

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PASCOTTI

TRABAJO DE GRADO

AUTORES

MARIALU VILLAMIZAR TORRES

DANIEL ALEJANDRO SOLER CABALLERO

BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PASCOTTI

TRABAJO DE GRADO

AUTORES

MARIALU VILLAMIZAR TORRES

DANIEL ALEJANDRO SOLER CABALLERO

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ, COLOMBIA

2015

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	3
1.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	3
1.2.1. EQUIPO EMPRENDEDOR.....	3
1.2.2. ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO	4
1.3. OBJETIVOS Y CRONOGRAMA	5
2. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	6
2.1. PROPUESTA DE VALOR.....	6
2.2. MODELO DE NEGOCIO.....	8
2.3. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	12
2.3.1. PROPÓSITO	12
2.3.2. META	13
2.3.3. FILOSOFÍA ORIENTADORA.....	13
2.3.3.1. VALORES	13
2.3.3.2. CREENCIAS	13
2.3.4. IMAGEN TANGIBLE	14
<i>Imagen 1-Logo e imagen característica de la marca.....</i>	<i>14</i>
3. PRODUCTO.....	15
<i>Imagen 2-Planta Pascotti</i>	<i>15</i>
<i>Imagen 3-Empaques productos Pascotti</i>	<i>17</i>
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	18
4.1. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE NEGOCIOS	18
<i>Tabla 1-Participación de Bogotá en el valor agregado nacional, por grandes ramas de actividad económica</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2-Distribución de restaurantes por región.....</i>	<i>19</i>
<i>Grafico 1-Consumo nacional año 2013</i>	<i>20</i>
<i>Grafico 2-Consumo de los hogares</i>	<i>21</i>
<i>Imagen 4-Mapa sistema de ciclo rutas.....</i>	<i>22</i>
4.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	23

4.2.1. SEGMENTO OBJETIVO	23
4.2.2 TAMAÑO DEL MERCADO	25
<i>Tabla 3-Definición del mercado</i>	27
4.2.3 NECESIDADES.....	28
4.2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	29
<i>Grafico 3-Curva de valor, análisis de la competencia Pascotti</i>	29
4.3 ANÁLISIS DOFA	30
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO	31
5.1. MEZCLA DE MERCADEO.....	31
5.1.1. PRODUCTO.....	31
5.1.2. PRECIO	32
5.1.3. PLAZA	32
5.1.4. PROMOCIÓN.....	33
5.2 PRESUPUESTO DE MERCADEO	34
<i>Tabla 4- Presupuesto medios de comunicación</i>	34
5.3 OBJETIVOS COMERCIALES	35
<i>Tabla 5-Ventas anuales</i>	35
5.4 ESTIMATIVOS DE VENTAS	36
<i>Tabla 6-Ventas año 1</i>	36
<i>Grafico 4- Ventas año 1</i>	36
<i>Tabla 7-Crecimiento anual Pascotti</i>	37
<i>Tabla 8-Ventas mensuales primer año Pascotti</i>	39
<i>Tabla 9-Ventas mensuales segundo año Pascotti</i>	40
<i>Tabla 10-Ventas mensuales tercer año Pascotti</i>	40
<i>Tabla 11-Incrementos anuales</i>	41
6. ESTRATEGIA OPERATIVA	41
6.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO	41
6. 2 LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA	43
<i>Tabla 12-Tiempos de producción alimentos Pascotti</i>	44
6.3 PROCESOS.....	44
<i>Figura 1-Cuadro analítico de procesos</i>	45
6.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.....	46
<i>Imagen 5-Distribución de la planta Pascotti</i>	46
6.5 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE MAQUINARIA Y EQUIPO.....	48
<i>Tabla 13-Maquinaria y equipo Pascotti</i>	49
6.6 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	50
6.7. PLAN DE COMPRAS E INVENTARIOS.....	51
6.8 GESTIÓN DE CALIDAD	52

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....	53
7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	53
7.1.1. ÁREAS FUNCIONALES	53
7.1.2 CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN	54
7.1.3 DISEÑO DEL ORGANIGRAMA Y ANÁLISIS DE CARGOS	55
<i>Tabla 14-Capacidad productiva Pascotti.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 15-Responsabilidades ayudante de cocina Pascotti</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 16-Responsabilidades domiciliario Pascotti.....</i>	<i>60</i>
7.2 ESTRUCTURA DEL PERSONAL.....	60
7.2.1. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN	60
7.2.2. POLÍTICA SALARIAL.....	61
8. PLAN ECONÓMICO.....	62
8.1. PLAN DE INVERSIONES	62
8.1.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN FIJA	62
<i>Tabla 17-Activos fijos.....</i>	<i>62</i>
8.1.2. PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO.....	63
<i>Tabla 18-Capital de trabajo</i>	<i>63</i>
8.2 ESTRUCTURA DE COSTOS	63
<i>Tabla 19-Costos fijos.....</i>	<i>64</i>
8.3. DETERMINACIÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	66
<i>Tabla 20-Margen de contribución.....</i>	<i>66</i>
8.4. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	66
<i>Tabla 21-Punto de equilibrio</i>	<i>67</i>
9. PLAN FINANCIERO.....	68
9.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS	68
9.1.1. EL BALANCE	68
<i>Tabla 22- Balance general Pascotti</i>	<i>68</i>
9.1.2. ESTADO DE RESULTADOS.....	69
<i>Tabla 23- Estado de resultados Pascotti</i>	<i>69</i>
9.1.3. FLUJO DE CAJA	70
<i>Tabla 24- Flujo de caja operacional.....</i>	<i>70</i>
9.2. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA INVERSIÓN.....	71
9.2.1. VALOR PRESENTE NETO	71
9.2.2. TASA INTERNA DE RETORNO	72
9.2.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	72
9.3. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A TRES AÑOS.....	72
9.3.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	72
<i>Tabla 25- Estado resultados Pascotti.....</i>	<i>72</i>

9.3.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	74
<i>Tabla 26- Flujo de caja proyectado Pascotti</i>	74
9.3.3. BALANCE PROYECTADO	76
<i>Tabla 27- Balance Pascotti</i>	76
<i>Tabla 28- Impuesto de renta anual Pascotti</i>	77
9.4. DISTRIBUCIÓN DE LAS UTILIDADES	78
10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	78
<i>Tabla 29- Aspectos de legalización y constitución Pascotti</i>	78
<i>Tabla 30- Pasos para la creación de Pascotti como persona jurídica S.A.S.</i>	80
BIBLIOGRAFIA	82

INTRODUCCIÓN

Esta idea de negocio nace de la visión medio ambiental del grupo y del deseo de presentar una propuesta creativa y saludable que se diferencie. Se tomó la decisión de estructurar la idea de negocio sobre el slow food y take away, con el fin de que llegue al sector objetivo y aporte de manera significativa al medio ambiente.

Fue esencial para el desarrollo de este proyecto la idealización personal de los integrantes dentro de un marco de emprendimiento, pues representa un factor importante en el proyecto personal de vida de cada uno, en el que tomar las riendas de un proyecto como este, desarrollarlo en su totalidad y generar procesos de mejoramiento continuo representa el objetivo que se quiere lograr.

El tener empresa propia, ganar experiencia en el mundo laboral, tener al alcance una herramienta que puede aportar al estilo de vida de un segmento de personas con las que el grupo se relaciona e identifica, lograr un funcionamiento sostenible del negocio y emprender proyectos futuros con base a este, son los motivadores del proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

Lo propuesto en este plan de negocio, es el diseño de un restaurante de lasañas y ensaladas, llamado Pascotti, ubicado en la ciudad de Bogotá D.C, específicamente en la localidad de Chapinero, dirigido a un segmento empresarial.

Pascotti nace bajo una propuesta que recibe el nombre de Domicilios Creativos, la cual busca entregar al consumidor salud y cuidado del medio ambiente. El restaurante brinda un producto de excelente calidad, preparado con ingredientes frescos, naturales y basados en recetas caseras, a través del concepto slow food y take away, con ayuda de una red de bicicletas que permitan hacer las entregas en un tiempo razonable.

Teniendo en cuenta que actualmente existe una creciente demanda en el mercado de productos saludables y que uno de los sectores que más aporta al PIB nacional, es el de hoteles y restaurantes, Bogotá, es el lugar idóneo para implementar este modelo de negocio.

Por medio de la publicidad voz a voz y publicidad visual se desea despertar el interés de un grupo de consumidores, quienes a su vez difundirán el mensaje que Pascotti quiere transmitir, el cual pretende generar un impacto positivo en el estilo de vida del consumidor.

El restaurante iniciará su operación en Mayo del 2015 y promete un incremento en ventas con el transcurso de los años, superando el punto de equilibrio durante el primer año de operación, todo esto gracias a una excelente administración tanto del servicio como del personal y de los productos ofrecidos.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Datos generales de la empresa

- **Nombre comercial:** Pascotti
- **Actividad económica:** Expendio comidas preparadas.
- **CIIU:** 5619
- **Ubicación:** Zona empresarial calle 72 entre carreras séptima y quince de Bogotá.

1.2. Antecedentes del proyecto

1.2.1. Equipo emprendedor

Nosotros como equipo: una de las principales fortalezas del equipo es el espíritu de liderazgo con el que contamos, consideramos que tenemos las cualidades necesarias que nos permiten tomar la iniciativa, motivar y trabajar con las personas. Otro aspecto importante que nosotros como grupo consideramos una fortaleza es el hecho de que los dos miembros sentimos gran interés por hacer de este proyecto un negocio consolidado dentro de algunos años. Contamos con una gran capacidad innovadora y consideramos que somos personas creativas y autoras de nuevas propuestas. Estamos comprometidos con este proyecto, somos conscientes de que la creación de un nuevo proyecto de negocio, es algo que demanda tiempo e interés por parte de nosotros, y estamos dispuestos a asumirlo. De igual forma, sabemos que los comportamientos de un negocio son inciertos y estamos dispuestos a tomar el riesgo.

Daniel Alejandro Soler Caballero: es una persona comunicativa y asertiva, hábil a la hora de resolver problemas, disciplinado con el tiempo y el cronograma de un proyecto, con un gran sentido de responsabilidad y deseo de hacer siempre un buen trabajo. Es persistente e intuitivo y

con una mentalidad estratégica para resolver problemas de diferentes maneras, siempre trabajando con respeto y amabilidad para crear el mejor ambiente de trabajo. La idea del negocio nace puesto que en su familia hay una receta tradicional en el proceso de preparación de lasañas.

Marialu Villamizar Torres: es una persona íntegra y dedicada con sus proyectos sin importar el tamaño de estos, es responsable, se adapta al cambio y afronta de manera eficaz los problemas que puedan surgir en cualquier momento. Tiene una mentalidad innovadora frente a trabajos y proyectos, dándoles una visión diferente y única. Igualmente se le facilita trabajar en equipo, lo que complementa con su habilidad de escuchar a los demás, analizar y aplicar.

1.2.2. Origen de la idea de negocio

Pascotti es una idea que surge del deseo de los miembros del grupo, de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera en una idea de negocio, que les permita superarse y diferenciarse, mostrando motivación y empuje para ser emprendedores. Demostrar las competencias que los caracterizan y como se interconectan entre sí para formar un grupo de emprendedores con la capacidad de afrontar los retos y las situaciones difíciles que exige todo negocio.

Durante el proceso, se identificó como problemática la carencia de cuidado medio ambiental que poseen gran número de restaurantes que funcionan con domicilio, puesto que hacen uso de motos y estas contaminan en gran medida. “Según un estudio científico publicado en Mayo del presente año, se señaló a las motocicletas de dos tiempos presentes en los países en desarrollo, como grandes contribuyentes a la contaminación”¹. Surge entonces, para el equipo emprendedor la necesidad de presentar una propuesta totalmente saludable, que involucre una oferta saludable de productos, así como una entrega saludable de los mismos.

¹ AFP. Motocicletas de dos tiempos, grandes contaminadoras de los países en desarrollo. Periódico el Espectador [en línea]. 13 de mayo de 2014. [fecha de consulta: 5 de julio de 2014]. Disponible en: <http://www.elspectador.com/noticias/actualidad/motocicletas-de-dos-tiempos-grandes-contaminadoras-de-l-articulo-492007>

Lo que ayudo a modelar la idea de negocio fue el slow food y el take away, el primero de ellos hace referencia a tomarse el tiempo necesario para entregar el producto, pero con el propósito de ser ambientalmente amigables, sin generar contaminación y más tráfico en las calles. El segundo, nace del propósito de hacer de la idea de negocio, un modelo de pequeños restaurantes (vitricinas) donde las personas puedan pasar, ordenar y llevar.

1.3. Objetivos y cronograma

Objetivo general: realizar un aporte al medio ambiente brindando un producto a través del concepto de slow food y take away, mediante la propuesta de domicilios creativos.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer el producto, el nombre y las instalaciones de Pascotti a través de un producto que sea relevante en aspectos como la imagen, la calidad y el servicio.
- Hacer un plan de trabajo sistematizado que permita realizar una entrega del producto en un tiempo adecuado, conservando sabor, calidad e imagen.
- Crear un sistema logístico que garantice y facilite la toma y entrega de pedidos.
- Garantizar el ofrecimiento del valor agregado al consumidor en cada compra que realice.

¿Cómo se va a hacer?

ACTIVIDADES	FECHAS
-Plan de negocio	01-07-2013 al 01-08-2014
-Concepto	01-07-2013 al 01-08-2014
-Estudio del mercado	01-07-2013 al 01-08-2014
-Costos	02-08-2014 al 08-11-2014
-Renta del local	01-01-2015 al 30-01-2015
-Remodelación local	01-02-2015 al 15-03-2015

-Cronograma de PRE-	15-02-2015 al 15-03-2015
APERTURA	
-Diseño del menú	01-07-2013 al 01-08-2014
-Adquisición de maquinaria y equipo	01-02-2015 al 15-03-2015
-Lista de consumibles	01-01-2015 al 05-01-2015
-Contratación del personal	20-03-2015 al 05-04-2015
-Capacitación al personal	07-04-2015 al 15-04-2015
-Compra de insumos	01-03-2015 al 20-03-2015
-Estrategias de publicidad	20-04-2015 al 01-06-2015
-Apertura	01/05/2015

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor recibe el nombre de DOMICILIOS CREATIVOS y consta de dos elementos que la caracterizan, estos son:



Fuente: (Daniel Soler, 2014)

Domicilios creativos busca combinar y mejorar dos ideas. La primera de ellas es el restaurante con servicio a domicilio y motos, la segunda de ellas es la tienda típica de barrio que hace sus entregas en bicicleta, puesto que la distancia que el domiciliario recorre en bicicleta no puede exceder los límites del barrio. La propuesta consiste en tomar algo de ambas, en cuanto a la primera, se optó por continuar brindándole al consumidor el servicio a domicilio y proyectar una imagen seria y agradable del local, en la segunda, mantener el uso de las bicicletas como herramienta para la distribución del producto pero con una logística más organizada y formal.

Para esto es necesario contar con 3 o 4 puntos de venta en la localidad, cada uno con 5 bicicletas; esto garantizara un proceso de logística más eficiente y a su vez agilizara la entrega del pedido. (Inicialmente, se analizó la idea de negocio bajo un escenario con un solo punto de venta.)

De igual manera domicilios creativos lleva el ser saludable a otro nivel, y no solo lo hace ofreciendo comida saludable sino que también incita a sus trabajadores a hacer ejercicio durante sus horas laborales, a diferencia de la mayoría de negocios que realizan domicilios con motos. Los restaurantes que prestan el servicio a domicilio, generalmente usan motos para sus entregas², con la propuesta de valor se desea mostrar que Pascotti es diferente en las calles, mediante una mejor imagen frente a las personas y frente a otros negocios, diferenciando la marca notablemente.

Es por esto que los dos elementos que definen la propuesta de valor, se conectan entre sí, todo con el propósito de ofrecerle al cliente y al medio ambiente, un nuevo y más sano servicio de entrega.

De igual manera, otro aspecto clave que caracteriza los domicilios creativos son las bicicletas, las cuales deben ser llamativas en las calles. Se busca ser original y para esto un excelente diseño

² DURAN, Andrés. Empresas de domicilios en Bogotá se reinventan. El tiempo [en línea]. Marzo 16 de 2014. [fecha de consulta: 9 de agosto de 2014]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/noticias/actualidad/empresas-de-domicilios-en-bogota-se-reinventan/>

aporta el ingrediente final. Cabe resaltar, que el uniforme del domiciliario también tiene que ir de acorde a la bicicleta y al concepto de negocio.

2.2. Modelo de negocio

Lo que busca Pascotti es dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo crear recordación de marca?
- ¿Cómo ofrecer un producto saludable y de buena calidad al mismo tiempo?
- ¿De qué forma brindar un excelente servicio a domicilio?
- ¿Cómo aporta Pascotti al medio ambiente?
- ¿Por qué las personas prefieren el domicilio?

Entender al consumidor y plasmar su visión en palabras es un proceso que le permite al grupo emprendedor entender el mercado y diseñar estrategias más eficaces. Así mismo, tener en cuenta las tendencias del entorno y del usuario fue clave para reconsiderar el diseño de la empresa y los procesos que se tenían pensados en un principio.

Canales

El canal principal de Pascotti son las bicicletas puesto que ellas representan el ser del negocio, son el núcleo y la base del funcionamiento.

Pascotti tiene la oportunidad de dar a conocer el producto, el nombre y el funcionamiento de la marca a través de sus bicicletas garantizando la entrega del producto en óptimas condiciones y en un tiempo razonable, aportando al medio ambiente y con un excelente servicio.

Relaciones con los clientes

Inicialmente, se busca desarrollar estrategias enfocadas en llamar la atención de la gente, es por esto, que como primera instancia, la presentación visual del negocio en formato de pequeñas vitrinas, es ideal para captar la atención de quien pasa y las ve y generar en su mente una primera impresión de la marca. Entre otras estrategias se tienen:

- Campañas, donde aproximadamente diez domiciliarios con sus uniformes característicos entreguen volantes y expliquen el concepto y la importancia de comer y ser saludable
- Una “toma de bicicletas” con la que se busca hacerse notar y que la gente pueda conocer el concepto de la marca, esta consiste en 10 domiciliarios montados en sus bicicletas repartiendo volantes por las calles y haciendo publicidad netamente visual en ciclo rutas, parques y demás espacios donde puedan transitar.

Posteriormente, para activar a los clientes, se harán presentaciones en las empresas donde se tenga más influencia, esto por medio de contactos o clientes para los cuales el sentido medioambiental y el concepto de comida saludable sea lo suficientemente importante, de esta manera motivar a los demás a escuchar una charla corta y concisa acerca de la marca y los beneficios que ofrece.

Para mantener a los clientes, se quiere, primero, hacer descuentos periódicos de 20% o 30% en los productos, con el fin de que los clientes se animen a consumirlos más veces por semana, y segundo, innovar constantemente por medio de campañas saludables y mantenimiento de las bicicletas y del local, con el fin de seguir motivando a los consumidores a preferir a Pascotti.

Proveedores

El objetivo de Pascotti es encontrar los mejores proveedores, no solo quien de los mejores precios, también es importante una excelente calidad y servicio. Para la apertura del restaurante se debe contar con una amplia variedad de proveedores, dentro de los cuales encontramos:

De cocina

Industrias Vargas

Carrera 27 No.11-78

Teléfono: 2771469

De alimentos

-Frutas y verduras

Corabastos

Av. Carrera 80 No. 2 – 51

Teléfono: 4537188

-Cárnicos

Corabastos

Av. Carrera 80 No. 2 – 51

Teléfono: 4537188

-Bebidas

Coca cola: Coca Cola, Quatro, Sprite.

Carrera 74 Bis 57 D-20 Sur

Teléfono: 7414100

Postobon:

- Gaseosas Postobón: Naranja, Manzana, Uva, Pepsi.
- Jugos Hit: Mango, Lulo, Naranja Piña, Mora, Frutas Tropicales, Toronja
- Agua Cristal
- Colombiana

- Bretaña
- Lipton y Mr. Tea

Av. Carrera 39 No.17-40

Teléfono: 3759700

De bicicletas

Interbike

Carrera 52 No.43-83

Teléfono: 2049940

De productos de aseo

Industrias Biggest S.A

www.industriasbiggest.com

Calle 12B No. 47-47

Teléfono: 2446085

De diseño

Diseño del local y remodelación a cargo de Integra Proyectos.

www.integraproyectos.net

Teléfono: 321 267 7120

De muebles: Integra proyectos se encarga también de la compra e instalación de los muebles.

www.integraproyectos.net

Teléfono: 321 267 7120

2.3. Orientación estratégica

2.3.1. Propósito

El propósito de Pascotti es cumplir con la propuesta de contribuir con el medio ambiente y ser saludables en todo sentido, así como ofrecer al cliente un producto de excelente calidad.

De igual manera, para brindar calidad en los productos es necesario asegurar los procedimientos sanitarios y manejo de alimentos y bebidas de consumo en las diferentes etapas de producción: adquisición, transporte, almacenamiento, preparación y entrega³.

También se establecen los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación por expertos responsables en el tema (en el caso de Pascotti: chefs calificados, domiciliarios entrenados)⁴.

Por último se establecen condiciones higiénico-sanitarias y de infraestructura mínima que deben cumplir los restaurantes en Colombia⁵. Exactamente Pascotti debe cumplir con los requisitos impuestos por la secretaria de salud según el decreto 3075 de 1997, donde se especifica las buenas prácticas de manipulación de alimentos y el programa de higiene y saneamiento. Es necesario cumplir con:

- Ubicación e instalaciones adecuadas
- Prestación de servicios básicos
- Buen manejo, higiene y desinfección de los equipos y utensilios
- Recepción y almacenamiento de alimentos de manera correcta
- Manipulación y preparación de alimentos

³ Revista la barra [en línea]. Cocinas cinco estrellas. 5 de diciembre de 2010, edición n° 39. [fecha de consulta: 10 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-39/hoteles---dotaciones/cocinas-cinco-estrellas.htm>

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd.

- Servir la comida en objetos limpios y en buen estado
- Atención al consumidor
- Capacitación del personal en cuanto a higiene y salud

2.3.2. Meta

Ser un negocio que se destaque y se caracterice por ser ambientalmente responsable, mediante el uso de una red de bicicletas que permita la entrega del producto en tiempos razonables.

2.3.3. Filosofía orientadora

2.3.3.1. Valores

La filosofía del negocio está basada en el trabajo en equipo para alcanzar las metas propuestas, dentro de un ambiente laboral agradable y respetuoso, disfrutando de lo que se hace y aportando ideas creativas e innovadoras a la marca. Se inculca en el personal valores como la honestidad, compromiso y lealtad, con el ánimo de incrementar su productividad laboral y obtener mejores resultados, mediante un trabajo ético que impulse a Pascotti a brindarle al consumidor una experiencia grata.

2.3.3.2. Creencias

Se cree en la mejora continua como un factor esencial para alcanzar el éxito sostenido, se aprovecha al máximo cada recurso con el que cuenta Pascotti y se brinda a los clientes un servicio ambientalmente amigable con productos de excelente calidad.

2.3.4. Imagen tangible

Imagen 1-Logo e imagen característica de la marca



Fuente: (Agencia de diseño Pixel GP, 2014)

3. PRODUCTO

Imagen 2-Planta Pascotti





Fuente: (Agencia de arquitectura Integra Proyectos, 2014)

Imagen 3-Empaques productos Pascotti



Fuente: (Agencia de diseño Pixel GP, 2014)

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1. Descripción del entorno de negocios

Bogotá es una de las ciudades que brindan las mejores oportunidades para la creación de nuevas empresas, ya que a través de los años se ha convertido en el centro empresarial y productivo más importante del país. Según las cifras del boletín anual del 2013 del DANE, la capital aporta aproximadamente la cuarta parte del PIB nacional (24,4%)⁶. En el 2013, los sectores de comercio, reparación, restaurantes y hoteles se destacaron con el 30,4% en Bogotá⁷.

Durante los últimos años La Zona T, el Parque de la 93, la Zona G, Usaquén y la Macarena son los lugares en que se concentran la mayoría de restaurantes⁸.

Tabla 1-Participación de Bogotá en el valor agregado nacional, por grandes ramas de actividad económica

DEPARTA.	PIB	INDUSTRIA MANUFACTURERA	ELECTRICIDAD, GAS, AGUA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMOBILIARIOS Y SERVICIOS EMPRESARIALES
Bogotá	24,40%	19,10%	19,90%	20,60%	30,40%	43,50%
Antioquia	13,00%	14,60%	20,90%	13,70%	15,60%	15,10%
Valle	9,40%	12,20%	10,10%	8,20%	9,60%	13,10%
Santander	7,60%	17,70%	3,80%	12,70%	5,00%	4,20%

⁶ DANE. Cuentas Trimestrales de Bogotá D.C, Producto Interno Bruto (PIB) 2013. Visto el 5 de julio de 2014. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_13.pdf

⁷ Ibíd.

⁸ CACERES, Roberto. Colliers International Colombia. Crece oferta gastronómica, pero hay pocos locales para restaurantes. Revista la Barra [en línea]. 5 de julio de 2012. [fecha de consulta: 8 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/news/2187/2159/Crece-oferta-gastronomica-pero-hay-pocos-locales-para-restaurantes.htm>

Resto	45,70%	37,00%	45,30%	44,80%	39,30%	24,10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: (DANE, Cuentas Trimestrales de Bogotá D.C, Producto Interno Bruto 2013)

Existe una tendencia creciente del mercado bogotano a consumir en espacios de esparcimiento y diversión, la capital se convierte cada vez más en un mercado cosmopolita y conocedor de la buena cocina. Bogotá ofrece una variada gama de restaurantes que ofrecen tanto comida nacional como internacional. Según el último estudio hecho por el Centro Nacional de consultoría para la asociación colombiana de la industria gastronómica (ACODRES), de los 91 restaurantes encuestados el 45,05% se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá, lo que representa un mercado estable y en constante crecimiento.

Tabla 2-Distribución de restaurantes por región

Región	Cantidad	%
Barranquilla	10	10,99%
Bogotá	41	45,05%
Bogotá alrededor	8	8,79%
Bucaramanga	9	9,89%
Cartagena	12	13,19%
Medellín	11	12,09%
Total	91	100%

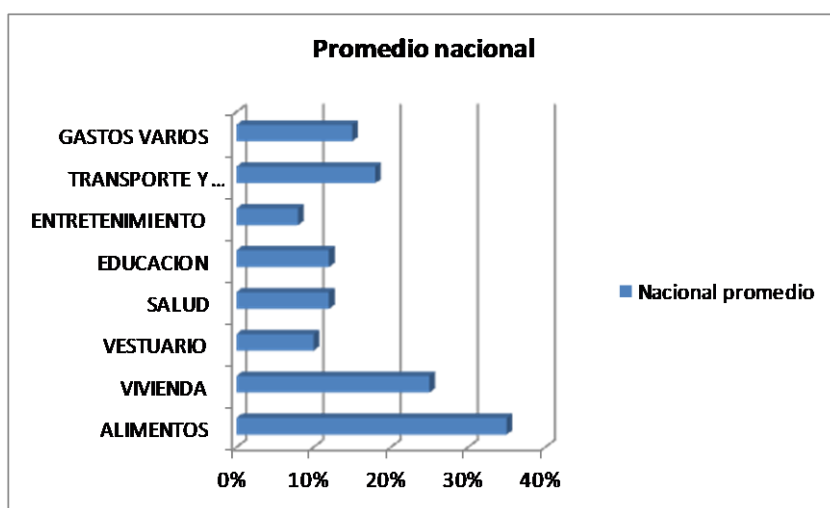
Fuente: (ACODRES. Estudio de operación de restaurantes. Marzo de 2014)

El volumen de ventas mensuales del sector gastronómico en Colombia, según las estadísticas reveladas por un estudio hecho en marzo del 2014 por (ACODRES), está representado en un

67,86% por restaurantes que tienen ventas inferiores a 100 millones de pesos mensuales y en un 32,14% por restaurantes con ventas superiores a 100 millones de pesos⁹.

En el más reciente informe “Dinámica del Consumo en Colombia”, hecho por la firma Raddar, que se especializa en el conocimiento de las tendencias de comportamiento de compra del consumidor, se estableció que los colombianos gastan más del 30% de su ingreso anual en comida¹⁰. De esta manera, los alimentos, se convierten en la primera categoría de consumo de mayor crecimiento entre los años 2007 y 2013. El estudio revela que este aumento fue gracias al consumo en restaurantes, entre otros factores, ya que los hábitos de los consumidores han ido cambiando por cuestiones de distancia y tiempo¹¹.

Grafico 1-Consumo nacional año 2013



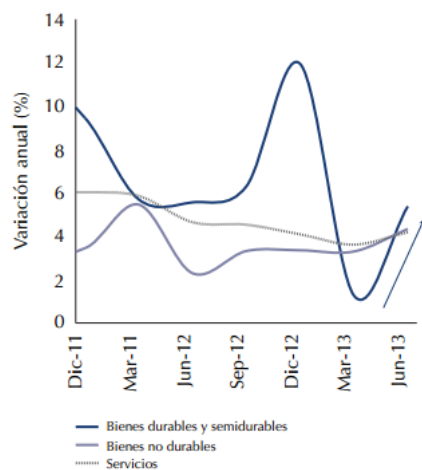
Fuente: (Raddar. Microeconomic Outlook. Raddar Consumer Knowledge Group)

⁹ Estudio de operación de restaurantes. Marzo de 2014. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

¹⁰ Microeconomic Outlook. Raddar Consumer Knowledge Group. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de <http://www.raddar.net/pdf/microeconomic%20outlook%20diciembre%20de%202013.pdf>

¹¹ *Ibíd.*

Grafico 2-Consumo de los hogares



Fuente: (DANE. Ingresos y gastos de los hogares (2013))

En Colombia, según la revista Portafolio, el almuerzo fuera de casa ocupa el quinto lugar dentro de la asignación del consumo de los colombianos, después de arriendos, vehículos, servicios bancarios y combustible¹². Es importante agregar que de los 175.000 restaurantes, hoteles y bares que hay en el país, apenas el dos por ciento corresponde a sociedades comerciales, el porcentaje restante, se refiere a sitios de personas naturales¹³.

El desplazamiento en esta zona de la ciudad es complicado, ya que es una de las localidades con mayor número de habitantes y con mayor extensión territorial, según el Informe de Desarrollo Humano para Bogotá del 2013, las mayores brechas que hay en este sector están asociadas a la disponibilidad de espacio verde y a las condiciones para la movilidad de las

¹² GÓMEZ, CONSTANZA. La industria gastronómica sigue creciendo. Portafolio [en línea]. 4 de diciembre de 2013. [fecha de consulta: 20 de agosto de 2014]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/la-industria-gastronomica-colombia-sigue-creciendo>

¹³ Ibíd.

personas, teniendo en cuenta factores como el tiempo, número de viajes y distancia de desplazamiento¹⁴.

La localidad cuenta con la red de ciclo-rutas en la Carrera 13, por la calle 63 hasta la calle 45 y en la Carrera 11, desde la calle 100 hasta la calle 63. También cuenta con la ciclovía dominical en la Carrera Séptima, las cuales son utilizadas con buena frecuencia¹⁵.

Imagen 4-Mapa sistema de ciclo rutas



Fuente: (Movilidad Bogotá. En bicicleta (2014))

Según el Plan de Desarrollo de Bogotá Humana para la localidad de Chapinero, los principales motivos de viaje en bicicleta por este sector son para ir al trabajo, para ir a estudiar y para volver a casa¹⁶. El tiempo promedio de los viajes en bicicleta es de 25 minutos, mientras que en vehículo particular es de 33 y en moto de 30. La velocidad promedio de los ciclistas es de

¹⁴ Informe de Desarrollo Humano para Bogotá [en línea]. PNUD. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=a-b020081--&x=67503#.VFvkUDSG-0s>

¹⁵ Bogotá, clico-rutas, ciclovías [en línea]. Bogotá-DC. [fecha de consulta: 20 de agosto de 2014]. Disponible en: <http://www.bogota-dc.com/trans/ciclo.html>

¹⁶ En bicicleta. (s.f.). Movilidad Bogotá. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de: <http://www.movilidadbogota.gov.co/?sec=8>

17 kilómetros por hora y la distancia promedio que recorre un ciclista bogotano es de 7 kilómetros¹⁷.

El uso de bicicleta en una ciudad como Bogotá contribuye para mejorar la movilidad, para disminuir la polución y la contaminación auditiva, para optimizar la economía de las personas y para que la salud física y mental de los ciudadanos mejore¹⁸.

4.2 Descripción del mercado

4.2.1. Segmento objetivo

Dentro de la delimitación del segmento se identificó que el mercado posee un alto nivel de homogeneidad, lo que dirigió las investigaciones y análisis de Pascotti sobre los posibles clientes.

Las variables que se usaron para perfilar el segmento fueron de conducta, saber a quién escucha el cliente para tomar su decisión de compra, ya sean los amigos, compañeros de trabajo o personas que almuerzan en el sector, que representan para el cliente un contacto emocional y de confianza que dirige sus deseos y opiniones al momento de tomar su decisión.

Dentro de las variables conductuales se analizaron, la búsqueda de beneficio en los que se identifican, los deseos de los clientes y se propone por parte de Pascotti una contribución al medio ambiente, entregas a un tiempo razonable, diferenciación de oferta de comida, calidad en el servicio, acercamiento al cliente, propuesta de cambio en hábitos de consumo (ANEXO: 1).

La tasa de utilización del producto es alta dentro del grupo de trabajadores en sectores empresariales, la fidelidad a una marca es media pero está sujeta a factores como cercanía al

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

lugar de trabajo y cambio en la calidad y oferta de la comida. Los trabajadores se fidelizan rápidamente pero en contraste pueden adaptarse apresuradamente a una nueva marca.

Se identificaron también variables psicograficas, claves para comprender la forma de ser de los clientes, su estilo de vida, que dice y hace, mostrando una tendencia generalizada a querer aportar al medio ambiente, tener un estilo de vida saludable, comer lo que le gusta y no siempre lo mismo, comer en grupo, lo que hace que la decisión recaiga en varias personas.

Sus valores y actitudes, que piensa y siente, donde el cliente se siente atado a un restaurante que le ofrezca excelentes sabores, siendo este el factor primordial de escogencia a la hora de almorzar. Así mismo precios asequibles pues la gran mayoría de clientes no están dispuestos a pagar precios de comida a la carta todos los días de la semana.

En cuanto a quienes consumirían el producto, tanto hombres como mujeres pueden verse motivados frente a los productos ofrecidos, ya que las lasañas y ensaladas son platos para todo tipo de gustos. Personas entre los 24 y 60 años, ya que a los 23 están empezando sus prácticas empresariales y a los 60 ya se retiran para disfrutar de su pensión. Generalmente, las personas que buscan establecimientos de comida como Pascotti, son personas que se preocupan por su salud y por mantener una buena alimentación fuera de casa, personas que están dispuestas a gastar un poco más, con tal de sentirse a gusto con lo que están comiendo y al mismo tiempo aportando al medio ambiente. Estas personas, son de estratos 4 al 6, cuyos ingresos les permiten tener un mayor poder adquisitivo, y acercarse al local con mayor tranquilidad.

De igual manera, los estudiantes no suelen pedir a domicilio ya que se encuentran en sus universidades y optan por almorzar en restaurantes cercanos a su lugar de estudio. Por esto, Pascotti no solo puede dedicarse a entregar domicilios ya que estaría limitando al consumidor. Entonces, Pascotti permite a las personas acercarse al punto de venta y comprar sus lasañas o ensaladas para llevar.

Es fundamental que las universidades estén situadas cerca al local (por ejemplo: Universidad Sergio Arboleda, Universidad EAN, Universidad de la Salle y Salle College) y que los precios sean asequibles para que estudiantes entre los 17 y 24 años, de estratos 4 al 6, puedan adquirir el producto.

4.2.2 Tamaño del mercado

Ahora teniendo en cuenta el mercado objetivo y la localidad en la que se encuentra, se analizaron los siguientes aspectos del macro entorno:

La localidad de Chapinero es la número dos de Bogotá, está ubicada en el centro-oriente de la ciudad y limita, al norte, con la calle 100 y la vía a La Calera, vías que la separan de la localidad de Usaquén; por el occidente, el eje vial Autopista Norte-Avenida Caracas que la separa de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo; en el oriente, las estribaciones del páramo de Cruz Verde, la Piedra de la Ballena, el Pan de Azúcar y el cerro de la Moya, crean el límite entre la localidad y los municipios de La Calera y Choachí. El río Arzobispo (calle 39) define el límite de la localidad al sur, con la localidad de Santa Fe.

Chapinero tiene una extensión total de 3.898,96 hectáreas con un área rural de 2.664,25 ha (68%) y un área urbana de 1.234,71 ha (32%)¹⁹. Hoy en día Chapinero cuenta con aproximadamente 166.000 habitantes y una población flotante de más de 500.000 personas²⁰.

En esta localidad predomina la clase alta, el 45% de los predios son de estrato 6, el 11.7% estrato 5 y el 30.8% estrato 4. También es importante mencionar que existe una buena cobertura en los servicios de acueducto, energía eléctrica, aseo, alcantarillado y gas natural. Chapinero

¹⁹ Localidad de Chapinero. (s.f.). Recuperado el 20 de agosto de 2014, de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/localidades/chapinero>

²⁰ Ibíd.

cuenta con la tasa de ocupación más alta de la ciudad (55.2%) y con la tasa de desempleo más baja (3.6%)²¹.

Durante los últimos años la población flotante en la localidad de chapinero ha crecido considerablemente, hay 26.196 empresas, siendo la segunda localidad en número de empresas de Bogotá con 10,8% del total de la ciudad. Las cinco actividades en las que se encuentran las empresas son actividades inmobiliarias y de alquiler, comercio, intermediación financiera, hoteles y construcción. La estructura empresarial en esta localidad por tamaño, se concentra en microempresas (71%), seguido de las Pymes (23%), mientras que las grandes y medianas empresas representan solo el 7%. La mayor proporción de las empresas de Chapinero se localizan geográficamente en la parte norte de la localidad, cerca de las avenidas principales, se desatacan por concentración empresarial los barrios Chico Norte, Lago Gaitán, La Porciúncula, Chapinero Central, Chico, Quinta Camacho y Chico Norte²².

Según el censo hecho por la cámara de comercio, del total de empresas en la localidad hay un total de 927 restaurantes que representa el 4,84% del total y dentro de los cuales 978 son micro empresas, 15 pequeñas y 4 medianas²³.

De igual manera, la localidad cuenta con aproximadamente 16 universidades de tamaño mediano-grande, dentro de las cuales están la Universidad Sergio Arboleda, La Salle, Pontificia Universidad Javeriana, Salle College entre otras y donde se encuentran los estudiantes que pertenecen al segmento objetivo, siendo de estratos socioeconómicos medios – altos²⁴.

Teniendo en cuenta lo anterior, las proyecciones de ventas de Pascotti están enfocadas inicialmente en el 1% de la población trabajadora de estratos 4,5 y 6. Es decir, la localidad tiene

²¹ Recorriendo Chapinero. Departamento Administrativo de Planeación Distrital. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de <http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/documentos/Recorriendo%20CHAPINERO.pdf>

²² Localidad de Chapinero 2013 [en línea]. Cámara de comercio de Bogotá. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=920&catID=74>

²³ Censo Chapinero 2013. Cámara de comercio de Bogotá. Recuperado el 2 de noviembre del 2014, de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=3397&catID=575>

²⁴ *Ibíd.*

19.128 trabajadores²⁵, de los cuales el 87% (estratos 4, 5 y 6) representan una demanda de 6 platos diarios. Además, 20.030 estudiantes aproximados de las universidades Sergio Arboleda, Salle, EAN y Salle College²⁶ y teniendo en cuenta el 87% perteneciente a estos estratos socioeconómicos, el 1% genera ventas de 7 platos diarios.

Finalmente, la población flotante de la localidad es de 500.000 personas y apuntando al 0.75% sobre el total de esta y que además pertenecen a los estratos 4 al 6, se venden alrededor de 130 platos diarios.

Tabla 3-Definición del mercado

	# Personas
Población trabajadores	19128
Pertenecientes a estratos 4, 5 y 6 (87%)	16641
Mercado deseado (1%)	166
Diario (25 días de operación)	6
Numero lasañas	4
Numero ensaladas	2
	# Personas
Población estudiantes	20030
Pertenecientes a estratos 4, 5 y 6 (87%)	17426
Mercado deseado (1%)	174
Diario (25 días de operación)	7
Numero lasañas	4
Numero ensaladas	3
	# Personas
Población flotante	500000
Pertenecientes a estratos 4, 5 y 6 (87%)	435000
Mercado deseado (0.75%)	3262

²⁵ Estadísticas censo empresarial Chapinero [en línea]. Cámara de comercio de Bogotá. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=920&catID=74>

²⁶ Universia Colombia: estudios. Visto el 25 de noviembre de 2014. Disponible en: <http://www.universia.net.co>

Diario (25 días de operación)	130
Numero lasañas	85
Numero ensaladas	45

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

De acuerdo con el número de ventas diarias se estima que las lasañas al ser el producto principal son las que más acogida tienen en los mercados y por ende su volumen de ventas es un poco mayor al de las ensaladas.

4.2.3 Necesidades

Las necesidades identificadas giran en torno al cuidado medio ambiental y a un estilo de vida saludable. Hoy en día son más los establecimientos de comida que realizan sus domicilios a través de motos, y por esto la contaminación generada es cada vez más grande. Según Natalia Gómez Carvajal, redactora del periódico El Tiempo “Las motos que pululan por Bogotá, cada vez más numerosas, no solo se han convertido en un dolor de cabeza por su alta contribución a la tasa de accidentalidad, sino porque ocupan el segundo lugar como los vehículos motorizados más contaminantes, después de los buses de servicio público y los camiones.”²⁷

“Según cifras de la Secretaría de Ambiente, de las 1.152,14 toneladas anuales de material particulado –generador de enfermedades respiratorias agudas– que flotan en el aire de Bogotá por causa de los automotores, el 7 por ciento es producido solo por las motocicletas (84 toneladas).”²⁸

²⁷ GÓMEZ, Natalia. Motos, las segundas que más aportan a la polución en Bogotá. El Tiempo [en línea]. 8 de junio de 2014. [fecha de consulta: 27 de agosto de 2014]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/bogota/las-motos-en-el-segundo-lugar-de-los-vehiculos-que-mas-contaminan/14085997>

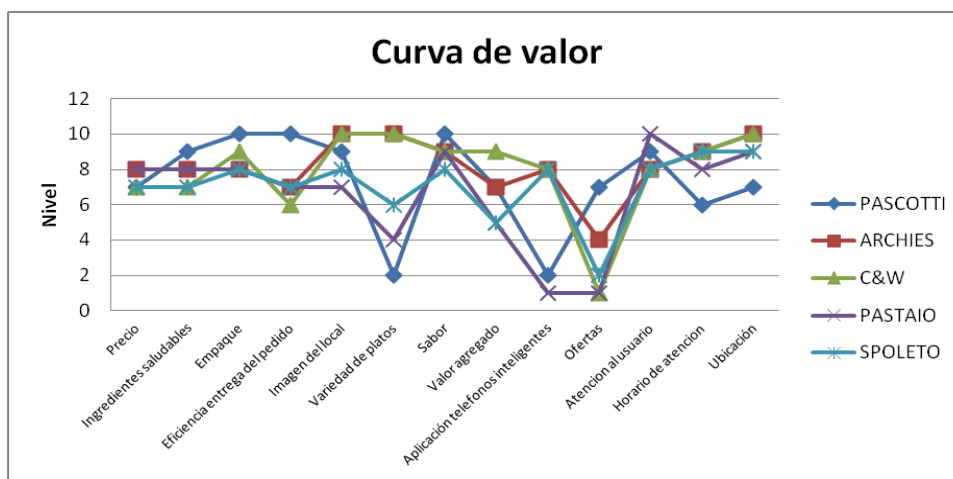
²⁸ Ibíd.

Igualmente, las personas sienten la necesidad de comer saludable, esperando que las condiciones del producto sean óptimas y que la logística de entrega se acomode a sus necesidades.

Dicho esto, surge como una necesidad para Pascotti el contribuir con el cuidado medio ambiental y la mejor manera de hacerlo es anular por completo el típico servicio de entrega por motos, y reemplazarlo con bicicletas, las cuales no solo disminuyen la polución y contaminación auditiva, sino que también mejoran la movilidad.

4.2.4. Análisis de la competencia

Grafico 3-Curva de valor, análisis de la competencia Pascotti



Fuente: (Daniel Soler, percepción mercado objetivo, 2013)

La curva de valor muestra que la variedad de platos de Pascotti es baja, sin embargo, el concepto y la idea del negocio está enfocada únicamente en la venta de lasañas y ensaladas, esto con el fin de no ser un restaurante más en el mercado con mucha variedad de comida.

La idea es posicionar la marca en la mente del consumidor con estos dos productos y que cada vez que alguna persona tenga el deseo de almorzar o comer una lasaña o una ensalada, piensen en Pascotti y descarten a los demás restaurantes. En las demás variables el negocio quiere ser altamente competitivo enfocándose principalmente en los ingredientes saludables, el empaque y un excelente servicio de entrega del pedido.

En cuanto a la imagen del local se busca sobresalir y para esto se cuenta con el apoyo de una empresa encargada de diseñar y hacer del local una “vitrina” motivando a que las personas se acerquen. A pesar de que los competidores cuentan con grandes infraestructuras con diseños únicos y elegantes, Pascotti quiere ser llamativo tanto en su interior como en su exterior, especialmente en su exterior puesto que es lo que las personas observan primero y es uno de los aspectos que lo identificarán como marca consolidada.

Cabe resaltar que las demás variables también suman posicionamiento y reconocimiento y no se van a descuidar, es importante trabajar en ellas y mantenerlas en un nivel MEDIO-ALTO.

4.3 Análisis DOFA

<u>FORTALEZAS</u> • Local ubicado en una zona con alto volumen de empresarios y universidad cercanas • Espíritu innovador • Precios asequibles • El tamaño requerido para el local no es tan grande y se reducen costos • Productos con alto contenido nutricional	<u>OPORTUNIDADES</u> • Establecimiento de nuevos puntos de venta a mediano y largo plazo • Posicionamiento en el mercado a través de publicidad netamente visual • El número de personas interesadas en mejorar su estilo de alimentación está aumentando
--	---

<u>DEBILIDADES</u> • Insuficiencia en el número de domiciliarios • Empresa nueva en el mercado que carece de experiencia • No hay reconocimiento en el mercado	<u>AMENAZAS</u> • Alto volumen de competidores • Inseguridad social que puede conllevar al robo de las bicicletas
--	--

Fuente: (Daniel Soler, 2013)

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

Con las estrategias de mercadeo que a continuación se presentan, se desea alcanzar determinados objetivos relacionados con dar a conocer el producto y la marca, un aumento progresivo en las ventas y mayor participación en el mercado de comidas. También es importante que las estrategias de mercadotecnia, permitan al consumidor conocer y entender la propuesta de valor con la que cuenta Pascotti, y ser reconocidos como una empresa involucrada con el medio ambiente y la salud tanto de los consumidores como de los empleados.

5.1. Mezcla de mercadeo

5.1.1. Producto

Estos son los bienes o servicios que se ofrecen a los consumidores. En cuanto a los bienes, los productos que Pascotti ofrece en el mercado son lasañas y ensaladas, por otro lado, el servicio

consiste en el take away y slow food que con anterioridad han sido explicados. Las estrategias relacionadas con el producto son:

- Ofrecer al cliente un producto con buen diseño, fácil de usar y atractivo a la vista.
- Incluir dentro de cada entrega, un volante con los beneficios de los alimentos que están consumiendo.
- Todos los domiciliarios contarán con una dotación de salsas y condimentos cada vez que realizan una entrega, por si el cliente desea agregarle a su producto alguno de estos y así darle más sabor a su comida. Es importante resaltar que el diseño y empaque de las salsas y condimentos será único y llamativo y no tendrá ningún costo adicional.

5.1.2. Precio

Este hace referencia al valor monetario asignado a cada producto que se vaya a vender. Las estrategias relacionadas al precio son:

- Cada vez que se vaya a lanzar un nuevo producto al mercado, se hará con un precio bajo, puesto que esto permite lograr una rápida penetración y acogida.
- Mantener un nivel de precios asequibles en todos los productos sin excepción alguna, para así dar a conocer a Pascotti como una marca consistente con sus precios.
- Regalar cupones de descuento dentro de las empresas donde se vaya a promocionar el producto.

5.1.3. Plaza

La plaza hace referencia a los puntos de venta donde se van a ofrecer los productos y la manera en que estos van a ser distribuidos, las estrategias relacionadas son:

- Tener tres o cuatro puntos de venta dentro de la localidad para así cubrir en su totalidad el área total de esta y que los domicilios en bicicletas logren entregar el pedido en un tiempo razonable. La ubicación de cada punto de venta debe ser estratégica y con una distancia razonable entre una y otra, esto a su vez genera mayor reconocimiento de marca en las calles y en la localidad en general.
- Hacer mucho énfasis en la propuesta de slow food, puesto que esta abarca los aspectos más importantes de Pascotti y es el entregar el producto en un tiempo razonable siendo ambientalmente amigables. Con esto se busca crear conciencia en la mente del consumidor de lo que representa la marca.
- Contar con cuatro o cinco bicicletas por punto de venta.

5.1.4. Promoción

Esta consiste en dar a conocer la marca y los productos, generar recordación de marca y persuadir al consumidor para que la elija. Las estrategias relacionadas a la promoción son:

- Ofrecer promociones de dos por uno para atraer mayor número de consumidores al local.
- Trabajar con vales de descuento o cupones.
- Usar una base de datos de cédulas para identificar a los principales clientes y obsequiarles productos gratis después de un número determinado de compras.
- Realizar anuncios en revistas y páginas web especializadas en restaurantes, así como en temas medio ambientales y de salud.
- Participar en una feria.
- Mediante la toma de bicicletas realizada los días domingos y durante la ciclovia, se podrá capturar la atención de un mayor número de consumidores interesados en temas de salud y cuidado al medio ambiente.
- Repartición de volantes
- Alquiler de espacios publicitarios que estén a la vista de muchas personas.

5.2 Presupuesto de mercadeo

El presupuesto de mercadeo necesario para la empresa está compuesto por tres elementos. El primer y más importante elemento son los volantes, ya que en las tomas de bicicletas que se quiere realizar se piensan repartir al mayor número de personas posible, esto con el fin de que conozcan el restaurante, los platos que se ofrecen y la propuesta de domicilios creativos. El segundo elemento son las visitas personalizadas a las empresas, dentro de este se incluyen, gastos de transporte y de impresión de folletos para los empresarios que atiendan las charlas. En tercer lugar están las redes sociales que también son significativas para Pascotti puesto que constituyen la manera de llegar a muchas más personas, hacer uso de publicidad en Facebook y en Instagram tiene sus costos y se planea realizar una inversión sustancial en estos. Por ejemplo, la herramienta Facebook proporciona maneras de segmentar el mercado, contar las visitas diarias a la página y aparecer en cierto número de perfiles, dependiendo del dinero invertido. Instagram a su vez, tiene cuentas de famosos a quienes se puede acudir para promocionar los productos, de igual forma existen cuentas como “QueBoletaOficial”, donde se puede llegar a ser vistos por 1 millón de personas, esta cuenta cobra alrededor de 300.000 pesos por publicación. En cuanto a la inversión en redes sociales, el primero año se destinara 1 millón de pesos adicionales, esto ya que al ser una marca nueva, requiere de mayor imponentia en dichos medios.

Tabla 4- Presupuesto medios de comunicación

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	PRESUPUESTO ANUAL
VOLANTES	\$ 400.000,00
VISITAS PERSONALIZADAS	\$ 100.000,00
REDES SOCIALES	\$ 2.000.000,00
PRESUPUESTO DE MEDIOS AÑO 1	\$ 2.500.000,00
PRESUPUESTO DE MEDIOS AÑO 2	\$ 1.500.000,00
PRESUPUESTO DE MEDIOS AÑO 3	\$ 1.500.000,00

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

5.3 Objetivos comerciales

Teniendo en cuentas variables como la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que los objetivos de la organización son:

- Vender 158.611.415 millones de pesos al año para no perder ni ganar dinero.
- Ventas mensuales de 13.2 millones aproximadamente para cumplir con dicha meta.

Tabla 5-Ventas anuales

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
LASAÑAS	74.295.680	5.944	6.191.307	495,30
ENSALADAS	61.040.805	5.549	5.086.734	462,42
BEBIDAS	23.274.930	9.310	1.939.577	775,83
TOTAL VENTAS ANUALES	\$158.611.415	VENTAS MENSUALES	\$13.217.618	

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

Como se mencionó anteriormente, Pascotti desea abarcar un porcentaje mayor del mercado que el analizado anteriormente (tabla 5), sin embargo, se es consciente de que el negocio debe analizar un escenario lo más ácido posible, dado que el comportamiento de la población flotante es incierto.

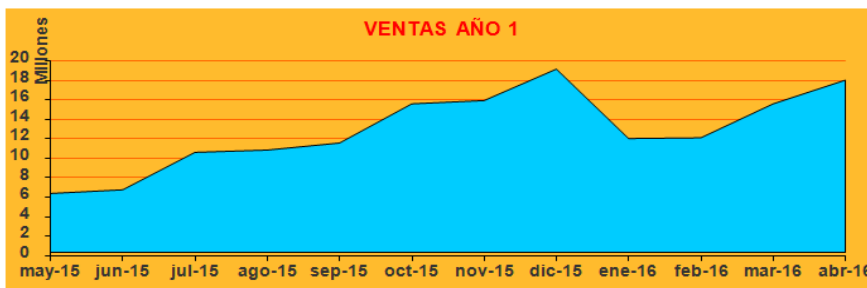
5.4 Estimativos de ventas

Tabla 6-Ventas año 1

PERIODO	\$	%
may/2015	6.062.500	4,02%
jun/2015	6.437.500	4,27%
jul/2015	10.287.500	6,82%
ago/2015	10.525.000	6,98%
sep/2015	11.250.000	7,46%
oct/2015	15.275.000	10,13%
nov/2015	15.612.500	10,35%
dic/2015	18.837.500	12,49%
ene/2016	11.712.500	7,77%
feb/2016	11.787.500	7,82%
mar/2016	15.275.000	10,13%
abr/2016	17.712.500	11,75%

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

Grafico 4- Ventas año 1



Fuente: (Daniel Soler, 2014)

En la gráfica anterior, se observa que el comportamiento de las ventas para el primer año sufre incrementos y disminuciones, teniendo en cuenta las estacionalidades. Es decir, los primeros meses de apertura del negocio registran las ventas más bajas ya que la marca aun no es conocida por los consumidores y el número de visitantes por día tiende a ser muy bajo, para los siguientes meses las ventas van subiendo, alcanzando el tope más alto en Noviembre y Diciembre, siendo dos meses del año donde la economía se mueve bastante y las personas tienden a consumir más fuera de sus hogares, además las primas y bonos que reciben las personas en estas fechas incentivan el gasto. Esto conduce a una disminución en las ventas para los siguientes dos meses del 2016 donde las personas están limitadas por los gastos hechos en navidad y año nuevo. Además, algunos trabajadores optan por tomar vacaciones en esta fecha del año, asimismo las universidades dan este periodo de vacaciones a los estudiantes.

Tabla 7-Crecimiento anual Pascotti

PERIODO	\$	PROM.MES	CRECIMIENTO
AÑO 1	150.775.000	12.564.583	ANUAL
AÑO 2	232.294.500	19.357.875	54,07%
AÑO 3	317.494.080	26.457.840	36,68%

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

Según el análisis realizado en el tamaño del mercado del numeral 4.2.2 se estiman vender 93 lasañas diarias al mercado de trabajadores, de estudiantes y a la población flotante. Sin embargo, se ha considerado el escenario más acido posible y a partir de este se calculan las siguientes apreciaciones:

Dentro de las proyecciones estimadas, se calculan ventas de 8 lasañas diarias el primer mes de funcionamiento del negocio, siendo además el mes con las ventas más bajas. Diciembre es el

mes que registra el nivel más alto con un total de 28 lasañas diarias vendidas y para el último mes del primer año que es Abril se estiman vender 25 diarias.

Para el segundo año, los meses con las ventas más altas son Septiembre y Octubre con 31 lasañas diarias para ambos meses, y Noviembre, Diciembre y Abril con ventas diarias de 34 lasañas para los tres meses. El mes de Julio registra 17 lasañas diarias vendidas, siendo el de menores ventas ya que es un periodo en que los estudiantes están de vacaciones y la población flotante se reduce. Nuevamente Enero y Febrero del 2017 muestran ventas muy bajas por las razones anteriormente explicadas con 18 y 20 lasañas vendidas respectivamente.

Para el tercer año de operación, la empresa alcanza su punto más alto de ventas de los tres años en el mes de Noviembre con un total de 42 lasañas.

Por otro lado, se estiman vender 50 ensaladas diarias al mercado de trabajadores, estudiantes y población flotante. Teniendo en cuenta el escenario analizado, se calculan ventas de 10 ensaladas diarias en el primer mes de funcionamiento, creciendo paulatinamente hasta llegar al mes de Diciembre, el cual registra el porcentaje más alto de ventas con un total de 26 ensaladas diarias, terminando el primer año de operación en el mes de Abril con este mismo porcentaje de ventas.

Para el segundo año, los meses con las ventas más altas son Marzo y Abril, con 32 lasañas vendidas diariamente, ya que para esta época se está terminando el segundo año de operación y la marca está posicionándose en el mercado exitosamente. Enero y febrero son los meses con las ventas más bajas de este periodo, con un promedio diario 19 ensaladas.

Para el tercer año de operación, Pascotti logra el mayor porcentaje de ventas de ensaladas, logrando llegar a 42 al día durante el mes de Diciembre.

En cuanto a las bebidas, se hizo el supuesto de que el 90% de las personas acompañan su plato con algo de tomar, teniendo en cuenta esto, las proyecciones que se tienen son de 13 bebidas vendidas durante el primer mes de funcionamiento, hasta llegar a 44 bebidas al día, alcanzando su punto más alto nuevamente en el mes de Diciembre, como en el caso de las lasañas y ensaladas, con ventas de 47 bebidas al día.

Durante el segundo año, los meses con ventas más altas son Marzo y Abril, con un promedio de 60 bebidas vendidas al día. Para el tercer año, Pascotti logra alcanzar el punto más alto de ventas de bebidas en el mes de Diciembre, con 78 bebidas al día, esto gracias al comportamiento de las ventas de las lasañas y ensaladas, las cuales incrementan durante estos meses del año.

En el cronograma de ventas mensual que se muestra a continuación, se puede ver el incremento mensual que tienen los tres productos durante los tres años estudiados, el cual ayudo como guía en el desarrollo de las metas propuestas. El número promedio planeado de lasañas que se venderán durante el primer año es 471, el de ensaladas 439 y el de bebidas de 737.

Tabla 8-Ventas mensuales primer año Pascotti

PERIODO: AÑO 1												
	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
	ES 1	ES 2	ES 3	ES 4	ES 5	ES 6	ES 7	ES 8	ES 9	ES 10	ES 11	ES 12
LASAÑAS	2	2	4	3	4	5	5	7	4	5	5	6
	00	25	00	75	50	75	75	00	50	00	75	25
ENSALADA	2	2	3	4	3	5	5	6	4	3	5	6
S	50	50	50	00	75	25	50	50	00	50	25	50
BEBIDAS	3	3	5	5	6	9	9	1	6	6	9	1
	25	50	75	75	00	25	50	175	75	75	25	100

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

Durante el segundo año, el promedio de lasañas sube a 670, el de ensaladas a 606, y el de bebidas a 1147.

Tabla 9-Ventas mensuales segundo año Pascotti

PERIODO: AÑO 2												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
LASAÑAS	600	475	425	700	775	775	850	850	450	500	800	850
ENSALADAS	650	525	550	650	575	475	650	675	500	450	775	800
BEBIDAS	1125	875	850	1125	1225	1125	1375	1400	825	825	1500	1525

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

En el tercer año el promedio de lasañas es de 812, el de ensaladas 798 y el de bebidas 1500.

Tabla 10-Ventas mensuales tercer año Pascotti

PERIODO: AÑO 3												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
LASAÑAS	900	800	775	825	850	900	1050	1025	450	525	775	875
ENSALADAS	775	750	850	775	875	850	1000	1050	525	550	750	825
BEBIDAS	1550	1600	1500	1475	1600	1625	1925	1950	850	950	1400	1575

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

Dentro de los parámetros de proyección, se consideró el tipo de proyección a términos corrientes, donde los incrementos anuales son los siguientes:

Tabla 11-Incrementos anuales

INCREMENTOS ANUALES		
PRECIOS DE VENTA	8,0%	ANUAL
COSTOS Y GASTOS FIJOS	3,5%	ANUAL
MANO DE OBRA FIJA	4,5%	ANUAL

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

6.1 Descripción técnica del producto

Los platos fuertes son un punto diferenciador, que le dan una ventaja competitiva al restaurante ya que desde la presentación hasta el sabor de la comida serán agradables para el público objetivo.

Los productos que vende Pascotti son lasañas y ensaladas, preparadas y listas para entregar en un tiempo de 10 a 15 minutos. Estos se caracterizan por la variedad de ingredientes, aporte nutricional, buen sabor y excelente presentación. Los platos tienen alrededor de 250 – 500 gramos por ración y están preparados con un alto contenido en proteínas y vegetales, los cuales aportan vitaminas, minerales y aminoácidos que ayudan al correcto funcionamiento del organismo, esto en conjunto con una cantidad moderada de carbohidratos forman un plato equilibrado y sin carencias nutricionales.

Todos los productos son de excelente calidad, ya que están preparados con ingredientes frescos y de primera categoría, logrando de esta manera el mejor sabor en las lasañas y ensaladas

sin recurrir a sabores artificiales en ningún caso. Un atributo importante de los productos es la presentación, ya que se busca que los empaques tengan un diseño elaborado y atractivo, que aporte al medio ambiente y que mantenga el producto en óptimas condiciones, por medio de piezas diferenciadas para cada tipo de receta.

Los productos que Pascotti ofrece son:

Lasañas

- **Lasaña de carne:** pasta, carne molida, jamón, queso, mantequilla, huevo, queso parmesano, salsa boloñesa, salsa bechamel.
- **Lasaña de pollo:** pasta, pollo desmechado, jamón, queso, mantequilla, huevo, queso parmesano, salsa bechamel.
- **Lasaña mixta:** pasta, carne molida, pollo desmechado, jamón, queso, huevo, queso parmesano, salsa boloñesa, salsa bechamel.
- **Lasaña mexicana:** pasta, frijol refrito, carne molida, jamón, queso, guacamole, salsa picante, queso parmesano, salsa bechamel, maíz tierno.
- **Lasaña de atún:** pasta, atún, queso parmesano, salsa bechamel, huevo, tomate.
- **Lasaña vegetariana:** pasta, espinaca, tomate, pimentón, berenjenas, champiñones.

Ensaladas

- **Ensalada cesar:** lechuga romana, pollo a la plancha, queso, jamón, salsa, crutones, aceite de oliva virgen.
- **Ensalada mexicana:** lechuga romana, frijol refrito, queso fundido, guacamole, picante, salsa, tostacos, aguacate, carne molida, maíz, aceite de oliva virgen.
- **Ensalada de la casa:** arvejas, huevo, tomate picado, lechuga romana, queso, maíz tierno, champiñones, aguacate, aceite de oliva virgen.

- **Ensalada romana:** lechuga romana, orégano, aceitunas, tomates, queso, salsa rosada, aceite de oliva virgen.
- **Ensalada de frutas:** banano, melón, kiwi, piña, papaya, fresas, uvas, manzana, durazno, queso, crema de leche.
- **Ensalada de mango:** mango biche, tomate cherry, lechuga crespa, zanahoria, salsa de la casa.
- **Ensalada de mar:** camarones, lechuga romana, aguacate, cilantro, jugo de limón, pimentón verde y rojo, aceite de oliva virgen, salsa rosada.

6. 2 Localización y tamaño de la empresa

Como se mencionó anteriormente, Pascotti está ubicado en la localidad de Chapinero, inicialmente contará con un local, después del tercer año de funcionamiento y según los resultados obtenidos se abrirán 3 o 4 locales. Cada local tendrá un área de 40-60m² aproximadamente.

El negocio tiene 3 o 4 empleados, dependiendo la demanda del local. Las personas que ocupan los distintos cargos son bachilleres, técnicos y profesionales entre los 20 y 40 años, con ganas de trabajar, dispuestos a aportar ideas y seguir instrucciones, con excelente comunicación y relaciones interpersonales, las cuales pueden aportar al valor agregado de Pascotti y lograr la satisfacción del cliente.

La planificación del proceso productivo es muy importante en el desarrollo de las actividades del restaurante. En la etapa de pre producción y producción una vez recibidos los insumos el chef y el encargado de cocina deben hacer la preparación de los platos horas antes de que comiencen los pedidos, con el fin de ahorrar tiempo. Las ensaladas por ser un plato que necesita estar fresco deben ser preparadas según el pedido del cliente.

Tabla 12-Tiempos de producción alimentos Pascotti

ETAPA	HORA	ACTIVIDAD	ENCARGADO
PRODUCCIÓN	8 am - 10 am	Preparación lasañas	Chef / Ayudante cocina
PRE PRODUCCIÓN	8 am - 9 am	Entrega insumos por parte proveedores	Gerente / Administrador
PRODUCCIÓN	11 am - 3 pm	calentamiento platos y preparación ensaladas	Chef / Ayudante cocina
POST PRODUCCIÓN	3 pm - 5 pm	Limpieza cocina	Ayudante cocina

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

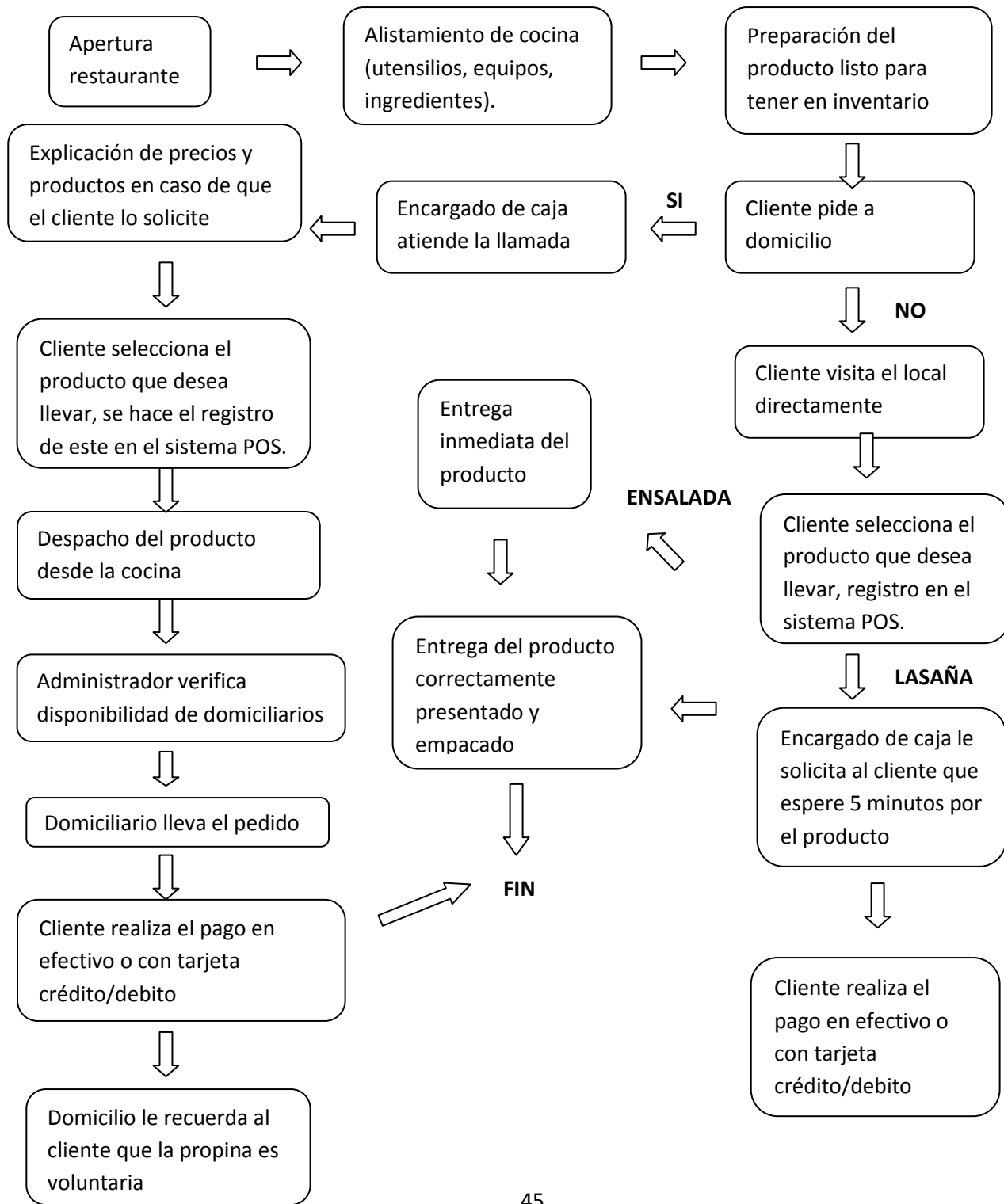
6.3 Procesos

El proceso productivo del restaurante se divide en dos etapas, la primera es para el cliente que visita directamente el local, donde este selecciona el producto que desea llevar y hace el pedido al encargado de la caja, dependiendo del producto que solicite, el encargado le pedirá amablemente que espere a que su producto sea despachado en las condiciones deseadas (esto para el caso en el que el cliente pida una lasaña), si el cliente opta por una ensalada el encargado le dará inmediatamente su producto, y correctamente empacado.

La segunda etapa, es para el cliente que solicita un domicilio. Donde primero, el encargado de caja atenderá la llamada del cliente y tomara su orden, explicándole opciones y precios. Posteriormente, se procede a alistar el pedido para ser entregado en condiciones óptimas. El administrador supervisa que domiciliario está disponible para la entrega de la orden y este se encarga de llevar el producto en el menor tiempo posible, al momento de la entrega el domiciliario le recuerda al cliente que el valor del domicilio es voluntario.

Para finalizar, en ambos casos, el cliente tendrá la posibilidad de pagar el producto con cualquiera de los medios de pagos disponibles por la empresa.

Figura 1-Cuadro analítico de procesos

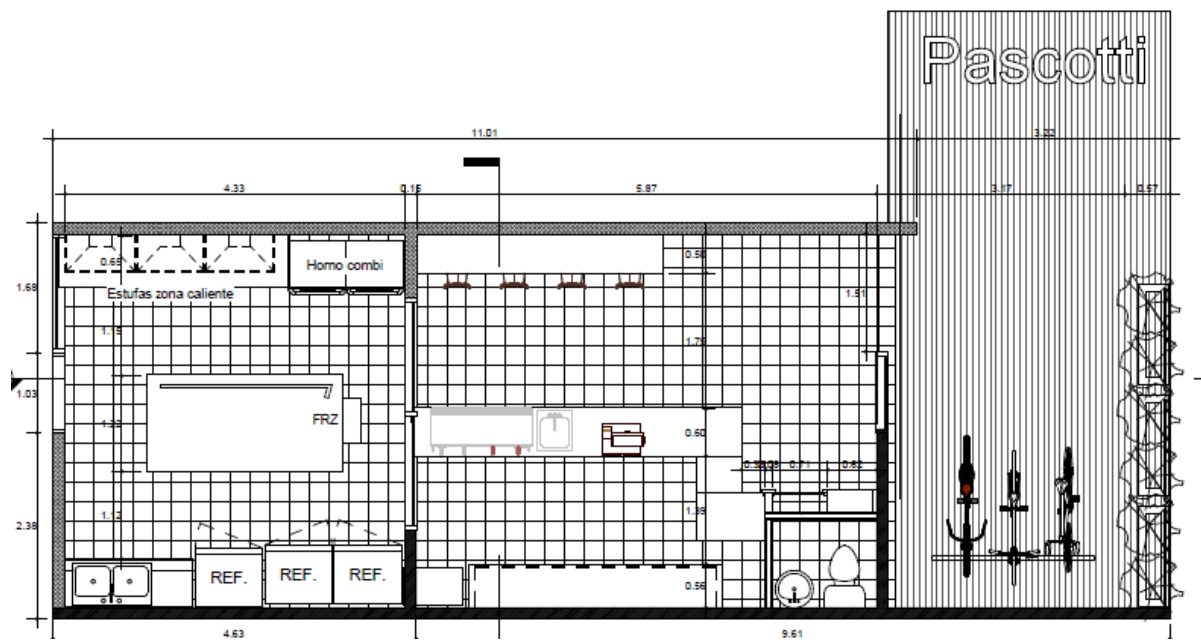


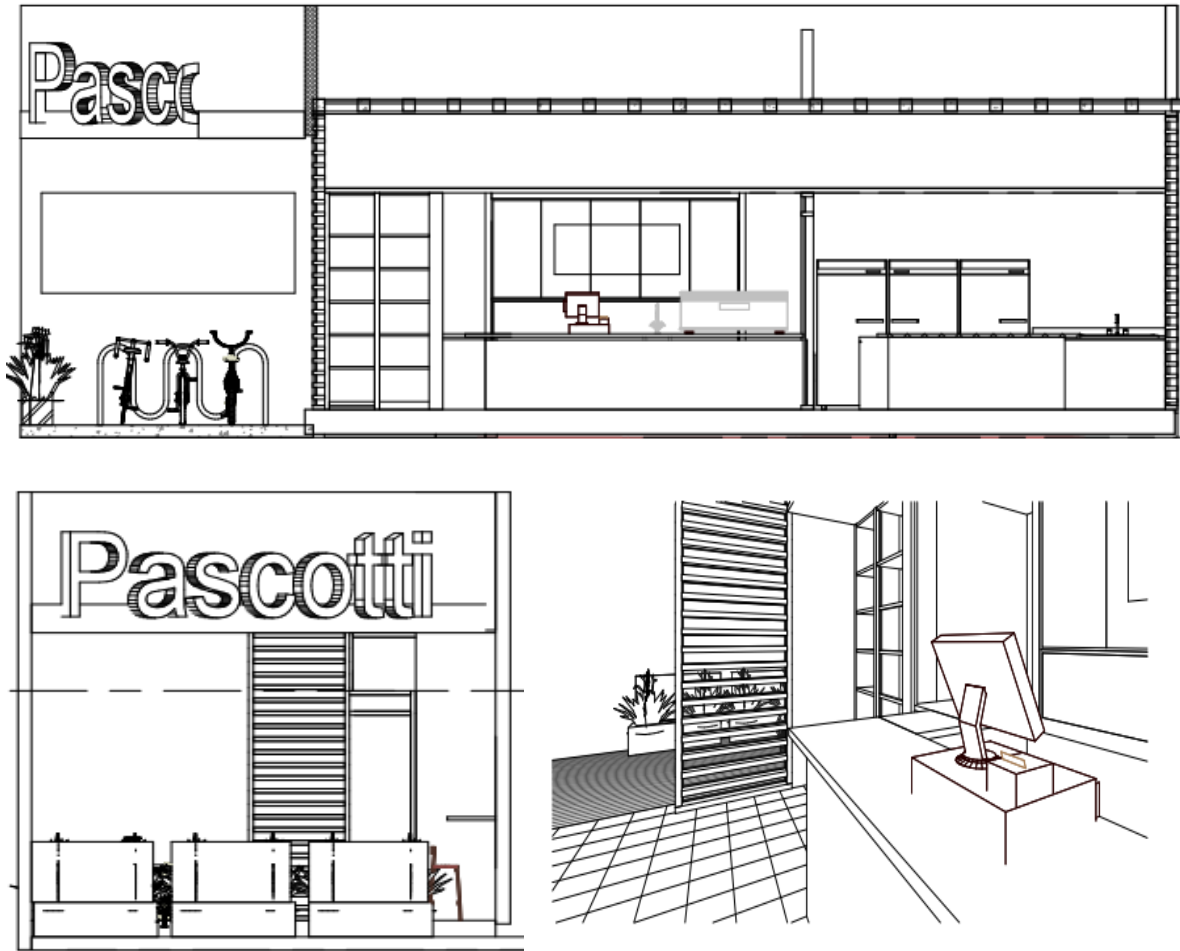
Fuente: (Daniel Soler, 2014)

6.4 Distribución de la planta

Cada local tiene un área de 40 a 60 m² aproximadamente, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Imagen 5-Distribución de la planta Pascotti





Fuente: (Agencia de arquitectura Integra Proyectos, 2014)

Entrada o acceso: está ubicada diagonal a la barra de pedidos, permitiendo así que el encargado de la caja registradora tenga control de la entrada y salida de clientes por cuestiones de seguridad.

Cocina: está ubicada en el fondo del local. Dentro de este espacio está la cocina industrial, las neveras, planchas asadoras y mesas de auxiliares. Está dividida del resto del local por medio de una barra con diseño llamativo, lo que permitirá que los clientes puedan observar el proceso de preparación de las lasañas y ensaladas, brindándoles de esta manera, plena seguridad de las condiciones higiénicas del local.

Zona de espera: teniendo en cuenta el diseño del local, en esta área hay una barra con sillas decorativas para que el cliente espere en caso de que opte por un servicio take away. Puede también tener una visión amplia de todo el lugar desde la zona de espera.

Baño: está ubicado al costado del local y es de uso exclusivo de los empleados.

Vitrina bicicletas: está ubicada en la parte frontal del local, junto con una decoración de pequeños árboles, se busca imitar una vitrina donde se ubican las bicicletas características de la marca, como una de las áreas más importantes del local, es importante que su diseño sea llamativo.

6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipo

Para el buen funcionamiento del restaurante, se requiere de la siguiente maquinaria y equipo:

- Un computador de escritorio con procesador Intel Core, con sistema operativo Windows 8, memoria de 6GB, disco duro de 1TB y pantalla preferiblemente de 21.5". Este será para manejar el sistema contable (POS) y tener control de inventario. También para almacenar una base de datos con la información de clientes y proveedores, hacer los reportes semanales – mensuales de los movimientos contables del restaurante y manejar la facturación.
- Cocina industrial con ducto de extracción de 185 centímetros de ancho, 80 de largo y 50 de alto. Platero, de 140 centímetros de ancho, 60 de largo y 90 de alto, con mesón para guardar cosas. Estufa a gas de 4 puestos con plancha asadora de 170 centímetros de ancho, 60 de largo y 90 de alto.
- Mesas de trabajo dentro de la cocina.
- Mostrador.
- Nevera mixta, con funciones de congelado y refrigeración.

- Horno pizzero especial para la cocción de lasañas. Sus características principales son: forrado en acero inoxidable, esmerilado, techo enlozado, piso recubierto con ladrillos refractarios y con válvula de seguridad con termocupla.
- Utensilios para cocina como ollas, tazones, cuchillos, mezcladores, platos, vasos y cubiertos.
- Sillas barra zona de espera.
- Decoración
- Bicicletas, estilo Vintage o Fixie, útiles para trayectos cortos y terrenos pavimentados, con una longitud de 65 cm aproximadamente.

Tabla 13-Maquinaria y equipo Pascotti

CONCEPTO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
REFRIGERADOR MIXTO	1	\$ 3.100.000	\$ 3.100.000
COCINA INDUSTRIAL	1	\$ 7.990.000	\$ 7.990.000
HORNO PIZZERO	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
EQUIPO DE COCINA	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
MESAS DE TRABAJO	2	\$ 250.000	\$ 500.000
SISTEMA POS	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
MOSTRADOR	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
SILLAS DE BARRA	4	\$ 100.000	\$ 400.000
DECORACION	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
BICICLETAS	3	\$ 200.000	\$ 600.000

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

***Decoración:** dentro de los elementos de decoración están todos los que ambientan y dan estilo al local. Estos son cuadros, materas y adornos relacionados a la temática del restaurante.

6.6 Programa de producción

El proceso de producción de un restaurante consta de dos etapas esenciales, la primera de ellas es la pre-producción y hace referencia a los alimentos en su estado natural, es decir; tal y como fueron entregados por el proveedor quien no realizó ninguna modificación al producto, la segunda etapa y la que define todo el proceso como tal es la producción en si e involucra todos los procesos de transformación que deben sufrir los alimentos, para convertirse en el plato final ofrecido al cliente, en el caso de Pascotti los platos son lasañas y ensaladas.

Al ser únicamente dos tipos de platos los que se van a ofrecer al público, hace que el proceso de producción sea más fácil y rápido de hacer puesto que el chef de cocina solo tiene que encargarse de la preparación de dos platos, que además son muy sencillos de realizar. Esto es un punto a favor para la empresa, ya que permite mejorar la calidad del producto en la etapa de producción. Este proceso, también incluye una tercera etapa denominada post-producción y consiste en el lavado del equipo usado para la realización del plato y el retiro de desperdicios. Cabe resaltar, que la etapa de producción debe ejecutarse de manera aislada del resto, para contar con las mejores condiciones de higiene y evitar contaminación de alimentos.

Para la disposición final de residuos es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- No comprimir las bolsas de basura para evitar que se rompan y se generen derrames.
- Los recipientes de comida deben estar debidamente sellados y tapados.
- No vaciar los residuos de una bolsa a otra.
- Cerrar la bolsa que contiene los residuos amarrándola correctamente.
- Eliminar el exceso de aire al cerrar la bolsa, teniendo cuidado de no inhalarlo o exponerse al flujo de aire generado por los residuos.
- Sujetar las bolsas por la parte superior al momento de transportarlas, alejadas del cuerpo y evitando arrastrarlas por el suelo.
- Lavar y desinfectar los guantes cada vez que se transporte y manipulen bolsas de basura.

- Lavar y desinfectar todos los utensilios de cocina una vez terminada la labor de trabajo.
- Asegurarse que los recipientes de basura se encuentren limpios y acondicionados nuevamente con la bolsa respectiva para su uso posterior.
- En caso de rotura en los guantes, desecharlos inmediatamente.
- Recoger con escoba y recogedor los fragmentos generados por la ruptura de la bolsa, envolverlos con cartón o papel periódico e introducirlos en el recipiente correspondiente.

Finalmente, este proceso se lleva a cabo por dos personas con excelentes conocimientos en el tema de culinaria, que se hayan preparado y estudiado con anterioridad, dichas personas son el jefe de cocina y su ayudante.

6.7. Plan de compras e inventarios

Para hacer un presupuesto de la compra de insumos, es necesario tener en cuenta el número promedio diario de clientes atendidos y el precio promedio de la cuenta por cliente. Los cuales son 18 al finalizar el primer año y \$15.000 respectivamente, teniendo en cuenta las proyecciones del numeral 5.4.

El incremento en la compra de materia prima correspondiente a la elaboración de las lasañas y ensaladas será proporcional al incremento de las ventas, las cuales incrementarán un 42,65% del primer al segundo año, y 26.55% del segundo al tercer año. Teniendo en cuenta esto, el presupuesto destinado para materia prima e insumos es de \$500.000 inicialmente, aumentando a \$1.100.000 durante el segundo año y alcanzando los \$2.000.000 en el tercer año de funcionamiento.

En cuanto al número de inventario requerido, es necesario tener 50 lasañas en refrigeración, lo cual representa un costo de \$239.000, de igual forma el número de inventario requerido de ensaladas es de 50, representando un costo de \$167.500, por último, se tiene un inventario de 150 bebidas, representando un costo de \$178.500.

Para el funcionamiento de Pascotti, el costo total de los insumos (ingredientes necesarios para la elaboración de los platos exentos de IVA) es en promedio de \$8.100.000 anualmente. Es importante mencionar que la gran mayoría de los alimentos de la canasta familiar están exentos de IVA, por lo que los únicos productos por los que Pascotti paga el impuesto son las bebidas e ingredientes especiales. El valor total de las compras será pagado de contado y sin pagos de retención en la fuente. (El análisis de costos se profundiza en el numeral 8.2)

6.8 Gestión de calidad

Uno de los principales retos que enfrenta Pascotti, es lograr la permanencia en el mercado, por lo que es necesario plantear estrategias que le permita adaptarse a los constantes cambios no solo en el mercado sino también en los gustos y preferencias de sus clientes. Para ello contar con un Sistema de Gestión de la Calidad resulta de vital importancia, sobre todo, si se busca un reconocimiento acerca de los esfuerzos que la empresa hace en torno a la calidad, guiándose de la norma ISO 9001: 2008²⁹ y del decreto 3075 de 1997³⁰. Por otra parte, teniendo en cuenta la ley de prevención de riesgos laborales en Colombia (Ley 1562 del 2012) en la que el Ministerio de salud y trabajo unieron sus esfuerzos para que en Colombia ningún trabajador este por fuera del sistema de protección social, por esta razón Pascotti garantiza al trabajador un contrato de acuerdo a las exigencias del Estado.

De igual forma en Pascotti, se emplea un enfoque basado en escuchar al cliente, establecer relaciones a largo plazo con clientes y proveedores, crear estrategias periódicas enfocadas al aumento de ventas, medir el desempeño y analizar la información, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos únicos y actuar como líderes frente a los demás restaurantes de lasañas y ensaladas; con el fin mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y rentabilidad del negocio.

²⁹ Norma ISO 9001: 2008. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Recuperado el 6 de agosto de 2014, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kOlqmi73hs4J:www.mincit.gov.co/descargar.php%3Fid%3D41564+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

³⁰ Decreto 3075 de 1997. INVIMA. Recuperado el 6 de agosto de 2014, de https://www.invima.gov.co/images/stories/alimentos/decreto_3075_1997.pdf

Para cumplir con lo anterior es necesario, medir el grado de satisfacción que el restaurante genera en el cliente, ya que entre más satisfecho este, más confianza tendrá y sentirá deseo de volver. Primero, Pascotti se enfocara en el cliente, comprendiendo sus necesidades y requisitos actuales y futuros, con el fin de exceder sus expectativas. Segundo, generar relaciones ganar – ganar con el personal del restaurante, lo que permitirá que su motivación trabaje en pro de los objetivos. Tercero, gestionar los procesos del restaurante como un sistema integrado, es decir, identificar, entender y darle un propósito a cada proceso. Cuarto, Pascotti se preocupará por la mejora continua del desempeño global del restaurante. Quinto, será fundamental para el negocio tomar todas las decisiones teniendo en cuenta el análisis de datos y los reportes mensuales que se hagan, con el fin de plantear objetivos y emprender acciones de mejora. Por último, Pascotti creará relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores.

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1. Estructura organizacional

7.1.1. Áreas funcionales

- Producción: área encargada de transformar los insumos en los productos que vamos a ofrecer al público, en este caso lasañas y ensaladas.
- Servicio: ofrecerle al cliente una rápida atención dentro del local, en cuanto a domicilios seguir la dinámica del slow food (comida en un tiempo razonable pero con ánimo de contribuir con el medio ambiente).
- Local: espacio donde la empresa realizara sus operaciones, debe tener en cuenta factores como:

- Concepto: en este caso al ser un restaurante take away el espacio requerido no supera los 50 m² puesto que no habrán mesas y sillas que son aquellas que más espacio ocupan.

- Variedad del menú: entre más productos se ofrezcan, mayor debe ser el espacio de cocina y almacenamiento, Pascotti solo ofrece dos productos por lo que es más fácil distribuir y adecuar pequeños locales a las necesidades del restaurante.

- Diseño: moderno y en línea con el concepto.

Es importante que las áreas de producción y servicio estén enlazadas para que la distribución del lugar permita una correcta interrelación de actividades y funciones.

7.1.2 Criterios de organización

- Aplicación de políticas de control de calidad: asegurar la calidad del servicio y del producto en todo momento, cumplir con las normativas exigidas.

- Estructura organizacional: asignación de cargos y responsabilidades, mantener buenas relaciones con proveedores.

- Gestión de la información: como se utiliza la información, análisis y seguimiento de la misma.

- Sistema de estándares: establecimiento de criterios de servicio y producción para controlar y sistematizar el restaurante, permitiendo que el desempeño general mejore.

- Recursos humanos: aplicación de planes de capacitación, control de desempeño laboral, generar conciencia de la calidad, motivación al personal.

- Mantenimiento y control: indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos, análisis de indicadores financieros, revisión al mantenimiento de la calidad institucional.

- Mejora constante: resolución de problemas, propuesta de nuevas estrategias, análisis del mercado.

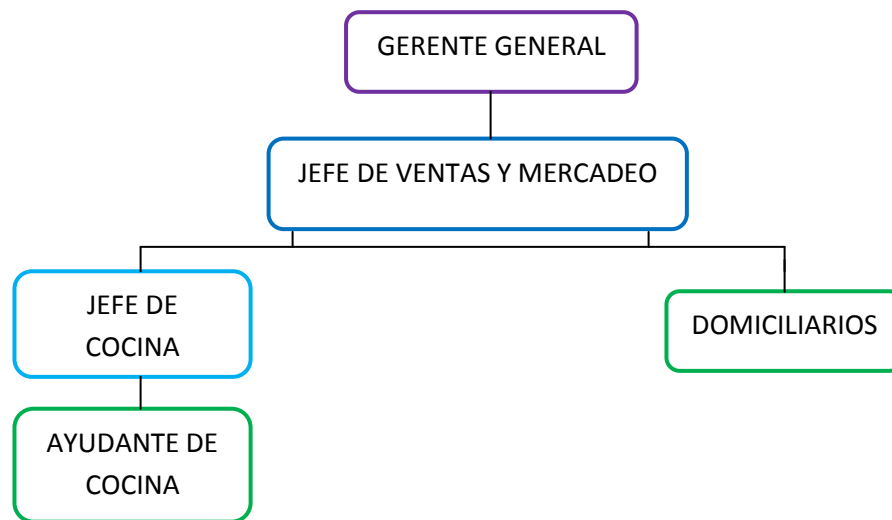
- Resultados: que efectos tangibles tienen sobre el restaurante en términos de calidad, costos, beneficios, etc. Niveles de satisfacción tanto de clientes como de los empleados, nivel de influencia dentro de la comunidad, métodos para mantener los buenos resultados y mejorar los no tan buenos.

-Planes a corto y largo plazo: siempre enfocados en la visión y misión del negocio, mantener una continuidad en las actividades de control de la calidad, previsión de cambios en el entorno y necesidades de los clientes.

-Responsabilidad social y medio ambiental: un aspecto claro para Pascotti, por esto la propuesta de domicilios creativos.

7.1.3 Diseño del organigrama y análisis de cargos

Grafico 5-Organigrama Pascotti



Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

Cargo: Gerente General (Daniel Soler)

Personas a cargo: Todo el personal del restaurante es responsabilidad de este.

Educación: Carrera Profesional.

Experiencia: Ninguna.

Responsabilidades:

- Representante legal del establecimiento.
- Velar por el desempeño y desarrollo óptimo del establecimiento.

- Elaborar los planes a seguir en el manejo del restaurante.
- Escoger el personal que va a formar parte del establecimiento.
- Manejo de los costos con el fin optimizar las ventas.
- Funciones destinadas al posicionamiento del restaurante.
- Velar por el buen funcionamiento y resultados de las responsabilidades de los diferentes cargos que desempeña cada empleado.
- Realizar informes periódicos del funcionamiento del restaurante.
- Compras de insumos.
- Debe supervisar tiempo y presentación del producto de todos los domicilios.
- Debe estar pendiente de los requerimientos y quejas del cliente.
- Es el encargado de manejar la caja del establecimiento por esta razón es el responsable del dinero y del respectivo cuadre de caja diario.
- Es el responsable ante el administrador del perfecto funcionamiento de la caja y manejo del dinero.

Cargo: Jefe de ventas y mercadeo (Marialu Villamizar)

Personas a cargo: Chef y ayudante, domiciliarios.

Educación: Carrera Profesional.

Experiencia: Ninguna.

Responsabilidades:

- Hacer el análisis de las ventas mensuales.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Análisis de presupuestos.
- Creación estrategias de publicidad y mercadeo.

Cargo: Chef o Jefe de Cocina

Personas a cargo: Los ayudantes de cocina.

Educación: Chef graduado con título técnico o profesional de alguna entidad reconocida y certificada por el Ministerio de Educación en el tema Gastronómico.

Experiencia: Dos años como mínimo.

Responsabilidades:

- Velar por el correcto funcionamiento de la cocina.
- Supervisar el aseo y calidad de los alimentos y la cocina.
- Colaborar con la preparación y elaboración de los platos.

Cargo: Ayudantes de Cocina

Personas a cargo: Ninguna

Educación: Bachiller con experiencia en cocina.

Experiencia: Un año.

Responsabilidad:

- Vigilar la despensa cada día
- Preparar cada plato según lo especificado por el jefe de cocina.
- Realizar cualquier tarea o responsabilidad que se le presente o indique el chef.
- Responsable de la limpieza de la cocina.

Cargo: Domiciliario

Personas a cargo: Ninguna.

Educación: Bachiller, preferiblemente que esté estudiando una carrera técnica o profesional.

Experiencia: Mínima de seis meses.

Responsabilidad:

- Se encarga del despacho de los pedidos.
- Es responsable del cuidado y buen manejo de las bicicletas.
- Conoce todos los platos de la carta y sus ingredientes.
- Sugiere al cliente a la hora de entregar el pedido para próximas ocasiones.
- Debe portar un kit completo de especias y condimentos en dado caso que el cliente lo solicite al recibir su pedido.
- Cobra al cliente el valor de su pedido y entrega el dinero al encargado de caja.

Sistema de evaluación de resultados: es fundamental para Pascotti realizar una evaluación semestral del desempeño de sus empleados, siendo este un aspecto básico para el cumplimiento de metas. Esta evaluación permitirá tomar mejores decisiones ya que dependiendo del resultado, se podrán emprender acciones correctivas en caso de que el desempeño sea menor a lo estipulado y alentar al personal en caso en que su desempeño sea satisfactorio y cumpla a cabalidad con las políticas de la empresa. Este sistema, permitirá también evaluar los procedimientos que se estén llevando a cabo y debe estar fundamentado en los siguientes principios:

- La evaluación debe estar estrictamente ligada al desarrollo de las personas que trabajan en Pascotti
- La información contenida dentro del sistema debe ser relevante al puesto de trabajo de la persona
- Definir y explicar los objetivos de la evaluación
- Compromiso y participación activa por parte de todos los miembros de la empresa

Cabe resaltar, que el objetivo principal de este sistema de evaluación es optimizar la relación entre el empleado y la empresa para un beneficio mutuo, dando pie a la creación de condiciones laborales que generen un buen ambiente de trabajo y a su vez mejore las condiciones para el trabajador. Con este, también se busca generar mecanismos que se crean convenientes y que permitan mejorar los niveles de productividad y satisfacción.

Teniendo en cuenta lo anterior, y las ventas proyectadas en el numeral 5.4 la planificación del personal está enfocada de la siguiente manera:

Tabla 14-Capacidad productiva Pascotti

	CHEF
CAPACIDAD PRODUCTIVA POR DIA	30 - 35 Lasañas
	25 - 30 Ensaladas

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

El Chef, una vez hecha la revisión diaria de las condiciones de trabajo y según el horario laboral está en condiciones de preparar hasta 35 lasañas y 30 ensaladas diariamente. Si el número de pedidos supera esta cantidad, el ayudante de cocina está en la obligación de colaborar con la preparación de los platos, es por esto que el ayudante de cocina es necesario hasta el mes 19 de funcionamiento.

Tabla 15-Responsabilidades ayudante de cocina Pascotti

	AYUDANTE DE COCINA (Ingreso mes 19)
COLABORACIÓN	A partir de elaboración diaria de 30 lasañas
	A partir de elaboración diaria de 25 ensaladas
	Despensa de bebidas
	Limpieza dos veces al día

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

El domiciliario que estará apoyando la gestión de Pascotti tiene un límite de 5 lasañas y 5 ensaladas (10 platos) transportados por cada viaje. En el caso de que durante el primer año este número supere lo permitido, el ayudante de cocina debe entrar a apoyar en los domicilios.

Tabla 16-Responsabilidades domiciliario Pascotti

DOMICILIARIO	
NÚMERO PEDIDOS	5 Lasañas
POR VIAJE	5 Ensaladas

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

7.2 Estructura del personal

7.2.1. Política de contratación

La policita de contratación de PASCOTTI contempla los siguientes aspectos:

- La persona seleccionada debe cumplir con el perfil del cargo al que aplica.
- Todos los candidatos deben hacer la entrevista y someterse a exámenes laborales solicitados por la empresa, además el candidato deberá obtener resultados satisfactorios de acuerdo a las necesidades de la empresa.
 - No se podrá contratar a personas que no aprueben los requisitos exigidos.
 - No aceptamos solicitudes de menores de edad.
 - Ningún trabajador será discriminado por razones tales como la edad (exceptuando menores de edad), sexo, estado civil, condición social y religiosa, orientación sexual o discapacidad.
- Los trabajadores deben mantener absoluta discreción sobre temas confidenciales de la empresa.
- No tener antecedentes judiciales y penales.
- La empresa se hace responsable de la confidencialidad de los expedientes de los aplicantes.
- La libreta militar es requisito indispensable para el personal masculino.

- Toda la información suministrada por los aplicantes será verificada rigurosamente por la empresa, quedando entendido que de comprobarse alguna falsedad dentro de la misma, el aplicante no será admitido. En caso de ya estar laborando, podrá ser despedido del puesto inmediatamente, sin responsabilidad alguna por parte de la empresa.
- Toda persona seleccionada deberá firmar un contrato de trabajo, el cual contendrá todas las especificaciones del cargo incluyendo: funciones, salario, horarios, jefe inmediato, código de vestimenta y demás informaciones requeridas por la ley Colombiana.
- Una vez firmado el contrato, el empleado establece su compromiso hacia la empresa a prestar sus servicios, en el nivel que corresponda dentro de la empresa, cumpliendo con las cláusulas del contrato, reglamentos y leyes laborales. La inducción al puesto se llevara a cabo por la persona correspondiente y esta le brindara la información acerca de los aspectos generales de la empresa, del puesto, y de los sistemas de control de calidad y seguridad establecidos por la empresa para el correcto funcionamiento de cada una de las actividades a desarrollar.
- La selección del personal tendrá como fundamento la búsqueda de personas cuyas competencias y habilidades se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos institucionales, a través de procedimientos transparentes y no prejuiciosos.

7.2.2. Política salarial

- Los términos de contratación y niveles de remuneración se fijaran de acuerdo a estudios de mercado y disponibilidad presupuestaria.
- El sueldo se paga cada quincena mediante depósito en cuenta de ahorros o corriente, según sea el caso del empleado.
- Los empleados de Pascotti recibirán beneficios de ley, así como de dotación de uniformes, seguro de vida, asistencia médica familiar y/o accidentes personales.
- En caso de necesitarse, Pascotti pagara a sus empleados por horas extras de trabajo.

8. PLAN ECONÓMICO

8.1. Plan de inversiones

8.1.1. Presupuesto de inversión fija

Para el funcionamiento de Pascotti, es necesario realizar una inversión en equipos, muebles, enseres y vehículos. Esta será financiada en un 100% con recursos propios. Luego de hacer varias cotizaciones y de tener en cuenta el mercado que se atenderá durante los primeros tres años de funcionamiento, se concluyó que el presupuesto de inversión fija es el que se muestra a continuación:

Tabla 17-Activos fijos

ACTIVOS FIJOS		TOTAL
TERRENOS		0
EDIFICIOS		0
MAQUINAS		0
EQUIPOS		16.590.000
VEHICULOS		600.000
MUEBLES Y ENSERES		5.900.000
HERRAMIENTAS		0
COMPUTAD. PRODUC.		0
COMPUTAD. ADMON.		0
CAPITAL	DE	15.000.000
TRABAJO		
TOTAL		38.090.000

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

En este cuadro se puede observar que para el funcionamiento de Pascotti se va a invertir un total de \$16.590.000 en equipos de cocina y administración, \$600.000 en las bicicletas decoradas según el concepto de la marca y \$5.900.000 en el equipamiento del local, para un total en activos fijos de \$23.090.000.

8.1.2. Presupuesto de capital de trabajo

De la inversión inicial total, se destinan \$15.000.000 para capital de trabajo. Esta inversión es un aporte de los socios.

Tabla 18-Capital de trabajo

ACTIVOS FIJOS	\$	23.090.000	61%
CAPITAL DE TRABAJO	\$	15.000.000	39%
Total general	\$	38.090.000	
DISTRIBUCION INVERSION		100,00%	

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

En conclusión, la inversión total para la realización del proyecto es de \$38.090.000, lo cual será un aporte del 100% con recursos propios. De la inversión se destina para capital de trabajo el 39,38% y para activos fijos el 60,62%

8.2 Estructura de costos

La siguiente tabla muestra cada uno de los costos fijos que tendrá Pascotti durante el primer año de funcionamiento. Estos están divididos en: mano de obra, para lo cual se destina \$2.006.620 y \$1.028.521 para los salarios mensuales del jefe de cocina y domiciliario respectivamente. Costos de producción, donde se tuvo en cuenta servicios públicos, dotaciones e

insumos, con costos anuales de \$1.800.000, \$400.000 y \$8.100.000 respectivamente. Gastos administrativos, donde se contemplaron los sueldos del gerente, arriendo, asesoría contable, cafetería y aseo, caja menor, comunicación y teléfono, monitoreo de alarmas, papelería, útiles de oficina y seguros. Y finalmente el costo de la depreciación.

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$97.649.461, donde \$36.421.701 se destinaron para mano de obra, \$10.300.000 para costos de producción, \$46.899.760 para gastos administrativos y \$4.028.000 para depreciación. Como se ve en la tabla no se estudió ningún tipo de crédito.

Tabla 19-Costos fijos

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 3.035.142	\$ 36.421.701
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 858.333	\$ 10.300.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 3.908.313	\$ 46.899.760
CREDITOS	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 335.667	\$ 4.028.000
TOTAL	\$ 7.801.788	\$ 97.649.461

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

Es importante mencionar que los salarios del jefe de cocina, ayudante de cocina y domiciliarios están determinados según las siguientes disposiciones:

- Jefe de cocina: es el mejor salario, puesto que requerimos de una persona que haya estudiado gastronomía y tenga las habilidades y conocimientos para trabajar en el proyecto. Además, es el cargo más importante dentro de la empresa puesto que es la persona encargada de preparar los productos y darles el mejor sabor.
- Ayudante de cocina: para el primer año y medio de operación, se considera que no es necesario este cargo puesto que se incurriría en costos adicionales que no son necesarios para la

empresa mientras comienza y coge fuerza en el mercado, es por esto que uno de los socios está dispuesto a colaborarle al chef de cocina en caso de que lo necesite. A partir del mes 19 ya se realizaría la contratación de esta persona.

- Domiciliarios: para el primer año de operación y debido a la demanda de productos, solo es necesario contratar un domiciliario ya que se estima no habrá muchos pedidos. Para el segundo año se realiza la contratación de otro domiciliario adicional y para el tercer año realiza una última contratación. En principio consideramos la opción de pagarle a los domiciliarios al destajo, pero según las proyecciones previstas, la demanda de pedidos puede incrementar con facilidad por lo que terminaría costando más realizar un contrato al destajo, se considera que el salario es apropiado para la labor que van a desempeñar.

En cuanto al salario de los socios; el primer año de operación será de 300.000 ya que estos consideran deben sacrificar sus beneficios económicos por el bien del negocio y por reducir al máximo los costos fijos mensuales de la empresa. Su incremento será de 200.000 por cada año que pase. Es importante resaltar, que ambos son conscientes de los sacrificios que se deben realizar al comenzar un proyecto de creación de empresa y están dispuestos a asumirlos, además la empresa muestra una buena rentabilidad y niveles de utilidad, lo que augura un buen futuro para los dos.

Es importante aclarar que todos los salarios incluyen el respectivo aporte a pagos de parafiscales para todos los empleados, incluyendo los socios quienes hacen parte de la nómina de la empresa y también cuentan con este cubrimiento. Para el salario de domiciliarios y ayudante de cocina se destinó el salario mínimo legal vigente, que es de \$644.350 más un subsidio de transporte de \$73.240.

Dentro de los gastos administrativos está el gasto de asesoría contable, el cual no es necesario para el primer año ya que ambos socios tienen conocimientos en el tema y pueden realizarlos. Sin embargo, ya a partir del segundo año de operación es imprescindible la contratación de una persona experta en el tema que realice los balances correspondientes mes a mes.

8.3. Determinación del margen de contribución

El margen de contribución de la empresa es de 61,57%, es decir que por cada peso que venda la empresa se obtienen 62 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución son las ensaladas y las bebidas son el producto con menor margen de contribución.

Tabla 20-Margen de contribución

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION	DE CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
LASAÑAS	12.500	4.790	0	223	5.013	7.488	50.90%	28,06%
ENSALADAS	11.000	3.350	0	196	3.546	7.454	67.77%	26,08%
BEBIDAS	2.500	1.190	0	45	1.235	1.266	50.62%	7,43%
	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%
							100,00%	61,57%

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

8.4. Determinación del punto de equilibrio

Teniendo en cuenta los precios de ventas unitarias, los costos variables unitarios, el número de clientes promedio atendidos cada año y el margen de contribución, se ha calculado el punto de equilibrio contable, el cual se mostrara a continuación:

Tabla 21-Punto de equilibrio

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
LASAÑAS	74.295.680	5.944	6.191.307	495,30
ENSALADAS	61.040.805	5.549	5.086.734	462,42
BEBIDAS	23.274.930	9.310	1.939.577	775,83
TOTAL VENTAS ANUALES	\$158.611.415	VENTAS	\$13.217.618	
		MENSUALES		

Fuente: (Marialu Villamizar, 2014)

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen contribución de la empresa mostrados anteriormente, se llega a la conclusión que Pascotti requiere vender \$158.611.415 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de \$13.217.618. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el segundo año de trabajo, alcanza el punto de equilibrio.

9. PLAN FINANCIERO

9.1. Los estados financieros

9.1.1. El balance

Tabla 22- Balance general Pascotti

ACTIVO	INICIAL
CAJA	7.914.500
CUENTAS POR COBRAR	
INVENTARIOS	585.500
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8.500.000
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	23.090.000
DEPRECIACION	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	23.090.000
OTROS ACTIVOS	6.500.000
TOTAL ACTIVOS	38.090.000
PASIVO	
CUENTAS POR PAGAR	
PRESTAMOS	
IMPUESTOS POR PAGAR	
PRESTACIONES SOCIALES	
TOTAL PASIVO	
PATRIMONIO	
CAPITAL	38.090.000
UTILIDADES RETENIDAS	
UTILIDADES DEL EJERCICIO	
TOTAL PATRIMONIO	38.090.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	38.090.000

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

Se observa que el valor inicial de dinero con el que cuenta la empresa es de 7.914.500 millones lo cual es un buen índice ya que la empresa cuenta con recursos suficientes para moverse en el mercado. Los inventarios iniciales no son muy altos dado las proyecciones de ventas que se hicieron. Los activos fijos de la empresa están por valor de 23.090.000 que incluyen las bicicletas, adecuaciones de cocina, mostrador entre otros.

9.1.2. Estado de resultados

Tabla 23- Estado de resultados Pascotti

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	6.062.500	6.437.500	10.287.500	10.525.000	11.250.000	15.275.000
- COSTO DE VENTAS	6.603.058	6.352.558	7.793.558	7.841.308	8.146.558	9.934.558
UTILIDAD BRUTA	-540.558	84.942	2.493.942	2.683.692	3.103.442	5.340.442
- GASTOS ADMON.	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313
- GASTOS DE VENTAS	107.913	114.588	183.118	187.345	200.250	271.895
UTILIDAD OPERACIONAL	-4.556.784	-3.937.959	-1.597.489	-	-	1.160.233
- OTROS EGRESOS				1.411.967	1.005.122	
- PREOPERATIVOS	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ -4.737.340	\$ -4.118.515	\$ -1.778.045	\$ -1.592.522	\$ -1.185.677	\$ 979.678

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	15.612.500	18.837.500	11.712.500	11.787.500	15.275.000	17.712.500
- COSTO DE VENTAS	10.048.058	11.249.558	8.619.558	8.691.558	9.934.558	10.801.058
UTILIDAD BRUTA	5.564.442	7.587.942	3.092.942	3.095.942	5.340.442	6.911.442
- GASTOS ADMON.	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313
- GASTOS DE VENTAS	277.903	335.308	208.483	209.818	271.895	315.283
UTILIDAD OPERACIONAL	1.378.226	3.344.321	-1.023.854	-1.022.189	1.160.233	2.687.846
- OTROS EGRESOS						
- PREOPERATIVOS	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556	180.556
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ 1.197.670	\$ 3.163.765	\$ -1.204.410	\$ -1.202.745	\$ 979.678	\$ 2.507.290

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año, muestra que las metas de ventas son insuficientes para cubrir los costos de operación y gastos totales. La rentabilidad sobre ventas es del -0.39% mensual. Este comportamiento es normal para todo negocio que comienza, puesto que no es un indicador que refleje a futuro el éxito de la empresa. Si se observa a partir del mes 6, la empresa genera utilidades antes de impuesto positivas, excepto los meses 9 y 10 donde la empresa, donde las ventas se ven disminuidas drásticamente por las estacionalidades del mercado.

9.1.3. Flujo de caja

Tabla 24- Flujo de caja operacional

CONCEPTO	PREO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS OPERATIVOS							
VENTAS DE CONTADO		6.062.500	6.437.500	10.287.500	10.525.000	11.250.000	15.275.000
VENTAS A 30 DIAS		0	0	0	0	0	0
VENTAS A 60 DIAS		0	0	0	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS		0	0	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS		0	0	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS		0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0	6.062.500	6.437.500	10.287.500	10.525.000	11.250.000	15.275.000
EGRESOS OPERATIVOS							
MATERIA PRIMA	585.500	2.182.250	2.331.750	3.772.750	3.820.500	4.125.750	5.613.750
GASTOS DE VENTA		107.913	114.588	183.118	187.345	200.250	271.895
MANO DE OBRA VARIABLE							
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA		3.035.142	3.035.142	3.035.142	3.035.142	3.035.142	3.035.142
OTROS COSTOS DE PRODUCCION		1.050.000	650.000	650.000	650.000	650.000	950.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	585.500	10.283.618	10.039.793	11.549.323	11.601.300	11.919.455	13.779.100
FLUJO NETO OPERATIVO	(585.500)	(4.221.118)	(3.602.293)	(1.261.823)	(1.076.300)	(669.455)	1.495.900
CONCEPTO		MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12

INGRESOS OPERATIVOS						
VENTAS DE CONTADO	15.612.500	18.837.500	11.712.500	11.787.500	15.275.000	17.712.500
VENTAS A 30 DIAS	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 60 DIAS	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	15.612.500	18.837.500	11.712.500	11.787.500	15.275.000	17.712.500
EGRESOS OPERATIVOS						
MATERIA PRIMA	5.727.250	6.928.750	4.298.750	4.370.750	5.613.750	6.480.250
GASTOS DE VENTA	277.903	335.308	208.483	209.818	271.895	315.283
MANO DE OBRA VARIABLE						
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	3.035.142	3.035.142	3.035.142	3.035.142	3.035.142	3.035.142
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000	950.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313	3.908.313
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	13.898.608	15.157.513	12.400.688	12.474.023	13.779.100	14.688.988
FLUJO NETO OPERATIVO	1.713.892	3.679.987	(688.188)	(686.523)	1.495.900	3.023.512

Fuente: (Daniel Soler, 2014)

El proyecto presenta su mayor déficit en el mes 5 por valor de -2.016.488, lo cual demuestra que el comportamiento de mercado puede afectar algunos meses de manera drástica, y sin embargo al mirar el flujo de caja de los 12 meses el comportamiento tiende a ser positivo para la mayoría de meses.

9.2. Análisis de la rentabilidad económica de la inversión

9.2.1. Valor presente neto

El valor presente neto (VPN) es de 16.432.462, es decir, el proyecto arroja 16 millones adicionales al invertir los recursos en Pascotti que en otro negocio que rente el 16% anual (valor que usamos como MITIO), esto demuestra entonces que es aconsejable continuar con la realización del proyecto.

9.2.2. Tasa interna de retorno

En cuanto a la tasa interna de retorno (TIR), su valor es de 34,58%, lo que demuestra que la rentabilidad del proyecto es buena y evidencia que el negocio es factible y tiene buenas proyecciones futuras

9.2.3. Periodo de recuperación de la inversión

El tercer y último indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión (PRI) el cual se calculó sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. Como se dijo anteriormente, la inversión es de 38.090.000 y la suma de utilidades de los tres años es inferior a esta cifra por lo que el proyecto requiere más de tres años para recuperar la inversión.

9.3. Proyección de los estados financieros a tres años

9.3.1. Estado de resultados proyectado

Tabla 25- Estado resultados Pascotti

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	150.775.000	232.294.500	317.494.080
INV. INICIAL	585.500	585.500	585.500
+ COMPRAS	55.266.250	82.099.305	107.335.406
- INVENTARIO FINAL	585.500	585.500	585.500
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	55.266.250	82.099.305	107.335.406
+ MANO DE OBRA FIJA	36.421.701	45.782.030	57.312.824
+ MANO DE OBRA			

VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	10.300.000	18.112.500	25.305.750
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	4.028.000	4.028.000	4.028.000
TOTAL COSTO DE VENTAS	106.015.951	150.021.835	193.981.980
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	44.759.049	82.272.665	123.512.100
GASTOS ADMINISTRATIVOS	46.899.760	58.319.400	66.963.933
GASTOS DE VENTAS	2.683.795	4.134.842	5.651.395
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	(4.824.506)	19.818.423	50.896.772
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS			
- GASTOS PREOPERATIVOS	2.166.667	2.166.667	2.166.667
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	(6.991.173)	17.651.756	48.730.105
IMPUESTOS		7.060.703	19.979.343
UTILIDAD NETA	\$ -6.991.173	\$ 10.591.054	\$ 28.750.762

Fuente: (Daniel Soler, 2015)

El estado de resultados proyectado para el primer año muestra una perdida por 6.991.173 millones de pesos, con un incremento de 17.582.227 millones para el segundo año y de 18.159.708 millones para el tercero. La rentabilidad bruta del primer año es del 29.69% anual.

La rentabilidad de operación es del -3.02% anual, lo que demuestra que los gastos operacionales y el costo de ventas no tienen un nivel de incidencia tan alto en la empresa, por lo que el proyecto es viable. La rentabilidad sobre las ventas es de -4.64% anual, lo que demuestra que la utilidad de la empresa por cada producto vendido es mala durante el primer año, sin embargo la utilidad neta de los dos años siguientes muestra que la rentabilidad crecerá sustancialmente y esto es un factor positivo para el desarrollo de la empresa.

9.3.2. Flujo de caja proyectado

Tabla 26- Flujo de caja proyectado Pascotti

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	150.775.000	232.294.500	317.494.080
VENTAS A 30 DIAS			
VENTAS A 60 DIAS			
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
TOTAL INGRESOS	150.775.000	232.294.500	317.494.080
OPERATIVOS			
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	55.851.750	82.099.305	107.335.406
GASTOS DE VENTA	2.683.795	4.134.842	5.651.395
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	36.421.701	45.782.030	57.312.824
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	10.300.000	18.112.500	25.305.750
GASTOS ADMINISTRATIVOS	46.899.760	58.319.400	66.963.933
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	152.157.006	208.448.077	262.569.308
FLUJO NETO OPERATIVO	(1.382.006)	23.846.423	54.924.772
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	23.090.000		

CAPITAL DE TRABAJO	15.000.000		
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS			
CAPITAL DE TRABAJO			
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	38.090.000		
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	6.500.000		
AMORTIZACIONES			
GASTOS FINANCIEROS			
IMPUESTOS		7.060.703	
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	23.090.000		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 29.590.000	\$ 7.060.703	
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 8.500.000	\$ -7.060.703	
FLUJO NETO	\$ 7.117.994	\$ 23.846.423	\$ 47.864.069
+ SALDO INICIAL	\$ 7.914.500	\$ 7.117.994	\$ 30.964.417
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 7.117.994	\$ 30.964.417	\$ 78.828.487

Fuente: (Daniel Soler, 2015)

El proyecto tiene una inversión de 38.090.0000 de pesos. El primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 7,12 millones, para el segundo año el valor es de 23.85 millones y para el tercero es de 47,86 millones.

9.3.3. Balance proyectado

Tabla 27- Balance Pascotti

ACTIVO			INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA			7.914.500	7.117.994	30.964.417	78.828.487
CUENTAS POR COBRAR						
INVENTARIOS			585.500	585.500	585.500	585.500
TOTAL	ACTIVO		8.500.000	7.703.494	31.549.917	79.413.987
CORRIENTE						
ACTIVOS	SIN		23.090.000	23.090.000	23.090.000	23.090.000
DEPRECIACION						
DEPRECIACION				4.028.000	8.056.000	12.084.000
TOTAL	ACTIVO	FIJO	23.090.000	19.062.000	15.034.000	11.006.000
NETO						
OTROS ACTIVOS			6.500.000	4.333.333	2.166.667	
TOTAL ACTIVOS			38.090.000	31.098.827	48.750.584	90.419.987
PASIVO						
CUENTAS POR PAGAR						
PRESTAMOS						
IMPUESTOS	POR				7.060.703	19.979.343
PAGAR						
PRESTACIONES						
SOCIALES						
TOTAL PASIVO					7.060.703	19.979.343
PATRIMONIO						
CAPITAL			38.090.000	38.090.000	38.090.000	38.090.000
UTILIDADES					(6.991.173)	3.599.881
RETENIDAS						
UTILIDADES	DEL			(6.991.173)	10.591.054	28.750.762
EJERCICIO						
TOTAL PATRIMONIO			38.090.000	31.098.827	41.689.881	70.440.643

Fuente: (Daniel Soler, 2015)

Es importante mencionar que la empresa, ha optado por constituirse como una persona jurídica, por lo cual Pascotti debe asimilar la normatividad del régimen común, esto se debe a que según las proyecciones de ventas de la empresa, el valor de venta anual supera los 4000 UBTs (28.279 pesos, según lo publica la DIAN), es decir el tope máximo para asimilar la normatividad de régimen simplificado sería de 113.116.000, por lo cual la empresa debe pagar un impuesto de industria y comercio del 13.8 por mil (según la actividad económica 5612, con la cual se rige Pascotti, que es expendio por autoservicio de comidas preparadas). De igual forma, debe pagar el impuesto del 4 por mil, ya que dentro de las opciones de pago está el uso de datafono, ligado a una entidad financiera por lo que es necesario tener en cuenta este impuesto. Por último, el impuesto de renta anual que debe pagar Pascotti durante los tres primeros años de la empresa, se determina de la siguiente manera.

Tabla 28-Impuesto de renta anual Pascotti

AÑO	CORRIENTE	CREE	SOBRETASA	TOTAL
2015	25%	9%	5%	39%
2016	25%	9%	6%	40%
2017	25%	9%	7%	41%
2018	25%	9%	9%	43%

Fuente: (Daniel Soler, 2015)

Dentro del impuesto de renta anual, se tomó el impuesto de venta corriente de 25%, el cual no cambia para ningún año, el impuesto CREE, el cual tampoco cambia durante los años estudiados y la sobretasa al CREE la cual aumenta 1%, dando como resultado un impuesto de renta anual de 39%, 40% y 41% respectivamente para los tres años.

Es importante mencionar que también se tuvo en cuenta el impuesto de avisos y tableros, que corresponde al 15% del valor del impuesto de industria y comercio, el cual ya se tuvo en cuenta dentro de la contabilidad.

En el momento de arranque de la empresa se observa que no posee nivel de endeudamiento lo cual se considera favorable para su operación y viabilidad. Además, Pascotti no tiene obligaciones con terceros a corto y largo plazo, por lo tanto su nivel de endeudamiento es nulo. De igual forma, se observa que la empresa no posee cuentas por pagar ya que no se realizan préstamos a empleados ni a otras empresas, los insumos y demás gastos se pagan 100% de contado.

9.4. Distribución de las utilidades

Las utilidades se van a repartir entre los socios de manera equitativa y se dispondrá una parte de la utilidad para reinversión en el negocio, de la siguiente manera:

- Socio 1: 30%
- Socio 2: 30%
- Reinversión: 40%

10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

Tabla 29-Aspectos de legalización y constitución Pascotti

CONCEPTO	GASTOS
	TOTALES
REGISTROS	\$ 1.000.000
CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD	\$ 1.500.000
LICENCIAS	\$ 1.000.000
ADECUACIONES DE PLANTA	\$ 3.000.000

Fuente: (Daniel Soler, 2015)

Para crear una empresa en Bogotá el primer paso es definir la forma que va a tener, es decir identificar si es persona natural o jurídica y si hace parte del régimen simplificado o común (S.A.A., L.T.D.A, S.A, E.U). En el caso de Pascotti, será registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá como persona jurídica S.A.S.

El siguiente paso es consultar que el nombre deseado esté disponible, para lo cual es necesario investigar en www.rues.org.co con la razón social y palabra clave del nombre, en este caso Pascotti, para esto la forma jurídica no se tiene en cuenta.

También es necesario presentar un documento de constitución, que para el caso de Pascotti es un documento privado (estatuto). Este se hace por medio de la página web de la cámara de Comercio de Bogotá, en la sección de “modelo de estatutos” y posteriormente indicar que tipo de sociedad es. Para la presentación de este documento es importante tener en cuenta que deben estar presentes todos los accionistas o socios, tener reconocimiento notarial por todos los socios o el apoderado debe estar con su respectivo Poder Notariado.

Posteriormente, hay que llenar los formularios de la Cámara de Comercio de Bogotá, los cuales están divididos en localización a usuarios, Formulario Adicional de Registros con otras Entidades y el Formulario del Registro Único Empresarial y Social (RUES).

Para la inscripción es obligatorio que todos los socios estén presentes. También deben presentar el original y fotocopia del documento de identidad de todas las personas que sean nombradas dentro de la sociedad.

El siguiente paso es hacer un PRERUT, el cual se puede elaborar a través de la página web de la Dian. En cuanto a la radicación de documentos y conceptos a pagar, es importante mencionar que la Matricula Mercantil está sujeta a la Ley 1429 de 2010 (Ley de formalización y Generación de Empleo), a la cual solo se pueden acoger las personas naturales o jurídicas que desarrollan

pequeñas empresas, es decir, aquellas cuyo personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen cinco mil salarios mínimos legales mensuales.

Por último, es importante consultar el estado del trámite de 24 a 48 horas hábiles en la página de la Cámara de Comercio con el número de trámite que aparece en el recibo de pago, para posteriormente hacer la inscripción de libros de acuerdo al tipo de sociedad de Pascotti.

Una vez constituida la sociedad, es necesario solicitar dos Certificados de Existencia y Representación Legal y el Formato 1648 denominado Pre-Nit que la Dian expide, para luego realizar la apertura de una cuenta de ahorros o corriente a nombre de la sociedad y certificación de la misma con destino a la Dian. Con la certificación Bancaria, el Certificado de Existencia y Representación legal, el Pre-Rut y la fotocopia del representante legal, hay que dirigirse a la Dian para la expedición del Rut.

Tabla 30-Pasos para la creación de Pascotti como persona jurídica S.A.S

PASOS	DETALLE PASCOTTI
1. Definir el tipo de persona que se va a constituir.	Persona jurídica (S.A.S.)
2. Consulta de nombre en www.rues.org.co	Teniendo en cuenta el registro único empresarial a nivel nacional, verificamos que el nombre Pascotti está disponible.
3. Consulta en la superintendencia de industria y comercio la disponibilidad de la marca.	Proteger las lasañas y ensaladas con la marca registrada.
4. Consulta de la actividad económica.	5619: Expendio de comidas preparadas.
5. Consulta del uso del suelo	La localidad de Chapinero efectivamente cuenta con el permiso de la Secretaria de Planeación Distrital para el uso del suelo para actividades de este carácter comercial.
6. Inscripción en el registro único tributario	Formulario del Registro Único Empresarial y Social (RUES) y PRERUT. Disponible en la página

	web de la DIAN.
7. Documento de constitución	Documento privado (estatuto). Este se hace por medio de la página web de la cámara de Comercio de Bogotá, en la sección de “modelo de estatutos”. Importante presencia de todos los accionistas o socios.
8. Solicitud matricula mercantil	En la Cámara de Comercio de Bogotá, con jurisdicción en el lugar donde se va a tener el restaurante (Bogotá). De acuerdo a la Ley 1429 de 2010.
9. Pago y solicitud de derechos de autor, Sayco y Acinpro, concepto técnico del cuerpo de Bomberos y conceptos sanitarios	Pago anual de estos derechos, capacitación en normas de seguridad industrial y condiciones favorables para el permiso sanitario anual.

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)

BIBLIOGRAFIA

Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES). Estudio de operación de restaurantes. Marzo de 2014. <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>. Consultado el 20 de agosto de 2014.

Cámara de Comercio de Bogotá. Localidad de Chapinero. <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=920&catID=74>. Consultado el 20 de agosto de 2014.

Cámara de Comercio de Bogotá. Censo de Chapinero 2013. <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=3397&catID=575>. Consultado el 2 de noviembre de 2014.

Cultura, recreación y deporte. Localidad de Chapinero. <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/localidades/chapinero>. Consultado el 7 de julio de 2014.

DANE. Cuentas Trimestrales de Bogotá D.C, Producto Interno Bruto (PIB) 2013. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_13.pdf. Consultado el 5 de julio de 2014.

Departamento Administrativo de Planeación Distrital. Recorriendo Chapinero. <http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/documentos/Recorriendo%20CHAPINERO.pdf>. Consulto el 20 de agosto de 2014.

INVIMA. Decreto 3075 de 1997. INVIMA.
https://www.invima.gov.co/images/stories/aliementos/decreto_3075_1997.pdf.

Consultado el 6 de agosto de 2014.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Norma ISO 9001: 2008.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kOlqmi73hs4J:www.mincit.gov.co/descargar.php%3Fid%3D41564+%&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>. Consultado el 6 de agosto de 2014.

Periódico el Espectador. 13 de mayo de 2014. Motocicletas de dos tiempos, grandes contaminantes de los países en desarrollo.
<http://www.elespectador.com/noticias/actualidad/motocicletas-de-dos-tiempos-grandes-contaminadoras-de-l-articulo-492007>. Consultado el 5 de julio de 2014.

Periódico El Tiempo. Marzo 16 de 2014. Empresas de domicilios en Bogotá se reinventan.
<http://www.eltiempo.com/noticias/actualidad/empresas-de-domicilios-en-bogota-se-reinventan/>. Consultado el 9 de agosto de 2014.

Periódico El Tiempo. Motos, las segundas que más aportan a la polución en Bogotá.
<http://www.eltiempo.com/bogota/las-motos-en-el-segundo-lugar-de-los-vehiculos-que-mas-contaminan/14085997>. Consultado el 8 de junio de 2014.

PNUD. Informe de Desarrollo Humano para Bogotá. <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=a-b020081--&x=67503#.VFvkUDSG-0s>. Consultado el 20 de agosto de 2014.

Movilidad Bogotá. En bicicleta. <http://www.movilidadbogota.gov.co/?sec=8>. Consultado el 20 de agosto de 2014.

Raddar Consumer Knowledge Group. Microeconomic Outlook.
<http://www.raddar.net/pdf/microeconomic%20outlook%20diciembre%20de%202013.pdf>
. Consultado el 20 de agosto de 2014.

Revista electronica La Barra. Cocinas cinco estrellas. 5 de diciembre de 2010.
<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-39/hoteles---dotaciones/cocinas-cinco-estrellas.htm>. Consultado el 10 de septiembre de 2014.

Revista electrónica La Barra. Crece oferta gastronómica, pero hay pocos locales para restaurantes. 5 de julio de 2012.
<http://www.revistalabarra.com.co/news/2187/2159/Crece-oferta-gastronomica-pero-hay-pocos-locales-para-restaurantes.htm>. Consultado el 8 de septiembre de 2014.

Revista Portafolio. La industria gastronómica sigue creciendo. 4 de diciembre de 2013.
<http://www.portafolio.co/economia/la-industria-gastronomica-colombia-sigue-creciendo>. Consultado el 20 de agosto de 2014.

Universia Colombia: estudios. <http://www.universia.net.co>

Guía de manejo de residuos sólidos en comedores y cafeteria. https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/bienestar_estudiantil/guias/GBE.63.pdf