

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



JOSE LUIS FRANCO VILLALBA

PLAN DE EMPRESA RESTAURANTE IL MISTERO

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ DC, NOVIEMBRE 2014

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



JOSE LUIS FRANCO VILLALBA

PLAN DE EMPRESA RESTAURANTE IL MISTERO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: JULIAN ARANGO

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CENTRO DE EMPRENDIMIENTO**

BOGOTA DC. NOVIEMBRE 2014

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

INTRODUCCION.....	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 EL EMPRENDEDOR Y/O EQUIPO EMPRENDEDOR.	3
1.2.2 ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO.	4
1.3 OBJETIVOS Y CRONOGRAMA.....	6
2. CONCEPTO DE NEGOCIO.....	6
2.1 CONCEPTO DE NEGOCIO (PROPUESTA DE VALOR).....	6
2.2 MODELO DE NEGOCIO	7
2.3 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.3.1 PROPÓSITO (MISIÓN).....	9
2.3.2 META (VISIÓN).....	9
2.3.3 FILOSOFÍA ORIENTADORA	9
2.3.4 IMAGEN TANGIBLE	11
3. PRODUCTO O SERVICIO.	11
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	12
4.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE NEGOCIOS.....	12
4.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	14
4.2.1 SEGMENTO OBJETIVO.....	14
4.2.2 NECESIDADES	15
4.2.3 TAMAÑO DEL MERCADO	15
4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	16
4.4 ANÁLISIS D.O.F.A	18
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO	19
5.1 MEZCLA DE MERCADEO	19
5.1.1 PRODUCTO.....	20
5.1.2 PRECIO	20
5.1.3 DISTRIBUCIÓN	21
5.1.4 COMUNICACIÓN.....	21

5.2	PRESUPUESTO DE MERCADEO	22
5.3	OBJETIVOS COMERCIALES	23
5.4	ESTIMATIVOS DE VENTAS.	23
6.	<i>ESTRATEGIA OPERATIVA.....</i>	24
6.1	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	24
6.2	LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	28
6.3	PROCESOS	28
6.4	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	30
6.5	IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	31
6.6	PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.....	34
6.7	PLAN DE COMPRAS E INVENTARIOS	35
6.8	GESTIÓN DE CALIDAD	37
7.	<i>ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.....</i>	38
7.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
7.1.1	ÁREAS FUNCIONALES.....	38
7.1.2	CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN	40
7.1.3	DISEÑO DEL ORGANIGRAMA Y ANÁLISIS DE CARGOS.	41
7.2	ESTRUCTURA DE PERSONAL.....	43
7.2.1	POLÍTICA DE CONTRATACIÓN	43
7.2.2	POLÍTICA SALARIAL	44
8.	<i>PLAN ECONÓMICO.</i>	45
8.1	PLAN DE INVERSIONES.....	45
8.1.1	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN FIJA	45
8.1.2	PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO.....	45
8.2	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	46
8.2.1	ESTRUCTURA DE LOS COSTOS EMPRESARIALES	46
8.2.2	PRESUPUESTO DE COSTOS OPERACIONALES	47
8.2.3	ESTRUCTURA DE COSTOS VARIABLES UNITARIOS.....	48
8.2.4	DETERMINACIÓN DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.	48
8.3	DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	49
9.	<i>PLAN FINANCIERO.....</i>	50
9.1	ESTADOS FINANCIEROS	50
9.1.1	EL BALANCE.....	50
9.1.2	ESTADO DE RESULTADOS	51
9.1.3	FLUJO DE CAJA	52
9.2	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA INVERSIÓN.....	52
9.2.1	VALOR PRESENTE NETO (VPN).....	52
9.2.2	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	53

9.2.3	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)	53
9.3	PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A TRES AÑOS	53
9.3.1	BALANCE PROYECTADO	53
9.3.2	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	55
9.3.3	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO	56
9.4	DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES	57
10.	ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	57
10.1	FIGURA JURIDICA	57
10.2	SECTOR	58
10.3	ACTIVIDAD ECONÓMICA DIAN	58
11.	ANEXOS	58
11.1	CONTRATO DE TRABAJO	58
	BIBLIOGRAFÍA	64

INTRODUCCION

La alimentación ha dejado de ser algo más que una necesidad básica que debamos suplir, se ha vuelto quizás en uno de los factores sobre los cuales la sociedad presta más su atención al momento de buscar, no solo una experiencia de sabor, sino también de dispersión, experiencia, lujo, bienestar, entre otras bondades. Por esta razón la industria gastronómica ha florecido, ya que ha proporcionado a cada persona lo que tanto disfruta comer, generando así una diversidad de posibilidades para satisfacer a toda la sociedad.

La industria gastronómica actualmente ofrece un escenario positivo para la creación y desarrollo de nuevas empresas que buscan ofrecer algo más dentro de las muchas posibilidades que ya existen. Es aquí donde se plantea un proyecto estructurado llamado IL MISTERO que busca satisfacer a los amantes de la lasaña y algunos platos italianos, a precio y servicio competitivo, siguiendo la tendencia de comida saludable.

Lograr diferenciarse y encontrar un espacio en un mercado tan competido como lo es el de alimentos y bebidas no es tarea fácil, sin embargo se han considerado las cualidades que un modelo de negocio debe tener para tener éxito en su ejecución. El objetivo final del proyecto es brindar al cliente un lugar especializado para consumir este delicioso plato italiano llamado lasaña en un espacio tranquilo y agradable, sin ninguna otra pretensión más que satisfacer las necesidades del cliente.

RESUMEN EJECUTIVO

IL MISTERO es un proyecto de plan de empresa que se dedicara a la elaboración y venta especializada de lasañas y otros platos italianos en establecimiento local y a domicilio en la ciudad de Bogotá, específicamente en la localidad de Chapinero, Upz Chico alto, zona que posee potencial económico.

Su portafolio de productos está dividido en alimentos y bebidas, siendo alimentos el grupo por el cual obtendrá su mayor ingreso de ventas. Su producto estrella serán las lasañas, con las que contara inicialmente de una oferta de ocho recetas, además de los demás platos como pastas, ensaladas, sopas, y postres.

La totalidad de productos son hechos en cocina son elaborados artesanalmente con un enfoque de comida saludable, lo cual significa que no contienen ningún tipo de colorantes o químicos.

La operación contara con un local comercial con comedor, pero se estima que una de sus grandes fortalezas será la venta a domicilio, ya que es un producto rápido, fácil de empacar y atractivo para el cliente. Con esto se busca atender tanto al cliente que desea disfrutar un momento en un restaurante, como al que por pereza, comodidad, o gusto prefiere comer en casa u oficina.

Para poder desarrollar el proyecto se requerirán recursos por 199,9 millones de pesos para la adquisición de activos fijos y capital del trabajo. Dicha inversión será recuperada al tercer año de operación si todos los presupuestos se cumplen.

El aumento de ventas se lograran por medio de la inversión en publicidad y el famoso voz a voz que tanto afecta a los restaurantes. Se espera que desde el inicio del proyecto hasta el año 2 sean crecientes, y en él años 3 se logre una estabilidad en la demanda.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa	IL MISTERO
Slogan	La primera lasañería de Bogotá
Ubicación	Bogotá UPZ chico lago
Sector	Terciario o servicio, Restaurante.
Actividades económicas	1084, 1089
Clasificación	Empresa nacional pequeña de origen privado
Objeto social	Elaboración, venta y distribución de alimentos aptos para el ser humano., especialmente lasañas.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

1.2.1 EL EMPRENDEDOR Y/O EQUIPO EMPRENDEDOR.

El equipo emprendedor está conformado únicamente por José Luis Franco Villalba, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, quien actualmente se encuentra cursando decimo semestre y formulo el documento presente para la creación de empresa como opción de trabajo de grado. Sin embargo para la ejecución y puesta en marcha de la creación de empresa se tiene en cuenta como parte del equipo emprendedor a José Arturo Franco Garzón quien es el padre del emprendedor.

Jose Luis Franco se ha interesado en desarrollar este proyecto por el conocimiento que ha adquirido a partir de la experiencia que ha vivido de la interacción de los restaurantes de comida italiana Carpaccio que pertenecen a la familia Franco desde su apertura en 1998. Empezó a trabajar en la empresa familiar eventualmente en vacaciones en las áreas de cocina, comedor y administrativa a partir del año 2005, aumentando progresivamente su interés en la parte administrativa donde tuvo la oportunidad de trabajar con manejo de inventarios, proveedores, cartera, personal y recientemente dirección estratégica. Además de trabajar en la empresa familiar también estuvo en el restaurante McDonald's de Longwood food court en

Boston durante 4 meses ejerciendo el cargo de cajero en el año 2009, donde pudo observar y aprender del manejo de restaurantes de comida rápida.

Su más reciente interacción con el sector gastronómico ha sido durante su práctica profesional realizada en la empresa de sus padres durante parte del año 2013 y el año 2014. Esta experiencia ha sido la de mayor relevancia debido a que desempeñó el cargo de administrador en una sede totalmente nueva, donde además de restaurante, se trabaja como operadores de alimentos y bebidas para el Hotel Urban royal de la calle 26. En esa oportunidad tuvo a cargo más de 15 personas y era el encargado de la operación de restaurante, desayunos buffet, almuerzo, cena, room service y eventos.

Con esta experiencia laboral logro aprender y poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos durante su carrera, y además reafirmar su intención de querer emprender en un sector que le ha brindado tanto aprendizaje y bienestar.

Aunque como emprendedor del proyecto solo figura Jose Luis Franco , para el desarrollo del proyecto se encuentra su padre Jose Arturo Franco que tiene más de 23 años de experiencia en el sector. Trabajó en un buque de turismo en Estados Unidos, asesoró el montaje y puesta en marcha del Restaurante Barú en Puerto Rico. Realizó un curso de cocina con "Sabor y Saber" en Cartagena y posteriormente asistió al seminario de cocina en la "Cordon Bleu" en Bogotá. Complementó su formación en cocina fría y caliente en el Sena, ha asistido a diplomados en Chicago y en Orlando "Florida", recientemente realizó Specializzazione in cucina italiana en la escuela de cocina Italian Food Style Education en el Castello di Piobese Torinese - Italy. Arturo Franco es el propietario y actual chef de los Restaurantes Carpaccio en Bogota¹.

1.2.2 ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO.

La idea para la creación de empresa surge a partir de la reciente experiencia que tuvo en el segundo semestre del año 2010, donde junto con sus dos hermanos, su cuñada y un amigo deciden empezar a vender lasañas a domicilio y por encargo exclusivamente para los fines de semana, siendo en ese momento el precursor de la idea su hermano Daniel Arturo Franco Villalba.

¹ Información disponible en: <http://restaurantecarpaccio.com/seccion.php?recordID=3>

La actividad se empieza a desarrollar el 5 de junio de 2010 cuando todos sus integrantes empiezan a ofrecer las lasañas pero sin la pretensión de convertirlo en un negocio estructurado, debido a que el objetivo era hacer algún dinero extra para los fines de semana. Fue una gran motivación saber que para el primer fin de semana se lograron vender 54 lasañas y posteriormente la demanda iba aumentando sostenidamente. Ante este panorama se decide crear un nombre y una imagen que identificaran el producto, y como decisión unánime se le puso el nombre de IL MISTERO.

En el equipo estaban claras las funciones que cada uno desarrollaba, sin embargo sobre los que recaía mayor responsabilidad eran Daniel Franco y Jose Luis Franco, quienes eran los encargados de producción y administración respectivamente, aprovechando las habilidades y conocimientos que Daniel franco tenía por haber trabajado en los restaurantes familiares, y por otra parte aprovechando los conocimientos y el liderazgo de Jose Franco para representar al equipo. Los otros tres integrantes apoyaban las actividades de producción, venta y distribución.

De esta manera se realizó la venta de lasañas hasta a mediados del 2011, donde se decidió detener la operación, ya que no había nadie del grupo que pudiera respaldar con tiempo y trabajo debido a que cada uno se ocupó con sus estudios y no se podía responder de manera responsable y eficiente a los clientes.

Cabe recalcar que para la venta de las lasañas se apoyaron en los restaurantes de la familia Franco Villalba y además recibieron todo el apoyo y asesoría de su padre quien es chef de comida italiana y mediterránea.

Posteriormente, en el segundo semestre del 2012 José Luis Franco participa en una materia electiva de la Universidad que se llama Emprendimiento y conoce la creación de empresa como opción de grado en la Universidad del Rosario y decide someter a evaluación la idea (IL MISTERO) frente a un grupo de expertos en emprendimiento para poder participar en el seminario “emprendimiento en la U” para estructurar el modelo de negocio.

Aunque en el proyecto figura Jose Franco como único emprendedor, este cuenta con el apoyo de su núcleo familiar para desarrollar la idea

1.3 OBJETIVOS Y CRONOGRAMA.

El desarrollo del plan de negocio IL MISTERO tiene como objetivo general evaluar la consistencia del modelo de negocio y su viabilidad financiera para la puesta en marcha.

Cronograma de actividades.

Actividad	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Presentación de la empresa	■			
Concepto de Negocio	■			
Producto o servicio	■			
Análisis del mercado		■	■	■
Estrategia de mercadeo		■	■	
Estrategia operativa			■	
Estrategia Administrativa			■	
Plan Financiero	■	■	■	■
Aspectos de constitución				■
Correcciones				■

2. CONCEPTO DE NEGOCIO.

2.1 CONCEPTO DE NEGOCIO (PROPUESTA DE VALOR)

Empleando el método Geoffrey Moore (Moore, 2013), la propuesta de valor es la siguiente:

“Para los hogares y empresas que buscan una oferta de lasañas amplia, las lasañas IL MISTERO son un variado y selecto grupo de recetas tradicionales e innovadoras que les permitirá disfrutar de muchas más opciones para consumir en un establecimiento o a domicilio, a diferencia de la competencia que solo ofrece las recetas tradicionales y sin alto grado de innovación y especialización”.

A continuación se describe los factores por los cuales el cliente percibirá valor frente a la propuesta de IL MISTERO.

- **Valor en precio:** En el panorama competitivo se logra identificar que los precios del mercado están en un rango de \$15.500 a \$22.900, por lo cual sería conveniente y atractivo para el cliente si la empresa establece sus precios alrededor del precio

promedio. Para no destacarse como el más costoso, pero tampoco como el más barato (algunos clientes relacionan barato con mala calidad).

- **Valor en calidad:** los productos serán percibidos con calidad, ya que se emplearan insumos de excelentes características, apoyado con buenas prácticas de manufactura BPM y preparación, además de destacarse por su presentación impecable.
- **Valor en servicio:** El servicio se destacara por ser informal, sin dejar de ser cordial. La propuesta de servicio es que las mismas personas tomen su orden en una comanda entregada por nuestros meseros, creando así, una dinámica diferente y divertida.
- **Valor en tiempo de respuesta:** Se lograra establecer un proceso productivo que garantice un excelente flujo de productos terminados hacia el cliente. Minimizando al máximo el tiempo de espera para la llegada de sus platos a la mesa, o a sus hogares. Se ejercerá mucho control sobre los tiempos del transporte, ya que es un factor que puede entorpecer la operación debido a las cogestiones vehiculares en la ciudad de Bogotá
- **Valor en variedad:** IL MISTERO no solo se limitara a ofrecer las recetas que se conocen sino que se integrara a la oferta de recetas de su creación que permitan ampliar el portafolio de productos generando un valor agregado. Se elaboraran platos especiales por tiempo limitado para que el cliente pruebe recetas distintas. Si estos platos muestran gran aceptación se optara por incluirlos en el menú en el próximo desarrollo de carta.

2.2 MODELO DE NEGOCIO

IL MISTERO es una empresa que se dedica a la elaboración, venta y distribución de lasañas en punto de venta y a domicilio en Bogotá, preparadas con los mejores ingredientes para satisfacer los gustos de nuestros clientes. A quienes ofrecemos las recetas tradicionales, y además nuestras innovadoras preparaciones. Los productos están dirigidos hacia el público familiar y empresarial de la zona de chapinero, sector chico lago, que disfrutan de la comida italiana, especialmente de la lasaña en la comodidad de nuestro punto de venta, hogares u oficinas. Nuestros productos son elaborados artesanalmente con ingredientes frescos y de excelente calidad.

2.3 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

El proyecto IL MISTERO está orientado hacia el posicionamiento de una nueva marca local que sea reconocida como la primera y mejor lasañería de Bogotá. Teniendo en cuenta de que no existe ninguna marca que este estrechamente relacionada con este producto, se buscara aprovechar para darse a conocer en un mercado que no está siendo atendido con agresividad.

Se planea entrar al mercado con una estrategia de rápido posicionamiento, autodenominándonos como la primera lasañería de Bogotá, lo cual nos daría una ventaja competitiva en el caso que entren otros competidores directos al mercado en el corto y mediano plazo.

Lograr ser la primera lasañería de Bogotá nos exige estar siempre en busca de desarrollo constante de productos, mejorar nuestros procesos productivos e integrarnos efectivamente a las nuevas tendencias del E-marketing. Por esta razón la orientación estratégica está enfocada en el desarrollo de una marca-producto especializada que sea recordada con facilidad por el cliente Bogotano.

Está demostrado que estar especializado en un tipo de comida es un factor de éxito para los restaurantes, a diferencia de algunos restaurantes de comida internacional, que saben de todo, pero no son reconocidos por especializarse en una tendencia. Por otra parte se ha evidenciado que existen restaurantes que están especializados en un tipo de plato/preparación y logran ser aún más exitosos por que logran ser identificados en lo que mejor saben hacer, en sus fortalezas.

Por ejemplo la pizzería Jenó's pizza es especializada en pizzas, posee gran variedad de estas y es reconocida por su calidad y servicio, sin embargo si se examina mejor su oferta podemos ver que también ofrecen lasañas, ensaladas, sopas, entradas, etc. Pero ninguno de estos nunca sobresaldrá más que cualquier pizza que tenga en su oferta, porque es su producto estrella, su nombre lo dice. El consumidor no va a Jenó's pizza por su comida italiana, sino porque han hecho de la pizza su especialidad.

Para IL MISTERO sería imposible entrar a un mercado con una oferta exclusiva de lasañas, por lo cual debe complementarla con platos de la cocina italiana, pero siempre mostrando la lasaña como el producto icono del negocio

2.3.1 PROPÓSITO (MISIÓN)

Ofrecer una experiencia exquisita de sabor en cada oportunidad, generando todo el bienestar posible a las personas que se encuentran alrededor de cualquiera de nuestros productos.

2.3.2 META (VISIÓN)

Para el año 2018 seremos la empresa dedicada a la elaboración, distribución y venta de lasañas más reconocida de la ciudad, posicionando la marca IL MISTERO, como la mejor opción para disfrutar de este plato.

Para el año 2020 se planea expandir la operación a las ciudades de Cali y Medellín.

2.3.3 FILOSOFÍA ORIENTADORA

Desde el origen de la idea de negocio se ha priorizado que los alimentos frescos, saludables, y hechos artesanalmente son los que se quieren ofrecer sin importar que volúmenes de ventas se logren. Hoy en día los consumidores no se sienten tan confiados de lo que se llevan a la boca por los problemas nutricionales que se derivan de alimentos con altos contenidos de grasas, conservantes y colorantes, o por mala manipulación de estos. En ese orden de ideas, algunas empresas se han preocupado por ofrecer productos más saludables a los consumidores para que no afecte la calidad de vida, sino que por el contrario la mejoren.

IL MISTERO es una idea que se concibe desde la visión de ofrecer alimentos sanos, balanceados y exquisitos para los sentidos, disponibles a un precio cómodo y cumpliendo las expectativas que queremos generarle al consumidor.

2.3.3.1 VALORES

❖ **Honestidad:**

Siempre ser claros y transparente con nuestros clientes. La promesa de producto y servicio deben ser totalmente acertada y real.

❖ **Compromiso.**

Realizar siempre un trabajo impecable y de excelente calidad que garantice que nuestros productos aportaran a su salud y felicidad. Los alimentos mal manipulados pueden ser un riesgo para la salud pública, por eso podrá haber tranquilidad de que los procesos siempre se realizaran de acuerdo a las normas sanitarias.

❖ **Responsabilidad.**

Seremos conscientes de los riesgos y responsabilidades que se deben tener el momento de manipular y transportar alimentos, por esta razón cuidaremos de cada proceso, garantizando ser los únicos responsables de los excelentes momentos que puedan tener al disfrutar cualquiera de nuestros productos.

2.3.3.2 CREENCIAS

❖ **Frescura**

Los alimentos frescos generan mayor bienestar para el cuerpo al no tener ningún tipo de conservante, químicos o colorantes artificiales. Los insumos empleados para nuestros productos son totalmente naturales, lo que garantiza que al final sean 100% frescos y saludables

❖ **Trabajo artesanal**

Fomentamos el trabajo artesanal ya que este le proporciona un encanto adicional a nuestras recetas. Lo que hace que cada una sea única e irrepetible sin perjuicio de los altísimos estándares de calidad, aparte de generar más fuentes de empleo

❖ **Salud**

La salud lo debe ser todo al momento de comer. Alimentarse adecuadamente genera bienestar al cuerpo, lo cual está relacionado al bienestar emocional. Queremos que la gente se sienta feliz al momento de comer, que sienta felicidad y tranquilidad de que nuestros productos

aportaran a su alimentación. Nuestra lasaña nunca será mal entendida como comida chatarra, ya que sus ingredientes son gourmet

2.3.4 IMAGEN TANGIBLE



Fuente: Elaboración propia.

La imagen de logo que se desarrolló para IL MISTERO evidencia una tendencia hacia la cultura italiana, y tratándose de un restaurante se enfoca a su gastronomía. Los colores con los que se identificara el logo y el restaurante serán el blanco, rojo y verde, que coinciden con los colores de la bandera de Italia. Esto con el fin de darle una identidad propia al negocio, además de generar un estilo elegante.

3. PRODUCTO O SERVICIO.

IL MISTERO contara con una oferta de productos limitada pero especializada en lasañas, además contara con algunas sopas, ensaladas y pastas, A continuación se muestra el menú de apertura del Restaurante Il MISTERO..

Cuadro No. 1 Productos/precios

GRUPO	PRODUCTO	PRECIO
SOPAS	SOPA DE PESCADO	\$ 13.889
	CREMA DE TOMATE	\$ 8.796
	MINISTRONE	\$ 8.796
	SOPA DE CEBOLLA	\$ 7.870

LASAÑAS	LASAÑA CARNE	\$ 13.889
	LASAÑA POLLO	\$ 13.889
	LASAÑA MARISCOS	\$ 21.296
	LASAÑA VEGETALES	\$ 14.815
	LASAÑA PESCADO	\$ 14.815
	LASAÑA MUSACA	\$ 16.204
	LASAÑA MEXICANA	\$ 14.352
	LASAÑA MISTA	\$ 13.889
PASTAS	SPAGUETTI BOLOÑESA	\$ 12.963
	CANELLONI MISTO	\$ 12.963
	SPAGUETTI CARBONARA	\$ 12.037
	SPAGUETTI AL TELEFONO	\$ 13.889
	RAVIOLI PRIMAVERA	\$ 14.352
POSTRES	TIRAMISU	\$ 5.093
	FLAN DE CARAMELO	\$ 5.093
	TARTA DE MANZANA	\$ 5.556
	CAFÉ ITALIANO	\$ 5.093
BEBIDAS	AGUA MINERAL	\$ 2.778
	TE	\$ 2.778
	GASEOSAS	\$ 2.778
	JUGOS	\$ 3.241

Fuente: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

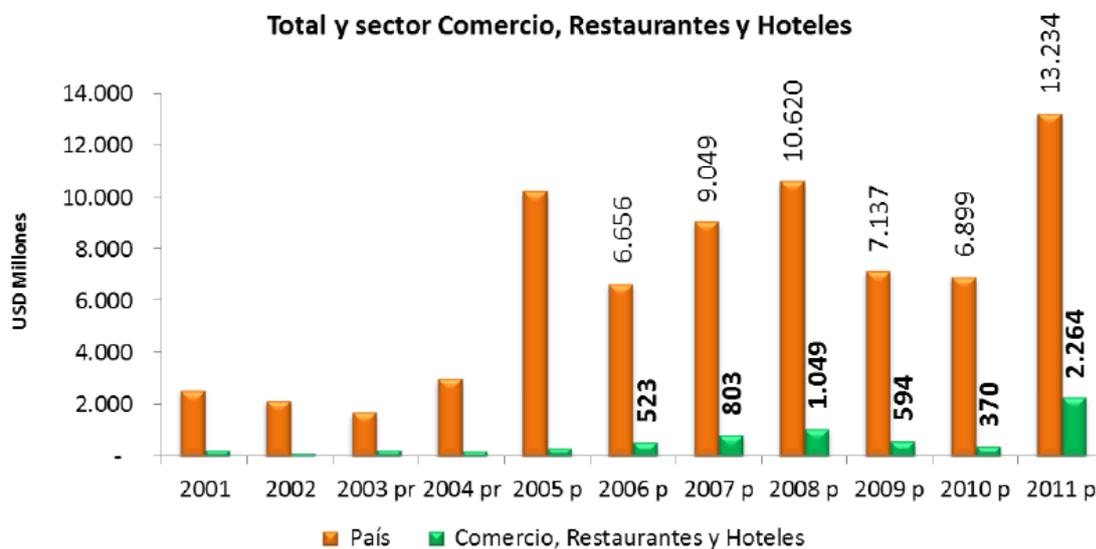
4.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE NEGOCIOS

Bogotá como capital de la república de Colombia, es considerada como el principal centro económico, político, cultural y financiero del país, en donde se concentra la mayor cantidad de empresas y donde se desarrollan la mayoría de actividades económicas, llamando así la atención de muchos interesados en crear empresa en la ciudad.

Dicho potencial económico de la ciudad es reconocido entre muchas otras ciudades latinoamericanas. Según el ranking ‘Ciudades del Futuro 2013-2014’, publicado por la revista fDi Intelligence, del grupo editorial The Financial Times, Bogotá se ubica en el décimo lugar entre las ciudades con mayor desempeño y potencial económico del continente Americano. La lista es liderada por São Paulo, seguida de Nueva York y San Francisco (El Tiempo, 2013)

Dichas afirmaciones generan un ambiente propicio para la creación de empresas e inversión en la capital. Hablando propiamente del sector del turismo y comercio que es donde está inmersa la industria gastronómica, se puede decir que esta, junto con los hoteles ha tenido un crecimiento importante y muy positivo en la economía colombiana, especialmente en Bogotá, que es donde se encuentran los grandes conglomerados (Figueredo Molina). Es evidente el buen momento por el que esta pasando la industria gastronómica, al ver como cada vez más se incorporan a mercado local empresas multinacionales de restaurantes.

El Ministerio de Comercio, industria y turismo reporta datos del sector gastronómico y hotelero en el país, y se puede observar la relevancia que tienen estos en la economía, además de ver su crecimiento contante durante los últimos años.



Fuente: Ministerio de Comercio, industria y turismo.

Recientemente, la industria gastronómica ha mostrado una gran aceleración en su crecimiento. La industria movió alrededor de \$ 24 billones en 2012 que corresponde a un 9,08% de crecimiento respecto al año anterior según datos de la revista especializada LA BARRA.

Según Claudia Hernández, directora ejecutiva de ACODRES, la gastronómica ocupa el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, lo cual muestra su relevancia económica incluso por encima de las comunicaciones y educación (Republica, 2013).

La importancia de esta industria y su crecimiento tiene su origen en la dinámica que ha tomado la familia colombiana, así lo explica el director de la revista la barra Mariano Arango Londoño “Además de que no se está invirtiendo en rubros básicos como vivienda, alimentación y transporte, hay hechos sociales que están cambiando el hábito de consumo. El primero es que como las dos cabezas de familia trabajan, no hay un responsable de la alimentación familiar, razón por la cual acuden a la comida a domicilio y a los restaurantes. El segundo, es que la lentitud en el desplazamiento dentro de las ciudades reduce el espacio para las labores del hogar, y así es como se ve impulsado el consumo en los restaurantes”, por esta razón, y el incremento del mercado la cantidad de restaurantes para el año 2012 aumento entre el 6% y el 12% (El Pais, 2012).

4.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

4.2.1 SEGMENTO OBJETIVO

El segmento objetivo ha sido caracterizado a partir de la experiencia directa con los clientes que se atendieron al iniciar la actividad de ventas de lasaña en el año 2010. Características:

1. Están ubicados en la ciudad de Bogotá.
2. Residen o trabajan cerca de nuestra zona de influencia (Chapinero, UPZ chico lago)
3. Es un público de 18 a 55 años de edad.
4. Poseen ingresos mensuales superiores a \$900.000
5. Destinan parte de sus ingresos mensuales a comer en restaurantes o pedir a domicilio.
6. Suelen comer por fuera de la casa al menos 2 veces por semana.
7. Desean comida de excelente calidad a precios razonables.
8. Su promedio de consumo en restaurante esta entre \$18.000 y \$26.000
9. Prefieren tiempos de respuesta rápidos. No disponen de mucho tiempo para almorzar.
10. Es un público descomplicado al que le gusta un servicio ligero, sin mucho protocolo, pero sin dejar de ser bueno y respetuoso.

4.2.2 NECESIDADES

Los clientes tienen como necesidad principal satisfacer una necesidad básica que es alimentarse, complementada con el interés de obtener un producto a un precio razonable en la seguridad de un establecimiento que operaría con todas las normas legales.

IL MISTERO cubriría la necesidad para aquellas personas amantes de las lasañas que no encuentran un lugar especializado para disfrutar de varias recetas en un ambiente informal, agradable y familiar.

Lo anteriormente mencionado está pensado también para las personas que buscan comer totalmente saludable. Ya que el enfoque es usar insumos completamente naturales. Adicionalmente uno de los mayores beneficios que queremos entregar, es dar información nutricional de cada uno de nuestros platos.

4.2.3 TAMAÑO DEL MERCADO

Bogotá cuenta con 6.778.691 de habitantes según el censo general realizado por el Dane en 2005², sin embargo la zona de influencia del proyecto será en la localidad de chapinero donde habitan 122.089 personas (Secretaría distrital de cultura, 2008), Esta localidad está dividida en las UPZ Chico lago, El refugio, Chapinero, San Isidro Patios y Pardo Rubio. La zona en la que se desea ejecutar el proyecto es Chico lago por tener una característica urbana comercial, además de estar en seguida de la UPZ El Refugio, zona residencial de estrato alto de la localidad.

Chico Lago cuenta con una población fija que ronda los 26.879³ habitantes, además de tener afluencia temporal de empresarios y trabajadores que visitan la localidad por motivos laborales durante la semana. La totalidad de la población flotante de la localidad es 1'500.000 personas según la alcaldía local de chapinero. (Chapinero, 2013)

² Información disponible en: DANE.GOV.CO

³ Fuente: DANE, Censo General 2005 – información Básica.

Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE 2007.

Georeferenciación y cálculos: SDP, Dirección de Información, Cartografía y Estadística.

La proporción total del mercado es inmensa comparada a la capacidad productiva que tiene el proyecto (Ver estimativos de ventas). La proporción del mercado mínima en cantidad de personas es aproximadamente de 1400 clientes al mes, que corresponde a un 0.09% del total de la población fija y flotante de la localidad. Para el tercer año se atenderán alrededor de 5300 clientes al mes, que corresponden a un 0,34%.

4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

A pesar de que IL MISTERO no tiene una competencia directa en el mercado, debido a que no existe una lasañería reconocida en la ciudad, se realizó el análisis de la competencia con 4 empresas importantes en el sector gastronómico. Estas empresas fueron seleccionadas por ser para los consumidores las más frecuentes al momento que querer lasaña, bien sea en un establecimiento o a domicilio. Para el estudio de la competencia se empleara la metodología del Panorama competitivo (Rivera Rodriguez & Restrepo Puerta, 2008).

❖ **Panorama Competitivo**

Para la evaluación de las oportunidades disponibles en el mercado se empleó la metodología del levantamiento del panorama competitivo, que según Natermann (2000, p.6) tiene como objetivo la identificación de manchas blancas (áreas no explotadas). Para Restrepo y Rivera (2005b, p.9) las manchas blancas son “espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, a las que pueden las organizaciones orientar sus esfuerzos, con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mercado/tecnología/uso únicas o difícilmente imitables”.

Para el levantamiento del panorama competitivo del proyecto se seleccionaron 4 empresas importantes del sector gastronómico que tiene presencia en la ciudad de Bogotá.

Aunque estas en principio son cadenas de restaurantes que se especializan en ofrecer pizza, se decidió tomarlas para el ejercicio ya que estas empresas también atienden a los consumidores que están interesados en comer lasaña, y además, son empresas que cumplen con las características de calidad con las que se desea ingresar al mercado.

Cuadro No. 2 Competencia.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA						
PRODUCTO/EMPRESA	Archies	Jenno's	Pizza Hut	Pizza 1969	PRECIOS PROMEDIO	IL MISTERO
Boloñesa	22.900	15.500	18.800	-	19.067	16.500
Pollo	22.900	-	-	-	22.900	16.500
Pollo con champiñones	22.900	-	18.800	-	20.850	-
Mixta Pollo Carne	22.900	-	19.800	-	21.350	16.500
Napolitana	-	15.500	17.200	-	16.350	-
Blanca	-	15.500	-	-	15.500	-
Vegetariana	-	-	17.200	-	17.200	16.500
Costilla BBQ	-	-	-	17.200	17.200	-
Pollo BBQ	-	-	-	17.700	17.700	-
Pollo Carbonara	-	-	-	20.500	20.500	-
Especial	-	-	-	21.000	21.000	-
Pollo Miel Mostaza	-	-	-	22.000	22.000	-
Mariscos	-	-	-	-	-	24.000
Mousaka	-	-	-	-	-	18.000
Pescado	-	-	-	-	-	17.000
Mexicana	-	-	-	-	-	18.000
PRECIOS PROMEDIO	22.900	15.500	18.360	19.680	19.301	17.875

Fuente: Elaboracion propia

En el cuadro No.2 se puede observar que ningún competidor posee gran variedad de oferta en cuanto a lasañas, debido a que su producto estrella es la pizza. Por otra parte sus precios promedio están por encima de los precios que establece IL MISTERO para las lasañas tradicionales. Las lasañas innovadoras poseen un precio más elevado sin que se alejen del precio promedio de la competencia.

4.4 ANÁLISIS D.O.F.A

Amenazas

- * Crecimiento de competidores indirectos
- *Alta rotación del personal

Oportunidades

- * Poca competencia directa
- *Participación del mercado
- *Sector con crecimiento y buenas utilidades.

Debilidades

Estrategias DA

Estrategias DO

* Desconocimiento de la operación de domicilios

*Estructura de costos y gastos altos para empezar.

*Contratar repartidores con experiencia.

*Establecer salarios por encima del promedio de la industria.

*Enfocarse mucho en la venta con domicilios para mejorar esa línea y ganar mercado de los competidores indirectos.

* Cuidar la estructura de costos para asegurar un margen de contribución máximo que genere utilidad.

Fortalezas

*Experiencia en el sector gastronómico.

*Precios competitivos

*Modelo de servicio informal

Estrategias FA

* Lograr diferenciarse entre los demás, mediante el producto y el servicio.

* Destinar mayores recursos para la compensación del empleado.

*Contratar meseros con experiencia en restaurantes como los de la competencia, ya que rotan menos que en restaurantes muy formales precios altos.

Estrategias FO

* Enfocar los esfuerzos de mercadeo en posicionar un marca fuerte.

* Realizar controles en la estructura de costos para lograr mantener o aumentar el margen de contribución.

*Enfocar esfuerzos hacia la capacitación de servicio para lograr una diferenciación en el mercado. Además se plantea un modelo de servicio nuevo donde el cliente toma su orden.

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 MEZCLA DE MERCADEO

Cuadro No. 3 Las 4 p del mercado.

Las 4 p's	Producto	Precio	Publicidad	plaza
Resumen	Lasañas y algunos platos italianos.	Rango de \$5.000 a \$24.000	Redes Sociales, volanteo y degustación	Punto local. Domicilio.

Descripción	Especialización en lasañas, logrando un alto grado de innovación. Las lasañas son el producto estrella del proyecto.	Los precios serán fijados de acuerdo al precio promedio de las lasañas, según la información obtenida de la competencia.	La publicidad debe ser 100% efectiva y dirigida especialmente a nuestros clientes potenciales, no se desperdiciaran recursos en medios poco efectivos o no acordes al modelo de negocio.	Se tendrá un punto de venta que se explotara comercialmente, y adicional a esto se maneja la línea de domicilios como nuestra red de distribución directa.
--------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.1 PRODUCTO

El producto principal que ofrecerá IL MISTERO serán las lasañas, sin embargo es una propuesta que puede ser muy básica si se desea competir con las demás propuestas gastronómicas actuales. Por esta razón se desarrollara un portafolio de productos con mayor variedad, sin dejar de lado la influencia italiana, y sin perder el objetivo de ofrecer la lasaña como nuestro producto estrella.

El producto está caracterizado por ser de alta elaboración, buena calidad, sofisticados, medida justa, buen sabor y alta innovación. La oferta de IL MISTERO también está concebida para que sean preparaciones rápidas, ya que ofrecerá un plus en los tiempos de respuesta.

5.1.2 PRECIO

Los precios fijados para cada uno de los productos fueron establecidos de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- ❖ Los precios estan alrededor del precio promedio del mercado. Tomando como referencia las empresas que aparecen en el *Cuadro No.2 Competencia*.

- ❖ Los precios de venta son fijados para que el costo variable unitario no sea mayor a un 38%.
- ❖ Los precios son cómodos para el segmento objetivo que se desea atender.
- ❖ Los precios no excluyen a ningún tipo de cliente no potencial.
- ❖ Los precios en el Menú estarán con el Impuesto al consumo correspondiente al 8% incluido para no generar inconvenientes.

Los precios se pueden observar en el *Cuadro No.1 Productos/Servicios*.

5.1.3 DISTRIBUCIÓN

La distribución será directa. No se contará con ningún tipo de intermediario para poner el producto final en manos del consumidor. Contando con un punto de venta con comedor, el cliente tendrá la posibilidad de adquirirlas directamente y disfrutarlas en un espacio agradable con un servicio relajado, sin dejar de ser bueno. En la estrategia de distribución se ve como fortaleza realizar domicilios hasta ciertas zonas delimitadas, donde la gente tiene sus hogares u oficinas. IL MISTERO tiene la fortaleza de que el 100% de su oferta es “delivery” lo cual hace que el cliente pueda disfrutar todos los productos en casa, sin ver modificada su calidad. Para lo anterior se utilizaran motos.

5.1.4 COMUNICACIÓN

En la fase inicial del proyecto (primer año) IL MISTERO se enfocara en la utilización de las redes sociales y recursos web para hacerse conocer y tener un acercamiento hacia el cliente, además de realizar piezas de comunicación físicas que generen recordación de marca, sobre todo para domicilios.

La fase inicial considera los siguientes elementos.

REDES SOCIALES

- ❖ **Facebook:** Página oficial de IL MISTERO: En este espacio se compartirá información de interés como: precios, productos, zonas de domicilio, promociones,

dirección, teléfonos, fotos de nuestros platos. Es recurso es importante y no tiene costo.

RECURSOS WEB

- ❖ **Página web oficial:** Esta herramienta contara con los siguientes espacios, con el fin de lograr una integración con el cliente para escucharlo y ofrecer mejores servicio.

MOTORES DE BUSQUEDA.

- ❖ **Pautas publicitarias en internet:** Esto busca que seamos visibles en los buscadores de internet, cuando una persona realice búsquedas con palabras como: Lasañas, restaurante, lasañas a domicilios, IL MISTERO.

PIEZAS DE COMUNICACIÓN

Con el fin de lograr una alta recordación en nuestra fase inicial operativa, se entregaran a los clientes diferentes objetos por cada domicilio que realicen, así como cada visita que hagan al restaurante. Se consideran los siguientes elementos.

- **Esferos:** Este elemento será entregado a los clientes que nos visitan al restaurante, ya que para que puedan tomar su pedido necesitaran uno de estos. Este servirá para recordarle al cliente su visita a nuestro local.
- **Imanes para nevera:** Este elemento será entregado a nuestros clientes que piden a domicilio, y se lograra tener más recordación en los consumidores que prefieren ordenar comida a sus hogares, que salir a la calle.

5.2 PRESUPUESTO DE MERCADEO

Presupuesto primer año

Para el primer año de operación se invertira aproximadamente 12'000.000 de pesos que corresponde al 2% de las ventas proyectadas para el primer año. El presupuesto se planea distribuir de la siguiente manera:

- Volantes: tres campañas diferentes durante el año. Estas se harán llegar directamente a las empresas y residencias que estén en nuestro límite operativo. Se presupuesta gastar \$2'500.000

- Esferos IL MISTERO: Se presupuesta comprar 4500 esferos para entregar a nuestros primeros clientes en local, lo cual tendrá un costo de 3'500.000 de pesos.
- Imanes: Se presupuesta fabricar 3500 unidades de imanes de nevera para entregar a nuestros clientes que hagan pedidos a domicilio, lo cual tendrá un costo aproximado de 1'575'.000 de pesos
- Publicaciones en motores de búsqueda online: Se pautara en diferentes medios web para aparecer en las opciones de búsqueda cuando la gente desee buscar lasañas a domicilio. Se estima gastar aproximadamente 4'500.000 de pesos.

Presupuesto segundo año y tercer año.

Se planea invertir \$ 14.000.000 en el segundo año y \$ 16.000.000 en el tercer año. Aun no se define como se distribuirán los recursos ya que se espera evaluar la inversión de publicidad del primer año para determinar cuál herramienta es más efectiva.

5.3 OBJETIVOS COMERCIALES

- ❖ Lograr un crecimiento en ventas mínimo del 8% cada mes con respecto al anterior durante la fase inicial del proyecto hasta lograr una demanda mínima de 130 lasañas diarias, que se alcanzara al segundo año de operación.
- ❖ Posicionar IL MISTERO como la primera y mejor lasañería de la ciudad de Bogotá.
- ❖ Lograr abrir un local comercial adicional a los 4 años de operación de la empresa.
- ❖ Lograr ventas mínimas anuales de \$ 1.000.000 anuales a partir del tercer año de operación.
- ❖ Lograr clientela frecuente y fidelizarla con la marca.

5.4 ESTIMATIVOS DE VENTAS.

Teniendo en cuenta el tamaño del mercado, los recursos que se destinaran a mercadeo y los objetivos comerciales que se quieren lograr durante los primeros tres años, los estimativos de ventas son los siguientes:

Cuadro No. 4 Estimativo de ventas

PERIODO	\$	PROM.MES	PROM.DIA	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 1	592.562.519	49.380.210	1.646.007	
AÑO 2	1.025.606.246	85.467.187	2.848.906	73,08%
AÑO 3	1.181.066.775	98.422.231	3.280.741	15,16%

Fuente: Simulador financiero suministrado por la CCB

Se presupuesta vender un total de 2,799 millones de pesos para poder cubrir costos y gastos, y además generar utilidad.

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

6.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

La descripción técnica de productos está realizada por grupos de productos, ya que comparten características similares. Una de sus grandes diferencias es su composición de ingredientes.

Cuadro No.5 Descripción técnica de Sopas.

GRUPO	DETALLE/PRODUCTO	DESCRIPCION
SOPAS	Peso	380 gramos
	Tiempo de preparación	Entre 10 a 15 minutos.
	Menaje Restaurante	Plato hondo de cerámica
	Embalaje para Domicilio	Recipiente de Icopor de 450 gramos con tapa hermética, empacado en bolsa de papel y juego de cubiertos, servilleta y dulce.
	Ingredientes Minestrone	Salsa Napolitana, frijol verde, ahuyama, calabaza, habichuela, consomé, sal, pasta penne, zukini, zanahoria y espinaca.
	Ingredientes Sopa de cebolla	Cebolla dorada, mantequilla, queso parmesano, queso mozzarella, queso doble crema, tostón, vino tinto, salsa soya, consomé.
	Ingredientes Sopa de pescado	Pescado, tomate, ajo, napolitana, consomé, anís, perejil.
	Ingredientes Crema de tomate	Salsa Napolitana, crema de leche, albahaca.
	Recomendaciones	Consumir en el menor tiempo posible. Producto sin conservantes ni colorantes artificiales.
	Almacenamiento en refrigeración	En refrigeración (0 a 4 grados centígrados) mantener máximo 5 días
Calentamiento	Calentar en olla hasta que hierva. Calentar en microondas durante 1' 30''	

Cuadro No. 6 Descripción técnica de Ensaladas

GRUPO	DETALLE/PRODUCTO	DESCRIPCION
ENSALADAS	Peso	De 320 gramos a 350 gramos
	Tiempo de preparación	Entre 5 a 10 minutos
	Menaje Restaurante	Plato hondo de cerámica
	Embalaje para Domicilio	Recipiente de plástico de 450 gramos con tapa hermética transparente, empacado en bolsa de papel y juego de cubiertos, servilleta y dulce.
	Ingredientes Cesar	Lechuga romana, salsa cesar, anchoa, queso parmesano, queso gruyere, crotones.
	Ingredientes Ensalada Mistero	Lechuga romana, lechuga crespas verde, lechuga crepa morada, maíz tierno, salsa casa, Chips de plátano, pollo y ajonjolí.
	Ingredientes Ensalada primavera	Lechuga romana, lechuga verde crespas, lechuga crepa morada, tomate chonto, queso mozzarella, pasta penne, albahaca, sal y aceite de oliva.
	Recomendaciones	Consumir en el menor tiempo posible. Producto sin conservantes ni colorantes artificiales.
	Almacenamiento en refrigeración	En refrigeración (0 a 4 grados centígrados) mantener máximo 2 días
	Almacenamiento en congelación	No aplica.
	Calentamiento	No aplica.

Cuadro No.7 Descripción técnica de Spaguetti

GRUPO	DETALLE/PRODUCTO	DESCRIPCION
PASTAS	Peso	De 360 a 380 gramos.
	Tiempo de preparación	Entre 12 a 15 minutos.
	Menaje Restaurante	Plato pando de cerámica
	Embalaje para Domicilio	Recipiente de plástico de 450 gramos con tapa hermética transparente, empacado en bolsa de papel y juego de cubiertos, servilleta y dulce.
	Ingredientes Spaguetti Boloñesa	Linguini No 9, Salsa boloñesa, napolitana, bechamel, sal, pimienta.
	Ingredientes Spaguetti al teléfono.	Linguini No 9, napolitana, bechamel, queso mozzarella, albahaca, champiñones, sal, pimienta.

Ingredientes Ravioli primavera.	Raviolis de carne (12 unidades), salsa napolitana, tomate chonto, queso mozzarella, albahaca, sal, pimienta.
Ingredientes Spaguetti Carbonara	Spaguetti No 9, crema de leche, tocineta, sal, pimienta.
Ingredientes Canelón misto	Pasta artesanal, pollo, queso ricota, espinaca, salsa napolitana, queso mozzarella, queso doble crema.
Recomendaciones	Consumir en el menor tiempo posible. Producto sin conservantes ni colorantes artificiales.
Almacenamiento en refrigeración	En refrigeración (0 a 4 grados centígrados) mantener máximo 2 días
Almacenamiento en congelación	No aplica.
Calentamiento	Calentar en microondas durante 1' 30"

Cuadro No.8 Descripción técnica de Lasañas

GRUPO	DETALLE/PRODUCTO	DESCRIPCION
LASAÑAS	Peso	De 380 a 400 gramos.
	Tiempo de preparación	Entre 14 a 20 minutos.
	Menaje Restaurante	Taza rectangular de cerámica
	Embalaje para Domicilio	Recipiente de aluminio de 450 gramos con tapa hermética de cartón empacado en bolsa de papel y juego de cubiertos, servilleta y dulce.
	Ingredientes Mistero Aria	Pasta artesanal, pollo, vino blanco, tomillo, laurel, queso mozzarella, queso doble crema, salsa napolitana, salsa bechamel, sal.
	Ingredientes Mistero Terra	Pasta artesanal, boloñesa vino tinto tomillo, laurel, queso mozzarella, queso doble crema, salsa napolitana, salsa bechamel, sal.
	Ingredientes Mistero Mista	Pasta artesanal, pollo, boloñesa, vino blanco, vino tinto tomillo, laurel, queso mozzarella, queso doble crema, salsa napolitana, salsa bechamel, sal.
	Ingredientes Mistero Natura	Pasta artesanal, brócoli, zukini, berenjena, champiñón, pimentón, cebolla, salsa perfume de legno, mantequilla, raíces chinas, queso mozzarella, queso doble crema, sal.
	Ingredientes Mistero Acqua	Pasta artesanal, pescado, zukini, berenjena, champiñón, pimentón, queso mozzarella, queso doble crema, salsa perfume di legno, sal.

Ingredientes Mistero Azteca	Pasta artesanal, carne, maíz tierno, tortilla, napolitana, aguacate, queso mozzarella, queso doble crema, sal.
Ingredientes Mistero Di Mare	Pasta artesanal, Langostino, mejillón, pescado, calamar, camarón, pimentón, cebolla, bechamel, sal, perejil, napolitana, queso mozzarella, queso doble crema.
Ingredientes Mistero Mousaka	Carne de ternera, berenjena, queso mozzarella, queso doble crema, bechamel, sal, pimienta.
Recomendaciones	Consumir en el menor tiempo posible. Producto sin conservantes ni colorantes artificiales.
Almacenamiento en refrigeración	En refrigeración (0 a 4 grados centígrados) mantener máximo 5 días
Almacenamiento en congelación	En congelación (-8 a -15 grados centígrados) mantener máximo 30 días.
Calentamiento	En estado de refrigeración calentar en microondas durante 2' 30"

Cuadro No.9 Descripción técnica de Postres.

GRUPO	DETALLE/PRODUCTO	DESCRIPCION
POSTRES	Peso	De 80 a 100 gramos
	Tiempo de preparación	Entre 4 a 7 minutos
	Menaje Restaurante	Plato pando de cerámica
	Embalaje para Domicilio	Recipiente de plástico de 100 gramos con tapa hermética transparente, empacado en bolsa de papel.
	Ingredientes tiramisú	Deditos champagne, café expreso, chantillí, queso crema, amaretto convier, salsa inglesa.
	Ingredientes flan de caramelo	Huevos, leche, lechera, esencia de vainilla, caramelo de azúcar.
	Ingredientes torta de manzana	Manzana verde, hojaldre, syrup, helado de vainilla, crema pastelera.
	Ingredientes café italiano	Helado de Vainilla, café expreso, barquillo, arequipe.
	Recomendaciones	Consumir en el menor tiempo posible. Producto sin conservantes ni colorantes artificiales.
	Almacenamiento en refrigeración	En refrigeración (0 a 4 grados centígrados) mantener máximo 5 días
	Almacenamiento en congelación	No aplica.
	Calentamiento	No aplica.

Cuadro No.10 Descripción técnica de Bebidas.

GRUPO	DETALLE/PRODUCTO	DESCRIPCION
BEBIDAS	Peso	De 300 a 350 Mililitros
	Tiempo de preparación	Entre 1 a 4 minutos
	Menaje Restaurante	Vaso de cristal/Copa/taza de cerámica.
	Embalaje para Domicilio	Presentación en botella de vidrio para llevar.
	Gaseosa	Coca cola normal, coca cola Zero, coca cola light, sprite, quatro, manzana, colombiana, ginger.
	Té	Nestea de limón o durazno.
	Limonada natural	Limón, syrup, hielo, agua.
	Café	Expreso, capuchino, macacino, café.
	Vino de la casa	Undurraga (Opción)
	Recomendaciones	Consumir antes de la fecha de expiración.
	Almacenamiento en refrigeración	En refrigeración (0 a 4 grados centígrados). Caducidad (Ver fecha de expiración).
	Almacenamiento en congelación	No aplica.
Calentamiento	No aplica.	

6.2 LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

La empresa estará ubicada en la localidad de Chapinero en la UPZ Chico Lago en un local entre la calle 69 y calle 74, y carrera 14 y carrera séptima.

El tamaño de la planta física de la empresa tiene un requerimiento mínimo de 113 metros cuadrados para lograr una operación efectiva. Aun no se ha definido el local comercial, pero el valor aproximado que se estima pagar de arriendo es \$ 4'500.000.

6.3 PROCESOS

El negocio debe realizar varios procesos de manufactura por tratarse de una empresa restaurante que ofrece alimentos preparados a la mesa. Sus dos procesos principales son de transformación y venta. A continuación se describen.

❖ **Proceso de transformación.**

El proceso de transformación en un restaurante es esencial dado que no se venden los productos tal cual como se compran, sino que deben ser sometidos a una serie de cambios y procesos como cocción, porcionamiento, corte, congelación, etc. para que posteriormente sean utilizados en alguna receta.

El MISTERO cuenta con varios procesos de transformación, ya que requiere diversos productos procesados como salsas y porciones de proteínas. Dado que para cada plato se requieren procesos de transformación diferentes, se va a ilustrar en general el flujo del proceso.

Cuadro No. 11 Proceso de Manufactura.

PROCESO	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
DETALLE	Compra de insumos	Transformación de insumos	Almacenamiento de producto elaborado	Ingreso a inventario
EJEMPLO	Mariscos (Camarón, mejillón, langostino, pescado y calamar)	Procesamiento de los mariscos individualmente (lavado, cortado) para lograr porciones individuales de frutos del mar que es una mezcla de mariscos.	Se almacenan en congelación las porciones procesadas para su posterior uso. En este caso se utilizarían para la lasaña MISTERO DI MARE.	Las porciones procesadas entran al control de inventarios y stocks Max-Min, y solo deberán salir si se realiza una venta.

Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de manufactura es uno de los puntos críticos y más importantes del negocio, ya que requiere toda la aplicación de las normas sanitarias para evitar cualquier inconveniente por calidad de producto al momento de una venta.

❖ **Procesos de Venta.**

El proceso de venta empieza mediante la solicitud formal de un cliente a cualquiera de nuestros meseros. Esta solicitud formal será traducida a una orden escrita con la cual la cocina podrá empezar su proceso de elaboración de platos.

Cuadro No.12 Proceso de venta.

PROCESO	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5
DETALLE	Orden de pedido confirmada	Elaboración del producto	Emplatado del producto	Salida del inventario	pago del servicio
EJEMPLO	Un cliente ordena a el mesero una lasaña de mariscos	El cocinero empieza a elaborar el plato. Para esto toma una porción de frutos del mar previamente procesado y agrega además los ingredientes necesarios para la preparación.	El cocinero sirve el plato bajo los estándares establecidos (montaje, cantidad, temperatura, calidad) para que el mesero pueda llevar el plato al cliente.	Se le da salida en el inventario a la cantidad de insumos utilizados para el producto servido.	Conforme el cliente con el producto y servicio, hace su pago de la cuenta en efectivo o tarjeta,



Fuente: Elaboración Propia.

6.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

La planta física debe contar con un requerimiento de área total de 113 metros cuadrados, distribuidos de la siguiente manera.

Cuadro No. 13 Área planta física.

ESPACIO	AREA
Baño empleados	4 mts ²
Área de recepción de productos	12 mts ²
Área de procesos	9 mts ²
Bodega	2 mts ²
Stewart	6 mts ²
Cocina caliente	10 mts ²
Cocina fría	10 mts ²

Comedor	40 mts ²
Administración	6 mts ²
Bar-Caja	6 mts ²
Baños clientes	8 mts ²
Total área	113 mts²

Fuente: Elaboración Propia.

6.5 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

Para la identificación de necesidades de maquinaria y equipos se tomaron tres periodos de inversión que son Año 1 inversión inicial, año 2 trimestre 1, año 3 trimestre 1.

El año 1 es el periodo en el cual se realiza la inversión más grande, debido a que se deben comprar todos los activos imprescindibles para la operación, como lo son el menaje, el mobiliario y todos los equipos de la cocina industrial. Esta inversión debe ser de \$ **109'943.388** de pesos aproximadamente, y deberá ser cubierta por los socios.

En el año 2 se hará una inversión de \$ **38'745.244**, ya que se tiene proyectado un crecimiento importante en ventas. Esta inversión está representada principalmente en aumento de menaje, aumento de equipos de refrigeración y congelación y mobiliario. Esta inversión será realizada mediante un crédito.

En el año 3 se realizara un inversión en equipos de \$ **7.006.400** que corresponde a mejora de herramientas de cocina y un gratinador que mejorara los tiempos de respuesta cuando se logre una demanda constante de aproximadamente 120 lasañas.

El proyecto en su totalidad tiene necesidades de maquinaria y equipos por \$ **155'695.031** aproximadamente.

Cuadro No.14 Activos fijos

RESTAURANTE IL MISTERO Primera lasañería de Bogotá.							
PROYECTO	Cantidad inicial	1er trimestre inversión	1er trimestre inversión	Valor Unitario	Inversión inicial	Inversión 1er trimestre año 2	Inversión 1er trimestre año 3
CREADO POR: Jose Luis Franco Villalba							
Asesoría: Arturo Franco							
ACTIVOS	TOTALES						

	CANTIDADE						
	S						
juego de cubiertos (cuchara, tenedor, cuchillo, cucharita)	60	30	\$ 23.885	\$ 1.433.100	\$ 716.550	\$ 0	\$ 0
menaje (plato pando, plato hondo, taza sopa, plato sopa)	140	90	\$ 25.044	\$ 3.506.160	\$ 2.253.960	\$ 0	\$ 0
salero	15	5	\$ 5.000	\$ 75.000	\$ 25.000	\$ 0	\$ 0
pimentero	15	5	\$ 5.000	\$ 75.000	\$ 25.000	\$ 0	\$ 0
vaso largo super sham	50	50	\$ 4.194	\$ 209.700	\$ 209.700	\$ 0	\$ 0
organizadores de cubiertos 4 compartimientos	2		\$ 17.460	\$ 34.920	\$ 0	\$ 0	\$ 0
porta comandas m 0004	1		\$ 210.687	\$ 210.687	\$ 0	\$ 0	\$ 0
batidora hamilton beach 4.5 lt m 63221	1		\$ 761.638	\$ 761.638	\$ 0	\$ 0	\$ 0
licuadora de inmersión m wsb 33	1		\$ 870.000	\$ 870.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
maquina de café expreso		1	\$ 2.800.000	\$ 0	\$ 2.800.000	\$ 0	\$ 0
molino de café		1	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 0
canecas	6	2	\$ 74.000	\$ 444.000	\$ 148.000	\$ 0	\$ 0
mueble rimax desechables	1		\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
mesón congelador cocina caliente	1		\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
mesón refrigerado cocina fria	1	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 0	\$ 0
refrigerador vertical sencillo zona recepción	1	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 0	\$ 0
congelador vertical sencillo zona recepción	1	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	\$ 0	\$ 0
estufa industrial 8 quemadores	1		\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
estufa industrial 2 quemadores		1	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0
repisa doble zona fria 1,22 x 0,30m	1	1	\$ 752.862	\$ 752.862	\$ 752.862	\$ 0	\$ 0
pre-rinse unit t & s brass model no. 5pr-8w00	1		\$ 476.928	\$ 476.928	\$ 0	\$ 0	\$ 0
trampa de grasas			\$ 549.100	\$ 549.100	\$ 0	\$ 0	\$ 0

	1						
campana extractora	1			\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0
plancha asadora con gratinador	1			\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 0	\$ 0
horno combi cheftop con capacidad de 7 bandejas	1			\$ 13.600.000	\$ 13.600.000	\$ 0	\$ 0
gratinador			1	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000.000
maquina laminadora	1			\$ 3.100.000	\$ 3.100.000	\$ 0	\$ 0
food procesor	1			\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 0	\$ 0
base para horno combi	1			\$ 981.750	\$ 981.750	\$ 0	\$ 0
estantería epoxica bodega de secos	2			\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 0	\$ 0
bascula de recibo	1			\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 0	\$ 0
mesones acero inox	4			\$ 1.337.500	\$ 5.350.000	\$ 0	\$ 0
repisas cocina	3			\$ 379.313	\$ 1.137.938	\$ 0	\$ 0
horno microondas	1	1		\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 0
refrigerador bajo tbb-2sg para bar	1			\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0
licuadora para bar con cubierta insonora	1	1		\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 0
utensilios varios de cocina y bar	1	0,5	0,25	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 3.500.000	\$ 1.750.000
mesas comedor	15	10		\$ 300.000	\$ 4.500.000	\$ 3.000.000	\$ 0
pocetas agua en muebles	1	1		\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 0
silla comedor	60	20		\$ 130.000	\$ 7.800.000	\$ 2.600.000	\$ 0
telefonos	2	1		\$ 180.000	\$ 360.000	\$ 180.000	\$ 0
escritorio oficina	1	1		\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 0
computador oficina	1	1	1	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
impresora laser jetset oficina	1			\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 0	\$ 0
hardware y software de facturacion	1			\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 0	\$ 0
silla oficina				\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000

	1	1	1				
archivador	1			\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 0	\$ 0
lámparas	6			\$ 280.000	\$ 1.680.000	\$ 0	\$ 0
lockers	1	1		\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 0
SUBTOTAL					94.778.783	33.401.072	6.040.000
IVA 16%					15.164.605	5.344.172	966.400
VALOR PROPUESTA					109.943.388	38.745.244	7.006.400

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Para el simulador financiero suministrado por la cámara de comercio, se agruparan los activos en herramientas, equipo y maquinaria con el fin de simplificar los datos ingresados.

6.6 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

El programa de producción IL MISTERO está compuesto en dos fases descritas de la siguiente manera.

❖ Fase de producción de insumos elaborados. (Fase 1)

Esta fase consiste en la elaboración de los insumos que se deben procesar previamente para ser usados en una preparación. Estos se deben producir en unos niveles máximos y mínimos independientemente de la demanda, aunque la política de stock se establece de acuerdo a los niveles de ventas. Los insumos elaborados deben permanecer en stock disponibles para cuando se requieran.

En el plan de inventarios se puede observar que están establecidos unos stocks máximos y mínimos de insumos elaborados, los cuales influyen en el programa de producción. La política es la siguiente:

- Cuando los niveles de stock lleguen a su nivel mínimo establecido, este se debe recalzar mediante una nueva producción que logre cubrir el stock máximo establecido.

- El stock mínimo nunca debe disminuir de lo establecido, lo que garantiza que siempre haya disponibilidad de los productos.
- No se debe producir más que el stock máximo establecido, ya que se mantendría demasiado inventario.
- Si los niveles de demanda varían notablemente se deberá replantear la política de stocks máximos para ajustar la producción, y las veces que se deben hacer los procesos.

❖ **Fase de producción de productos para la venta. (Fase 2)**

Esta fase está basada estrictamente en la demanda específica de los productos establecidos en la carta.

Cuando se realiza una venta en el restaurante o a domicilio, esta genera una orden a cocina para preparar el plato, utilizando para ello uno de los insumos elaborados previamente producidos, restando los stocks y los inventarios.

Se puede observar el flujo de procesos en el *Cuadro No.11 Proceso de manufactura*, y el *Cuadro No.12 Proceso de venta*.

6.7 PLAN DE COMPRAS E INVENTARIOS

El plan de compras está diseñado para organizar la recepción de los insumos y alistar su procesamiento en el menor tiempo posible. Este programa incluye un estimativo de veces en las que se deben hacer los pedidos a cada uno de los proveedores. Al iniciar la operación podrían haber problemas por no tener una estabilidad en la demanda de nuestros productos, lo cual podría generar que tengamos que hacer compras más o menos veces de lo que esta propuesto. Este plan se debe ajustar periódicamente de acuerdo a la variaciones de la demanda.

Adicionalmente este plan de compras permite organizarse en pagos a proveedores y generar menos desgaste en manejo de cartera.

Los proveedores que aquí se nombran han trabajado con el Restaurante Carpaccio y se han escogido para este proyecto debido a la calidad del producto, precio y facilidad de pago.

❖ **Plan de compras**

Cuadro No.15 Plan de Compras.

PROVEEDOR	FRECUENCIA DE COMPRA	PRODUCTO	FORMA DE PAGO
RAUL MEDINA	2 veces al mes	Carnes.	Crédito 30 días
HIPERMAR	2 veces al mes	Mariscos.	Efectivo
DAVIPEZ	2 veces al mes	Mariscos.	Crédito 30 días
POLLO	2 veces al mes	Pollo.	Crédito 30 días
POSTOBON-FEMSA	4 veces al mes	Gaseosas.	Efectivo
PLAZA DE PALO QUEMAO.	4 veces al mes	Frutas, verduras y vegetales.	Efectivo
MAKRO	2 veces al mes	Abarrotes.	Efectivo
PAPELERIA	1 vez al mes	Papelería.	Efectivo

Fuente: Elaboración Propia.

❖ **Plan de Inventarios**

Para los inventarios se ha establecido un política de stocks máximos y mínimos que permiten garantizar que siempre habrá producto disponible para la venta.

Cuadro No.16 Plan de Inventarios.

INSUMO ELABORADO	STOCK MINIMO	STOCK MAXIMO	METODO DE CONTROL
SALSA BOLOÑESA	60	200	PEPS
POLLO CANELLON	60	200	PEPS
FRUTO DEL MAR	30	100	PEPS
PESCADO SOPA	30	100	PEPS
SALSA PERFUME DE LAGNO	30	100	PEPS
TERNERA	30	100	PEPS
CARNE AZTECA	40	100	PEPS
PESCADO LASAÑA	40	120	PEPS
POLLO ENSALADA	20	50	PEPS
MINESTRONE	30	60	PEPS
SOPA DE CEBOLLA	30	60	PEPS

Fuente: Elaboración Propia.

Dado que los insumos utilizados son perecederos aun cuando se someten a los mejores procesos de almacenamiento, es conveniente utilizar el método PEPS para asegurar la buena rotación y calidad de los productos.

La política de inventarios se debe revisar y ajustar de acuerdo a las demanda de los productos.

6.8 GESTIÓN DE CALIDAD

IL MISTERO por ser un negocio de alimentos preparados al público, debe contar con una supervisión constante que permita evaluar que se estén cumpliendo las normas sanitarias requeridas para funcionar, además de los estándares establecidos en sus recetas y modelo de servicio. Para lograr esto están establecidas las siguientes medidas y herramientas, con el fin de lograr la satisfacción del cliente y la seguridad alimentaria.

- ❖ **BPM:** Todos los funcionarios de la empresa deberán tener un curso de manipulación de alimentos que certifica que conocen y aplican las buenas prácticas de manufactura para alimentos en cualquier proceso. Este documento es obligatorio para todas las personas que trabajan con alimentos y debe ser renovado cada año. Para lograr obtener este documento deben participar en un curso teórico de 6 horas, dictadas por una persona certificada.
- ❖ **Exámenes médicos:** Todos los funcionarios de la empresa deben realizarse exámenes médicos de laboratorio microbiológico para certificar que son aptos para trabajar con alimentos sin perjuicio a las demás personas.
- ❖ **Norma técnica sectorial:** Aunque no es obligatoria su aplicación, se tendrá en cuenta las NTS para establecimientos gastronómicos–USNA del 1 al 11 que reúnen la mayoría de parámetros con los que debe contar un restaurante para su buen funcionamiento. Si bien, estos no son obligatorias de cumplir, si aportan a la calidad de servicio que se desea lograr.
- ❖ **Concepto sanitario:** Se debe contar con el concepto sanitario favorable por parte de una institución certificadora en Bogotá. Este concepto sanitario certifica que el restaurante cumple con todos los parámetros legales en cuenta a infraestructura y procesos para operar como establecimiento de alimentos abierto al público. El no

contar con este documento puede ocasionar sellamiento permanente del establecimiento o multas.

- ❖ **Receta estándar:** Se evaluará la elaboración de las recetas estándar para corroborar que los funcionarios las realizan sin generar cambios notables en presentación, sabor y calidad.
- ❖ **Trazabilidad de no conformidades:** Cuando se genere una queja escrita o verbal, se procederá a indagar para poder identificar donde estuvo el origen de la falla. Se deberá documentar que se hizo para evitar que se repita dicha queja y se entregará una respuesta formal al cliente, con el fin de extender nuestra preocupación y ánimo de mejorar para el cliente.

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro No.17 Estructura Organizacional



7.1.1 ÁREAS FUNCIONALES

Las áreas funcionales están aquí descritas, pero es necesario tener en cuenta que no todas ellas estarán implementadas desde el comienzo de la operación, sino a medida que la operación lo requiere mediante su incremento en las ventas.

❖ **DIRECCION GENERAL**

La dirección general es el área que se encarga de establecer las directrices bajo las cuales la empresa debe funcionar. Es la que establece los objetivos y metas, y las estrategias para alcanzarlas. La dirección general debe evaluar las demás áreas, controlar los recursos y mejorar la eficiencia de la empresa.

❖ **CONTABILIDAD.**

El área contable es la encargada de registrar todos los movimientos financieros de la empresa para poder generar informes y reportes oportunos, confiables y reales a la dirección general. Esta área funcional de la empresa es la que permite saber si los logros de las metas se están cumpliendo y si están siendo beneficiosas para todos. Esta área es responsable de cartera e impuestos.

❖ **COMPRAS Y COSTOS.**

El área de compras es la responsable de manejar los pedidos a los proveedores, así como los inventarios. Debe velar por el control de materias primas y mantener los costos de la empresa bajo su límite establecido.

❖ **RECURSOS HUMANOS.**

El área de recursos humanos es la encargada de la coordinación todas las actividades que involucran a los integrantes de la empresa desde el inicio del interés de querer trabajar en la empresa, hasta el último día de trabajo en ella. La actividades principales son: reclutamiento, inducciones, formalización de documentación (todo tipo de afiliaciones), emisión de certificaciones, capacitaciones, control de nómina, compensación y beneficios entre otros.

❖ **OPERATIVA- PRODUCCION.**

Esta área funcional es la encargada de realizar los procesos productivos de transformación de insumos a platos listos para la venta. Esta área es una de las más importantes ya que en

esta se concentran la mayor parte de manipulación de alimentos. Por otra parte el área de producción tiene una serie de actividades que está estrictamente bajo su control como lo son: Almacenamiento, mise en place, preparación, transformación de materias primas, cumplimiento de receta estándar, cumplimiento de tiempos de respuesta y control de calidad.

❖ OPERATIVA – SERVICIO.

Esta área funcional está encargada del servicio al cliente en el comedor y al teléfono. Esta área es operativa ya que se requiere que el personal de comedor atienda a los visitantes al momento de querer solicitar una bebida o un alimento. Esta área funcional es de gran relevancia ya que el servicio es un factor determinante para el éxito de cualquier tipo de restaurante, incluso en este donde se pretende que el servicio sea ligero, descomplicado y fresco, pero sin dejar de ser excelente.

❖ OPERATIVA – DISTRIBUCION.

Esta es una extensión del área Operativa- Servicio y está diseñada para la distribución de los productos a los hogares u oficinas de nuestros clientes. Dado que se quiere tener una participación en ventas alta de domicilio, es necesario establecer un staff especializado y encargado en esta línea de distribución.

7.1.2 CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN

La organización está definida bajo los siguientes criterios:

- ❖ Horarios de servicio: De lunes a sábado de 12:00 m a 10:30 pm.
Domingos y festivos de 12:00 m a 8:00 pm.
- ❖ Horarios de trabajo: Administración de 8:00 am a 5:00 pm con 1 hora de descanso.
Operación de 11:00 am a 10:30 pm con 1 hora de descanso. Para cubrir toda la jornada se contarán con diferentes turnos:
 1. Turno continuo 1: de 11:00 am a 8:00 pm
 2. Turno partido: de 10:00 am a 3:00 pm y de 6:30 pm a 10:30 pm.
 3. Turno continuo 2: de 1:00 pm a 10:00 pm.
- ❖ Pago de nómina: Quincenas vencidas. (2 al mes)

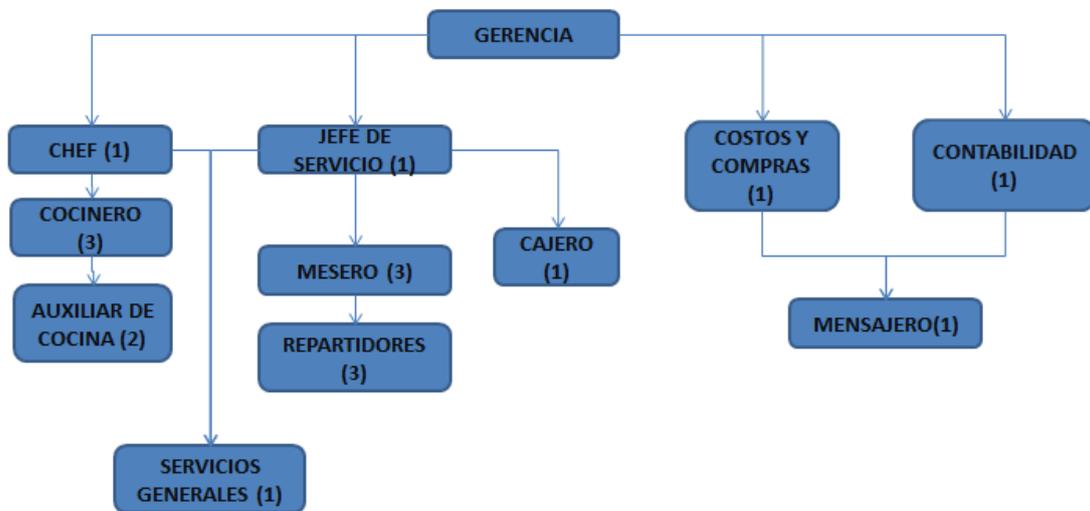
- ❖ Pago de propina: Propinas del 1 al 15 se pagaran el 25 de cada mes.
Propinas del 16 al 30 se pagaran el 10 del siguiente mes.

7.1.3 DISEÑO DEL ORGANIGRAMA Y ANÁLISIS DE CARGOS.

El organigrama actual está diseñado para atender una operación de más de 90 millones de ventas mensuales. Por esta razón al inicio de la operación se tendrá una nómina mínima necesaria, y se irán contratando las demás personas a medida que la operación la requiera.

- ❖ Organigrama.

Grafico No. 18 Organigrama.



Fuente: Elaboración propia

- ❖ Análisis de cargos

Cuadro No.19 Análisis de Cargos.

CARGO	FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijas metas de venta a corto y largo plazo

	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones de acuerdo a los estados financieros • Determinar las estrategias de publicidad a implementar. • Coordinar los esfuerzos de todas las áreas para el logro de metas.
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar todos los movimientos financieros en la contabilidad. • Manejo de cartera.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisor fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos. • Realización de estados financieros. • Asesoría financiera y contable.
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de costos y compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de proveedores. • Mantener los costos del restaurante en un mínimo. • Controlar inventarios. • Realizar pedidos y compras.
<ul style="list-style-type: none"> • Chef. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de recetas estándar. • Supervisión a subordinados • Velar por los insumos y costos de cocina. • Reportar movimientos de ventas de cocina • Auditoria de BPM. • Coordinar el trabajo del equipo de cocina.
<ul style="list-style-type: none"> • Cocinero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de recetas estándar • Alistamiento de miche and place. • Aseo general de equipos y área. • Realización de procesos de cocina.
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> • alistamiento de miche and place • aseo general de equipos y área. • Realización de procesos de cocina. • Lavado de loza en el servicio

	Pm/noche.
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio a la mesa. • Manejo de tiempos de respuesta en restaurante y domicilios • Coordinar el trabajo del equipo de comedor.
<ul style="list-style-type: none"> • Cajero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar domicilios. • Servicio a la mesa. • Sacar cuentas. • Responder por el efectivo. • Realizar cierre de caja.
<ul style="list-style-type: none"> • Mesero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio a la mesa. • Aseo a equipos y área. • Operación de servicio bebidas y bar.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza general de superficies del comedor. • Aseo de los baños de empleados y baño de clientes. • Lavado de loza al servicio de medio día.
<ul style="list-style-type: none"> • Repartidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los pedidos a los sitios de solicitud. • Realizar los cobros.
<ul style="list-style-type: none"> • Mensajero 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trámites bancarios. • Apoyar servicio de medio día en bar. • Realizar todo tipo de diligencias.

Fuente: Elaboración propia.

7.2 ESTRUCTURA DE PERSONAL

7.2.1 POLÍTICA DE CONTRATACIÓN

Las condiciones de contratación establecidas por la empresa son las siguientes:

- ❖ Contratos a término fijo inferiores a un año para todos los empleados excepto para el contador. (*Ver modelo de contrato en el Anexo No.11.1*)
- ❖ Contrato de prestación de servicios para el contador.

7.2.2 POLÍTICA SALARIAL

La política salarial presupuestada para el proyecto es la siguiente. En este cuadro se discriminan los salarios básicos sobre los cuales se calcularán todas las prestaciones sociales y parafiscales en el simulador financiero suministrado por la Cámara de Comercio de Bogotá.

Cuadro No.20 Política Salarial

CARGO	TIPO DE CONTRATO	SALARIO BASICO	Propinas (puntos)
Administrador	CTF inferior a 1 año Prestación de	\$ 2.000.000	4
Revisor fiscal	servicios	\$ 1.200.000	0
Costos y compras	CTF inferior a 1 año	\$ 1.000.000	2,5
Auxiliar contable	CTF inferior a 1 año	\$ 670.000	2
Chef	CTF inferior a 1 año	\$ 900.000	5
Cocineros	CTF inferior a 1 año	\$ 650.000	3,5
auxiliar de cocina	CTF inferior a 1 año	\$ 620.000	2
Jefe de servicio	CTF inferior a 1 año	\$ 850.000	5
Cajero	CTF inferior a 1 año	\$ 700.000	3,5
Recursos Humanos	CTF inferior a 1 año	\$ 1.000.000	2,5
Mesero	CTF inferior a 1 año	\$ 650.000	3,5
Repartidor	CTF inferior a 1 año	\$ 700.000	2
Servicios generales	CTF inferior a 1 año	\$ 630.000	1

Nota: La propina es un ingreso adicional aportado por el cliente. Aunque este es recaudado y repartido por la empresa, no constituye salario en ningún caso.⁴ Este ingreso se debe tener en cuenta, ya que en la industria gastronómica, la propina es uno de los factores determinantes para los empleados al momento de aceptar un cargo.

⁴ El valor total de las propinas recaudadas se dividirá en el número total de puntos de la empresa, y a cada quien se le liquidará el valor correspondiente.

8. PLAN ECONÓMICO.

Para el desarrollo del plan económico y financiero se ha utilizado la herramienta suministrada por la Cámara de comercio de Bogotá, llamada simulador financiero⁵, en la cual se han introducido todos los valores y datos del proyecto.

8.1 PLAN DE INVERSIONES

8.1.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN FIJA

El presupuesto de inversión en activos fijos durante los tres primeros años es de **\$155'695.032** que están distribuidos al detalle en el **Cuadro No.14 Activos Fijos**.

Al inicio del proyecto se invertirán **\$109'943.388** que será aporte de socios. Los **\$ 45'531.244** restantes serán invertidos después del segundo año de operación, y se adquirirán por medio de crédito para respaldar el incremento en ventas. Ver distribución de inversiones en el **Cuadro No.21**.

8.1.2 PRESUPUESTO DE CAPITAL DE TRABAJO

El presupuesto de capital de trabajo es de **\$ 90'000.000** que serán aportados por los socios desde el mes 1. Este capital de trabajo es calculado para solventar la iliquidez de los primeros 6 meses de operación y así poder responder con obligaciones como pago de nómina, servicios, costos de producción, etc

Cuadro No.21 Distribución de Inversiones.

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 110.163.788	55%	\$ 45.531.244	100%	\$ 155.695.032	63%
CAPITAL DE	\$	45%	\$	0%	\$ 90.000.000	37%

⁵ Disponible en: <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?catID=741&conID=4919&pagID=4110>

TRABAJO	90.000.000	-	
Total general	\$ 200.163.788	\$ 45.531.244	\$ 245.695.032
DISTRIBUCION INVERSION	81,47%	18,53%	

Fuente: Datos procesados en el simulador financiero suministrado por la CCB

El 81,47% de la inversión proviene de recursos propios de los socios, el 18,53% se conseguirán mediante un crédito bancario, por tal razón el nivel de endeudamiento de la empresa será bajo. Una de las ventajas es que los 45 millones que se obtendrán por crédito no son una inversión que se deba realizar al comienzo del proyecto, sino a partir del segundo año,

8.2 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los estructura de costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$ 389'811.326, se destinan 122,2 millones de pesos para mano de obra, se establecen 106,2 millones de pesos en costos de producción, se calculan 115,8 millones de pesos para gastos administrativos, se determinan 12,9 millones de pesos para créditos. Se refieren exclusivamente a los intereses de los créditos obtenidos; no se presupuesta la cuota de amortización. Se contabilizan 32,6 millones de pesos para depreciación⁶

8.2.1 ESTRUCTURA DE LOS COSTOS EMPRESARIALES

En la estructura de costos empresariales tenemos que los costos administrativos son los que generan mayor desgaste económico. En este rubro encontramos gastos de cafetería y aseo por \$400.000, capacitación \$200.000, revisoría fiscal \$ 1'200.000, papelería oficina \$120.000, gastos bancarios \$ 300.000, caja menor \$600.000, comunicación y teléfono \$150.000 y monitoreo de alarmas \$300.000.

⁶ Información obtenida del simulador financiero a partir de los datos ingresados.

Estos son algunos de los gastos principales que se han presupuestado para todos los meses, además de la nómina de administración que varía cada año. Aunque existen algunos más y son de menor costo, estos se tuvieron en cuenta en caja menor.

Los costos financieros son el tercer mayor gasto empresarial. Solo se han calculado los intereses correspondientes al periodo que son \$12'927.296

La depreciación es el segundo mayor gasto empresarial, y corresponde a la devaluación desgaste de los activos fijos adquiridos. La depreciación es alta debido a que la inversión en activos fijos fue en su mayoría maquinaria y equipos.

Cuadro No.22 Costos Empresariales.

COSTOS DE ADMINISTRACION	MENSUAL	ANUAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 9.651.125	\$ 115.813.500
CREDITOS	\$ 1.095.663	\$ 12.927.296
DEPRECIACION	\$ 2.722.281	\$ 32.667.372

Fuente: Simluador financiero suministrado por la CCB

8.2.2 PRESUPUESTO DE COSTOS OPERACIONALES

En la estructura de costos operacionales tenemos que los costos de producción son de \$8'850.000 que están distribuidos en un arriendo de \$4'500.000, y un presupuesto de servicios públicos así: Acueducto \$1'000.000, energía \$1'000.000, gas \$1'000.000, consumo en combustible por \$350.000, e insumos por \$1'000.000. El valor de insumos es un estimado de no perecederos que se debe tener en bodega.

El costo mano de obra corresponde a la nómina del chef, cocineros, Jefe de servicio, mesero, cajero, domiciliario y servicios generales. *Ver numeral 7.2.2 Política salarial.*

Cuadro No. 23 Costos Operacionales.

COSTOS DE PRODUCCION	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 10.183.597	\$ 122.203.158
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 8.850.000	\$ 106.200.000

Fuente: Simluador financiero suministrado por la CCB

8.2.3 ESTRUCTURA DE COSTOS VARIABLES UNITARIOS.

La información registrada de los costos variables en el simulador financiero, corresponde a los costos variables promedio de cada uno de los grupos de productos, debido a que la herramienta solo permite un máximo de 12 productos.. Los costos variables promedio de la empresa están en un 35,21%.

Durante el primer de ventas, los costos variables totales son de **\$209'663.668**. Durante el segundo año los costos variables son de **\$362'104.787**. Para el tercer año los costos variables son de **\$ 416.443.512**.

Cuadro No.24 Costos Variables Unitarios.

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
SOPAS	9.838	2.988	0	79	3.067	6.771	68,83%	2,23%	1,53%
ENSALADAS	11.111	4.000	0	89	4.089	7.022	63,20%	2,54%	1,61%
LASAÑAS	15.394	5.500	0	123	5.623	9.771	63,47%	79,69%	50,58%
PASTAS	13.241	4.160	0	106	4.266	8.975	67,78%	4,55%	3,08%
POSTRES	5.208	2.000	0	42	2.042	3.166	60,80%	2,38%	1,45%
BEBIDAS	2.894	1.000	0	23	1.023	1.871	64,65%	8,60%	5,56%
						AÑO 2		100,00%	63,82%

Fuente: Simulador financiero suministrado por la CCB

En la industria gastronómica los costos variables de los restaurantes están presupuestados entre el 35% y el 38%, para poder cubrir los gastos y generar utilidades entre el 6% y el 18% de sus ventas (Acodres).

8.2.4 DETERMINACIÓN DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.

El margen de contribución de la empresa es **63,82%** lo cual se interpreta así: por cada peso que venda la empresa se obtienen 64 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución es sopas, postres es el producto de menor margen de contribución.

Cuadro No. 25

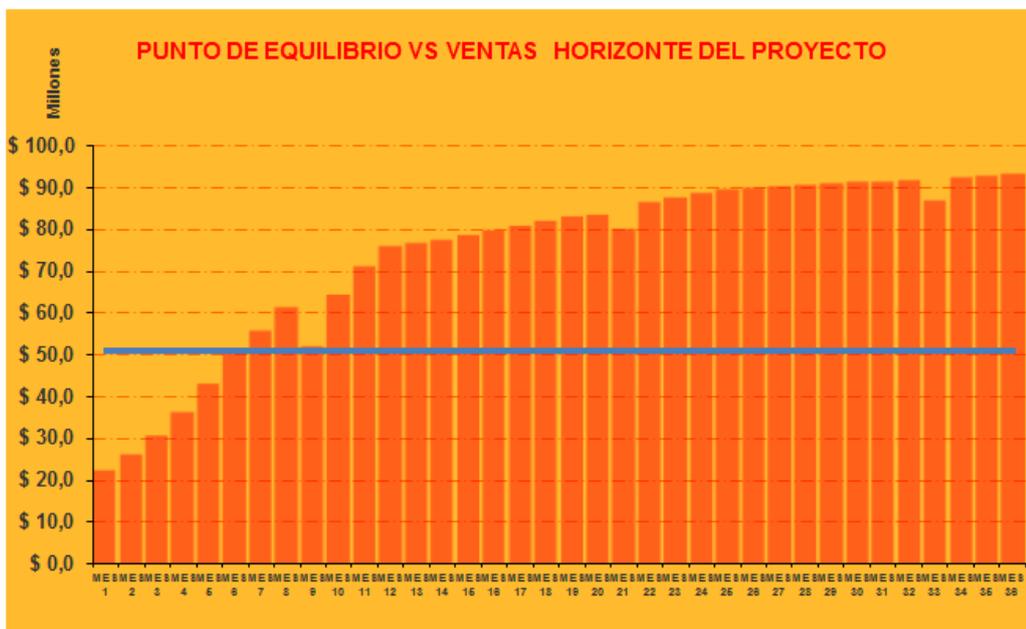
PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
SOPAS	9.838	2.988	0	79	3.067	6.771	68,83%	2,23%	1,53%
ENSALADAS	11.111	4.000	0	89	4.089	7.022	63,20%	2,54%	1,61%
LASAÑAS	15.394	5.500	0	123	5.623	9.771	63,47%	79,69%	50,58%
PASTAS	13.241	4.160	0	106	4.266	8.975	67,78%	4,55%	3,08%
POSTRES	5.208	2.000	0	42	2.042	3.166	60,80%	2,38%	1,45%
BEBIDAS	2.894	1.000	0	23	1.023	1.871	64,65%	8,60%	5,56%
						AÑO 2		100,00%	63,82%

Fuente: Simulador financiero suministrado por la CCB

8.3 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$ 610'822.373 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de **50,9 millones de pesos**. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el segundo año, alcanza el punto de equilibrio.

Grafica No.2 Punto de equilibrio.



Fuente: Simulador financiero suministrado por la CCB

9. PLAN FINANCIERO

Todos los análisis y resultados financieros fueron procesados mediante la herramienta financiera suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá.

9.1 ESTADOS FINANCIEROS

9.1.1 EL BALANCE

El balance general inicial es de 200 Millones de pesos, el cual está representado en la inversión inicial de activos fijos y el capital de trabajo. Para el primer año el balance se ve afectado negativamente debido a la depreciación de activos fijos y a las ventas insuficientes que han generado una pérdida del ejercicio por 24,3 millones de pesos. Esta disminución está planeada únicamente para el primer año.

Cuadro No.26 Balance general Año 1

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1
CAJA	66.520.960	57.407.719
CUENTAS POR COBRAR	0	0
INVENTARIOS	1.679.040	1.679.040
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	68.200.000	59.086.759
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	109.943.388	109.943.388
DEPRECIACION		32.667.372
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	109.943.388	77.276.016
OTROS ACTIVOS	21.800.000	16.350.000
TOTAL ACTIVOS	199.943.388	152.712.775
PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR		0
PRESTAMOS	90.000.000	67.098.978
IMPUESTOS POR PAGAR		0

PRESTACIONES SOCIALES		
TOTAL PASIVO	90.000.000	67.098.978
PATRIMONIO		
CAPITAL	109.943.388	109.943.388
UTILIDADES RETENIDAS		0
UTILIDADES DEL EJERCICIO		-24.329.591
TOTAL PATRIMONIO	109.943.388	85.613.797
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	199.943.388	152.712.775

Fuente: Datos procesados en el simulador financiero suministrado por la CCB

9.1.2 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados en el primer año, muestra una perdida por 23,3 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 20,56% anual. o. La rentabilidad operacional es del 0,22% anual. Se sugiere repasar la estructura de costos y gastos fijos. La rentabilidad sobre ventas es de -4,11% anual.

La razón por la cual se genera está perdida, es porque no se logran unas ventas suficientes para llegar al punto de equilibrio. Esto en parte, es por que desde el comienzo de la operación se han presupuestados gastos considerablemente altos para los ingresos que se esperan.

Cuadro No.27 Estado de pérdidas y Ganancias.

	AÑO 1
VENTAS	592.562.519
INV. INICIAL	1.679.040
+ COMPRAS	209.663.668
- INVENTARIO FINAL	1.679.040
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	209.663.668
+ MANO DE OBRA FIJA	122.203.158
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	106.200.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	32.667.372
TOTAL COSTO DE VENTAS	470.734.198

UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	121.828.321
GASTOS ADMINISTRATIVOS	115.813.500
GASTOS DE VENTAS	4.740.500
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	1.274.321
- OTROS EGRESOS	
- GASTOS FINANCIEROS	20.153.912
- GASTOS PREOPERATIVOS	5.450.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	-24.329.591
IMPUESTOS	0
UTILIDAD NETA	\$ -24.329.591

Fuente: Datos procesados en el simulador financiero suministrado por la CCB

9.1.3 FLUJO DE CAJA

En el flujo de caja del primer año, mes a mes se observa que el proyecto presenta su menor superávit en el mes 5 por valor de \$ 9'666.980. Es necesario destinar 90 millones para capital de trabajo para que la empresa tenga como cumplir los compromisos de corto plazo. Con el presupuesto de este capital de trabajo se considera que el proyecto no tendrá déficit y se podrán cubrir algunas eventualidades.

9.2 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA INVERSIÓN

9.2.1 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Para el cálculo de este indicador se estableció una tasa de interés de oportunidad del 12%. El valor arrojado del cálculo es \$75'267.177. Se interpreta como: el proyecto arroja 75 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 12% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

9.2.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno o TIR es de 30,04%. Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del 30,04% promedio anual. Siendo este valor mayor a la tasa de descuento (12%) el proyecto es económicamente viable.

9.2.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI).

El periodo de recuperación de la inversión o PRI. Se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$199'943.388. Como la suma de las utilidades de los tres años es de 190 millones se afirma que la inversión se recupera en 3 años y 1 mes.

9.3 PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A TRES AÑOS

9.3.1 BALANCE PROYECTADO

El balance general proyectado se analiza básicamente con dos indicadores, el primero de ellos es la razón de liquidez. Este indicador es una buena medida de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Entre "más líquido" sea el activo corriente más significativo es su resultado. Para su análisis debe tenerse en cuenta la calidad y el carácter de los activos corrientes, en términos de su facilidad de conversión en dinero y las fechas de vencimiento de las obligaciones en el pasivo corriente

Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene 0,98 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir, que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo

El segundo indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Se le denomina nivel de endeudamiento. Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un

endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo ella no tendrá las dificultades que ha de suponer un indicador alto.

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

Observando la proyección de los 3 primeros años de operación se puede ver que el nivel de endeudamiento disminuye, y la razón de liquidez aumenta.

Cuadro No.28 Balance General Proyectado.

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	66.520.960	57.407.719	212.259.050	353.464.345
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0
INVENTARIOS	1.679.040	1.679.040	1.679.040	1.679.040
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	68.200.000	59.086.759	213.938.090	355.143.385
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	109.943.388	109.943.388	148.688.632	155.695.032
DEPRECIACION		32.667.372	78.387.507	128.084.123
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	109.943.388	77.276.016	70.301.125	27.610.909
OTROS ACTIVOS	21.800.000	16.350.000	10.900.000	5.450.000
TOTAL ACTIVOS	199.943.388	152.712.775	295.139.215	388.204.293
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		0	0	0
PRESTAMOS	90.000.000	67.098.978	66.597.694	21.294.124
IMPUESTOS POR PAGAR		0	50.024.704	65.860.533
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	90.000.000	67.098.978	116.622.397	87.154.657
PATRIMONIO				
CAPITAL	109.943.388	109.943.388	109.943.388	110.163.788
UTILIDADES RETENIDAS		0	-24.329.591	68.573.430
UTILIDADES DEL EJERCICIO		-24.329.591	92.903.021	122.312.419
TOTAL PATRIMONIO	109.943.388	85.613.797	178.516.818	301.049.637
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	199.943.388	152.712.775	295.139.215	388.204.293

9.3.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.

El flujo de fondos del proyecto muestra que desde el primer año se cuenta con recursos suficientes para responder por los compromisos de corto y largo plazo. Para esto es necesario contar con un capital de trabajo inicial de \$90'000.000 que mantenga la estructura de costos y gastos mientras se logra un nivel de ventas suficiente. Durante el primer año se presenta el menor superávit en el mes 5 con 9,6 millones. Otra de las razones de un flujo de efectivo positivo, es que la empresa vende al 100% de contado y compra a crédito al 40% de sus proveedores.

Cuadro No.29 Flujo de caja proyectado.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	592.562.519	1.025.606.246	1.181.066.775
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	592.562.519	1.025.606.246	1.181.066.775
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	211.342.708	362.104.787	416.443.512
GASTOS DE VENTA	4.740.500	8.204.850	9.448.534
MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	122.203.158	191.039.397	236.755.846
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	106.200.000	110.448.000	110.448.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	115.813.500	137.367.680	151.904.344
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	560.299.866	809.164.714	925.000.235
FLUJO NETO OPERATIVO	32.262.653	216.441.532	256.066.540
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	109.943.388	0	220.400
CAPITAL DE TRABAJO	0	0	0
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	0	38.745.244	6.786.000
CAPITAL DE TRABAJO	90.000.000	0	0
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	199.943.388	38.745.244	7.006.400
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	21.800.000		
AMORTIZACIONES	22.901.022	39.246.528	52.089.570
GASTOS FINANCIEROS	20.153.912	22.343.672	12.746.972
IMPUESTOS	0	0	50.024.704

ACTIVOS DIFERIDOS	0		
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	109.943.388	38.745.244	7.006.400
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 174.798.322	\$ 100.335.444	\$ 121.867.646
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 25.145.066	\$ -61.590.200	\$ -114.861.246
FLUJO NETO	\$ 57.407.719	\$ 154.851.332	\$ 141.205.294
+ SALDO INICIAL	\$ 66.520.960	\$ 57.407.719	\$ 212.259.050
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 57.407.719	\$ 212.259.050	\$ 353.464.345

Fuente: Datos procesados por el simulador financiero suministrado por la CCB

9.3.3 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO.

Para el primer año se tiene un pérdida de 24,3 millones de pesos ocasionados por no alcanzar las ventas suficientes para cubrir la estructura de costos y gastos. Para el segundo y tercer año las ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos de la empresa y se empezarán a generar utilidades por 92,9 millones de pesos y 122,3 millones de pesos respectivamente. La utilidad corresponde a un aproximado del 10% de las ventas, valor que está en los parámetros de la industria gastronómica.

Cuadro No. 30 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	592.562.519	1.025.606.246	1.181.066.775
INV. INICIAL	1.679.040	1.679.040	1.679.040
+ COMPRAS	209.663.668	362.104.787	416.443.512
- INVENTARIO FINAL	1.679.040	1.679.040	1.679.040
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	209.663.668	362.104.787	416.443.512
+ MANO DE OBRA FIJA	122.203.158	191.039.397	236.755.846
+ MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	106.200.000	110.448.000	110.448.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	32.667.372	45.720.136	49.696.616
TOTAL COSTO DE VENTAS	470.734.198	709.312.320	813.343.973
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	121.828.321	316.293.926	367.722.802
GASTOS ADMINISTRATIVOS	115.813.500	137.367.680	151.904.344

GASTOS DE VENTAS	4.740.500	8.204.850	9.448.534
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	1.274.321	170.721.396	206.369.924
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	20.153.912	22.343.672	12.746.972
- GASTOS PREOPERATIVOS	5.450.000	5.450.000	5.450.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	-24.329.591	142.927.724	188.172.952
IMPUESTOS	0	50.024.704	65.860.533
UTILIDAD NETA	\$ - 24.329.591	\$ 92.903.021	\$ 122.312.419

Fuente: Datos procesador por el simulador financiero suministrado por la CCB

9.4 DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

La política de distribución de utilidades es la siguiente:

Se tendrá una reserva del 15% de las utilidades cada año.

Se repartirán los dividendos anualmente según corresponda la participación de los socios.

10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN.

10.1 FIGURA JURIDICA

La empresa se creará bajo la modalidad de Sociedad por acciones simplificada, y tendrá el nombre de **IL MISTERO S.A.S**, se ha establecido esta opción ya que otorga beneficios en cuanto a funcionalidad y flexibilidad de tipo administrativo. Esta sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita de conformidad con la ley 1258 del 2008.

Beneficios de constitución bajo la modalidad S.A.S

- ❖ Limita la responsabilidad laboral y fiscal de los accionistas frente al desarrollo del objeto social.
- ❖ Permite repartir las utilidades de manera flexible.
- ❖ No requiere la existencia de Revisor Fiscal o de Junta Directiva, salvo que por las características de la empresa se requiera.
- ❖ Presenta un objeto social amplio que le facilita la realización de negocios sin restricciones.

- ❖ La sociedad se puede constituir con una sola persona.
- ❖ Su manejo administrativo es flexible.

10.2 SECTOR

Terciario, servicios, restaurante.

10.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA DIAN.

Las actividades económicas son:

- ❖ 1084: Elaboración de comidas y platos preparados
- ❖ 1089: Elaboración de otros productos alimenticios.

La sociedad se acogerá la ley 1429 de 2010 donde el impuesto de renta se paga progresivamente de la siguiente manera, 0% los dos primeros años, 25% el tercer año, 50% el cuarto año, 75% el quinto año, y el 100% a partir del sexto año. Se debe declarar y pagar impuesto de industria y comercio ICA del 4,14 x mil.⁷

11. ANEXOS.

11.1 CONTRATO DE TRABAJO.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO INFERIOR A UN AÑO.

**NOMBRE DEL EMPLEADOR
EMPLEADOR**

DIRECCION DEL

⁷ En el simulador financiero no se ha tenido en cuenta la ley 1429 de 2010, con el fin de presupuestar la realidad a un plazo más largo. Ya que a partir del sexto año se deberá pagar el 100% del impuesto de renta.

IL MISTERO S.A.S
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

NOMBRE DEL TRABAJADOR
TRABAJADOR

DIRECCION DEL

XXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

LUGAR, FECHA DE NACIMIENTO
EL TRABAJADOR

CARGO DESEMPEÑA

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

SALARIO

Ver política Salarial

PERIODOS DE PAGO
LABORES

FECHA DE INICIACION DE

QUINCENA VENCIDAS

XXXXXX

LUGAR DONDE DESEMPEÑA LABORES
CONTRATADO

CIUDAD DONDE HA SIDO

A definir

BOGOTA, D.C.

TERMIMO INICIAL DEL CONTRATO

3 MESES

FECHA INICIO CONTRATO
CONTRATO

FECHA TERMINACION

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Entre EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR, de las condiciones ya dichas, identificados como aparece al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente contrato individual de trabajo a término fijo inferior a un año, por un periodo inicial de tres (3) meses, regido además por las siguientes cláusulas.

PRIMERA: EL EMPLEADOR contrata los servicios personales del TRABAJADOR y éste se obliga: a) a poner al servicio del EMPLEADOR toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado y en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las ordenes e instrucciones que le imparta EL EMPLEADOR directamente o a través de su representante. b) A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros EMPLEADORES, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato; y c). a guardar

absoluta reserva sobre los hechos, documentos, informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materiales que lleguen a su conocimiento por causa ocasión de su contrato de trabajo.

SEGUNDA: Las partes declaran que en el presente contrato se entienden incorporadas, en lo pertinente, las disposiciones legales que regulan las relaciones entre la empresa y sus trabajadores, en especial, las de contrato de trabajo para el oficio que se suscribe, fuera de las obligaciones consignadas en los reglamentos de trabajo y de higiene y seguridad industrial de la empresa. El trabajador acepta los cambios de labores decididos por el empleador siempre y cuando las condiciones laborales se mantengan.

TERCERA: En relación con la actividad propia del trabajador, éste la ejecutará dentro de las siguientes modalidades que implican claras obligaciones para el mismo trabajador así:

- Observar rigurosamente las normas que le fije la empresa para la realización de la labor a que se refiere el presente contrato.
- Guardar absoluta reserva, salvo autorización expresa de la empresa, de todas aquellas informaciones que lleguen a su conocimiento, en razón de su trabajo, y que sean por naturaleza privadas.
- Ejecutar por sí mismo las funciones asignadas y cumplir estrictamente las instrucciones que le sean dadas
- Por la empresa, o por quienes la representen, respecto al desarrollo de las actividades.
- cuidar permanentemente los intereses de la empresa.
- Dedicar la totalidad de su jornada de trabajo a cumplir a cabalidad con sus funciones.
- Programar diariamente su trabajo y asistir puntualmente a las reuniones que efectué la empresa a las cuales hubiere sido citado.
- Observar completa armonía y comprensión con los clientes, con sus superiores y compañeros de trabajo en sus relaciones personales y en la ejecución de su labor.
- Cumplir permanentemente con espíritu de lealtad, colaboración y disciplina con la empresa.
- Avisar oportunamente y por escrito, a la empresa todo cambio en la dirección, teléfono o ciudad de referencia.

CUARTA: EL EMPLEADOR pagará al **TRABAJADOR** por la prestación de sus servicios el salario indicado, pagadero también en las oportunidades señaladas arriba. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I, II y III Del título VII del C.S.T. **PARAGRAFO PRIMERO:** Se aclara y se conviene que en los casos en los que EL TRABAJADOR devengue comisiones o cualquiera otra modalidad de salario variable, el 82.5% de dichos ingresos, constituye remuneración de la labor, y el 17.5 % restante está destinado a remunerar el descanso en los días dominicales y festivos de que tratan los Capítulos I y II del título VIII del C.S.T. **PARAGRAFO SEGUNDO:** Las partes acuerdan que lo que reciba el trabajador o llegue a recibir en el futuro, adicional a su salario ordinario, ya sean beneficios o auxilios habituales u ocasionales, tales como alimentación, habitación o vestuario, bonificaciones ocasionales o cualquier otra que reciba, durante la vigencia del contrato de trabajo, en dinero o especie no constituyen salario.

QUINTA: Todo trabajo suplementario o en horas extras y todo trabajo en día domingo o festivo en los que legalmente debe concederse descanso, se remunerara conforme a la ley, así como los correspondientes recargos nocturnos. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, nocturno, dominical o festivo o festivo, EL EMPLEADOR o sus representantes deberán haberlo autorizado previamente y por escrito. Cuando la necesidad de este trabajo se presente de manera imprevista o inaplazable, deberá ejecutarse y darse cuenta por escrito, a la mayor brevedad, al EMPLEADOR o a sus representantes para su aprobación. EL EMPLEADOR, en consecuencia, no reconocerá ningún trabajo suplementario, o trabajo nocturno o en días de descanso legalmente obligatorio que no haya sido autorizado previamente o que, habiendo sido avisado inmediatamente, no haya sido aprobado como queda dicho. Tratándose de trabajadores de dirección, confianza o manejo, no habrá lugar al pago de horas extras.

SEXTA: EL TRABAJADOR. Se obliga a laborar la jornada máxima legal, salvo estipulación expresa y escrita en contrario, en los turnos y dentro de las horas señalados por el EMPLEADOR, pudiendo hacer estos los ajustes, cambios de horarios que estime conveniente. Por el acuerdo expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria la forma prevista en el artículo 164 del C.S.T., modificado por el Art., 23 de la ley 50/90, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las sesiones de la jornada no se computan dentro de las mismas, según el Art., 167 *ibídem*.

Así mismo el empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días de la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En éste, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de *Ver criterios de organización*

SEPTIMA: Los primeros 18 días del presente contrato se consideran como periodo de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado unilateralmente, en cualquier momento de dicho periodo

OCTAVA: La duración del presente contrato es la establecida en este documento. No obstante, si antes de la fecha de vencimiento del termino estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, este se entenderá renovado por un periodo igual al inicialmente pactado y así sucesivamente, siempre que subsistan las causas que lo originaron y la materia del trabajo.

NOVENA: Son justas causas para dar terminado unilateralmente el contrato, por cualquiera de las partes, las enumeradas en los art. 62 y 63 del C.S.T., modificados por el Art. 7º. Del decreto 2351/65 y además, por parte del EMPLEADOR, las faltas que para el efecto se califiquen como graves en reglamentos y demás documentos que contengan reglamentaciones, ordenes, instrucciones o prohibiciones de carácter general o particular, pactos, convecciones colectivas. Laudos arbitrales y las que expresamente convengan calificar así en escritos que formarán parte integrante del presente contrato.

DECIMA. Las invenciones o descubrimientos realizados por EL TRABAJADOR le pertenecen, salvo a) en el evento que la invención haya sido realizada por EL TRABAJADOR contratado para investigar, siempre y cuando la invención sea resultado de la misión específica para la cual ha sido contratado. b) Cuando el trabajador no ha sido contratado para investigar y la invención se obtiene mediante datos o medios conocidos o utilizados de la labor desempeñada. En este último evento, el trabajador, tendrá derecho a una compensación que se fijara por un tribunal de arbitramento designado por las partes en cumplimiento de las normas laborales y de arbitraje vigentes para el momento en que se origine el conflicto, de acuerdo al monto del salario, la importancia del invento o descubrimiento, el beneficio que reporte al EMPLEADOR o otros factores similares.

DECIMA PRIMERA: Los derechos patrimoniales de autor por el trabajador en ejercicio de sus funciones o con ocasión ellas pertenecen al EMPLEADOR. Todo lo anterior sin perjuicio de los derechos morales de autor que permanecerán en cabeza del creador de la obra, de acuerdo con la ley 23 de 1982 y la Decisión 351 del a Comisión del acuerdo de Cartagena.

DECIMA SEGUNDA: EL TRABAJADOR acepta desde ahora expresamente todas las modificaciones determinadas por el EMPLEADOR, en ejercicio de su poder subordinante, de sus condiciones laborales, tales como la jornada de trabajo, el lugar de prestación de servicio, el cargo u oficio y/0 funciones y la forma de remuneración, siempre que tales modificaciones no afecten su honor, dignidad o sus derechos mínimos ni impliquen desmejoras sustanciales o graves perjuicios para él, de conformidad con lo dispuesto por el Art. 23 del C.S.T. modificado por el Art. 1º. de la ley 50/90. Los gastos que se originen con el traslado de lugar de prestación del servicio serán cubiertos por el EMPLEADOR de conformidad con el numeral 8º. del Art. 57 del C.S.T.

DECIMA TERCERA: El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto cualquiera otro contrato, verbal o escrito, celebrado entre las partes con anterioridad, pudiendo las partes convenir por escrito modificaciones al mismo, las que formaran parte integrante de este contrato.

CLAUSULAS ADICIONALES:

Si el trabajador faltare durante tres (3) días laborables y consecutivos al sitio de trabajo sin causa justificable, se entiende que está dando por terminado unilateralmente la vinculación laboral existente y autoriza expresamente al empleador a proceder de conformidad con la ley laboral.

Franco villalba inversiones alimenticias s.a.s. y el trabajador acuerdan que ninguno de los elementos enumerados en el art. 128 del código sustantivo de trabajo constituyen salario.

No tiene carácter de salario el auxilio de alimentación en especie que dará por mera liberalidad el empleador al trabajador, de acuerdo con los parámetros y con las cantidades que el mismo empleador determine periódicamente. De la misma manera, las partes acuerdan que por ser el auxilio pactado en esta cláusula de mera liberalidad del empleador y no ser parte del salario, este podrá suspenderla o reglamentarla de la manera que le parezca más conveniente.

Aunque la propina sea recaudada, administrada y distribuida por el empleador no constituye salario para ningún efecto.

Es justa causa para dar por terminado el contrato de trabajo el nacimiento de amoríos y noviazgos en el sitio de trabajo, siempre y cuando no sea manejada con la discreción debida.

Para constancia se firma en dos o más ejemplares del mismo tenor y valor, ante testigo, un ejemplar de los cuales reciben EL TRABAJADOR en este acto, en la ciudad y fecha que se indica a continuación:

CIUDAD Y FECHA: BOGOTA, D.C. xxx

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

C.C. ó NIT. 900.658.772-7

C.C. No. 1.014.211.908 de Bogotá

BIBLIOGRAFÍA

- Acodres. (s.f.). *Operacion de restaurantes en colombia cuarta edicion*. Obtenido de <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/operacionrestaurantes.pdf>
- Chapinero, A. I. (23 de marzo de 2013). *www.chapinero.gov.co*. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/Informe%20de%20Gestion%202012.pdf>
- El Pais. (16 de 10 de 2012). *El consumo de comidas fuera del hogar alcanzará \$24 billones*. Obtenido de Elpais.com.co: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/consumo-comidas-fuera-hogar-alcanzara-24-billones>
- El Tiempo. (14 de 4 de 2013). *Bogotá, entre las urbes con más potencial económico de América*. Obtenido de Eltiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12740810>
- Figueredo Molina, R. M. (s.f.). *Revista la Barra*. Obtenido de Balance Turistica de Bogota, Destino Turistico Sostenible: <http://www.revistalabarra.com.co/proyecciones/pdf/memorias/RosaMargaritaFigueredo-IDTenProyecciones.pdf>
- Moore, G. (2013). <http://www.geoffreyamoore.com/>.
- Republica, L. (25 de 1 de 2013). *El negocio de la gastronomía viene aumentando su buen sabor*. Obtenido de La Republica: http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051
- Rivera Rodriguez, H. A., & Restrepo Puerta, L. F. (2008). *Analisis estructural de sectores estrategicos*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Secretaria distrital de cultura, r. y. (Noviembre de 2008). *Localidad de chapinero Ficha basica*. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>