueda constatar la fecha de inicio de su actividad empresarial acorde con los términos de la presente ley, y/o en su defecto con el respectivo certificado de inscripción en el RUT.)

5.4 Permisos, licencias y documentación oficial

De acuerdo al decreto 1879 de 2008 (Diario Oficial 47.004 de mayo 29 de 2008.) Para poder poner en funcionamiento el restaurante, se debe cumplir con las siguientes reglamentaciones, leyes y obligaciones:

1. Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva
2. Comprobante de pago por derechos de autor a la organización SAYCO - ACINPRO de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias.

También se deben tener en cuenta los siguientes documentos y requisitos:

3. Inscripción de RUT
4. Escritura pública de constitución de empresa (persona jurídica)
5. Concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos
6. Concepto sanitario favorable

Según el Decreto Ley 019 de enero del 2012 (Diario Oficial 48308 de enero 10 de 2012) también conocido como la Ley Anti trámites, ya no hay obligación de llevar a registrar los libros de contabilidad que se acostumbraban registrar (libro diario, libro mayor, el de inventarios y balance) ante la Cámara de Comercio. Los únicos que sí deben continuar registrándose en la respectiva Cámara de Comercio es el libro de actas de registro de socios.

6. MÓDULO FINANCIERO

6.1 Plan Financiero

6.1.1. Inversión Inicial

La inversión total para la realización del proyecto es de **\$30.025.600**, de los cuales el 60.03% se aporta con recursos propios y se espera conseguir un crédito por el valor de \$12.000.000 para capital de trabajo que se solicitara al inicio del proyecto. Esto quiere decir que se destinan **39.97%** de la inversión para este fin y **60.03%** para activos fijos:

Gráfico 6

Activos fijos Daishi

ACTIVOS FIJOS				
Periodo de inversión:	TOTAL		OTRAS FUENTES	TOTAL
	APORTES	CRÉDITO		
TERRENOS				
EDIFICIOS				
MAQUINAS	10.231.000			10.231.000
EQUIPOS	400.600			400.600
VEHICULOS				
MUEBLES Y ENSERES	7.394.000			7.394.000
HERRAMIENTAS				
COMPUTAD. PRODUC.				
COMPUTAD. ADMON.				
CAPITAL DE TRABAJO		12.000.000		12.000.000
TOTAL	18.025.600	12.000.000		30.025.600

Fuente: Simulador financiero de Bogotá emprende

6.1.2. Presupuesto de Ingresos

Tabla 14

Presupuesto de ingresos

VENTAS AÑO 1		
<i>PERIODO</i>	<i>\$</i>	<i>%</i>
ene/2017	10.816.413	7,80%
feb/2017	11.165.285	8,05%
mar/2017	11.292.565	8,14%

abr/2017	11.519.291	8,31%
may/2017	11.319.129	8,16%
jun/2017	10.835.312	7,81%
jul/2017	11.300.795	8,15%
ago/2017	11.679.615	8,42%
sep/2017	11.944.299	8,61%
oct/2017	12.281.972	8,86%
nov/2017	12.396.063	8,94%
dic/2017	12.115.644	8,74%

VENTAS PROYECTADAS AÑOS 2 Y 3

Periodo	\$	Prom.mes	Crecimiento anual
AÑO 1	138.666.383	11.555.532	
AÑO 2	180.357.513	15.029.793	30,07%
AÑO 3	216.302.978	18.025.248	19,93%

Fuente: Simulador financiero de Bogotá emprende

Las ventas inician en el mes 1 del 2017. En el **primer año** se espera vender **\$138,666.383** millones de pesos. Se confía tener la mayor venta en el mes 11 de la proyección, por valor de \$12.396.063 millones de pesos. En el segundo año se presupuesta incrementan las ventas en un 30,07% teniendo ventas promedio mensuales de \$15.029.793 millones de pesos. Para el tercer año se espera tener ventas por \$216.302.978 millones de pesos. Correspondiente a un crecimiento del 19,93% con respecto al año anterior

6.1.3. Presupuesto de Costos y Gastos

En la sección **3.1.4 Costos y gastos Fijos y Anexo 3** se expone de manera detallada este presupuesto.

6.1.4. Utilidades y política de distribución

Tabla 15*Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	138.666.383	180.357.513	216.302.978
INV. INICIAL	170.205	170.205	170.205
+ COMPRAS	63.241.956	82.255.077	98.650.170
- INVENTARIO FINAL	170.205	170.205	170.205
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	63.241.956	82.255.077	98.650.170
+ MANO DE OBRA FIJA	34.320.000	40.200.000	58.286.160
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	6.642.620	8.082.620	12.697.484
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	1.842.620	1.842.620	1.842.620
TOTAL COSTO DE VENTAS	106.047.196	132.380.317	171.476.434
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	32.619.187	47.977.196	44.826.544
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.050.000	17.740.000	18.400.000
GASTOS DE VENTAS	2.468.262	3.210.364	3.850.193
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	16.100.925	27.026.832	22.576.351
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	2.835.426	1.125.491	
- GASTOS PREOPERATIVOS	2.600.000	2.600.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	10.665.499	23.301.341	22.576.351
IMPUESTOS			5.644.088
UTILIDAD NETA	\$ 10.665.499	\$ 23.301.341	\$ 16.932.263

Fuente: Simulador financiero de Bogotá emprende

El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por \$10.665.499 millones de pesos. La **rentabilidad bruta** es del **23,52% anual**. La **rentabilidad operacional** es del **11,61% anual** y la **rentabilidad sobre ventas** es de **7,69% anual**. La **distribución de la utilidad** se realizara de manera equitativo entre los 4 emprendedores, cada uno recibirá el **25%** de estas, adicional a su salario en caso de que lo devenguen

6.2. Sistema de cobros y pagos

DAISHI realizará cobro de contado a sus clientes, el pago de proveedores también se ejecutará de esta forma. No se contará con un sistema de cobros y pagos, ya que todas sus compras y ventas se realizarán de contado

6.3. Resumen de los datos financieros más importantes

6.3.1. Punto de equilibrio

Tabla 16

Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		VENTAS TOTALES ANUALES: \$ 113.452.903		
PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
ENTRADAS	5.017.006	493	418.084	41,04
ENSALADAS	8.997.005	496	749.750	41,32
SOPAS	6.409.216	308	534.101	25,64
CEVICHE Y TIRADITOS	28.323.979	1.295	2.360.332	107,93
SUSHI	34.546.868	1.835	2.878.906	152,93
ARROCES Y PASTAS	6.950.801	292	579.233	24,34
POSTRES	5.381.045	775	448.420	64,57
BEBIDAS	17.826.983	5.109	1.485.582	425,79
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 113.452.903	VENTAS MENSUALES	\$ 9.454.409	

Fuente: Simulador financiero de Bogotá emprende

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$ 113.452.903 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de \$9,454.409 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio

6.3.2. Flujo neto de efectivo

A continuación se muestra el flujo neto efectivo de DAISHI S.A.S mes a mes para el año 1

6.3.3. Estado de resultados

Tabla 17
Flujo de fondos mensual

CONCEPTO	PREOPE R.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS OPERATIVOS													
VENTAS DE CONTADO		10.816.41	11.165.28	11.292.56	11.519.29	11.319.129	10.835.312	11.300.795	11.679.615	11.944.299	12.281.972	12.396.063	12.115.644
VENTAS A 30 DIAS		3	5	5	1								
VENTAS A 60 DIAS													
VENTAS A 90 DIAS													
VENTAS A 120 DIAS													
VENTAS A 150 DIAS													
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS		10.816.41	11.165.28	11.292.56	11.519.29	11.319.129	10.835.312	11.300.795	11.679.615	11.944.299	12.281.972	12.396.063	12.115.644
		3	5	5	1								
EGRESOS OPERATIVOS													
MATERIA PRIMA	170.205	4.924.725	5.095.538	5.153.031	5.253.652	5.162.775	4.933.866	5.149.612	5.327.130	5.449.548	5.607.773	5.656.350	5.527.956
GASTOS DE VENTA		192.532	198.742	201.008	205.043	201.480	192.869	201.154	207.897	212.609	218.619	220.650	215.658
MANO DE OBRA VARIABLE													
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA		2.860.000	2.860.000	2.860.000	2.860.000	2.860.000	2.860.000	2.860.000	2.860.000	2.860.000	2.860.000	2.860.000	2.860.000
OTROS COSTOS DE PRODUCCION		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	2.242.620
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1.204.167	1.154.167	1.154.167	1.204.167	1.154.167	1.154.167	1.204.167	1.154.167	1.154.167	1.204.167	1.154.167	1.154.167
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	170.205	9.581.424	9.708.447	9.768.205	9.922.862	9.778.422	9.540.901	9.814.933	9.949.194	10.076.323	10.290.559	10.291.167	12.000.401
FLUJO NETO OPERATIVO	(170.205)	1.234.989	1.456.838	1.524.360	1.596.429	1.540.707	1.294.411	1.485.862	1.730.421	1.867.976	1.991.413	2.104.896	115.243
INGRESOS NO OPERATIVOS													
APORTES													
ACTIVOS FIJOS	18.025.600												
CAPITAL DE TRABAJO													
FINANCIACION													
ACTIVOS FIJOS													
CAPITAL DE TRABAJO	12.000.000												
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	30.025.600												
EGRESOS NO OPERATIVOS													

GASTOS PREOPERATIVOS	5.200.000												
AMORTIZACIONES		374.638	383.704	392.990	402.500	412.241	422.217	432.435	442.900	453.618	464.596	475.839	487.354
GASTOS FINANCIEROS		290.400	281.334	272.048	262.538	252.797	242.821	232.603	222.138	211.420	200.443	189.199	177.684
IMPUESTOS													
ACTIVOS DIFERIDOS													
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	18.025.600												
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	23.225.600	665.038	665.038	665.038	665.038	665.038	665.038	665.038	665.038	665.038	665.038	665.038	665.038
FLUJO NETO NO OPERATIVO	6.800.000	(665.038)	(665.038)	(665.038)	(665.038)	(665.038)	(665.038)	(665.038)	(665.038)	(665.038)	(665.038)	(665.038)	(665.038)
FLUJO NETO	\$ 6.629.795	\$ 569.951	\$ 791.800	\$ 859.321	\$ 931.391	\$ 875.669	\$ 629.373	\$ 820.824	\$ 1.065.383	\$ 1.202.938	\$ 1.326.375	\$ 1.439.858	\$ -549.795
+ SALDO INICIAL		\$ 6.629.795	\$ 7.199.746	\$ 7.991.546	\$ 8.850.867	\$ 9.782.258	\$ 10.657.927	\$ 11.287.299	\$ 12.108.123	\$ 13.173.506	\$ 14.376.444	\$ 15.702.819	\$ 17.142.677
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 6.629.795	\$ 7.199.746	\$ 7.991.546	\$ 8.850.867	\$ 9.782.258	\$ 10.657.927	\$ 11.287.299	\$ 12.108.123	\$ 13.173.506	\$ 14.376.444	\$ 15.702.819	\$ 17.142.677	\$ 16.592.882

Fuente: Simulador financiero de Bogotá emprende

Tabla 18

Estado de pérdidas y ganancias para el año 1

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	10.816.413	11.165.285	11.292.565	11.519.291	11.319.129	10.835.312	11.300.795	11.679.615	11.944.299	12.281.972	12.396.063	12.115.644
- COSTO DE VENTAS	8.338.277	8.509.090	8.566.583	8.667.204	8.576.327	8.347.418	8.563.164	8.740.682	8.863.100	9.021.325	9.069.902	10.784.128
UTILIDAD BRUTA	2.478.136	2.656.195	2.725.982	2.852.087	2.742.802	2.487.894	2.737.631	2.938.933	3.081.199	3.260.647	3.326.161	1.331.516
- GASTOS ADMON.	1.204.167	1.154.167	1.154.167	1.204.167	1.154.167	1.154.167	1.204.167	1.154.167	1.154.167	1.204.167	1.154.167	1.154.167
- GASTOS DE VENTAS	192.532	198.742	201.008	205.043	201.480	192.869	201.154	207.897	212.609	218.619	220.650	215.658
UTILIDAD OPERACIONAL	1.081.438	1.303.287	1.370.808	1.442.877	1.387.155	1.140.859	1.332.311	1.576.870	1.714.424	1.837.862	1.951.345	-38.309
- OTROS EGRESOS	290.400	281.334	272.048	262.538	252.797	242.821	232.603	222.138	211.420	200.443	189.199	177.684
- PREOPERATIVOS	216.667	216.667	216.667	216.667	216.667	216.667	216.667	216.667	216.667	216.667	216.667	216.667
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 574.371	\$ 805.286	\$ 882.093	\$ 963.673	\$ 917.691	\$ 681.371	\$ 883.041	\$ 1.138.064	\$ 1.286.337	\$ 1.420.752	\$ 1.545.479	\$ -432.660

Fuente: Simulador financiero de Bogotá emprende

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año, muestra que las metas de ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos totales. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de 0,64% mensual

6.3.4. Balance general proyectado

Tabla 19

Balance general proyectado

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	6.629.795	16.592.882	37.481.875	61.900.846
CUENTAS POR COBRAR				
INVENTARIOS	170.205	170.205	170.205	170.205
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.800.000	16.763.087	37.652.080	62.071.051
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	18.025.600	18.025.600	18.025.600	18.025.600
DEPRECIACION		1.842.620	3.685.240	5.527.860
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	18.025.600	16.182.980	14.340.360	12.497.740
OTROS ACTIVOS	5.200.000	2.600.000		
TOTAL ACTIVOS	30.025.600	35.546.067	51.992.440	74.568.791
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR				
PRESTAMOS	12.000.000	6.854.967	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR				5.644.088
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	12.000.000	6.854.967	0	5.644.088
PATRIMONIO				
CAPITAL	18.025.600	18.025.600	18.025.600	18.025.600
UTILIDADES RETENIDAS			10.665.499	33.966.840
UTILIDADES DEL EJERCICIO		10.665.499	23.301.341	16.932.263
TOTAL PATRIMONIO	18.025.600	28.691.099	51.992.440	68.924.703
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	30.025.600	35.546.067	51.992.440	74.568.791

Fuente: Simulador financiero de Bogotá emprende

Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, **la empresa tiene \$ 2,45 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo.**

Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo.

En el momento de arranque de la empresa se observa un nivel de endeudamiento bajo lo cual se considera muy favorable para su operación y viabilidad

Al terminar el primer año, el 19,28% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento.

6.3.5. Indicadores de rentabilidad financiera

El proyecto posee una inversión de \$ 30.025.600. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 16,59 millones, para el segundo año, el valor es de 20,89 mm y para el tercero de 24,42 mm.

- **Tasa interna de retorno:** El proyecto arroja una **rentabilidad del 43,36% promedio anual**. Se debe tener en cuenta que DAISHI cuenta con aliados estratégicos que le permiten disminuir costos de arriendo, servicios y algunos insumos bases para la operación.

- **Valor presente Neto:** Para el cálculo del VPN fue necesario tomar en consideración una tasa de interés de oportunidad, que para el caso del proyecto fue del 20%. El valor arrojado del cálculo es \$ 12.439.396. Se interpreta como que **el proyecto arroja 12 millones adicionales al invertir los recursos en DAISHI** por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

- **Periodo de recuperación de la inversión:** el PRI se calcula sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$ 30.025.600. Como la suma de las utilidades del primer y segundo periodo es superior, **se puede decir que la inversión se recupera en el segundo año**.

6.3.6. Análisis de sensibilidad

El ejercicio del análisis de sensibilidad consistió en hacer cambios en los costos fijos de operación y en los ingresos para evaluar el impacto en las demás variables del estado de resultados. Se consideró que estas son las variables que tendría mayor impacto en la operación. Este ejercicio se hizo para el primer año:

-Cambio en los costos fijos

Gráfico 7

Análisis de sensibilidad en costos fijos

<input checked="" type="radio"/> AÑO 1 <input type="radio"/> AÑO 2 <input type="radio"/> AÑO 3 Terminar				
<input type="radio"/> INGRESOS <input checked="" type="radio"/> COSTOS FIJOS <input type="radio"/> COSTOS VARIABLES				
SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 1				
CUENTA	INCREMENTO DE			
	5 %	8 %	10 %	
	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 1
VENTAS	138.666.383	138.666.383	138.666.383	138.666.383
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	63.241.956	63.241.956	63.241.956	63.241.956
+ MANO DE OBRA FIJA	34.320.000	36.036.000	37.065.600	37.752.000
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	6.642.620	6.974.751	7.174.030	7.306.882
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	1.842.620	1.842.620	1.842.620	1.842.620
TOTAL COSTO DE VENTAS	106.047.196	108.095.327	109.324.206	110.143.458
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	32.619.187	30.571.056	29.342.177	28.522.925
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.050.000	14.752.500	15.174.000	15.455.000
GASTOS DE VENTAS	2.468.262	2.468.262	2.468.262	2.468.262
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	16.100.925	13.350.294	11.699.916	10.599.663
- GASTOS FINANCIEROS	2.835.426	2.835.426	2.835.426	2.835.426
- GASTOS PREOPERATIVOS	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	10.665.499	7.914.868	6.264.490	5.164.237
IMPUESTOS	3.732.925	2.770.204	2.192.571	1.807.483
UTILIDAD NETA	6.932.574	5.144.664	4.071.918	3.356.754
RENTABILIDAD/VENTAS	5,00%	3,71%	2,94%	2,42%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	19,50%	14,47%	11,46%	9,44%

Fuente: Simulador financiero de Bogotá emprende

-Cambio en los Ingresos

Gráfico 8

Análisis de sensibilidad en Ingresos

<input checked="" type="radio"/> AÑO 1 <input type="radio"/> AÑO 2 <input type="radio"/> AÑO 3 Terminar				
<input checked="" type="radio"/> INGRESOS <input type="radio"/> COSTOS FIJOS <input type="radio"/> COSTOS VARIABLES				
SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 1				
CUENTA	INCREMENTO DE			
	AÑO 1	15 %	10 %	-10 %
VENTAS	138.666.383	159.466.340	152.533.021	124.799.745
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	63.241.956	72.728.249	69.566.152	56.917.760
+ MANO DE OBRA FIJA	34.320.000	34.320.000	34.320.000	34.320.000
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	6.642.620	6.642.620	6.642.620	6.642.620
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	1.842.620	1.842.620	1.842.620	1.842.620
TOTAL COSTO DE VENTAS	106.047.196	115.533.489	112.371.392	99.723.000
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	32.619.187	43.932.851	40.161.630	25.076.744
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.050.000	14.050.000	14.050.000	14.050.000
GASTOS DE VENTAS	2.468.262	2.838.501	2.715.088	2.221.435
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	16.100.925	27.044.350	23.396.542	8.805.309
- GASTOS FINANCIEROS	2.835.426	2.835.426	2.835.426	2.835.426
- GASTOS PREOPERATIVOS	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	10.665.499	21.608.924	17.961.116	3.369.883
IMPUESTOS	3.732.925	7.563.123	6.286.391	1.179.459
UTILIDAD NETA	6.932.574	14.045.801	11.674.725	2.190.424
RENTABILIDAD/VENTAS	5,00%	8,81%	7,65%	1,76%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	19,50%	39,51%	32,84%	6,16%

Fuente: Simulador financiero de Bogotá emprende

7. VALORACIÓN DEL PROYECTO

7.1. Análisis de puntos fuertes y débiles de DAISHI S.A.S

1. Fortalezas

- Un nuevo concepto de comida que no ha sido explotado en el mercado de Bogotá y Chía
- Conocimiento especializado por parte del chef y el Jefe de cocina
- Bajo costo del arriendo del local
- Innovación en los productos ofrecidos
- Recetas difícilmente imitables

2. Debilidades

- Infraestructura locativa pequeña
- Baja afluencia de clientes entre semana
- Contratación por prestación de servicios para los cargos operativos durante los primeros dos años

3. Oportunidades

- Poca competencia directa
- Sector en crecimiento
- Creación de línea de producto exclusivo para el consumo de personas celiacas
- Servicio de catering en eventos empresariales o familiares.

4. Amenazas

- Crecimiento de los competidores directos
- Posicionamiento en el mercado de los competidores indirectos
- Seguridad de la zona en donde se ejecuta el proyecto
- Alta rotación del personal
- Clima que afecta el precio de los insumos

7.2. Estrategias de desarrollo del proyecto

Tabla 20

Matriz DOFA

<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar alianzas estratégicas con entidades que traen y manejan el turismo a Bogotá y municipios aledaños- Manejar inicialmente una estrategia de penetración en el mercado para dar a conocer el restaurante.	<p>Estrategia DO:</p> <ul style="list-style-type: none">-Desarrollar nuevos canales de distribución a medida que aumenta la demanda- Establecer pagos por encima del promedio del mercado
<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar estrategias de publicidad informativa e intensiva en redes sociales para el reconocimiento del restaurante.-Realizar programas de fidelización de clientes.- Fijar el nivel de precios teniendo en cuenta el perfil del mercado objetivo y los precios de referencia de la competencia	<p>Estrategia DA:</p> <ul style="list-style-type: none">-Realizar evaluaciones del cumplimiento de objetivos para retroalimentar y mejorar el servicio.- Crear programas de bienestar para los empleados y disminuir la rotación del personal.- Cuidar la estructura de costos para asegurar un margen de contribución máximo que genere utilidad.

Fuente: Elaborado por el autor

8. BIBLIOGRAFÍA

- Depto. Administrativo de Chía. (2015). *Alcaldía de Chía*. Obtenido de <http://www.chia-cundinamarca.gov.co/index.php/demo>
- Diario Oficial 47.004 de mayo 29 de 2008. (29 de Mayo de 2008). *Decreto 1879 De 2008*. Obtenido de Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=30524>
- Diario Oficial 48308 de enero 10 de 2012. (01 de Enero de 2012). *Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45322>
- Ministerio de trabajo. (07 de Marzo de 2014). *Cartilla de Riesgos laborales*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/medios-febrero-2014/3090-cartilla-de-riesgos-laborales-para-trabajadores.html>
- Secretaría Distrital de Planeación. (s.f.). <http://www.sdp.gov.co>. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2011/DICE114-CartillaViHoPe-30062011.pdf>