

	GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS		Código	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):

NOMBRE(S): SILVIA STEFANY APELLIDOS: GALVIS QUINTERO

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR:

NOMBRE(S): MAYRA ESPERANZA APELLIDOS: FOLIACO ALBINO

CO-DIRECTOR:

NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL RESTAURANTE DE COMIDAS RÁPIDAS "MANAOS" EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

RESUMEN

El presente trabajo trata de un establecimiento de un restaurante de comida rápida, el cual se pretende llamar Restaurante Manaos, reviviendo la idea de que no es "comida chatarra", no solo por su tiempo de preparación, sino por los productos ofrecidos basados en métodos de cocción en los que se eliminan los altos contenidos de grasa. Manaos busca destacar en el mercado local ofreciendo un servicio de alta calidad acompañado de una excelente ambientación locativa y personal dispuesto a servir. El restaurante Manaos se ubicará en la ciudad de San José de Cúcuta y el segmento de mercado hacia el cual está dirigido son hombres y mujeres de edades entre los 18 y 55 años.

PALABRAS CLAVE: plan de negocios, comidas rápidas, presupuesto.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 120 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM: 1

Copia No Controlada

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL RESTAURANTE DE COMIDAS
RÁPIDAS “MANAOS” EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

SILVIA STEFANY GALVIS QUINTERO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL RESTAURANTE DE COMIDAS
RÁPIDAS “MANAOS” EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA

SILVIA STEFANY GALVIS QUINTERO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Directora:

MAYRA ESPERANZA FOLIACO ALBINO

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 22 de octubre de 2021

LUGAR: ENCUENTRO VIRTUAL PLATAFORMA GOOGLE MEET.

PLAN DE ESTUDIOS: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DEL PROYECTO: "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL RESTAURANTE DE COMIDAS RÁPIDAS "MANAOS" EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA".

MODALIDAD: TRABAJO DE GRADO

JURADOS:

FRANCISCO ESTEBAN RODRÍGUEZ ISIDRO

ENTIDAD: U.F.P.S.

MIGUEL ALBERTO MORENO CHACÓN

ENTIDAD: U.F.P.S.

WILLIAM FABIÁN ESPINEL GÓMEZ

ENTIDAD: U.F.P.S.

DIRECTORA: MAYRA ESPERANZA FOLIACO ALBINO

NOMBRE ESTUDIANTE

	CÓDIGO	CALIFICACIÓN		
		NÚMERO	LETRAS	A - M - L
SILVIA STEFANY GALVIS QUINTERO	1213291	3,9	Tres Nueves	X

FRANCISCO ESTEBAN RODRÍGUEZ ISIDRO

Jurado

MIGUEL ALBERTO MORENO CHACÓN

Jurado

WILLIAM FABIÁN ESPINEL GÓMEZ

Jurado

V^oB^o
ZULAY ALARCÓN RIVERA
Coordinadora Comité Curricular
Administración de Empresas

Lola P.



**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA
LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Cúcuta, 11 de diciembre de 2021

Señores
BIBLIOTECA EDUARDO COTE LAMUS
Ciudad

Cordial saludo:

Silvia Stefany Galvis Quintero, identificado(s) con la C.C. N° 1090483244, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DEL RESTAURANTE DE COMIDAS RÁPIDAS "MANAOS" EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar al título de Administración de Empresas; autorizo(amos) a la biblioteca de la Universidad Francisco de Paula Santander, Eduardo Cote Lamus, para que con fines académicos, muestre a la comunidad en general a la producción intelectual de esta institución educativa, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página web de la Biblioteca Eduardo Cote Lamus y en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Francisco de Paula Santander.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet etc.; y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Lo anterior, de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la ley 1982 y el artículo 11 de la decisión andina 351 de 1993, que establece que "**los derechos morales del trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Silvia Stefany Galvis Quintero

SILVIA STEFANY GALVIS QUINTERO
C.C. 1090483244
CEL: 314 326 4844
Correo: silviastefanygg@ufps.edu.co
FIRMA Y CEDULA

Dedicatoria

Con todo mi corazón se la dedico al forzador de mi camino, Dios quien me dio fuerza, valentía y sabiduría, luego a mi familia quien gracias a ellos tuve crecimiento para la construcción de vida profesional como persona, muchos de mis logros se los debo a ustedes en los que se incluye este, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Agradecimientos

Un trabajo de grado es siempre fruto de ideas, mi agradecimiento a Dios que es grande y todo lo hace posible, por guiarme a desarrollar este proyecto ya que a pesar de las complicaciones fue terminado con éxito, cual no ha sido nada fácil.

A mi directora Maira Foliaco de la facultad de ciencias empresariales, agradecida toda la ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante, su amable comprensión y disposición constante para atender cualquier tipo de duda para hacer posible este proyecto.

A mi familia que ha sido mi apoyo más grande durante mi educación universitaria, agradecida por ese impulso para poder terminar este proyecto, meta y sueño.

Finalmente, gracias por su apoyo, sin duda cada uno de sus aportes fueron indispensables para mí.

Contenido

	pág.
Introducción	19
1. Problema	21
1.1 Título	21
1.2 Planteamiento del Problema	21
1.3 Formulación del Problema	23
1.4 Objetivos	23
1.4.1 Objetivo general	23
1.4.2 Objetivos específicos	23
1.5 Justificación	24
1.6 Modalidad de Trabajo de Grado	25
1.6.1 Línea de investigación	25
2. Referentes Teóricos	26
2.1 Antecedentes	26
2.1.1 Nacionales	26
2.1.2 Internacionales	27
2.2 Base Teórica	28
2.2.1 Plan de negocios	28
2.2.2 El análisis de mercado	31
2.2.2.1 Factores que intervienen en un análisis de mercado	31
2.2.2.2 Cómo hacer un análisis de mercado	32
2.2.2.3 Importancia de hacer un análisis de mercado	34
2.2.3 Comida rápida en Colombia	35

2.2.4 Modelo Canvas	36
2.3 Marco Conceptual	38
2.4 Marco Legal	39
2.4.1 Trámites y procedimientos administrativos para la creación de una empresa en Colombia	41
2.4.2 Normativa marco en materia de seguridad alimentaria ISO 22000	42
2.5 Marco Metodológico	46
3. Diseño Metodológico	48
3.1 Enfoque de la Investigación	48
3.2 Diseño de la Investigación	48
3.3 Alcance de Investigación	49
3.4 Población y Muestra	49
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
3.6 Análisis e Interpretación de los Datos	53
4. Resultados	64
4.1 Análisis de Mercado	64
4.1.1 Matriz DOFA	66
4.1.1.1 Matriz DOFA cruzada	67
4.1.2 Mercado potencial	68
4.1.3 Análisis de las encuestas realizadas	68
4.1.4 Enfoque estratégico	68
4.1.5 Propuesta de valor y factores de diferenciación	68
4.1.6 Concepto del servicio	69
4.1.6.1 Especificaciones de los productos	70

4.1.6.2 Política de precios	70
4.1.6.3 Política de promoción	71
4.1.6.4 Plaza	74
4.1.7 Fortalezas del producto	75
4.1.8 Debilidades del producto	75
4.1.9 Manaos como marca	76
4.1.10 El precio del producto	77
4.2 Análisis Operativo	78
4.2.1 Ficha técnica del producto	78
4.2.2 Menú presupuestado	79
4.2.3 Estado de desarrollo	83
4.2.3.1 Diagrama de flujo del proceso	84
4.2.4 Costos en maquinaria	84
4.2.5 Costos administrativos	90
4.3 Análisis Organizacional	91
4.3.1 Políticas de operatividad	91
4.3.1.1 Políticas de mantenimiento de equipo	91
4.3.1.2 Políticas de inventario	92
4.3.1.3 Políticas para compras de equipo e insumos	92
4.3.1.4 Políticas para proveedores	94
4.3.1.5 Políticas del aseo personal del empleado	94
4.3.1.6 Políticas de limpieza del establecimiento	95
4.3.2 Misión	96
4.3.3 Visión	96

4.3.4	Objetivos	96
4.3.5	Valores	97
4.3.6	Estructura organizacional	97
4.3.6.1	Funciones de los cargos	98
4.3.7	Estudio legal	99
4.3.7.1	Tipo de sociedad	99
4.3.7.2	Trámites legales requeridos para operar	99
4.4	Análisis Financiero	100
4.4.1	Financiación	100
4.4.2	Estructura de costos	101
4.4.2.1	Proyección de ventas	102
4.4.3	Inversión inicial	104
4.4.4	Balance general inicial	105
4.4.5	Estado de resultados	106
5.	Conclusiones	107
	Referencias Bibliográficas	108
	Anexos	113

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder	37
Figura 2. Procedimientos administrativos para la creación de una empresa	42
Figura 3. ¿Con qué frecuencia visita usted restaurantes de comida rápida durante la semana	53
Figura 4. De los siguientes restaurantes a cuál acude usted con más frecuencia	54
Figura 5. Pregunta 3 - precio más importante	56
Figura 6. ¿En su vida cotidiana con qué frecuencia consume usted papas, en cualquier presentación a la semana?	57
Figura 7. ¿En una escala de 1 a 6 siendo 1 el menos interesante y 6 el más interesante, como le parece la idea de un restaurante con un menú especializado en diferentes presentaciones de papa y cuyo plato principal sean papas horneadas?	58
Figura 8. De los siguientes aspectos, ¿cuál sería el que más le atraería para visitar este restaurante?	59
Figura 9. ¿Qué le gustaría encontrar en el restaurante?	60
Figura 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un combo que incluya una gran papa horneada, con ingredientes a su elección y bebida?	61
Figura 11. ¿Cuál cree usted que sería la mayor competencia para este restaurante?	62
Figura 12. Edad del entrevistado	63
Figura 13. Redes sociales más usadas	73
Figura 14. Canales de descubrimiento de nuevas marcas	74
Figura 15. Logo	76
Figura 16. Diagrama de flujo del proceso	84
Figura 17. Plancha para asar	84

Figura 18. Freidora	85
Figura 19. Campana de extracción mural	86
Figura 20. Mesa refrigerada para salsas	86
Figura 21. Armario refrigerador	87
Figura 22. Hornos para papas	88
Figura 23. Congelador vertical	88
Figura 24. Horno	89
Figura 25. Organigrama	97

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Aproximaciones de la muestra a encuestar	51
Tabla 2. Regla de tres aplicada	52
Tabla 3. Tabulación de la pregunta 1	54
Tabla 4. Pregunta 2	55
Tabla 5. Pregunta 3	56
Tabla 6. Pregunta 4	57
Tabla 7. Pregunta 5	58
Tabla 8. Pregunta 6	59
Tabla 9. Pregunta 7	60
Tabla 10. Pregunta 8	61
Tabla 11. Pregunta 9	62
Tabla 12. Pregunta 10	63
Tabla 13. Matriz DOFA	66
Tabla 14. Matriz DOFA cruzada	67
Tabla 15. Costo del producto	77
Tabla 16. Especificaciones técnicas de la papa	78
Tabla 17. Ficha técnica de plancha de asar	85
Tabla 18. Ficha técnica de freidora	85
Tabla 19. Ficha técnica de mesa refrigerada para salsas	87
Tabla 20. Ficha técnica para armario refrigerador	87
Tabla 21. Ficha técnica de hornos para papas	88
Tabla 22. Ficha técnica de congelador vertical	89

Tabla 23. Ficha técnica del horno	89
Tabla 24. Costos administrativos	90
Tabla 25. Gastos administrativos adicionales	91
Tabla 26. Funciones de los cargos	98
Tabla 27. Amortización de la deuda inicial	101
Tabla 28. Proyección de las unidades vendidas	102
Tabla 29. Costos de inversión	104
Tabla 30. Balance general	106

Lista de Anexos

	pág.
Anexo 1. Encuesta realizada	114
Anexo 2. Proyección de ventas	117
Anexo 3. Estado de resultados	119

Resumen

Colombia, al igual que otros países del mundo se inclina más a comer al aire libre. Los consumidores buscan una variedad de alternativas de comidas rápidas más saludables, que se ofrecen simultáneamente a un ritmo más rápido, sin perder el acceso del consumo en restaurantes y convertirlo en un espacio social. Según cifras de Becerra (2017), los colombianos “gastamos 6 de cada 10 pesos en comer fuera de casa”. La propuesta comercial incluye el establecimiento de un restaurante de comida rápida, el cual se pretende llamar Restaurante Manaos, reviviendo la idea de que no es “comida chatarra”, no solo por su tiempo de preparación, sino por los productos ofrecidos basados en métodos de cocción en los que se eliminan los altos contenidos de grasa; los agregados ofrecidos por el restaurante consisten en vegetales agradables que aportan gran cantidad de nutrientes y salsas elaboradas de manera artesanal. Manaos busca destacar en el mercado local ofreciendo un servicio de alta calidad acompañado de una excelente ambientación locativa y personal dispuesto a servir. El restaurante Manaos se ubicará en la ciudad de San José de Cúcuta y el segmento de mercado hacia el cual está dirigido son hombres y mujeres de edades entre los 18 y 55 años, que frecuentemente comen fuera de su casa, que gustan del consumo de comidas rápidas y buscan opciones saludables de preparación y unas excelentes condiciones de servicio, higiene y calidad.

Abstract

Colombia, like other countries in the world, is more inclined to eat outdoors. Consumers are looking for a variety of healthier fast-food alternatives, offered simultaneously at a faster rate, without losing access to restaurant consumption and turning it into a social space. According to figures from Becerra (2017), Colombians "spend 6 out of 10 pesos eating away from home." The commercial proposal includes the establishment of a fast-food restaurant, Manaos, reviving the idea that it is not "junk food", not only for its preparation time, but for the products offered based on cooking methods in which it is used. eliminate high fat content; the additions offered by the restaurant consist of pleasant vegetables that provide a large amount of nutrients and sauces made in an artisanal way. Manaos seeks to stand out in the local market by offering a high-quality service accompanied by an excellent locative setting and staff willing to serve. The Manaos restaurant will be located in the city of San José of Cúcuta and the market segment towards which it is directed are men and women between the ages of 18 and 45, who frequently eat out of their home, who like to consume fast food and seek healthy preparation options and excellent conditions of service, hygiene and quality.

Introducción

El presente documento es un detallado plan de negocios para la creación del restaurante Manaos de comidas rápidas en la ciudad de San José de Cúcuta, el cual se realiza a partir de la implementación de encuestas y observación del mercado local.

El proyecto consta de cuatro capítulos, en los que inicialmente se expone la descripción general del problema, dando a conocer el porqué y el cómo de la investigación; seguidamente, la autora realiza la investigación teórica a nivel nacional e internacional que sirva como punto de partida para la realización de la propuesta.

Una vez conocidos todos los marcos a los que el trabajo debe linearse, el autor estudia la metodología e implementa las encuestas previamente mencionadas, las cuales permiten continuar con el estudio cualitativo de los resultados y así conocer, además de la observación, datos reales del mercado objetivo.

Por último, la autora a partir de un análisis profundo siguiendo cada uno de los objetivos propuestos, realiza el análisis de mercado con el fin de conocer, las políticas, los precios, las propuestas y todo el detalle del producto a ofrecer; una vez conocido los detalles, se realiza el análisis operativo el cual permite estimar los costos administrativos, de mano de obra y maquinaria que se requiere para la implementación de la propuesta.

Finalmente, el análisis organizacional establece la estructura de la empresa y demarca los conceptos que establecerán al Restaurante Manaos como un negocio legal; y así, poder tasar los costos del proyecto y realizar un balance general proyectado del plan de negocio proyectado.

Para acabar, se realizan las conclusiones del proyecto, las cuales redondean los resultados obtenidos en la investigación realizada.

1. Problema

1.1 Título

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DEL RESTAURANTE DE COMIDAS RÁPIDAS “MANAOS” EN LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.

1.2 Planteamiento del Problema

Es frecuente encontrar en el sistema económico nacional que una gran cantidad de micros, pequeños y medianos empresarios inician sus negocios en forma empírica, es decir, sin conocimientos básicos de cómo iniciar y administrar un negocio, razón por la cual, muchos de ellos fracasan en el corto plazo.

A pesar de los esfuerzos que realiza el Ministerio de Hacienda que es el organismo que regula la actividad económica en el país, son pocos los micros, pequeños y medianos empresarios que no cuentan con un programa real y efectivo a su alcance para que sean capacitados en como iniciar y administrar sus negocios.

El enfoque dado por la Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), al programa de Administración de Empresas es el de impulsar a sus egresados a la creación de empresas y ser de esta manera generadores de empleo; entendiendo este enfoque es como se identifica una oportunidad de negocio y se crea una asociación entre un inversionista y un administrador de empresas que cuenta con los conocimientos técnicos y administrativos requeridos para desarrollar el proyecto.

Buscando dar solución al problema de la financiación de la oportunidad de negocio se cumplirá con los lineamientos metodológicos y técnicos que exige el Fondo Emprender del

SENA que brinda a jóvenes emprendedores la oportunidad de crear su propia empresa.

El sector gastronómico en Colombia ha generado ventas por 29.05 billones de pesos aproximadamente durante los últimos 4 años; así mismo estas ventas han presentado un crecimiento sostenido de 14.48% en los últimos cinco años (Revista Dinero, 2020).

En el caso del departamento de Norte de Santander, este cuenta con una desarrollada variedad gastronómica, claramente distinguida del resto del país por sus platos muy elaborados y una mezcla amplia de sabores. Los expertos lo atribuyen a la conservación de técnicas y preparaciones de la cocina española, traídas a las tierras norteñas en el proceso de mestizaje donde se acoplaron técnicas y elementos nativos de esta cultura (Mantilla & Quintero, 2012).

Ahora, se analiza la situación regional y departamental actual y se encuentra que en la ciudad de San José de Cúcuta ha aumentado considerablemente en los últimos cinco años la rentabilidad de un restaurante, “según datos del Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de San José de Cúcuta, en 2017 se abrieron 211 restaurantes y en lo que va corrido de 2020, la cifra aumentó a 476.” (Sánchez, 2020, p.1). Uno de los factores que ha contribuido a la apertura de restaurantes y bares es la exención del pago del registro mercantil, según informa el presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de San José de Cúcuta, Carlos Luna Romero.

Pese que existen una gran cantidad no solo de restaurantes sino de locales que ofrecen comidas rápidas, el concepto como tal no lo están manejando, y la preparación de productos que se catalogan como tal tarda tiempos considerables.

1.3 Formulación del Problema

¿Es posible determinar mediante un plan de negocios, la viabilidad y factibilidad para la creación del restaurante Manaos de comidas rápidas en la ciudad de San José de Cúcuta?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Diseñar un plan de negocios para la creación del restaurante de comidas rápidas Manaos en la ciudad de San José de Cúcuta.

1.4.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos se plantean a continuación:

Análisis de mercado: Fijar el mercado objetivo, y la composición de marketing a partir del análisis de las cuatro (4) P's. (Precio, plaza, producto y promoción)

Análisis operativo: Determinar el ciclo de producción, los costos operativos, costos de producción e infraestructura que se deben tener en cuenta para la puesta en marcha del proyecto, así como los costos administrativos del mismo.

Análisis organizacional: Desarrollar una estructura administrativa tal que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado, definiendo para ello sus políticas, objetivos estratégicos, su estructura, y responsabilidades individuales.

Análisis financiero: Establecer la viabilidad para el montaje del restaurante Manaos y la estructura del mismo.

1.5 Justificación

Hoy en día la participación de la industria de comida rápida en los mercados de todo el mundo está teniendo un gran impacto, ya que esta industria empieza a reemplazar a los restaurantes tradicionales. Esto se debe a que la comida rápida se basa en la idea de “ahorro de tiempo”, esto con lleva a dos cosas sumamente importantes las cuales son: “ahorro de tiempo al prepararla y ahorro de tiempo al consumirla”. Además, esta industria se ha desarrollado con el paso del tiempo, es decir; ya no es solo es una línea de hamburguesas, actualmente se apuesta por lo gourmet y se puede elegir entre: Sándwich, Pizza, Tacos, Burritos, Pollo Frito, Papas, entre otros.

Este proyecto es importante, ya que aporta un plan de negocios de una idea novedosa que propone ayudar al mercado regional y mejorar la calidad de los establecimientos aledaños a partir de la competencia. Lo novedoso de esta idea, es que es un restaurante de comidas rápidas al aire libre que ofrece un menú que en la ciudad no existe, el cual es un menú balanceado basado en el producto cumbre colombiano, la papa pastusa.

Este trabajo aportará a la industria de las comidas rápidas un modelo a seguir para la implementación en diferentes restaurantes, con el fin de mejorar su valor adquisitivo y darle un peso administrativo y legal a la empresa.

Además, el proyecto beneficiará a diferentes familias, las cuales trabajarán en pro del cumplimiento de la idea propuesta, aportará al turismo de la ciudad proponiendo un producto innovador y nuevo en el departamento, sin embargo, dicho plan debe de dirigir sus esfuerzos para que el establecimiento de comida rápida, no pierda de vista los objetivos y las metas de la empresa, que sus proyecciones sean más acertadas, que permita detectar las necesidades y

prevenir ciertos riesgos, lograr utilizar de forma racional los recursos con los que cuenta la empresa y que sirva de base para generar todas aquellas estrategias de marketing para lograr posicionarse en la cima de esta industria de comida rápida.

1.6 Modalidad de Trabajo de Grado

El acuerdo 069 del 5 de septiembre de 1997 define al trabajo de investigación como: “Es la actividad intelectual encaminada a la construcción de conocimientos en las diversas esferas de la actividad humana, utilizando instrumentos racionales y materiales concebidos a través del tiempo, dentro del rigor y los cánones aceptados como científicos y cuyo fin último es el progreso del conocimiento y su aplicación en beneficio de la sociedad”.

1.6.1 Línea de investigación. La línea de investigación que apoya la propuesta es emprendimiento e innovación, formación y creación de empresas. Además, analizaremos y evaluaremos los mercados.

2. Referentes Teóricos

2.1 Antecedentes

2.1.1 Nacionales. En Pasto, Aza, Benavides & Jaramillo (2014), con el trabajo de grado titulado “Plan de negocio para la creación de un restaurante de comidas rápidas en la ciudad de Pasto para el año 2014”. Presenta un plan en el cual a partir de la elaboración de un estudio técnico crea toda la estrategia a seguir, posteriormente estableciendo las directrices legales y organizacionales para el establecimiento de la empresa y finalizando con un estudio financiero, arrojando como resultado el costo total que el inversor tiene que aportar para la realización de este proyecto. Como aporte al proyecto, la investigación de mercados aporta a partir de la encuesta los determinantes sociales del mercado objetivo y determina las preferencias y gustos de los encuestados.

En Bogotá, Mateus & Vanegas (2019), con el proyecto titulado “Plan de negocios para la creación de un restaurante campestre”. Muestra la idea de negocio que nace como respuesta a la alta demanda del producto gastronómico de Barbosa, Santander, puesto que, en este municipio no son muchas las opciones de restaurantes para turistas que lleguen a la zona en busca de un lugar cómodo, agradable y que ofrezca un servicio y productos de calidad para comer en familia. Como aporte a la presente investigación, el análisis de rentabilidad permite tener una idea del periodo de recuperación de la inversión que deberá tener el Restaurante Manaos para que empiece a operar por sí solo.

Por otro lado, en Bogotá, Vacca (2018), el trabajo con título “Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida saludable y nutritiva de nombre "Cuencos", ubicado en la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá”. Crea un plan de negocios y un estudio de

mercado determinando así la viabilidad de un restaurante de comida saludable servida en cuencos. Esta novedosa idea desarrolla una divertida opción para comer en la ciudad, a partir de un menú más saludable y más sostenible. Como aporte a esta tesis, la identificación de los impactos sociales, económicos y ambientales que se generan a partir de la ejecución del proyecto, permite tener una idea de los riesgos e impactos que podrían conllevar la implementación del Restaurante Manaos.

2.1.2 Internacionales. En Ecuador, García (2015), con la tesis “Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida a base de productos orgánicos en la parroquia Ayacucho de la ciudad de Guayaquil”. Diseña un plan de negocios a partir de un diagnóstico situacional del negocio de comidas orgánicas en la ciudad, posteriormente analizar los proveedores y conocer el monto de inversión para la puesta en marcha del proyecto. Como aporte, esta investigación diseña unas estrategias de marketing para la introducción del restaurante que inspiran a una idea de cómo poder llevar este proyecto a la implementación en la ciudad de San José de Cúcuta.

De igual forma, en Ecuador, Villavicencio (2015), con el proyecto titulado “Plan de negocios para la creación de un restaurante que ofrezca alimentos frescos, balanceados y ricos en nutrientes que aporten diariamente a la salud del consumidor, en el sector de La Paz, al norte de la ciudad de Quito; con proyección a crear una franquicia internacional en el mercado colombiano”.Elaboró un plan de negocios a partir de un análisis contextual del restaurante, determinando así la idea de negocio en el mercado nacional e identificando el plan técnico y de marketing idóneo para la implementación del proyecto. Este proyecto realiza una encuesta a diferentes personas del sector y obtiene una demanda estimada, lo que le permitió segmentar la meta y establecer el costo en inversión que requiere para la implementación. Como aporte al trabajo, la conclusión de existe una tendencia cada vez más marcada hacia el consumo de

alimentos más saludables y orgánicos; ya que, tanto a nivel mundial como a nivel nacional y local, preocupan las alarmantes cifras y estadísticas que muestran que las mayores causas de muerte se dan por la mala alimentación, afirma la hipótesis de que un restaurante de comida rápida a partir de ingredientes saludables aportaría al mejoramiento en la salud de los cucuteños.

Por último, en El Salvador, Donis, Paniagua & Tobar (2019), con el proyecto de grado titulado “Propuesta de un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa de comida rápida en la ciudad de Chalchuapa, departamento de Santa Ana” elabora un plan de negocios a partir de un estudio técnico operativo que permite determinar todos los recursos e instrumentos necesarios para lograr la implementación del restaurante, posteriormente diseñaron la estructura organizativa y crearon el plan financiero demostrando así que el planteamiento de los objetivos propuestos en este trabajo, son los indicados para lograr plantear una propuesta viable para la puesta en marcha del proyecto en la ciudad de San José de Cúcuta.

2.2 Base Teórica

2.2.1 Plan de negocios. El plan de negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, desea resolver:

¿Qué es y en qué consiste la empresa?

¿Quiénes dirigirán la empresa?

¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?

¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?

¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?

En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse. (Varela, 2008, p.12)

Un plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra, para conseguir una licencia o franquicia de una compañía local o extranjera, para interesar a un potencial socio. (Terragno & Lecuona, 2012, p.1)

Las partes esenciales del plan de negocios para el montaje de un restaurante son:

a) Cubierta y Contenido del Plan

b) Objetivo

c) Desarrollo del Plan: Corta descripción del tipo de restaurante que se tiene en mente,

quienes van hacer los socios, ésta debe incluir:

Nombre, dirección, número telefónico y diseño gráfico. (por ejemplo: logotipo o distintivos).

Una descripción de la clase y estilo de restaurante. (Por ejemplo: elegante, bistró, bar, comida rápida).

Localización.

Perfil de Clientes y mercado objetivo. Estrategias de marketing y de publicidad.

Descripción de la competencia y análisis de qué hace a su restaurante especial, y de porque llenará un vacío en el mercado.

Equipo directivo: Las destrezas, experiencia y habilidades de los miembros.

Estructura de propiedad y del negocio: Quien va a tener qué porcentaje de la empresa. (Capital Propio- Deuda). Descripción de la estructura de la operación.

Simultáneamente, se debe realizar un estudio detallado en donde se analicen los siguientes aspectos: análisis del área en cuestión, perfil demográfico, perfil económico, análisis de la competencia, perfil industrial y turístico, estrategia de marketing, también es de vital importancia los planes contar con un plan comercial, y un plan operacional.

Otra parte fundamental de todo plan de negocios, son las Finanzas, es por esto que se explicará en detalle las partes fundamentales, para el buen manejo de un plan financiero, este comprende dos partes fundamentales: un presupuesto de capital y un estado de pérdidas y ganancias proyectado, o sea es necesario mostrar qué cantidad de dinero es necesaria para la puesta en marcha del restaurante, y de la misma forma mostrar cómo el negocio generará suficientes ingresos para poder pagar las deudas de las inversiones incurridas.

En ésta se contemplará: El presupuesto de capital, Los Costos Duros, Costos de Personal, Estados Financieros; y luego de haber examinado todos los puntos, se empezará con la puesta en marcha del mismo; El plan de Inversión, deberá ser el siguiente paso, y se considera como una de las partes más importantes de todo plan, ya que en esta parte se determina, la cantidad de dinero requerida para empezar a trabajar en el restaurante; y las fuentes de donde saldrá ese dinero.

2.2.2 El análisis de mercado. Un análisis de mercado es una evaluación que permite determinar el tamaño de un mercado particular en la industria e identificar factores como el valor del mercado, segmentación de clientes, identificar sus hábitos de compra, conocer a la competencia, el entorno económico, las tendencias actuales, las regulaciones legales y culturales y muchos factores más.

Al realizar un análisis de mercados se puede tener una visión completa de las industrias posibles a operar y anticipar cualquier factor de riesgo.

2.2.2.1 Factores que intervienen en un análisis de mercado. El análisis de mercado incluye diferentes factores. A continuación, se explican cada uno de ellos:

Tamaño del mercado: Mientras más grande es el mercado, mayor será la probabilidad de éxito. El trabajo consiste en asegurar que los productos y servicios destaquen y asignar el precio adecuado según su extensión.

Tasa de crecimiento del mercado: Identificar la duración del mercado, analizar si tiene crecimiento y el tiempo en el que se logra percibirlo.

Tendencias del mercado: Esto permite decidir cuál es el producto y servicio que los clientes quieren o necesitan y cuánto están dispuestos a pagar por él.

Rentabilidad del mercado: Analiza si el mercado tiene una buena rentabilidad. De lo contrario la inversión no vale la pena. Para esto se considera el poder del comprador, el poder del proveedor, las barreras de entrada, etc.

Factores clave del éxito: Son los elementos que ayudan a lograr el éxito en el mercado y hacen destacar de la competencia como el tipo de tecnología que se usa, los recursos con los que se cuenta y el uso eficiente de estos recursos.

Canales de distribución: Se necesita evaluar si los canales de distribución son buenos y son suficientes para dar a conocer los productos y servicios y asegurar el éxito en el mercado.

Costos: Consiste en saber cuánto se requiere para poder llevar los productos y servicios al mercado.

2.2.2.2 Cómo hacer un análisis de mercado. Como se menciona anteriormente, un análisis de mercado permite crear la estrategia adecuada para administrar el negocio. Para lograrlo es necesario realizar un proceso completo que incluye los siguientes aspectos.

Demografía y segmentación:

El primer paso en un análisis de mercado consiste en evaluar su tamaño. El enfoque dependerá del tipo de industria a la que se enfoque. Sin embargo, hay dos elementos en los que se debe enfocar: los clientes potenciales y el valor del mercado (Martinez, 2020).

Clientes potenciales:

Como se menciona anteriormente, los clientes potenciales dependen de la industria. Es importante conocer este factor para determinar el valor del mercado (Martinez, 2020).

Valor del mercado:

Calcular el valor del mercado es complicado. Sin embargo, es necesario para saber cuánto tiempo durará, si tiene oportunidad de crecimiento y en cuánto tiempo crecerá, antes de que se realice una inversión (Martinez, 2020).

Mercado objetivo:

El mercado objetivo incluye a los clientes a los que están dirigidos los productos y servicios. Este elemento es de gran importancia cuando el mercado cuenta con diferentes segmentos que impulsan la demanda de los productos (Martinez, 2020).

Necesidad del mercado:

En este paso del análisis del mercado se debe conocer al público objetivo, es decir cuáles son las razones que impulsan a los clientes a adquirir los productos y servicios. Además, este paso servirá para saber cuál es la ventaja competitiva (Martinez, 2020).

Competencia:

El objetivo es identificar contra quiénes se compite, cuáles son las fortalezas y debilidades de estas organizaciones. Esto es con el objetivo de encontrar un elemento que se pueda utilizar a favor en el mercado (Martinez, 2020).

Se puede realizar un análisis de la competencia en cuanto al precio, la calidad de los productos, los servicios extras que ofrecen, etc.

Barreras de la industria:

En esta sección del análisis de mercado es necesario responder dos preguntas:

¿Qué impide que un negocio se establezca frente al tuyo y se lleve a la mitad de tus clientes?

¿Qué te hace pensar que tendrás éxito al ingresar a este mercado?

Algunos elementos relacionados con las barreras de entrada son la inversión, el tipo de tecnología, la marca, la regulación, el acceso a recursos y a los canales de distribución y la ubicación.

Regulación:

Consiste en identificar las regulaciones aplicables para el negocio y los pasos que se deben tomar para realizarlos.

2.2.2.3 Importancia de hacer un análisis de mercado. Cuando se encuentra en el punto de tomar una decisión comercial importante o implementar un plan estratégico, es necesario contar con las herramientas adecuadas para lograrlo exitosamente.

Si se desea aumentar la participación en el mercado y liderar la industria, un análisis de mercado es el método ideal para lograrlo, ya que incorpora información cualitativa y cuantitativa que permite identificar las tendencias actuales e identificar las áreas en las que se tendrá mayor crecimiento.

Una empresa que se toma la tarea de realizar un análisis de mercado, se encuentra preparada para tomar mejores decisiones relacionadas con sus inversiones, desarrollo y fabricación de nuevos productos, expansión y diversificación de su organización (Martinez, 2020).

2.2.3 Comida rápida en Colombia. La comida rápida en Colombia y en el mundo está definida como comida fácil de hacer, con una calidad alimenticia mucho menor a la comida hecha en casa, además de atribuirle varias enfermedades como la obesidad o problemas cardiacos debido al alto colesterol que por lo general incluyen este tipo de comidas; con esto, la comida rápida se ha puesto en un entre dicho en cuanto a lo saludable comparado con la rapidez y la necesidad de ahorrar tiempo.

El colesterol, no es más que un lípido, un tipo de grasa que de por sí, el organismo se encarga de producir y que se puede adquirir también por medio de la alimentación, el problema es el consumo excesivo de este, produciendo efectos en el cuerpo humano; en principio la obesidad y colateralmente asociándose a problemas en el corazón, el colesterol se acumula en las arterias dificultando el paso de oxígeno al corazón y al cerebro, generando en ocasiones infartos y otros problemas al corazón.

Una de las cadenas más grandes afectada por el tema de la mala alimentación fue McDonald hace unos años, recibiendo denuncias de sus clientes por sus comidas con alta concentración de grasas saturadas, aparte de conservantes, preservativos e ingredientes que con un consumo excesivo provocarían problemas en la salud de las personas.

Sin embargo, debido a la cantidad de información, se cambia el concepto de comida saludable, quitando el mito de que comer saludablemente es consumir productos bajos en grasa, por que como ya se ha dicho la grasa es parte fundamental para el desarrollo de los órganos, y este concepto se reemplaza por el termino de alimentación balanceada, que son 6 comidas que contengan la cantidad de cada elemento que se debe comer para que el cuerpo funcione de una manera adecuada. Un plato que contenga carbohidratos (arroz, pasta, tubérculos), proteínas

(carne, pollo, pescado, huevo), grasas (aceite salsas, mantequilla), además de vitaminas y minerales (frutas y verduras) hará que el cuerpo adquiera la energía necesaria para que cumpla sus funciones correctamente.

Debido a esto se genera la revolución de la comida, en su afán de sustituir a la comida casera se hace necesario que las comidas rápidas incluyan en sus platos comida altamente nutritiva, de buena calidad y fresca, comprobada con sus correspondientes tablas de nutrición. Así se crean espacios para la ensalada, las frutas o los productos “light” o bajos en grasa y con esto se solucionan parte de los problemas de una sociedad dinamizada y en constante cambio, que necesita alimentarse de una forma rápida por que debe seguir el día y además que contribuya al desarrollo del organismo, alargando la vida de las personas y previniendo la aparición de enfermedades (Caviedes, 2013).

2.2.4 Modelo Canvas. Según Márquez (citado por Osterwalder & Pigneur, 2010), afirma que una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos, que agrupan las principales variables de un negocio (ver figura 1). Tomando como referencia este gráfico, el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos anteriores están representados por los bloques de la derecha.

Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior.

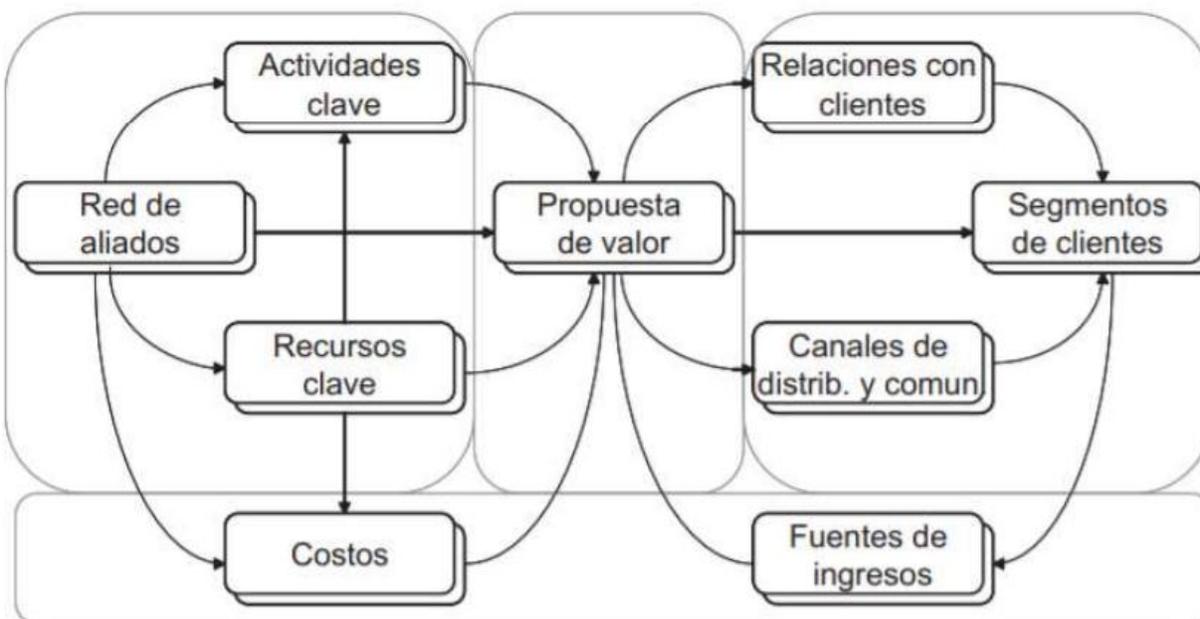


Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder

El modelo propone nueve bloques que permiten un entendimiento común de variables relacionadas entre sí: segmento de mercado, son los grupos de personas u organizaciones a los cuales una empresa apunta a alcanzar y servir.

Propuesta de valor, es el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico; canales, describe cómo la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar la propuesta de valor; relaciones con clientes, describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.

Fuentes de ingreso, representa el dinero que la empresa genera a cada segmento de mercado; recursos clave, describe los activos más importantes requeridos para hacer funcionar el modelo de negocio.

Actividades clave, describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocio funcione; asociaciones clave, describe la red de proveedores y socios que

hacen que un modelo de negocios funcione; y por último, la estructura de costos, describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

2.3 Marco Conceptual

Se hace necesario para el entendimiento de este proyecto conocer las definiciones de los principales términos que serán usados a lo largo del mismo.

Comercialización: En marketing, planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión. Para el mayorista y para el minorista implica la selección de aquellos productos que desean los consumidores.

El correcto emplazamiento del producto, en el momento adecuado, es relevante en grado sumo cuando se trata de bienes que están de moda, de bienes temporales y de productos nuevos cuya tasa de venta es muy variable. El precio se suele fijar de tal manera que el bien se pueda vender rápido y con una tasa de beneficios satisfactoria. La cantidad producida tiene que ser la suficiente como para satisfacer toda la demanda potencial, pero tampoco debe resultar excesiva, evitando la reducción forzosa del precio con el fin de incrementar las ventas y aminorar el nivel de existencias.

Oferta: Según el diccionario económico se define como: 1. Precio por el que una persona está dispuesta a vender y otra a comprar. 2. Cantidad de bienes que pueden ser vendidos en un mercado y en un momento determinado.

Demanda: Cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos están dispuestos y pueden adquirir en un mercado implícito a un precio dado y en un momento determinado. Obsérvese que están implícitas en el último enunciado las nociones de necesidad, deseo y capacidad adquisitiva es uno de los factores que fija el precio de un bien o servicio económico en una economía de mercado (Diccionario Económico, 2020).

Estudio de mercado: Tiene por objeto determinar, con un buen nivel de confianza los siguientes aspectos: la existencia real de clientes, para los productos o servicios que van a producirse, la disposición de ellos para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada en términos de poder elaborar una proyección de ventas, la aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, etc (Varela, 2008).

Estudio técnico: Tiene como finalidad definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y requerimientos de capacitación del recurso humano, etc (Varela, 2008).

2.4 Marco Legal

La creación de empresa en cualquier tipo de ciudad o país está regida por leyes y normas que reglamentan y amparan su constitución y funcionamiento. Teniendo en cuenta que la empresa de comidas rápidas que se plantea desarrollar se encuentra dentro del sector restaurador de la ciudad

de Pasto a continuación se describen algunas de las normas, reglamentos y leyes que deben tener en cuenta para su conformación y funcionamiento:

La Constitución Política Colombiana, en el **Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333**, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. Específicamente el artículo indica: la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

Así mismo, en el **Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a Los derechos de propiedad**, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece:

Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mipyme. Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales. La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003- 2006 es el primero que cumple con esta obligación.

Al respecto se resalta la estrategia de promoción a las mipymes con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, y diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral. Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mipymes (Aza et al., 2014).

2.4.1 Trámites y procedimientos administrativos para la creación de una empresa en Colombia. Los trámites para la creación de una empresa se dividen en trámites registrales, específicos y laborales. Los trámites registrales son aquellos a través de los cuales la empresa deja constancia de sus actos mediante determinados documentos. Se dividen en trámites que se realizan hasta el momento de la inscripción en el registro correspondiente, y los requeridos para iniciar la actividad económica. Los trámites específicos corresponden a la ubicación física de la empresa y a la actividad económica. Los trámites laborales hacen referencia a todo lo relacionado con la contratación de personal.

Trámites hasta el registro correspondiente	Código	Trámites relacionados según la ubicación de la empresa	Código	Trámites relacionados con la vinculación de personal	Código
Certificado de homonimia	TR1	Certificado del uso del suelo	TRE1	Aportes parafiscales	
Escritura pública	TR2	Pazy Salvo y/o recibo de pago de Impuesto de Industria y Comercio	TRE2	Afiliación en la Caja de Compensación Familiar	TRL1
Inscripción ante la Cámara de Comercio	TR3	Certificado de Condiciones de Sanidad	TRE3	Afiliación en la EPS	TRL2
Registro mercantil	TR4	Certificado de Seguridad y Prevención	TRE4	Afiliación en las Administradoras de Riesgos Profesionales, ARP	TRL3
Matrícula mercantil	TR5	Certificado de Condiciones ambientales	TRE5	Registro de los contratos laborales	TRL4
Certificado de Existencia y Representación Legal	TR6	Certificado de Sayco y ACIM-PRO	TRE6		
Registro Único Tributario, RUT	TR7				
Otros Trámites para iniciar la actividad					
Apertura de cuenta corriente	TR8				
Registro de libros de comercio	TR9				
Registro único de proponentes	TR10				

Figura 2. Procedimientos administrativos para la creación de una empresa

Fuente: Mipyme, 2020.

Los trámites registrales, específicos y laborales son comunes a todas las empresas, aunque presentan alguna especificidad, según el tipo de sociedad que adopte la nueva empresa. El tiempo de duración y los costes de los trámites son altos.

2.4.2 Normativa marco en materia de seguridad alimentaria ISO 22000. Es el sistema de gestión en materia de seguridad alimentaria - inocuidad aplicable a la cadena de abastecimientos de alimentos. ISO 22000 se deriva de los sistemas de gestión relacionados HACCP e ISO 9001:2008 / ISO 15161 conducentes a certificación - Sistema de Gestión en Seguridad Alimentaria.

ISO 22000 establece los requisitos internacionales para seguridad en la cadena de alimentos, desde el agricultor hasta llegar al consumidor. Por tanto, aplica a toda la cadena de alimentos incluyendo transporte, restaurantes, elaboradores, fabricantes de utensilios y equipos, agentes químicos de sanidad, comidas, sector agrícola, etc. Inclusive alimentos para mascotas. La intención de ISO 22000 es armonizar las variantes de control alimentario. ISO 22000 (similar a ISO 9001 con Referencia a ISO 15161) tiene como objetivos:

Primordialmente es el cumplimiento legal (ejemplos, 21 CFR 110, 21 CFR 120).

Conformar con los principios CODEX para Certificar HACCP MS.

Al igual a protocolos de gestión como lo son ISO 9001 e ISO 14001, ISO 22000 es un esquema para armonizar la seguridad alimentaria.

Provee especificaciones que pueden ser verificables y validadas así propiciando certificación o auto declaración.

Propicia alineamiento con otros sistemas de gestión para su fusión como ISO 9001 e ISO 14001.

Incorporar a Food Defense en el sistema de seguridad alimentaria.

Documentos otros de referencia en la familia ISO 22000:2005:

ISO/TS 22003 -Especificación técnica... requisitos para organismos de certificación ISO 22000.

ISO/TS 22004 - especificación técnica; documento de orientación y guía para ISO 22000.

ISO/TS 22005 - Requisitos para trazabilidad en la cadena alimentaria - Principios generales y guías para diseño y desarrollo de sistema.

ISO 22000 e ISO/TS 22004 son resultantes del Comité de Trabajo (WG) 8, en materia de sistema de gestión para seguridad de alimentos alimentaria, y parte integral del Comité Técnico ISO/TC 34. ISO 22000 además de la participación de delegados de los países miembros del Organismo Internacional de Certificación ISO participa la Comisión "Codex Alimentarius", Confederación de las Industrias de Alimentos y bebidas de la Unión Europea ("CIAA"), Iniciativa de Seguridad de Alimentos, Organización Mundial de Seguridad de Alimentos ("WFSO"), Autoridades para la Protección de Consumidores y similares como el GOB, UNIDO y cantidad de otros esquemas relacionados a seguridad alimentaria.

ISO 22000:2005 especifica los requisitos para organizaciones.

Planificar, implantar, operar, mantener y actualizar sistema para la gestión alimentaria enfocado a productos de intencionado uso y consumo con seguridad (alimentaria).

Asisten en demostrar cumplimiento con estatutos, códigos y actas legales relacionadas a seguridad de alimentos, ISO 22000 es para propósito regulatorio.

Evaluar y verificar requisitos del cliente / consumidor y demostrar conformidad con acuerdos relacionados a seguridad de alimentos.

Comunicar eficazmente aspectos relacionados a seguridad de alimentos dentro de la cadena alimentaria.

Asegurar que la organización cumpla con su propia política de seguridad alimentaria.

Demostrar su competencia y conformidad a partes interesadas.

La cual propicia para obtener certificación bajo dicho sistema de gestión alimentaria ISO 22000:2005 o propiamente declarar cumplimiento.

Las siguientes son algunas de las normas que se deben contemplar al momento del establecimiento de un restaurante de comidas:

NTS-USNA001 (Preparación de alimentos de acuerdo al orden de producción)

NTS-USNA002 (Servicio a los clientes con los estándares establecidos)

NTS-USNA003 (Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción)

NTS-USNA004 (Manejo de recursos)

NTS-USNA005 (Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos)

NTS-USNA006 (Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica).

NTS-USNA007 (Norma sanitaria de manipulación de alimentos).

NTS-USNA008 (Categorización de restaurantes por tenedores)

NTS-USNA009 (Seguridad industrial para restaurantes)

NTS-USNA010 (Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida)

2.5 Marco Metodológico

Para el desarrollo del plan de negocios, se inició con el apoyo e información de fuentes secundarias para la selección y generación de información acerca del lugar en el que se ubicará el restaurante de comidas rápidas en San José de Cúcuta, teniendo en cuenta aspectos como:

Ubicación regional del mercado

Población en San José de Cúcuta

Distribución de los estratos en San José de Cúcuta

Localidad en donde se desarrollará la empresa

Número de empresas ubicadas en Caobos en San José de Cúcuta

Población localidad de Caobos (CENSO 2018).

Partiendo de esta información se creó una encuesta para evaluar la viabilidad que tiene este proyecto. La encuesta brindará información vital para el desarrollo del plan de negocios, y así se podrá continuar con los siguientes estudios:

Estrategias de mercado

Menú para ofrecer al público

Análisis técnico operativo, en el que se incluyen costos de operación, producción e infraestructura.

Estudios organizacional y legal

Estudios financieros, que incluyen ingresos, egresos y capital de trabajo

Plan operativo y metas sociales de la empresa

Impactos del proyecto

3. Diseño Metodológico

3.1 Enfoque de la Investigación

La investigación utilizará un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. Este enfoque utiliza la observación y evaluación de fenómenos, a partir de ello establecen suposiciones o ideas, posteriormente señalan el grado de fundamento que tiene cada idea o suposición, utiliza pruebas o análisis para revisar dichas ideas y suposiciones y, finalmente, propone nuevas observaciones y evaluaciones que modifiquen o generen nuevas ideas o suposiciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Para la aplicación del enfoque cuantitativo se realizará una recolección de datos a través de procedimientos estandarizados. Este enfoque se aplicará sobre los objetos y fenómenos de estudio que pueden ser observados y medibles. De igual manera, se transformará la información en datos numéricos por medio de la utilización de métodos estadísticos y se analizará la propuesta en estudio. Para la investigación, se hará uso de herramientas aplicadas a una muestra que permitan identificar una realidad poblacional (Hernández et al., 2014).

Para el modelo del plan de negocios se utilizará la metodología Canvas propuesta por Osterwalder & Pigneur (2010), previamente mencionado en las bases teóricas.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación estará basado en el método de recolección de datos, la Encuesta. Se formularán preguntas precisas, a un porcentaje representativo de la población de la localidad, se analizarán sus respuestas para sacar conclusiones con el fin de conocer los perfiles de los consumidores, sus gustos y preferencias, en cuanto a comida, actividades y percepciones,

también identificar la competencia percibida y así mismo poder realizar un estudio de esta para realizar las estrategias pertinentes.

Estas encuestas cuentan con las preguntas necesarias para conocer las preferencias de los posibles clientes, a partir de ahí se toman las respuestas y se tabulan en una base de datos para extraer la información concreta y formular las conclusiones pertinentes.

La población será la localidad de Caobos y todos sus alrededores, perteneciente a la ciudad de San José de Cúcuta, donde se escogerán personas al azar que cumplan con el perfil de la muestra.

3.3 Alcance de Investigación

El método para determinar el tamaño de la muestra o la cantidad de encuestas que se realizan, fue a partir del mercado objetivo conformado por personas de estratos 3, 4, 5 y 6, en un rango de edades desde los 16 años hasta los 64 años, sin tomar en cuenta el género, ya que tanto hombres como mujeres son mercado potencial para el restaurante, las encuestas se realizaron en la zona del barrio Caobos, la cual está conformada por una población aproximada de 42.147 personas, según fuentes estadísticas externas (DANE, 2019), sin tener en cuenta el mercado flotante de la zona, las encuestas se realizaron exactamente en el barrio llamado Caobos, lugar en donde se establecerá el restaurante.

3.4 Población y Muestra

Se tomó como base un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% en la fórmula muestral empleada, cabe resaltar que esta primera ecuación aplica netamente a la muestra poblacional total se que se debería usar en caso de que la implementación del proyecto se realizara.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Universo poblacional (N) = 42.147

Nivel de confianza (Z) = 1.96

Margen de error (e) = 0.05

Probabilidad de ocurrencia (p) = 0.5

Probabilidad de no ocurrencia (q) = 0.5

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(42147)}{(42147)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 380$$

La muestra deberá estar representada por 380 personas de estratos 3, 4, 5 y 6, en un rango de edades entre los 16 y los 64 años, sin tomar en cuenta el género, sin embargo, para esta investigación, Hernández et al. (2014), dice que “en una prueba piloto, el producto es diferente. Se debe calcular a partir de la muestra final” (p.231), se realiza una prueba piloto con una población de 76 personas.

Esta fase (prueba piloto) consiste en administrar el instrumento a una muestra aún más pequeña de casos a partir de una población grande (muestra poblacional) para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento. (Hernández et al., 2014, p.14)

En primer lugar, una prueba piloto es válida porque permite la reducción de los costos de la investigación, ya que las encuestas se realizaron de forma física y entre mayor fuese la muestra a encuestar, mayor sería el gasto económico y el esfuerzo en tiempo que tomaría realizarla.

En segundo, por tratarse de una encuesta piloto, se entienden que los resultados aquí obtenidos me permiten como autor decidir si con los resultados obtenidos, avalan la continuación del proyecto, como bien menciona Hernández et al. (2014), ahora, para calcular las 76 personas se usó un pequeño análisis del nivel de riesgo que se propone asumir.

Respondiendo a la primera pregunta del análisis de Hernández et al. (2014), que dice, “¿cuánta seguridad necesitas tener de que las respuestas reflejen las opiniones de la población?” (p.95). Mejor conocido como margen de error, el cual se establece en un 5%.

Ahora, para la pregunta del mismo análisis que dice, ¿cuánta seguridad necesitas que la muestra refleje de forma precisa a la población? Esta pregunta apunta al nivel de confianza, el cual, de igual forma se puntúa en el 95%. Una vez se establecen los valores previamente mencionados, se determina la dimensión de la muestra que se debe usar. Para esto, se usa la Tabla 1 como guía a la población objetivo.

Tabla 1. Aproximaciones de la muestra a encuestar

Población	10 % de margen de error	5 % de margen de error	1 % de margen de error	90 % nivel de confianza	95 % de nivel de confianza	99 % de nivel de confianza
100	50	80	99	74	80	88
500	75	100	476	76	100	286
1000	88	278	906	215	278	400
10 000	96	370	4900	264	370	623
100 000	96	383	8763	270	383	660
más de 1 millón	97	384	9513	271	384	664

Fuente: Varela, 2008.

Para una población de 380 personas, se usa la regla de proporcionalidad o regla de tres con 500, quien es el valor seguido inmediato, y los resultados (ver tabla 2) muestra que, usando la población de 380 personas, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% se necesitan entrevistar 76 personas.

Tabla 2. Regla de tres aplicada

Población	10 % de margen de error	5 % de margen de error	1 % de margen de error	90 % nivel de confianza	95 % de nivel de confianza	99 % de nivel de confianza
380	57	76	362	58	76	217
500	75	100	476	76	100	286

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica de análisis será de tipo estadístico, y consiste en la tabulación de la información recogida a partir de los formatos de las encuestas a aplicar, esto permite realizar una base de datos con las respuestas de los encuestados y graficar los resultados con el fin de analizar el comportamiento de la población.

La encuesta es realizada con fines académicos, como trabajo de grado. Hace parte de una investigación de mercados para la incursión de un nuevo restaurante de comidas rápidas, cuyo ingrediente principal serán las papas horneadas preparadas con una gran variedad de ingredientes. Esta encuesta se puede observar en el Anexo 1 – Encuesta realizada.

Además de la encuesta, la observación es una de las más importantes a aplicar en el proyecto ya que permite determinar de manera directa las condiciones del mercado en el cual se desarrolla el proyecto, las necesidades y requerimientos del mismo y los hábitos de consumo de los clientes potenciales.

Por último, se tienen en cuenta libros, revistas, periódicos, estadísticas, informes, trabajos de grado y cualquier otra técnica que surja en el transcurso del desarrollo del estudio, la cual esté relacionada en forma directa e indirecta con el tema a desarrollar en la presente investigación.

3.6 Análisis e Interpretación de los Datos

La presente investigación sobre el consumo de comidas rápidas se da teniendo en cuenta los continuos cambios y necesidades de variedad en la alimentación de la población, es así como es importante y relevante conocer y comprender las características de los determinantes sociales de la misma que influyen en la selección, consumo e inocuidad de los alimentos y las percepciones que surgen a cerca de las comidas rápidas en los diferentes actores de clases socioeconómicas disímiles (ver anexo 1).

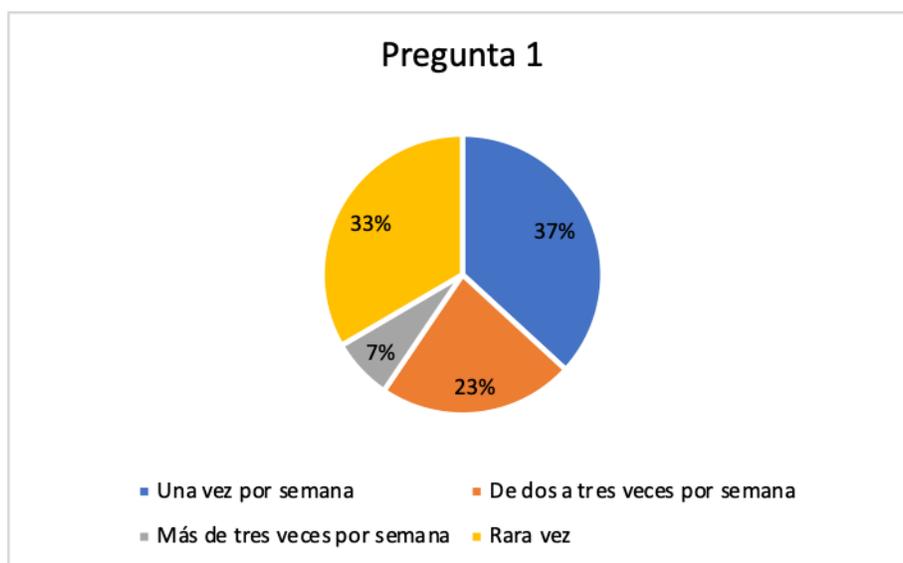


Figura 3. ¿Con qué frecuencia visita usted restaurantes de comida rápida durante la semana

Tabla 3. Tabulación de la pregunta 1

¿Con qué frecuencia visita usted restaurantes de comida rápida durante la semana?	
Una vez por semana	28
De dos a tres veces por semana	17
Más de tres veces por semana	5
Rara vez	26

En la investigación desarrollada, el 37% de los encuestados visitan una vez por semana restaurantes de comida rápida (figura 4). Lo cual, demuestra una alta probabilidad, ya que cerca del 67% (ver tabla 3) de los encuestados comen al menos una vez en restaurantes de comida rápida, demostrando la viabilidad del proyecto.

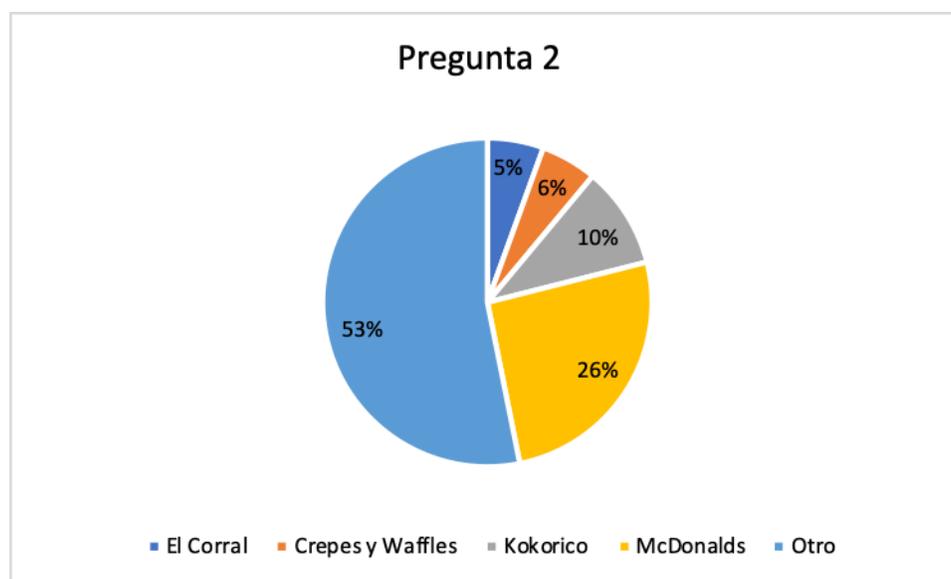
**Figura 4. De los siguientes restaurantes a cuál acude usted con más frecuencia**

Tabla 4. Pregunta 2

De los siguientes restaurantes a cuál acude usted con más frecuencia	
El Corral	4
Crepes y Waffles	4
Kokorico	8
McDonald's	20
Otro	40

Más del 50% de los encuestados (ver tabla 4) asisten a otro restaurante de la ciudad, demostrando que las grandes corporaciones de restaurantes (figura 5), no son una competencia de alto nivel, ya que la gastronomía cucuteña es rica en diferentes lugares y sabores.

Para la siguiente pregunta, se consideró el porcentaje promedio de los encuestados, a la pregunta: ¿Cuál es la calificación que usted le da al restaurante de la pregunta anterior en cuanto a servicio, siendo 1 el más bajo y 10 el más alto? La cual arroja una respuesta promedio 7.85, demostrando que el servicio de atención ofrecido en la ciudad de San José de Cúcuta, es un servicio bueno, agradable y al cual se le dedica un literal para dar pie a como se pretende resolver.

Además, se preguntó a los encuestados, en el momento de escoger un restaurante, lo más importante para usted como factor que motiva su elección, es: (priorizar los siguientes factores en una escala del 1 al 4 siendo 1 el más importante para usted, como factor que motiva la elección). Donde se obtienen cuatro gráficas diferentes, donde se evalúan los diferentes factores que pueden ser considerados primordiales.

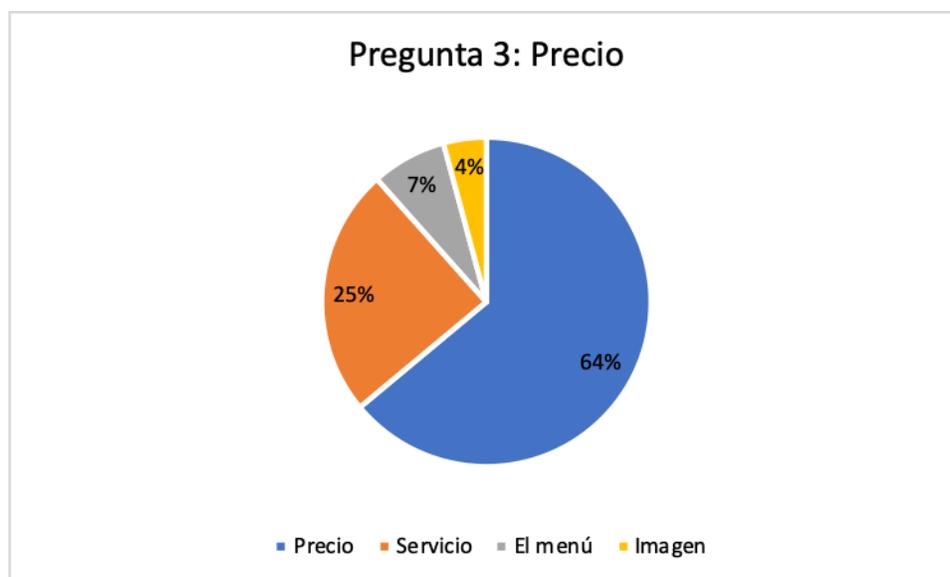


Figura 5. Pregunta 3 - precio más importante

Tabla 5. Pregunta 3

Precio	49
Servicio	18
El menú	6
Imagen	3

La tabla 5 demuestra que 243 de los encuestados tienen como factor de elección primordial el precio. Esto equivale al 64% de la población, lo que permite concluir y tener un punto de referencia del precio del producto que se busca ofrecer, además, tener presente el servicio con un 25% considerándolo como un factor importante para la elección del restaurante.

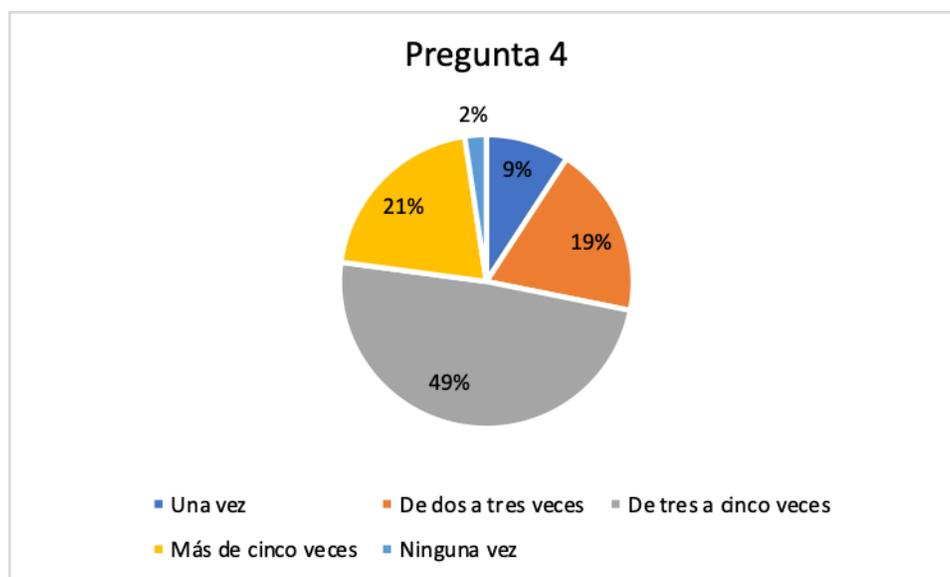


Figura 6. ¿En su vida cotidiana con qué frecuencia consume usted papas, en cualquier presentación a la semana?

Tabla 6. Pregunta 4

¿En su vida cotidiana con qué frecuencia consume usted papas, en cualquier presentación a la semana?	
Una vez	7
De dos a tres veces	14
De tres a cinco veces	37
Más de cinco veces	16
Ninguna vez	2

En la tabla 6, los encuestados responden a la pregunta con un porcentaje más de lo esperado. Ya que, el consumo de papa por lo menos una vez es del 98% (ver Figura 6), demostrando así que el mercado objetivo y el producto que se desea potenciar, es un producto consumido con frecuencia y que puede tener una carta en la ciudad.

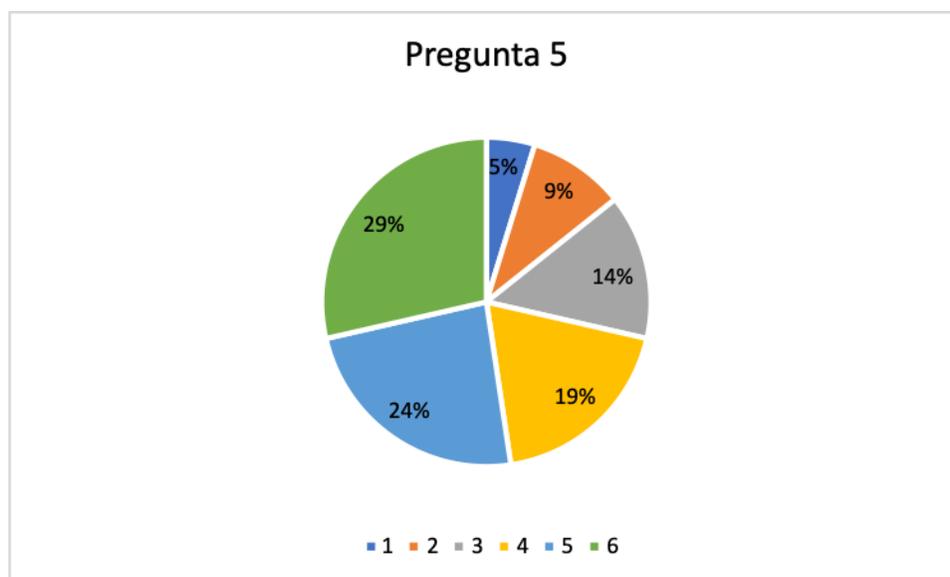


Figura 7. ¿En una escala de 1 a 6 siendo 1 el menos interesante y 6 el más interesante, como le parece la idea de un restaurante con un menú especializado en diferentes presentaciones de papa y cuyo plato principal sean papas horneadas?

Tabla 7. Pregunta 5

¿En una escala de 1 a 6 siendo 1 el menos interesante y 6 el más interesante, como le parece la idea de un restaurante con un menú especializado en diferentes presentaciones de papa y cuyo plato principal sean papas horneadas?	
1	1
2	2
3	3
4	7
5	39
6	24

En la tabla 7, se observa la respuesta a la pregunta de qué tan interesante le parece la idea de un restaurante con un menú especializado en diferentes presentaciones de papa, tabulando en la figura 7 que el porcentaje superior a 3, siendo este un valor medio, equivale al 72%, porcentaje bastante favorable para una encuesta.

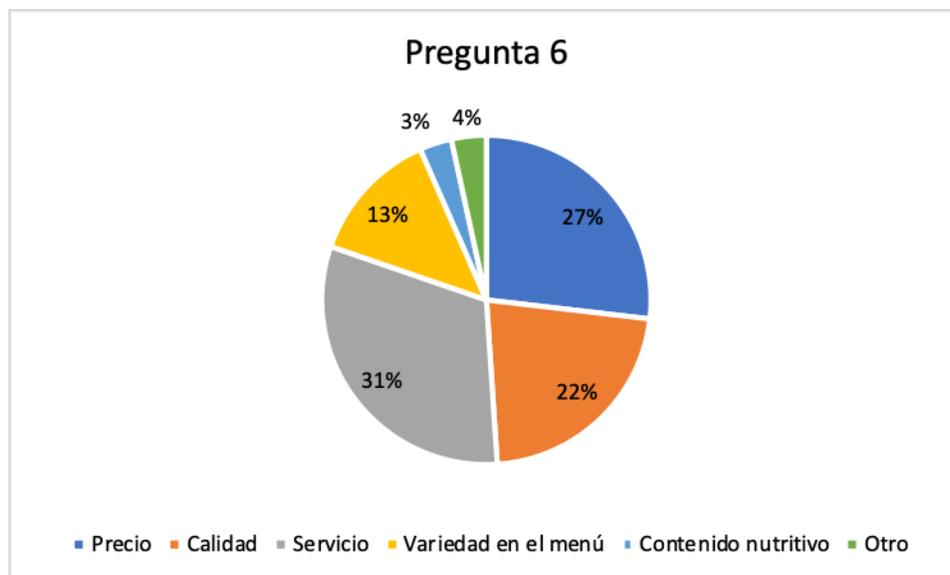


Figura 8. De los siguientes aspectos, ¿cuál sería el que más le atraería para visitar este restaurante?

Tabla 8. Pregunta 6

De los siguientes aspectos, ¿cuál sería el que más le atraería para visitar este restaurante?	
Precio	20
Calidad	17
Servicio	24
Variedad en el menú	10
Contenido nutritivo	2
Otro	3

El aspecto servicio y precio, siguen siendo el detalle que más atrae a los encuestados para visitar un restaurante. Mostrando un porcentaje del 31%, concluyendo que el servicio por ofrecer debe ser tan bueno, como aquel restaurante donde decide entrar por este motivo.

Para lograr este servicio, los trabajadores del Restaurante Manos deberán pasar por un filtro de personalidad, con el fin de capacitar y contar con calidad humana que permita al cliente sentirse atraído por la empresa, e iniciando así el negocio de la recomendación voz a voz que se puede orquestar gracias a la buena atención que se preste a los clientes.

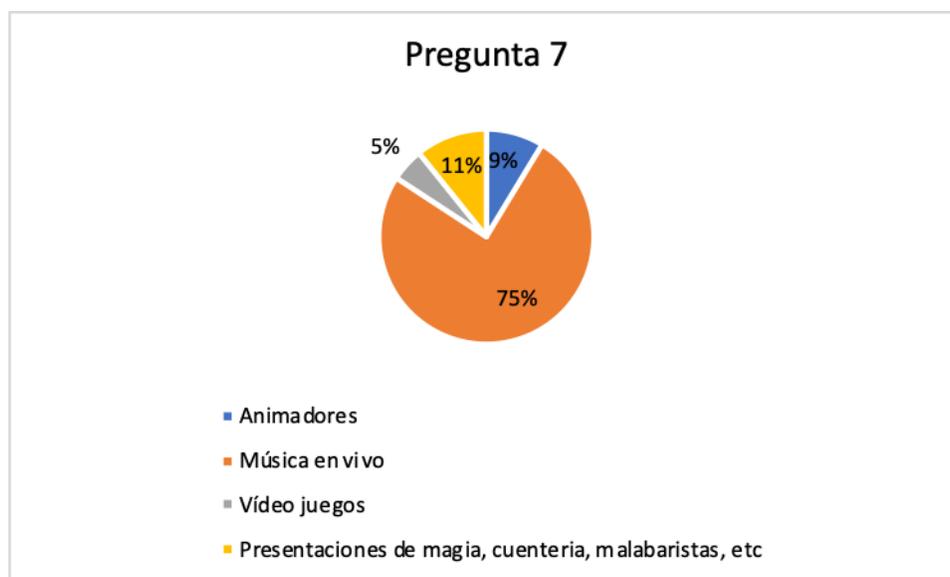


Figura 9. ¿Qué le gustaría encontrar en el restaurante?

Tabla 9. Pregunta 7

¿Qué le gustaría encontrar en el restaurante?	
Animadores	7
Música en vivo	57
Vídeo juegos	4
Presentaciones de magia, cuenteria, malabaristas, etc.	8

Esta pregunta (tabla 9) se hizo con el fin de conocer, que tipo de atracción usar para que el cliente visite el restaurante por primera vez, dando la oportunidad a fidelizar por el simple hecho de tener algo que gusta.

Ahora, en este proyecto no se establece un plan de acción para contar con música en vivo para los clientes (ver figura 9), sin embargo, es una opción que se puede analizar y estudiar con vistas a la implementación del proyecto.

Es interesante observar el porcentaje de personas, el 11%, que asistirían en caso de que exista una cuenteria o un acto de magia. Este dato también permite plasmar una idea de que actividades

usar para la atracción de los clientes

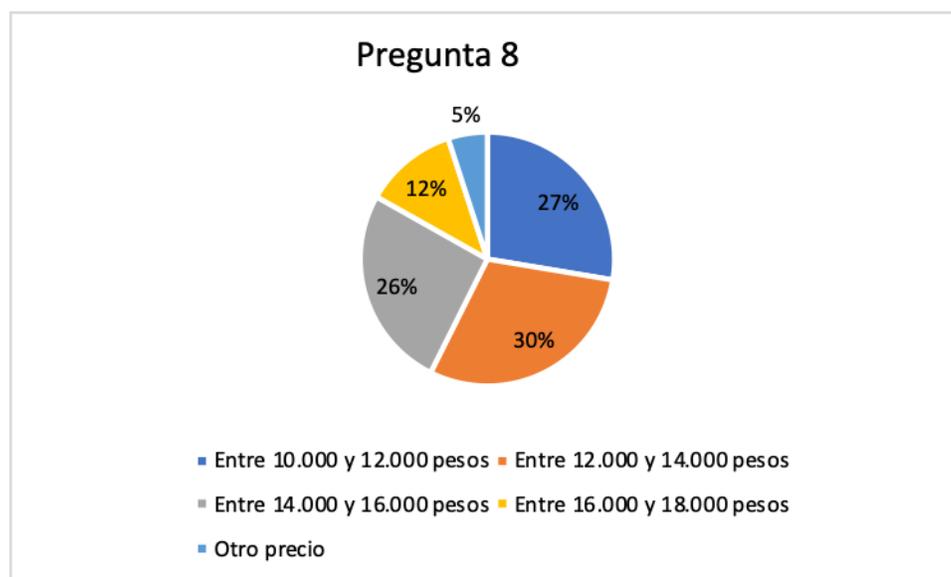


Figura 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un combo que incluya una gran papa horneada, con ingredientes a su elección y bebida?

Tabla 10. Pregunta 8

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un combo que incluya una gran papa horneada, con ingredientes a su elección y bebida?	
Entre 10.000 y 12.000 pesos	21
Entre 12.000 y 14.000 pesos	22
Entre 14.000 y 16.000 pesos	20
Entre 16.000 y 18.000 pesos	9
Otro precio	4

Ahora, ya se sabe que el precio es el principal motivo junto al servicio del porque se asistiría a un restaurante, por ello, en la Tabla 10 se formula la pregunta con el fin de conocer en datos exactos el valor promedio en el que podría redondear un combo. En la figura 10, se muestra que cerca del 57% aproximadamente pagaría un promedio de \$12.000 por un combo, permitiendo tener una idea de los costos finales a los que se quiere llegar luego de realizar todo el análisis

financiero del menú a ofrecer.

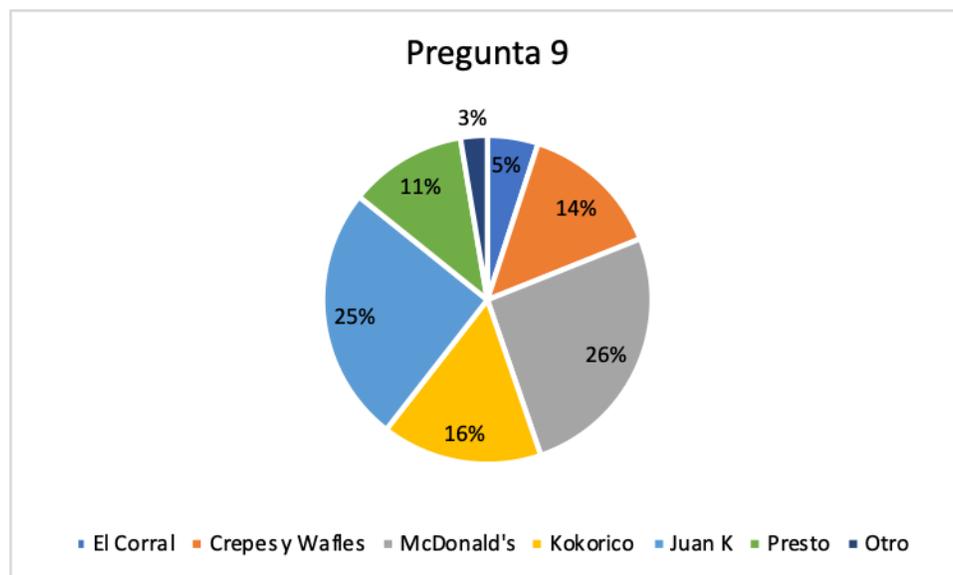


Figura 11. ¿Cuál cree usted que sería la mayor competencia para este restaurante?

Tabla 11. Pregunta 9

¿Cuál cree usted que sería la mayor competencia para este restaurante?	
El Corral	4
Crepes y Waffles	11
McDonald's	20
Kokorico	12
Juan K	18
Presto	9
Otro	2

La pregunta de la tabla 11, se realiza con el fin de observar si existe una tendencia marcada hacia un posible competidor directo en el área, y como se observa, McDonald's puntea la calificación con un porcentaje del 26% respecto a los encuestados, considerando que esta franquicia exitosa maneja un producto de papas francesas en diferentes tamaños, podría ser considerada una posible competencia al negocio.

Con el fin de evitar este porcentaje obtenido en las encuestas, se pretende que el establecimiento del Restaurante Manaos no se encuentre cerca de una franquicia McDonald's con el fin de no presentar una competencia directa respecto al servicio de las papas.

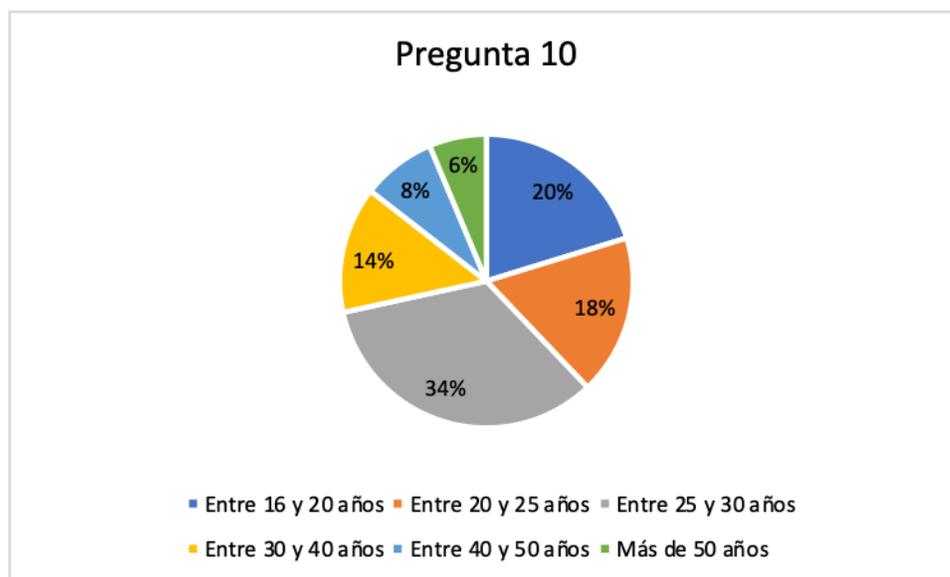


Figura 12. Edad del entrevistado

Tabla 12. Pregunta 10

Edad del entrevistado	
Entre 16 y 20 años	15
Entre 20 y 25 años	13
Entre 25 y 30 años	26
Entre 30 y 40 años	11
Entre 40 y 50 años	6
Más de 50 años	5

Por último, se parametrizan las edades en las que se encuentra la posible clientela potencial del restaurante. Demostrando que el mayor porcentaje está entre personas de ambos sexos entre los 16 y los 30 años, confirmando que las edades jóvenes son las más atraídas a consumir en restaurantes de comidas rápidas.

4. Resultados

En todo este capítulo, se realiza un análisis de las diferentes estructuras del plan de negocio, estimando así lo que se espera con la implementación del proyecto.

4.1 Análisis de Mercado

Según el periódico La República, el sector gastronómico en los últimos años ha mostrado un crecimiento importante en el país, a la fecha hay cerca de 90.000 restaurantes en Colombia que registraron en 2014 ventas por \$30,7 billones, de las cuales la revista La Barra estima que 5% se vendió en restaurantes de gama alta (Garzón, 2015).

Respecto al aporte al PIB, Claudia Barreto González, presidente ejecutiva nacional de Acodrés señaló que “se ha mantenido una tendencia de mayor contribución en los últimos años y del total que aporta el sector turismo se considera que la gastronomía aporta aproximadamente 3,6%”. Y agregó que

El crecimiento es muy positivo y las cifras nos están dando la razón, este sector es de gran importancia, genera empleo, cada restaurante tiene mínimo 10 empleados, lo que se traduce en un aporte relevante en impuesto al consumo, en IVA e ICA para todas las regiones del país. (Garzón, 2015, p.15)

Sin embargo, las cifras varían de acuerdo con el DANE, puesto que en el 2015 el PIB de Colombia tuvo un incremento de 3,1 % respecto al año 2014, generado principalmente por los establecimientos encargados de actividades financieras, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y por restaurantes, hoteles, establecimientos de comercio, reparación y construcción. Durante este año la rama de comercio, reparación, construcción, restaurantes y

hoteles aumento en 4,1 % respecto al año anterior, dicho crecimiento fue generado principalmente por servicios de hoteles, restaurantes, y bares (DANE, 2019).

En el cuarto trimestre de 2015, el valor agregado de la rama Comercio, reparación, restaurantes y hoteles creció 3,6% respecto al mismo periodo de 2014, explicado por el crecimiento de servicios de reparación de automotores en 6,4%, servicios de hoteles, restaurantes y bares en 4,8% y comercio en 2,7%. Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama presentó una variación 0,7%. Este resultado obedeció al crecimiento de servicios de hoteles, restaurantes y bares en 1,3%, servicios de mantenimiento y reparación de automotores en 0,8% y comercio en 0,5% (DANE, 2016).

En Colombia, de acuerdo a la distribución geográfica del sector obtenida por el SIREM (2015), es posible afirmar que el 65% de los restaurantes a nivel nacional se encuentran ubicados en la capital, Bogotá, seguido de Medellín con 7%, Cartagena con 6%, Cali con 5%, Barranquilla y Bucaramanga con 3% respectivamente y por último otras ciudades como San Andrés, Pereira, San José de Cúcuta, entre otras con 10%.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible afirmar que el sector gastronómico en Colombia y, particularmente en Norte de Santander, está teniendo un crecimiento y resulta ser una opción atractiva para inversionistas. Además, revistas especializadas como La Barra, Dinero, El Gourmet, entre otras, afirman que la gastronomía colombiana está en un buen momento.

La idea de negocio enfocada a la creación de una empresa de comidas rápidas pertenece al sector servicios, es decir, que no se dedica a la fabricación de un producto o bien material, pero es fundamental para el funcionamiento de la economía del país.

Estadísticas del DANE, que miden al sector como el “consumo fuera de casa”, indican que esta actividad está sustentada en un alto porcentaje en pequeños operadores que compiten con grandes jugadores como IRCC (El Corral), Frisby y McDonald’s, cuyas ventas en 2016 fueron de \$328.668 millones, \$314.976 millones y \$302.827 millones, respectivamente, según el ranking de las 5.000 empresas de Revista Dinero. Si bien se trata de grandes organizaciones, lo cierto es que aún tienen una tajada muy pequeña del mercado (Cámara de comercio de Bogotá, 2018).

4.1.1 Matriz DOFA. La Matriz DOFA de la tabla 13 permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta el proyecto.

Tabla 13. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Precios bajos	Costos fijos altos
Alta calidad de materias prima	Bajo nivel de aplicación de las BPM
Buen servicio al cliente	Falta de promoción del sector restaurantes
Uso de tecnología avanzada	Nichos de mercado insatisfechos
Buenos proveedores locales de materias primas	Establecimientos con malas instalaciones
	Informalidad de los establecimientos
	Poco uso de los canales digitales
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento del sector	Sobreoferta
Nuevos segmentos de clientes	Entrada de nuevos competidores
Disponibilidad del recurso humano	Imitación de la competencia
Variedad de oferta	Demanda estacional
Tendencia de los consumidores	Alta concentración de competidores en la zona

Además, se realiza un análisis DOFA cruzado para conocer el impacto de la empresa a nivel de la matriz.

4.1.1.1 Matriz DOFA cruzada. Como se muestra a continuación:

Tabla 14. Matriz DOFA cruzada

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			<p>F.1. Recetas originales y platos saludables</p> <p>F.2. Cada plato busca resaltar el producto cumbre de nuestros campesinos</p> <p>F.3. Se espera una ubicación central y de fácil acceso</p> <p>F.4. Restaurante concebido sobre tendencias gastronómicas y de mercado</p>
OPORTUNIDADES	<p>O.1. Tendencia nacional hacia el consumo de alimentos saludables y nutritivos.</p> <p>O.2. Crecimiento del sector de restaurantes en la ciudad y el país</p> <p>O.3. Prestar el servicio de domicilios por medio de terceros</p> <p>O.4. Restaurante de planteamiento familiar, acogedor y cercano</p>	<p>F – O (ofensivas)</p> <p>1. Establecer la capacitación periódica de los empleados (O1, O2, F1, F5)</p> <p>2. Establecer el restaurante como "el tercer lugar" para los visitantes y comensales (O4, F5)</p> <p>3. Diseñar cartas que contengan la información de platos y bebidas y adicionalmente el aporte calórico (O1, F1, F2)</p>	<p>O – D (defensivas)</p> <p>1. Solicitar financiación bancaria o de socios (O2, D1)</p> <p>2. Hacer presencia en redes sociales y revistas especializadas constantemente (O2, O4, D2)</p> <p>3. Trabajar por la certificación en norma técnica NTS-USNA (O4, D4)</p>
	AMENAZAS	<p>A.1. Entrada de competidores con el mismo formato de restaurante</p> <p>A.2. Inestabilidad en los precios de la papa y los diferentes insumos e ingredientes</p> <p>A.3. Continuación del confinamiento producido por la pandemia</p> <p>A.4. Aumento de franquicias de negocios extranjeros</p>	<p>F – A (refuerzo o mejora)</p> <p>1. Establecer alianzas con empresas dedicadas a la entrega de domicilios, como Rappi. (A3, F3)</p> <p>2. Estandarizar las recetas y porcionamiento por plato o bebida (A2, F1)</p> <p>3. Ofrecer bebidas saludables y naturales (A4, F1)</p>

4.1.2 Mercado potencial. Dentro del crecimiento de este sector se ha notado la tendencia de los restaurantes a agruparse cada vez más, así se desarrollan puntos estratégicos dentro de la ciudad, que tienen mucha concurrencia y reconocimiento de los clientes, el caso de las plazoletas de comidas de los centros comerciales o restaurantes que se agrupan en la zona rosa y sus alrededores, en la avenida Guaimaral y demás sectores. Según (Sánchez, Crece la apertura de bares y restaurantes en el departamento, 2016), había 2.332 restaurantes vigentes en la zona, sin embargo, la informalidad sigue siendo uno de los factores que sigue impactando el comercio del departamento. Acodres estima que el 40% de los comercios de restaurantes de la región son informales.

4.1.3 Análisis de las encuestas realizadas. La encuesta se realiza a 380 personas pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6; en un rango de edades desde los 16 hasta los 64 años, siendo impasible el género. La encuesta se realizó en la zona de Los Caobos y el estudio se basó en población local y flotante.

4.1.4 Enfoque estratégico. La principal estrategia de Manaos será de diferenciación, pues este establecimiento gastronómico será innovador y con características únicas en comparación con los demás restaurantes del sector, de modo que deberá darse a conocer como un restaurante de comidas rápidas en donde su ambiente estará basado en el confort, comodidad y donde se podrá disfrutar de espacios al aire libre y música en vivo para que las personas puedan relajarse y salir de la rutina. Además, la creatividad y calidad de los platos jugarán un factor importante sin dejar de lado el excelente servicio al cliente.

4.1.5 Propuesta de valor y factores de diferenciación. Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, el restaurante Manaos quiere llegar a capturar ese nicho de mercado existente en la ciudad

de San José de Cúcuta, en el que los clientes además de buscar un lugar que ofrezca buena comida también brinde instalaciones agradables, con personal capacitado en el servicio al cliente, variedad de platos y elegancia, sin dejar de lado el rango de precios establecidos en el mercado por los restaurantes con características similares, haciendo posible que personas con un nivel económico medio puedan asistir a nuestro restaurante.

4.1.6 Concepto del servicio. Manaos es un nuevo concepto en restaurantes de comida rápida, centralizando su atención en papas al horno como ingrediente central en su menú, acompañada de una gran variedad de ingredientes que de acuerdo al plato de elección proporciona el mejor sabor para disfrutar de una gran comida, Manos ofrecerá platos que incorporen uno de los ingredientes principales de la agricultura colombiana, la papa pastusa, aprovechando sus propiedades nutritivas y enfocándola a sus clientes en nuevos conceptos aplicados a su desarrollo, convirtiéndola en nutritivos, rápidos y deliciosos platos preparados con el ingrediente estrella en distintas recetas innovadoras, diseñadas para toda clase de público, que acompañada de los tradicionales productos que tanto gustan, la calidad y el distintivo servicio, da la mezcla perfecta para una empresa pensada totalmente en las necesidades de los clientes.

Lo que diferencia al restaurante de la competencia, es que en el menú lo fundamental son sus papas al horno, lo que hace que la comida sea mucho más saludable, que la de la competencia “directa”, tal como consideran los encuestados en la figura como McDonald’s u otros restaurantes de comida rápida tradicional.

Manaos ofrece papas fritas o asadas acompañadas de una gran variedad de salsas, lo que las hacen aún más ricas, El plato principal está formado con una papa asada de gran tamaño, dejándole la cascara para mantener todos sus nutrientes, volviéndolo un plato altamente nutritivo.

La papa se sirve de una forma atractiva, con un corte en la mitad en el cual se le adicionan los ingredientes que contenga el plato de la elección del cliente, más los complementos que pueden ir con el plato, como hamburguesas, perros calientes, Nuggets, croquetas de pollo, jamón entre otros ingredientes.

El cliente también puede pedir los platos ligeros como las ensaladas compuestas por ingredientes frescos, de gran calidad y sabor. Asegurando así la calidad y frescura de todos los productos, generados por medidas y requerimientos estándar para el diseño de los platos.

4.1.6.1 Especificaciones de los productos. El producto principal consiste en papas al horno, como bien se ha dicho líneas anteriores, todos los platos contienen una papa que se hornea a 205°C por un tiempo de 45 minutos, con un peso de 150 gramos, que después de estar lista, incluye los ingredientes que se detallan en cada plato del menú, su presentación es altamente atractiva dentro del plato y está acompañada de la bebida de preferencia del cliente, esto como plato principal del restaurante, en cuanto a los otros productos como hamburguesas, perros o adiciones se ofrecen de acuerdo a los gustos del cliente.

4.1.6.2 Política de precios. El precio siempre ha sido una de las variables clave en la estrategia de marketing; fijar el mejor precio no debe interpretarse como el precio más bajo posible. Se debe tener en cuenta aspectos como los precios que maneja la competencia, los costos de producir un bien y/o prestar un servicio, las utilidades esperadas, entre otros datos, que afectan la fijación de los precios.

De acuerdo con la encuesta analizada anteriormente y a las condiciones del mercado en la ciudad de San José de Cúcuta, se determinó para la ejecución de este proyecto implementar la estrategia de precio orientada a la competencia, basándose en transmitir una imagen de calidad

pero manteniendo el rango de precios que manejan los competidores directos del restaurante Manaos, con el fin de hacer que los consumidores perciban fácilmente la diferencia entre nuestro restaurante y los demás, resaltando que estos consumirán platos de mayor calidad, con un mejor servicio, en un espacio agradable y al mismo precio.

Los precios de los platos fuertes del restaurante Manaos oscilarán entre \$10.000 y \$16.000, las adiciones entre \$2.000 y \$10.000 y las bebidas entre \$2.000 y \$8.000; teniendo en cuenta dentro de estos el margen de utilidad deseada y los costos directos e indirectos de la producción de los platos. Por otro lado, se implementará una tarjeta de fidelización para los clientes de la ciudad y sus alrededores, lo cual las incentivará a frecuentar el lugar. El manejo de dicha tarjeta se realizará con los consumos de las personas, es decir, cada vez que el cliente consuma un plato fuerte, de cualquier valor, se le irán acumulando los consumos hasta completar 7 y, con esto, automáticamente tendrá derecho a solicitar en la siguiente visita al restaurante un plato completamente gratis que oscile entre \$12.000 y \$20.000.

4.1.6.3 Política de promoción. Las estrategias de promoción son muy importantes, ya que a través de esta es como se conoce el restaurante y el servicio que éste prestará. Con el fin de posicionar Manos como el restaurante más atractivo de la ciudad por su infraestructura, calidad y servicio, se utilizarán herramientas publicitarias como:

Página web propia: mostrará quiénes somos, la carta del restaurante, los servicios que ofrece, las instalaciones, galería de fotos, eventos que se realizarán como fiestas infantiles, celebraciones de cumpleaños y eventos empresariales y, por último, información de contacto.

Página en redes sociales como Instagram y Facebook: se realizarán publicaciones de fotos de platos, instalaciones y decoración del restaurante, videos y promociones que se realicen en el

mes.

Aproximadamente 3 meses antes de la apertura del restaurante, se pondrá una valla publicitaria ubicada a 1 kilómetro del mismo con el fin de informar a las personas que próximamente estará abierto al público, igualmente, ubicar la misma valla a 500 metros antes de llegar a Manos.

Hablar con las emisoras de la ciudad de San José de Cúcuta para que anuncien la apertura del restaurante Manos.

Poner anuncios sobre la ubicación y características del restaurante en los periódicos de mayor circulación regional.

Establecer relaciones comerciales con las empresas del sector para que las celebraciones, eventos y fiestas sean realizadas en el restaurante.

Cada una de estas herramientas contiene un público específico y busca atraer de forma significativa la mayor cantidad de clientes. Las redes sociales son escogidas como método de promoción ya que actualmente, sólo en Colombia, por medio de un estudio de Branching se estableció que existen 60.83 millones de celulares, y puntualmente en las redes sociales (ver Figura 13) cerca del 93.6% usa Facebook y otro 82% usa Instagram.

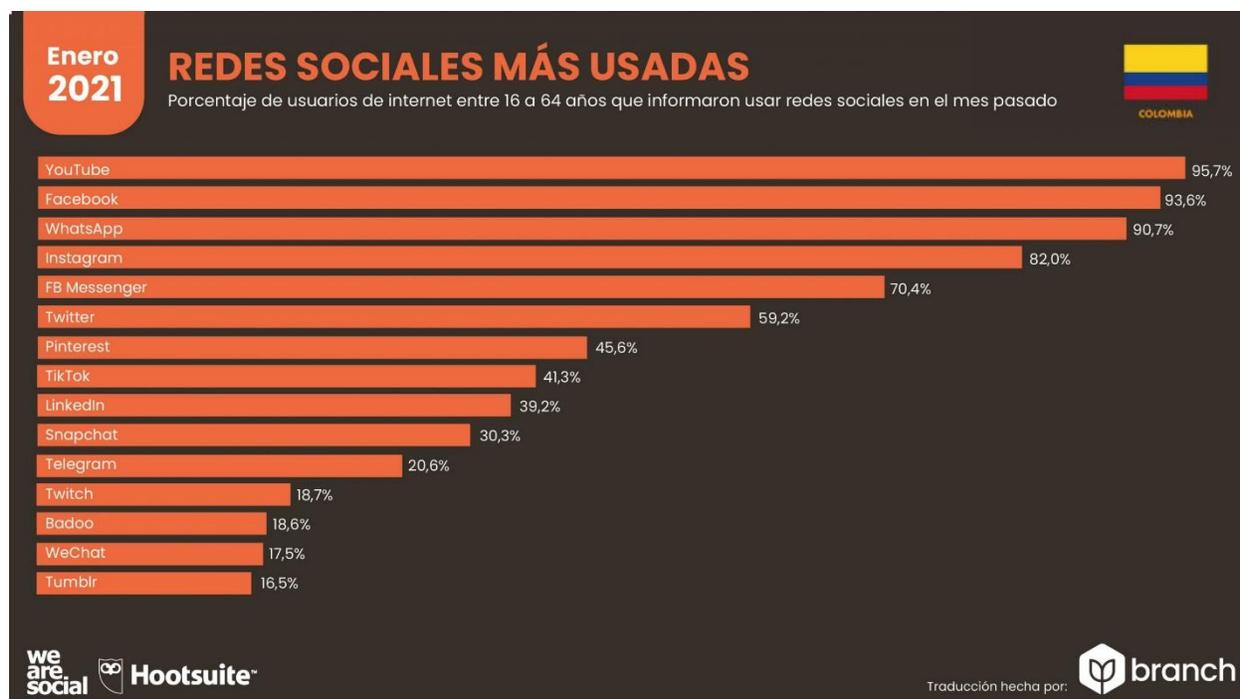


Figura 13. Redes sociales más usadas

Fuente: Branco, 2021.

Y para ser más precisos, el mismo estudio arroja el dato de cuál es el canal más usado para la publicidad y la atracción de nuevos clientes (ver figura 14) que son los anuncios en redes sociales, con un 43.2%, los usuarios entre 16 y 64 años de edad descubren nuevas marcas y productos.



Figura 14. Canales de descubrimiento de nuevas marcas

Fuente: Branco, 2021.

4.1.6.4 Plaza. El restaurante estará ubicado en un sector de alto flujo de personas y considerada una zona rosa en la ciudad, teniendo en cuenta las características de segmentación definidas en el presente plan de negocios, así como también la disposición de infraestructura para prestar servicio de wifi, tomacorrientes e iluminación adecuada. Entre más tiempo permanezca el comensal en el restaurante más consumo realizará. Quien no desee estar en el restaurante necesariamente comiendo, tendrá a su disposición bebidas refrescantes, las cuales tienen un valor adicional.

El restaurante Manaos no contempla la prestación del servicio de domicilios de manera directa, por lo tanto, se establecerá una alianza comercial con diferentes aplicaciones como Rappi, domicilios.com, iFood u otros, poniendo información de este sitio dentro del restaurante y

en el material publicitario impreso y digital, con el fin de no perder los clientes que en la zona deseen un domicilio.

4.1.7 Fortalezas del producto. Es ampliamente nutritivo, lo que lo diferencia de otros conceptos de comida rápida.

Es novedad en el mercado colombiano.

Los ingredientes son muy conocidos y generan gran gusto en la mayoría de la población.

Los platos son de tamaño adecuado, lo que garantiza la satisfacción total del cliente.

Se cuenta con los mejores ingredientes, lo que mejora el sabor de los platos.

Se cuenta con gran variedad de platos ajustándose al gusto de los clientes, además de la línea especialmente diseñada para niños.

4.1.8 Debilidades del producto. No tiene el mismo reconocimiento que las hamburguesas y perros calientes

Los nuevos productos en el mercado o nuevas combinaciones en alimentos, muchas veces generan duda.

Los ingredientes en su mayoría son muy perecederos, lo que hace más difícil conservar su frescura al momento de incluirlos en el plato.

Al no ser aun un producto reconocido, los gastos de publicidad se incrementan

4.1.9 Manaos como marca. Kotler & Keller (2012), en su libro Dirección de Marketing plantean que la marca es un aspecto fundamental en la estrategia del producto, señalando que “según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y la diferencia del resto de los competidores” (p.1).

Organización:

Marca: Manaos

Logo:



Figura 15. Logo

Tipo de letra: Bebas Neue

Colores utilizados: Vinotinto, rojo, amarillo, naranja, negro y blanco

Estilo: Moderno

El posicionamiento de Manaos está orientado a dos aspectos importantes de los elementos diferenciadores: el hecho de rescatar el concepto de comida rápida por su tiempo de preparación y por las características de los productos ofrecidos, los cuales se enfocan en el concepto natural y

nutritivo.

4.1.10 El precio del producto. El precio de cada uno de los productos se sacó a partir de una ficha de costos y se le estableció un rango de ganancia por producto. La ganancia de cada uno de los productos propuestos se establece en el 40%.

En la tabla 15 se observa el cálculo realizado a las PAPAS DE LA CASA del menú presupuestado para el proyecto. El valor final es ajustado a 0 o a 5, es decir, para el caso de las papas de la casa, el costo final es de \$13.285, este valor es ajustado a \$13.500 para facilitar el manejo con los clientes.

Tabla 15. Costo del producto

INGREDIENTE o PRODUCTO	COSTO UNITARIO	PESO	PESO USADO	COSTO TOTAL
Papa pastusa	\$ 45.000	50000 gr	150 gr	\$ 135
Jamón ahumado	\$ 10.600	1000 gr	70 gr	\$ 742
Maíz	\$ 8.700	500 gr	20 gr	\$ 348
Pollo	\$ 11.000	1000 gr	100 gr	\$ 1.100
Salchichas	\$ 1.200	120 gr	120 gr	\$ 1.200
Atún	\$ 4.893	160 gr	40 gr	\$ 1.223
Tocino	\$ 15.000	200 gr	30 gr	\$ 2.250
Queso	\$ 11.500	500 gr	30 gr	\$ 690
Tomate	\$ 3.500	1000 gr	15 gr	\$ 53
Orégano	\$ 700	80 gr	4 gr	\$ 35
Salsa	\$ 12.000	2000 gr	20 gr	\$ 120
Gaseosa	\$ 1.200	400 ml		\$ 1.200
	TOTAL			\$ 7.971
Ganancia		40% (0,4)		\$ 13.285

El valor total del producto se calcula usando la siguiente fórmula:

$$\text{Valor total} = \frac{\text{Valor del producto sin ganancia}}{(1 - \text{porcentaje de ganancia})}$$

4.2 Análisis Operativo

El plan técnico-operativo será un documento orientado a describir los mecanismos para la instalación y funcionamiento del establecimiento; para ello contará con la descripción de los insumos y maquinaria necesarios para operar, así como los procesos para lograr el cumplimiento de los objetivos, además de elementos relacionados a la distribución dentro del establecimiento con el cual se espera lograr el mayor aprovechamiento de espacio.

4.2.1 Ficha técnica del producto. Para conocer mejor el producto madre del proyecto, se realiza la tabla 16 donde se especifican cada uno de los detalles técnicos de la papa. Incluyendo el tipo, la madurez, la presentación, la clasificación y las características principales del producto estrella a ofrecer en el restaurante Manaos.

Tabla 16. Especificaciones técnicas de la papa

Título	Especificación
Tipo	Papa pastusa
Madurez	Debe estar a más del 50%
Presentación	Seleccionada, clasificada y limpia
Clasificación	Extracero: Tamaño de 12 cm de diámetro en promedio Peso: 150 gr
Características	Sus características tanto internas como externas deben ser homogéneas, limpias, secas, cumpliendo el estado de madurez requerido, sin defectos fisiológicos o causados por animales, manipulación al cosechar, hongos, transporte, entre otros.
Transporte	En bulto con peso de 50 Kg
Empaque	Debe ser empacado en costales nuevos de polipropileno o fibras naturales resistente al peso requerido
Vida útil	Debe tener una vida útil máxima de 15 días después de la fecha de entrega del producto
Requisitos de los proveedores	Certificación de INVIMA. Concepto vigente. Favorable para sitio de acopio y distribución. Certificación de INVIMA. Concepto vigente. Favorable para vehículo de distribución. Cumplimiento al Decreto 3784/2004 del Min. Agricultura y Desarrollo Rural.

4.2.2 Menú presupuestado. Como se muestra a continuación:

Papas manaos

Papas de la casa Precio: \$13.500

Jamón ahumado, maíz, pollo, salchichas, atún, tocino, queso, tomate, orégano, acompañado con salsa alioli. Incluye gaseosa.

Boloñesa Precio: \$12.000

Salsa boloñesa, bechamel, queso, jamón. Incluye gaseosa.

Argentina Precio: \$12.000

Salsa gaucha, maíz, jamón ahumado, pollo, carne molida, queso. Incluye gaseosa.

New York Precio: \$10.000

Salsa tabasco, pollo, maíz, queso. Incluye gaseosa.

Mexicana Precio: \$12.000

Chili con carne molida, tomate, queso, salsa alioli. Incluye gaseosa.

Cala Precio: \$12.000

Jamón ahumado, maíz, pollo, salsa alioli. Incluye gaseosa.

Del Mar Precio: \$12.000

Atún, tomate, jamón ahumado, maíz, salsa alioli. Incluye gaseosa.

Papa del bosque Precio: \$12.000

Lechuga, jamón ahumado, maíz, pollo, queso, salsa de queso. Incluye gaseosa.

Papaburguer. Precio: \$13.000

Carne de hamburguesa, tocino, queso, lechuga, tomate, cebolla, salsa de tomate, mayonesa, salsa BBQ. Incluye gaseosa.

Papa mediterranea. Precio: \$12.000

Jamón ahumado, queso, maíz, champiñones, salsa bechamel. Incluye gaseosa.

Tropicana. Precio: \$10.000

Jamón ahumado, maíz, piña, queso, salsa rosada. Incluye gaseosa.

Sencilla. Precio: \$7.000

Jamón, queso, mayonesa. Incluye gaseosa.

Papas Light

Clasica Precio: \$10.000

Tomate, lechuga, jamón ahumado, queso, mayonesa. Incluye gaseosa.

Avanzada Precio: \$12.000

Tomate, lechuga, jamón ahumado, queso, mayonesa, atún. Incluye gaseosa.

Bacon Precio: \$12.000

Tomate, lechuga, jamón ahumado, queso, mayonesa, tocineta. Incluye gaseosa.

Cúcuta precio: \$12.000

Tomate, lechuga, jamón ahumado, queso, mayonesa, pollo. Incluye gaseosa.

Cúcuta Plus precio: \$13.000

Tomate, lechuga, jamón ahumado, queso, mayonesa, pollo, tocino. Incluye gaseosa.

Súper papa precio: \$13.000

Tomate, lechuga, jamón ahumado, queso, mayonesa, pollo, tocino, maíz, carne molida.

Incluye gaseosa

Ensaladas:

Enforma Precio: \$10.000

Lechuga, jamón ahumado, maíz, piña, zanahoria, queso, crema de leche.

Pollo precio: \$12.000

Lechuga, maíz, pollo, zanahoria, queso, crema de leche.

Caobos Precio: \$13.000

Lechuga, maíz, pollo, zanahoria, cebolla, piña, jamón ahumado, atún, queso, crema de leche.

Jamón Precio: \$10.000

Lechuga, maíz, jamón ahumado, zanahoria, tomate cebolla, queso, crema de leche.

Tradicional con papa

Nuggets con pollo Precio: \$10.000

Acompañados de nuestras deliciosas papas a la francesa con sal o con paprika y nuestras deliciosas salsas. Incluye gaseosa

Hamburguesas Precio: \$16.000

Acompañados de nuestras deliciosas papas a la francesa con sal o con paprika y nuestras deliciosas salsas. Incluye gaseosa

Croquetas de pollo o ahumado Precio: \$12.000

Acompañados de nuestras deliciosas papas a la francesa con sal o con paprika y nuestras deliciosas salsas. Incluye gaseosa

Criollitas Precio: \$8.000

Las mejores papitas criollas acompañadas de nuestras deliciosas salsas. Incluye gaseosa

Papitas a la Francesa Precio: \$6.000

Con sal o con paprika y nuestras deliciosas salsas. Incluye gaseosa

El menú propuesto ofrece una variedad de productos donde su ingrediente estrella es la papa, demostrando la importancia del producto ante el cliente con el fin de marcar la diferencia ante los restaurantes de competencia y aledaños al sector.

4.2.3 Estado de desarrollo. En este momento ya está dada la parte exploratoria y de diseño, para entrar en la fase de implementación, en cuanto a la fase exploratoria se expuso la posibilidad de que el producto fueran papas horneadas, la cual fue resuelta a favor por medio de investigaciones y encuestas que mostraran el momento propicio para realizar este proyecto, en cuanto a la parte de diseño se estudiaron formas e ingredientes realizando las pruebas culinarias pertinentes, para hacer papas horneadas, ingredientes que se deben combinar para obtener un buen sabor y temperatura ideal para que la papa quede en el punto preciso de cocción, de esta manera tener un excelente producto en cuanto a calidad y sabor.

En la parte de implementación ya se estudia la estructura organizativa, los elementos requeridos para el desarrollo en cuanto a maquinaria ideal, elementos que faciliten y vuelvan más eficaz la elaboración del producto y los costos que supondría, para establecer cuál debe ser la mano de obra necesaria para el funcionamiento del restaurante. Luego se establecen los costos necesarios para empezar a funcionar y que el restaurante pase a un estado de implementación del proyecto.

4.2.3.1 Diagrama de flujo del proceso. Como se muestra a continuación:

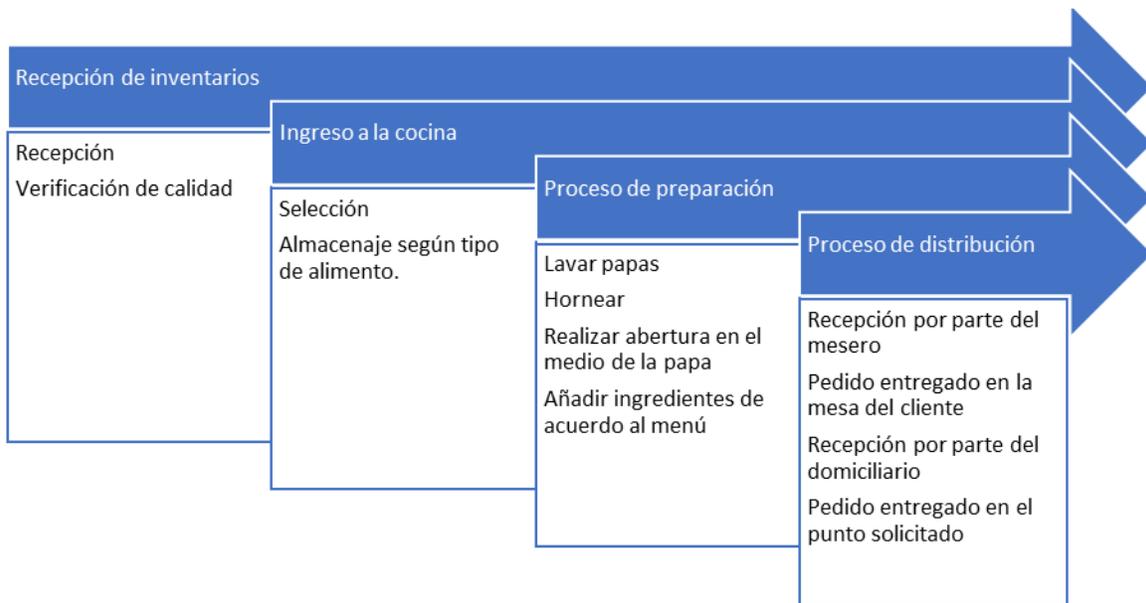


Figura 16. Diagrama de flujo del proceso

4.2.4 Costos en maquinaria. Como se muestra a continuación:



Figura 17. Plancha para asar

Fuente: Electrohogar, 2021.

Tabla 17. Ficha técnica de plancha de asar

Descripción	Unidad
Alto	3.81 m
Ancho	6.10 m
Largo	2.10
Peso	88 kg
Precio	\$ 650.000

**Figura 18. Freidora**

Fuente: Electrohogar, 2021.

Tabla 18. Ficha técnica de freidora

Descripción	Unidad
Capacidad	35 L
Dimensiones	40x85x90 cm
Potencia	150000 BTU/h
Material	Acero inoxidable
Precio	\$ 800.000



Figura 19. Campana de extracción mural

Fuente: Electrohogar, 2021.

Fabricada en acero inoxidable Cl. 20, a un agua a la pared, filtros tipo rejilla en línea americana en acero inoxidable, con cajas recolectoras de grasa, totalmente estructurada con separadores donde lo requiera, lámparas marinas y en la parte superior salida para ducto.

Precio aproximado de \$ 750.000.



Figura 20. Mesa refrigerada para salsas

Fuente: Electrohogar, 2021.

Tabla 19. Ficha técnica de mesa refrigerada para salsas

DESCRIPCIÓN	UNIDAD
CAPACIDAD	60 x 120 cm
DIMENSIONES	1.20x1.10x0.71 m
TIPO DE SISTEMA	Sistema no Frost
MATERIAL	Acero inoxidable
PRECIO	\$ 1.700.000

**Figura 21. Armario refrigerador**

Fuente: Electrohogar, 2021.

Tabla 20. Ficha técnica para armario refrigerador

DESCRIPCIÓN	UNIDAD
CAPACIDAD	2039 L
DIMENSIONES	2.013x1.988x0.785 m
TIPO DE SISTEMA	Sistema no Frost
PESO	272 kg
PRECIO	\$ 2.400.000



Figura 22. Hornos para papas

Fuente: Electrohogar, 2021.

Tabla 21. Ficha técnica de hornos para papas

DESCRIPCIÓN	UNIDAD
CAPACIDAD	230 papas
MATERIAL	Acero inoxidable
CONTENEDOR	3 bandejas de hornear
POTENCIA	60.000 BTU/hora
PRECIO	\$ 1.200.000



Figura 23. Congelador vertical

Fuente: Electrohogar, 2021.

Tabla 22. Ficha técnica de congelador vertical

DESCRIPCIÓN	UNIDAD
CAPACIDAD	183 L
MATERIAL	Acero inoxidable
DIMENSIONES	143 H x 54.5 F x 61 P cm
CARACTERÍSTICA	Descongelamiento manual
PESO	53 kg
PRECIO	\$ 1.050.000

**Figura 24. Horno**

Fuente: Electrohogar, 2021.

Tabla 23. Ficha técnica del horno

Descripción	Unidad
Capacidad	28 L
Material	Acero inoxidable
Dimensiones	457 x 594 x 588 mm
Característica	110 V – 23.47 A
Peso	51.7
Precio	\$ 550.000

Toda esta sería la maquinaria necesaria para la puesta en marcha del producto, ahora se describen los costos en mobiliario, tecnología, software contable u otros, en la tabla 23. Todo este

sería el plan de compras a realizar como inversión inicial para la apertura del negocio.

Los costos son basados en el mercado actual del año 2021.

4.2.5 Costos administrativos. En la tabla 24 se muestran los costos administrativos mensual y anual que conllevan a la creación de un restaurante de comidas rápidas en la ciudad de San José de Cúcuta. Los sueldos aproximados se tomaron de la revista La República.

Tabla 24. Costos administrativos

Cargo	Salario	Mes 1
Administrador	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Cocinero	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Ayudante de cocina	\$ 908.526	\$ 908.526
Capitán mesero	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Mesero	\$ 900.000	\$ 900.000
Servicios de aseo	\$ 850.000	\$ 850.000
Total, Nómina	\$ 7.958.526	\$ 7.958.526
Auxilios de Transporte	\$ 206.915	\$ 206.915
ARL	0,52%	\$ 41.384,34
EPS	12,5%	\$ 994.815,8
Pensión	16%	\$ 1.273.364,2
Caja de compensación	9%	\$ 716.267,3
Primas	8,33%	\$ 662.945,2
Cesantías	8,33%	\$ 662.945,2
Int Cesantías	12%	\$ 955.023,1
Vacaciones	4,17%	\$ 331.870,5
Total, Prestaciones y Parafiscales		\$ 5.845.531
Total, Nómina		\$ 13.804.057
Anual*		\$ 165.648.680

Además, al gasto mensual en prestaciones, parafiscales y nómina, se debe sumar el gasto en papelería, arriendo, servicios públicos y materia prima (tabla 25), lo que deja en gasto anual de aproximadamente \$255.000.000, lo cual representa un gasto mensual de \$21.250.000.

Tabla 25. Gastos administrativos adicionales

Costos de operación	Mes
Arriendos (no incluye Leasing Financiero, pero si operativo)	\$ 3.900.000
Servicios públicos	\$ 1.200.000
Imprevistos	\$ 300.000
Papelería	\$ 200.000
Presupuesto en materia prima	\$ 1.800.000
Total, Gastos Administrativos	\$ 7.400.000
Anual*	\$ 88.800.000

4.3 Análisis Organizacional

Un plan administrativo u organizacional es un documento en el cual se define la estructura organizacional que tendrá la empresa y los perfiles que deberá tener el talento humano ello para que al momento de que los interesados evalúen el plan de negocios este se encuentre organizado de manera tal que cada departamento o área estén bien coordinados y encaminados al logro de las metas empresariales.

4.3.1 Políticas de operatividad. Las políticas dentro de este plan estarán orientadas al buen uso de la maquinaria y de los insumos, la adecuación del espacio físico del establecimiento, así como la limpieza general del lugar; considerando además factores externos como las relaciones que Manaos tendrá con sus proveedores, con la finalidad de evitar posibles problemas que interfieran con la funcionalidad del restaurante.

4.3.1.1 Políticas de mantenimiento de equipo. Siguiendo las políticas de limpieza, los encargados de cocina serán los responsables de mantener en buen estado los instrumentos y la maquinaria tanto del área de cocina como del área de servicio.

Los encargados de cocina tendrán que llevar un control de cada insumo, así como el estado de cada uno de ellos; esto con la finalidad de verificar los instrumentos o maquinaria que requieran

reparaciones o su sustitución inmediata.

Las reparaciones o la sustitución de maquinaria o instrumentos deberán ser notificados al supervisor o jefe inmediato para hacerlo de conocimiento al encargado de la contabilidad y al encargado de las compras dentro de Manaos.

4.3.1.2 Políticas de inventario. Al igual que con la maquinaria e instrumentos, serán los encargados de cocinas los que llevarán el control de los insumos y materia prima con la que se cuenta.

El abastecimiento de insumo y materia prima deberá notificarse por lo menos dos semanas de anticipación, este tiempo puede disminuirse si se percibe un aumento considerable en las ventas que pueda causar un desabastecimiento de forma más rápida.

Sera responsabilidad de la alta gerencia de Manaos junto con el jefe o supervisor de cocina el crear un sistema para llevar el control de los inventarios; sistema que no debe interferir con las actividades diarias del restaurante.

Al momento de lanzar un nuevo producto (ya sea de índole permanente o temporal) este debe ser notificado con mínimo tres semanas de anticipación; esto con la finalidad de hacer una alianza con proveedores actuales o con nuevos para la compra de nuevos materiales.

El control de inventarios servirá también para mantener un registro en las fechas de caducidad de los insumos y materia prima, eso incluye tanto alimentos enlatados, alimentos frescos e insumos que deban ser preparados con anterioridad en el restaurante.

4.3.1.3 Políticas para compras de equipo e insumos. El encargado de cocina será el responsable de mantener comunicación con los proveedores acerca de la cantidad y preciosidad

de compra de materia prima.

El periodo de compra para insumos y materia prima de productos catalogados como “estrella” no podrá ser menor a dos semanas, siempre y cuando no exista aumento en las ventas que reduzca ese tiempo.

La compra de materia prima para productos de temporada se realizará en el mismo tiempo que los demás insumos.

La compra de maquinaria será realizada cuando existas fallas que hagan la reparación del equipo imposible o su precio sea demasiado elevado, la evaluación del equipo deberá realizarse de manera inmediata.

Así como la evaluación, la compra del equipo será realizada de manera inmediata, contando con un proveedor establecido con anterioridad para cubrir este tipo de problemáticas.

Para la compra de instrumentos de cocina esta será de manera inmediata, quedará a criterio del encargado de compras si se cuenta con un proveedor o no para la adquisición de dichos productos.

La compra de elementos en el área de clientes tendrá las mismas políticas que los instrumentos y maquinaria de cocina; manteniendo el cuidado que las nuevas compras deben mantener el estilo de con las que ya cuenta Manaos.

Quedará a criterio del encargado cuales instrumentos o insumos podrán ser comprados en cantidades para mantenerlos en bodega hasta el momento que deban ser reemplazados los que se encuentran en uso.

4.3.1.4 Políticas para proveedores. Se llegará a un acuerdo con los proveedores para el periodo en que durará la contratación de servicios de abastecimiento de insumos y materia prima.

No se tendrá un único proveedor para ciertos insumos clave; esto con el fin de evitar un posible desabastecimiento o un incremento en los precios.

Solo se aceptarán de los proveedores aquellos productos que cumplan con los estándares de calidad de Manaos; por ningún motivo se aceptara la compra de insumos de menor calidad únicamente basándose en el precio.

Los proveedores serán los encargados de llevar las compras hasta el establecimiento, por lo cual deben contar con vehículo propio.

La forma de pago será establecida en el contrato entre Manaos y el proveedor.

4.3.1.5 Políticas del aseo personal del empleado. Lavarse las manos con jabón al inicio del trabajo.

Las manos y uñas deben estar en perfecto estado de limpieza.

Deben llevar el cabello limpio y bien peinado (en caso de cabello largo este debe ir recogido)

Para el personal masculino es indispensable el estar perfectamente afeitado.

No utilizar colonias ni perfumes penetrantes

Evitar anillos, pulseras y relojes llamativos

Los pendientes o aretes deben ser sencillos e iguales y deberán ser usados únicamente en la oreja.

Proteger cualquier herida que puedan tener con una envoltura impermeable.

No fumar o masticar chicle durante el trabajo

No manipular alimentos si se padecen de enfermedades infectocontagiosas que pongan en peligro la salud de empleados y comensales.

Comer y beber solamente en el momento y lugares permitidos.

Mantener el uniforme en correcto estado de limpieza.

4.3.1.6 Políticas de limpieza del establecimiento. Se establecerán horarios de limpieza que cada empleado encargado deberá respetar y cumplir; salvo en fechas que se encuentre en vacaciones, con incapacidad médica o de maternidad o se encuentre con permiso personal.

Las instalaciones deberán estar limpias antes de la hora de abrir, haciendo los encargados una última limpieza después de la hora de cierre.

En el transcurso del día deberá realizarse la limpieza a horas de menor afluencia de comensales.

Para la limpieza de las instalaciones únicamente se permitirá el uso de los insumos de las instalaciones, los cuales deberán ser adquiridos con anterioridad y solo se permitirá el cambio de alguno para el beneficio del restaurante.

Los encargados de limpieza deberán notificar con anticipación la compra de insumos cuando los inventarios se encuentren a niveles bajos, que solo permita realizar las actividades de limpieza por dos semanas más sin una nueva compra.

Los instrumentos de cocina, maquinaria de cocina y mobiliario de los comensales deberán ser limpiados luego de cada uso que tengan a lo largo del día; tomando en cuenta que serán en diferentes frecuencias.

La basura deberá ser retirada de los contenedores cuando estos lleguen a $\frac{3}{4}$ partes de su capacidad, esto con el fin de evitar desbordamiento de basura. Dicha norma aplica también a los contenedores de los servicios sanitarios.

Los servicios sanitarios deberán ser limpiados cada 3 horas, teniendo énfasis en que deben estar limpios en las horas de mayor afluencia de personas; los encargados de limpieza deben asegurarse que el cambiador de bebe se encuentre también limpio

4.3.2 Misión. Manaos le ofrece una excelente opción nutritiva de comidas rápidas, brindando una experiencia sin igual en un ambiente acogedor. Trabajamos con los mejores productos y el mejor talento humano que soporta el excelente servicio dispuesto para atender a nuestros clientes de manera ágil, lo que nos convierte en la mejor opción del mercado.

4.3.3 Visión. Consolidarnos en el 2025 como un restaurante de comidas rápidas de alto prestigio, especializado en papas, basados en un recurso humano eficaz, con productos y servicios innovadores, reconocidos por nuestros estándares de calidad y excelencia.

4.3.4 Objetivos. Entregar una oferta de productos más saludables y nutritivos en relación a los de la competencia

Garantizar tiempos de servicio ágiles para nuestros clientes.

Ofrecer los mejores estándares de calidad en nuestros productos y servicio.

Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes.

4.3.5 Valores. El cliente es lo primero

Excelente trato hacia el cliente interno y externo

Respeto mutuo

Sentido de pertenencia hacia la empresa

Trabajo bajo principios éticos

Trabajo en equipo.

Confianza.

Mejoramiento continuo.

4.3.6 Estructura organizacional. Como se muestra a continuación:

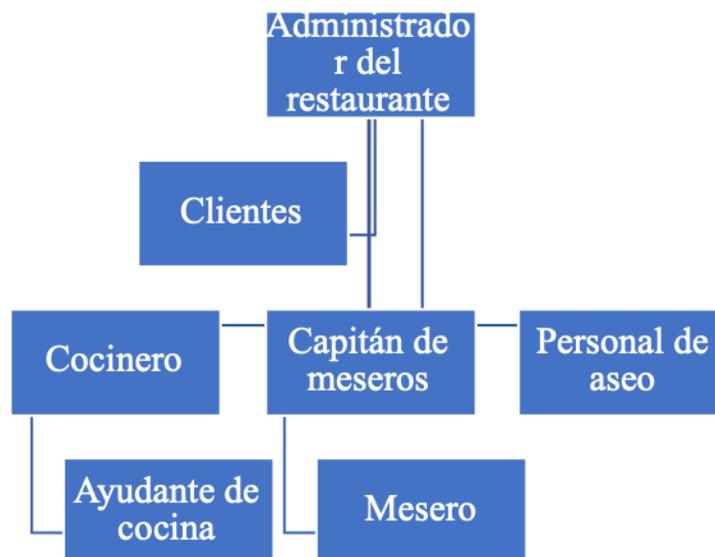


Figura 25. Organigrama

4.3.6.1 Funciones de los cargos. Como se muestra a continuación:

Tabla 26. Funciones de los cargos

Rol	Descripción	Funciones
Administrador	Habilidad comercial, manejo de inventario y estrategia encaminada al aumento de ventas. Don de mando, comunicación asertiva, confianza y actitud hacia el servicio	Gestionar ventas, inventario, impulso y servicio al cliente del restaurante. Deberá estar atento de los pedidos y requerimientos generales del restaurante cumpliendo con funciones comerciales con el fin de mantener y aumentar las ventas. Generará reportes mensuales.
Cocinero	Será el encargado de las preparaciones culinarias según las recetas establecidas, verifica la existencia de los diferentes alimentos y reporta faltantes al administrador.	Preparar los alimentos con la ayuda del auxiliar de cocina. Estará encargado de cocinar los alimentos según tiempo y cantidad, así mismo alista los platos para ser repartidos por el mesero.
Capitán de meseros	Cocinero con experiencia en restaurantes de más de 2 años. Liderazgo, organización, don de servicio, empatía y comunicación asertiva	Entre las funciones están: coordinar los meseros, supervisar el montaje y suministro de mesas, decidir sobre la disposición y decorado de mesas, verificar el stock en cocina, verificar que los menús estén correctamente dispuestos, dar la bienvenida a los clientes, entregar los menús y hacer sugerencias de la carta, asegurarse que los meseros brinden una adecuada atención al cliente.
Mesero	Mesero con experiencia en restaurante de más de 2 años. Trabajo en equipo, don de servicio empatía y comunicación asertiva	Entre las funciones están: Tomar la orden a los clientes, llevar la comanda a la cocina, llevar la copia de la comanda a la caja, servir alimentos y bebidas, mantener el correcto estado de su estación de servicio, cuidando que esté bien suministrada con todos los insumos necesarios.
Ayudante de cocina	Deberá establecer relaciones interpersonales, recibir de buena manera instrucciones orales y escritas, verificar porcionamiento de alimentos. Manejo y mantenimiento de los utensilios de cocina y la manipulación de alimentos.	Alistamiento de ingredientes para preparación, lavar utensilios, ollas, platos, limpiar el área en caso de un accidente con la comida, asistir al mesero en sus funciones a la hora de servir o retirar los platos.

4.3.7 Estudio legal. Como se muestra a continuación:

4.3.7.1 Tipo de sociedad. Para la creación del restaurante se establecerá una Sociedad En Comandita Simple constituida mediante escritura pública entre un socio gestor y un socio comanditario o capitalista. El socio gestor responderá solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones mientras que el capitalista, con relación a sus aportes. Así, el socio gestor se encargará de la administración de la sociedad y el desarrollo de los negocios y el socio comanditarios será quien aporte el capital.

4.3.7.2 Trámites legales requeridos para operar. Como se muestra a continuación:

Certificado de homonimia.

Escritura pública.

Inscripción en la Cámara de Comercio.

Registro mercantil.

Matrícula mercantil.

RUT.

DIAN.

Certificado de uso de suelos.

Certificado de bomberos.

ICA.

Certificado de condiciones de sanidad.

Certificado de Sayco y Acinpro.

Registro Nacional de Turismo.

Afiliación en la caja de compensación familiar.

Afiliación EPS.

Afiliación ARP.

Apertura de cuenta corriente.

Registro de libros de comercio.

4.4 Análisis Financiero

El propósito de este estudio es determinar la viabilidad de los recursos financieros requeridos para la creación del Restaurante Manaos en la ciudad de San José de Cúcuta.

4.4.1 Financiación. La empresa cuenta con un capital propio de \$50.000.000, correspondiente al 30% que aportara la empresa, el cual será reserva para posibles gastos que ocurran provenientes de la variación en la proyección de ventas, por lo tanto, será parte del patrimonio en la cuenta reservas de capital.

El restante será financiado por un socio el cual como se explica en líneas anteriores será el encargado de prestar el dinero. La cuantía total del préstamo será de \$154.621.366 por la obligación, compuesto de \$23.848.940.95 de intereses, para un valor total de la obligación por \$178.470.306,95 para pagar en un plazo de 24 meses a una tasa efectiva anual del 26% vencida.

La amortización préstamo será así:

Tabla 27. Amortización de la deuda inicial

Mes	Deuda Inicial	Tasa de interés	Intereses	Amortización	Pago	Deuda Final
1	\$ 154.621.366	26%	\$ 1.675.065	\$ 6.442.557	\$ 8.117.622	\$ 148.178.809
2	\$ 148.178.809	26%	\$ 1.605.270	\$ 6.442.557	\$ 8.047.827	\$ 141.736.252
3	\$ 141.736.252	26%	\$ 3.070.952	\$ 6.442.557	\$ 9.513.509	\$ 135.293.695
4	\$ 135.293.695	26%	\$ 2.931.363	\$ 6.442.557	\$ 9.373.920	\$ 128.851.138
5	\$ 128.851.138	26%	\$ 2.791.775	\$ 6.442.557	\$ 9.234.332	\$ 122.408.581
6	\$ 122.408.581	26%	\$ 2.652.186	\$ 6.442.557	\$ 9.094.743	\$ 115.966.025
7	\$ 115.966.025	26%	\$ 2.512.597	\$ 6.442.557	\$ 8.955.154	\$ 109.523.468
8	\$ 109.523.468	26%	\$ 2.373.008	\$ 6.442.557	\$ 8.815.565	\$ 103.080.911
9	\$ 103.080.911	26%	\$ 2.233.420	\$ 6.442.557	\$ 8.675.977	\$ 96.638.354
10	\$ 96.638.354	26%	\$ 2.093.831	\$ 6.442.557	\$ 8.536.388	\$ 90.195.797
11	\$ 90.195.797	26%	\$ 1.954.242	\$ 6.442.557	\$ 8.396.799	\$ 83.753.240
12	\$ 83.753.240	26%	\$ 1.814.654	\$ 6.442.557	\$ 8.257.210	\$ 77.310.683
13	\$ 77.310.683	26%	\$ 1.675.065	\$ 6.442.557	\$ 8.117.622	\$ 70.868.126
14	\$ 70.868.126	26%	\$ 1.535.476	\$ 6.442.557	\$ 7.978.033	\$ 64.425.569
15	\$ 64.425.569	26%	\$ 1.395.887	\$ 6.442.557	\$ 7.838.444	\$ 57.983.012
16	\$ 57.983.012	26%	\$ 1.256.299	\$ 6.442.557	\$ 7.698.856	\$ 51.540.455
17	\$ 51.540.455	26%	\$ 1.116.710	\$ 6.442.557	\$ 7.559.267	\$ 45.097.898
18	\$ 45.097.898	26%	\$ 977.121	\$ 6.442.557	\$ 7.419.678	\$ 38.655.342
19	\$ 38.655.342	26%	\$ 837.532	\$ 6.442.557	\$ 7.280.089	\$ 32.212.785
20	\$ 32.212.785	26%	\$ 697.944	\$ 6.442.557	\$ 7.140.501	\$ 25.770.228
21	\$ 25.770.228	26%	\$ 558.355	\$ 6.442.557	\$ 7.000.912	\$ 19.327.671
22	\$ 19.327.671	26%	\$ 418.766	\$ 6.442.557	\$ 6.861.323	\$ 12.885.114
23	\$ 12.885.114	26%	\$ 279.177	\$ 6.442.557	\$ 6.721.734	\$ 6.442.557
24	\$ 6.442.557	26%	\$ 139.589	\$ 6.442.557	\$ 6.582.146	\$ 0

4.4.2 Estructura de costos. Es importante dejar claro que una gestión eficaz de costos facilita el cumplimiento de las prioridades organizacionales, contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, y promueve una cultura de orden y transparencia. Así, el lugar que se asigne a la dimensión de costos dentro de la creación e implementación de la estrategia organizacional redundará tanto en los resultados de las operaciones de corto y largo plazo como en el desarrollo de capacidades e imagen externa (Ortiz & Rivero, 2016).

Por su parte se desarrolla el análisis financiero con el fin de determinar una viabilidad del proyecto y conocer el crecimiento a corto, mediano y largo plazo. El análisis financiero muestra

los ingresos y egresos, gastos y utilidad. También permite conocer la situación económica de la empresa.

A continuación, se establecen los costos en los que se incurre al momento de establecer el proyecto. Se calculan los costos por producto teniendo en cuenta materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. Así mismo, se presenta la proyección de ventas, necesidades y requerimientos e inversión inicial.

4.4.2.1 Proyección de ventas. Según el estudio de mercado, la empresa tiene 47.427 clientes potenciales en la localidad, de estratos 3, 4, 5 y 6 y en un rango de edad que va desde los 16 hasta los 64 años de edad, en base a los clientes potenciales, se sacó el porcentaje de participación esperado para cada periodo de tiempo, En cuanto a la capacidad instalada se puede atender un promedio de 40 personas por hora, 400 personas por día y 12.000 al mes, sin embargo la proyección está calculada para 8 personas por hora, 40 diarias y 1.350 al mes.

Debido a la cantidad de productos ofrecidos, la diferencia de precios y el margen de ganancia, se discrimino la proyección de ventas mensual por cada uno de los productos del menú.

Tabla 28. Proyección de las unidades vendidas

PRODUCTOS	ME S 1	ME S 2	ME S 3	ME S 4	ME S 5	ME S 6	ME S 7	ME S 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PAPAS DE LA CASA	102 0	104 6	107 2	109 8	112 6	115 4	118 3	121 2	1243	1274	1306	1338
BOLOÑESA	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
ARGENTINA	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
NEW YORK	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
MEXICANA	128	131	134	138	141	145	148	152	156	160	164	168
CALA	128	131	134	138	141	145	148	152	156	160	164	168
DEL MAR	128	131	134	138	141	145	148	152	156	160	164	168
PAPA DEL BOSQUE	128	131	134	138	141	145	148	152	156	160	164	168
PAPABURGUER	128	131	134	138	141	145	148	152	156	160	164	168
PAPA MEDITERRANEA	128	131	134	138	141	145	148	152	156	160	164	168

PRODUCTOS	ME S 1	ME S 2	ME S 3	ME S 4	ME S 5	ME S 6	ME S 7	ME S 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
TROPICANA	128	131	134	138	141	145	148	152	156	160	164	168
SENCILLA	128	131	134	138	141	145	148	152	156	160	164	168
PAPAS LIGHT												
CLASICA	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
AVANZADA	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
BACON	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
CÚCUTA	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
CÚCUTA Plus	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
SUPER PAPA	510	523	536	549	563	577	591	606	621	637	653	669
ENSALADAS												
ENFORMA	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
POLLO	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
CAOBOS	380	390	399	409	419	430	441	452	463	475	486	499
JAMÓN	128	131	134	138	141	145	148	152	156	160	164	168
TRADICIONAL CON PAPA												
NUGGETS CON POLLO	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
HAMBURGUESAS	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
CROQUETAS DE POLLO												
O AHUMADO.	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
CRIOILLITAS	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335
PAPITAS A LA FRANCESA												
	255	261	268	275	281	289	296	303	311	318	326	335

En cuanto a las bebidas no se contabiliza, ya que cada parte del menú incluye la gaseosa, por lo tanto, la venta de gaseosa sería un ingreso marginal. Ahora, para la proyección de ventas se usó el Anexo 2 – Proyección de ventas, donde se observa que el tamaño del mercado es bastante amplio, permitiendo así proyectar ventas anuales donde exista un escenario exitoso en el que se vendan la cantidad de productos planeados.

No es necesario realizar un análisis de política de cartera, ya que no existe crédito para los clientes, por ello no requiere más profundidad en el análisis.

4.4.3 Inversión inicial. Para la puesta en marcha del restaurante Manaos se necesita de maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipo de operación (ver tabla 29). El primer grupo hace referencia a estufas, hornos, neveras, etc., los cuales son bienes industriales fundamentales para el proceso de producción y operación del restaurante; en el segundo grupo se encuentran las sillas, las mesas, los televisores, etc., siendo estos objetos que sirven para facilitar las actividades comunes del establecimiento; y por último, el tercer grupo hace referencia a los equipos relacionados directamente con el servicio y la operación del restaurante, los cuales son los cubiertos, los platos, las tablas, los salseros, entre otros.

Tabla 29. Costos de inversión

Ítem	Cant.	Valor	TOTAL
Maquinaria y equipo			
Estufa con horno	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Gramera	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Porta comandas	2	\$ 70.000	\$ 140.000
Horno microondas	1	\$ 1.290.000	\$ 1.290.000
Parrilla	1	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000
Nevera de congelación	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Nevera de refrigeración	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Plancha	1	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000
Pelador de papas	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Licuadaora	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000
Freidora	1	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000
Campana extractora	1	\$ 10.300.000	\$ 10.300.000
Mesas de trabajo	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
TOTAL, Maquinaria y equipo			\$ 47.280.000
Muebles y enseres			
Mesas	10	\$ 250.000	\$ 2.500.000
Sillas	50	\$ 37.500	\$ 1.875.000
Cajón monedero	1	\$ 880.000	\$ 880.000
Computador	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Televisor	2	\$ 1.900.000	\$ 3.800.000
Lámparas	3	\$ 600.000	\$ 1.800.000
Silla cajero	1	\$ 250.000	\$ 250.000
TOTAL, Muebles y enseres			\$ 14.105.000
Equipo de operación			
Juego de cuchillos cocina	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Colador	2	\$ 20.000	\$ 40.000

Ítem	Cant.	Valor	TOTAL
Afilador de cuchillos	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Jarras	12	\$ 5.000	\$ 60.000
Colador chino	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Rallador	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Docenas de cucharas	5	\$ 25.000	\$ 125.000
Docenas de cuchillos	5	\$ 25.000	\$ 125.000
Docenas de tenedores	5	\$ 25.000	\$ 125.000
Plato pando	50	\$ 5.000	\$ 250.000
Plato para ensalada	30	\$ 5.000	\$ 150.000
Vasos	50	\$ 3.000	\$ 150.000
Tabla para picar	5	\$ 10.000	\$ 50.000
Olla a presión 13 lts.	1	\$ 279.000	\$ 279.000
Calderos	2	\$ 270.000	\$ 540.000
Wok	1	\$ 157.000	\$ 157.000
Sartenes	5	\$ 62.000	\$ 310.000
Condimenteros	5	\$ 10.000	\$ 50.000
Tazas medidoras	4	\$ 12.000	\$ 48.000
Cortador	1	\$ 24.000	\$ 24.000
Bowls	10	\$ 8.000	\$ 80.000
Salseros	5	\$ 1.200	\$ 6.000
Ollas	9	\$ 135.000	\$ 1.215.000
TOTAL, Equipo de operación			\$ 4.244.000
TOTAL, Inversión			\$ 65.629.000

4.4.4 Balance general inicial. El balance general inicial se realizó teniendo en cuenta las inversiones, el endeudamiento y los aportes del socio capitalista.

Tabla 30. Balance general

Activo	
Inventarios - Materia prima	\$ 20.000.000
Inventarios - Suministros clientes	\$ 500.000
Maquinaria y equipo	\$ 47.280.000
Programa contable TNS	\$ 22.505.000
Muebles y enseres	\$ 14.105.000
Equipo de operación	\$ 4.244.000
Total, Activos	\$ 108.634.000
Pasivo	
Préstamo del socio	\$ 154.621.366
Total, Pasivos	\$ 154.621.366
Patrimonio	
Capital social	\$ 50.000.000
Total, Patrimonio	\$ 50.000.000
Total, Patrimonio + Pasivo	\$ 204.621.366

Es importante mencionar, que los activos como el programa contable y el inventario de suministros son valores estables iniciales.

4.4.5 Estado de resultados. Para la elaboración del estado de resultados se estableció que el costo de ventas no debe superar el 30%, el costo de nómina debe estar entre el 10% y el 12%, el porcentaje de los gastos administrativos no debe superar el 20% y que la utilidad esperada fuera entre el 40% y el 50%.

Como se habla de un archivo documento bastante grande, se realiza el estado de resultados en el Anexo 3 – Estado de resultados.

5. Conclusiones

La elaboración del presente documento sirve como guía para ejecutar el proyecto del restaurante “Manaos”, suministrando nociones claves para determinar el plan de acción en la apertura del negocio, cumpliéndose así el objetivo general del proyecto.

Para este tipo de negocios es importante implementar la metodología de trabajo en equipo y de empoderamiento para la toma de decisiones y ejecución de tareas.

Para el éxito de este negocio es importante que exista un alto nivel de compromiso tanto de los colaboradores, como de los accionistas y que cada una de las políticas adoptadas por la empresa esté orientada con los objetivos organizacionales.

A través del estudio de mercado y el coste de cada plato se logró establecer como estrategia competitiva aplicar un rango de precios similar al del set competitivo.

A través del método utilizado para determinar el período de recuperación de la inversión, se sugiere hacer énfasis en las estrategias encaminadas al incremento de las ventas, con el fin de aumentar los ingresos del restaurante y reducir el tiempo de recuperación del capital invertido.

El éxito de un restaurante está basado en el buen servicio al cliente y la satisfacción del mismo, ya que por medio de esto se cautiva y fideliza al cliente y se obtienen nuevos clientes por medio de la voz a voz.

Como conclusión general se puede afirmar que el negocio es rentable, ya que el nivel de ingresos sobre las ventas se incrementa cada año, generando utilidades cada vez mayores para los socios.

Referencias Bibliográficas

- Aza, N., Benavides, F. & Jaramillo, R. (2014). *Plan de negocio para la creación de un restaurante de comidas rápidas en la ciudad de Pasto*. Tesis de grado. Universidad de Nariño. Pasto, Colombia.
- Becerra, J. (2017). *De cada 10 pesos, los colombianos gastan 6 en comer en restaurantes*. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/economia/de-cada-10-pesos-los-colombianos-gastan-6-en-comer-en-restaurantes-417619#:~:text=Estamos%20gastando%206%20de%20cada,destinado%20a%20comer%20en%20restaurantes>.
- Borojan, D. (1993). *Las ventajas del franchising*. Córdoba: Macchi.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017*. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/El-negocio-de-la-comida-se-reinventa-en-Colombia-tras-un-mal-2017>
- Caviedes, D. (2013). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comidas rápidas*. Bogotá: Universidad EAN.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). *Boletín técnico: cuentas trimestrales Colombia - cuarto trimestre 2015*. Bogota: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Resultados censo nacional de población y vivienda para San José de Cúcuta, Norte de Santander*. Bogota: DANE.

Diccionario Económico. (2020). *Diccionario económico*. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones>

Donis, C., Paniagua, C. & Tobar, Y. (2019). *Propuesta de un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa de comida rápida en la ciudad de Chalchuapa, departamento de Santa Ana*. Tesis de grado. Universidad del Salvador. Santa Ana, El Salvador.

Electrohogar. (2021). *Cotización de equipos*. Cúcuta: Electrohogar

García, C. (2015). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida a base de productos orgánicos en la parroquia Ayacucho de la ciudad de Guayaquil*. Tesis de grado. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Guayaquil, Ecuador.

Garzón, D. (2015). *El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

IPYME. (2020). *Trámites administrativos para la creación de empresas*. Recuperado de:

<http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/Paginas/TramitesAdministrativos.aspx>

Jaime, A. (2002). *Administración y costos de cocina*. Bogotá: Maritel Ltda.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

Mantilla, O. & Quintero, M. (2012). *La buena mesa colombiana: pretexto para el turismo*.

Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=9TTGpRE2AmQC&printsec=frontcover&dq=la+buena+mesa+colombiana&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiKu5SZ4vjLAhXGmR4KHcagAWwQ6AEIGzAA#v=onepage&q=la%20buena%20mesa%20colombiana&f=false>

Márquez, J. (2010). *Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica*. Recuperado de:

<https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Martínez, A. (2020). *¿Qué es un análisis de mercado?* Recuperado de:

<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-mercado/#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20de%20mercado%20es,las%20tendencias%20actuales%2C%20las%20regulaciones>

Mateus, M. & Vanegas, A. (2019). *Plan de negocios para la creación de un restaurante campestre*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ortiz, A. & Rivero, G. (2016). *Estructuración de costos - Conceptos y Metodología*. Recuperado de: http://www.rootchange.org/about_us/resources/publications/Estructuracion_costos_

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model canvas*. Recuperado de:

https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business_model_generation.pdf

Revista Dinero. (2008). *Ed. Agosto 31 n° 285. Revista Dinero*. Recuperado de:

https://repository.urosario.edu.co/oai/request?verb=ListRecords&set=col_10336_3964&metadataPrefix=oai_dc

Revista Dinero. (2017). *Situación económica de Cúcuta tras el cierre de frontera*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/situacion-economica-de-cucuta-tras-el-cierre-de-frontera/242952>

Revista Dinero. (2020). *Restaurantes*. Recuperado de:
<https://www.dinero.com/buscador?query=restaurantes>

Sánchez, C. (20 de Junio de 2016). Crece la apertura de bares y restaurantes en el departamento. *La Opinión*. Recuperado de: <https://www.laopinion.com.co/economia/crece-la-apertura-de-bares-y-restaurantes-en-el-departamento>

Sánchez, C. (2020). *Crece la apertura de bares y restaurantes en el departamento*. Recuperado de: <https://www.laopinion.com.co/economia/crece-la-apertura-de-bares-y-restaurantes-en-el-departamento-114035#OP>

SIREM. (2015). *Estados financieros y gastos de intereses*. Recuperado de:
https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/sirem/forms/allitems.aspx

Terragno, D. & Lecuona, M. (2012). *Cómo armar un plan de negocios*. Recuperado de:
<http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/CA%CC%83%C2%B3mo-armar-un-plan-de-negocios.pdf>

Vacca, Z. (2018). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida saludable y nutritiva de nombre "Cuencos", ubicado en la localidad de Chapinero en la ciudad de Bogotá*. Tesis de grado. Universidad el Bosque. Bogotá, Colombia.

Varela, R. (2008). *Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Bogotá: Pearson.

Villavicencio, J. (2015). *Plan de negocios para la creación de un restaurante que ofrezca alimentos frescos, balanceados y ricos en nutrientes que aporten diariamente a la salud del consumidor, en el sector de la paz, al Norte de la ciudad de Quito*. Tesis de grado. Universidad Internacional del Ecuador. Quito, Ecuador.

Anexos

Anexo 1. Encuesta realizada

1. ¿Con que frecuencia visita usted restaurantes de comida rápida durante la semana?:

- A. Una vez por semana
- B. De dos a tres veces por semana
- C. Mas de tres veces por semana
- D. Rara vez

2. De los siguientes restaurantes, a cuál acude usted con más frecuencia:

- A. El Corral
- B. Crepes y Waffles
- C. Kokorico
- D. McDonald's
- E. Otro _____ Cual_____

3. ¿Cuál es la calificación que usted le da al restaurante de la pregunta anterior en cuanto a servicio, siendo 1 el más bajo y 10 el más alto? _____

En el momento de escoger un restaurante, lo más importante para usted como factor que motiva su elección, es: (priorizar los siguientes factores en una escala del 1 al 4 siendo 1 el más importante para usted, como factor que motiva la elección)

- A. Precio
- B. Servicio
- C. El menú
- D. Imagen

4. ¿En su vida cotidiana con qué frecuencia consume usted papas, en cualquier presentación a la semana?

- A. Una vez
- B. De dos a tres veces
- C. De tres a cinco veces
- D. Más de cinco veces
- E. Ninguna vez

5. ¿En una escala de 1 a 6 siendo 1 el menos interesante y 6 el más interesante, como le parece la idea de un restaurante con un menú especializado en diferentes presentaciones de papa y cuyo plato principal sean papas horneadas?:

- A. 1
- B. 2
- C. 3
- D. 4
- E. 5
- F. 6

6. De los siguientes aspectos, ¿cuál sería el que más le atraería para visitar este restaurante?:

- A. Precio
- B. Calidad
- C. Servicio
- D. Variedad en el menú
- E. Contenido nutritivo de los platos
- F. Otro _____

7. ¿Qué le gustaría encontrar en el restaurante?

- A. Animadores
- B. Música en vivo
- C. Video juegos
- D. Presentaciones de magia, cuentería, malabaristas etc.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un combo que incluya una gran papa horneada, con ingredientes a su elección y bebida?

- A. Entre 10.000 y 12.000 pesos
- B. Entre 12.000 y 14.000 pesos
- C. Entre 14.000 y 16.000 pesos
- D. Entre 16.000 y 18.000 pesos
- E. Otro precio ____ Cual _____

9. ¿Cuál cree usted que sería la mayor competencia para este restaurante?

- A. El Corral
- B. Crepes y Waffles
- C. McDonald's
- D. Kokorico
- E. Juan K
- F. Presto
- G. Otro _____

10. Cuáles son las razones por las que eligió el restaurante de la pregunta anterior (servicio, precio, calidad, etc.) _____

11. Edad del entrevistado.

- A. Entre 16 y 20 años
- B. Entre 20 y 25 años
- C. Entre 25 y 30 años
- D. Entre 30 y 40 años
- E. Entre 40 y 50 años
- F. Más de 50 años

Anexo 2. Proyección de ventas

PRODUCTOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
PAPAS DE LA CASA	\$ 13.770.000	\$ 14.114.250	\$ 14.467.106	\$ 14.828.784	\$ 15.199.504	\$ 15.579.491	\$ 15.968.978	\$ 16.368.203	\$ 16.777.408	\$ 17.196.843	\$ 17.626.764	\$ 18.067.433	\$ 189.964.764
BOLOÑESA	\$ 3.060.000	\$ 3.136.500	\$ 3.214.913	\$ 3.295.285	\$ 3.377.667	\$ 3.462.109	\$ 3.548.662	\$ 3.637.378	\$ 3.728.313	\$ 3.821.521	\$ 3.917.059	\$ 4.014.985	\$ 42.214.392
ARGENTINA	\$ 3.060.000	\$ 3.136.500	\$ 3.214.913	\$ 3.295.285	\$ 3.377.667	\$ 3.462.109	\$ 3.548.662	\$ 3.637.378	\$ 3.728.313	\$ 3.821.521	\$ 3.917.059	\$ 4.014.985	\$ 42.214.392
NEW YORK	\$ 2.550.000	\$ 2.613.750	\$ 2.679.094	\$ 2.746.071	\$ 2.814.723	\$ 2.885.091	\$ 2.957.218	\$ 3.031.149	\$ 3.106.927	\$ 3.184.601	\$ 3.264.216	\$ 3.345.821	\$ 35.178.660
MEXICANA	\$ 1.536.000	\$ 1.574.400	\$ 1.613.760	\$ 1.654.104	\$ 1.695.457	\$ 1.737.843	\$ 1.781.289	\$ 1.825.821	\$ 1.871.467	\$ 1.918.254	\$ 1.966.210	\$ 2.015.365	\$ 21.189.969
CALA	\$ 1.536.000	\$ 1.574.400	\$ 1.613.760	\$ 1.654.104	\$ 1.695.457	\$ 1.737.843	\$ 1.781.289	\$ 1.825.821	\$ 1.871.467	\$ 1.918.254	\$ 1.966.210	\$ 2.015.365	\$ 21.189.969
DEL MAR	\$ 1.536.000	\$ 1.574.400	\$ 1.613.760	\$ 1.654.104	\$ 1.695.457	\$ 1.737.843	\$ 1.781.289	\$ 1.825.821	\$ 1.871.467	\$ 1.918.254	\$ 1.966.210	\$ 2.015.365	\$ 21.189.969
PAPA DEL BOSQUE	\$ 1.536.000	\$ 1.574.400	\$ 1.613.760	\$ 1.654.104	\$ 1.695.457	\$ 1.737.843	\$ 1.781.289	\$ 1.825.821	\$ 1.871.467	\$ 1.918.254	\$ 1.966.210	\$ 2.015.365	\$ 21.189.969
PAPABURGUER	\$ 1.664.000	\$ 1.705.600	\$ 1.748.240	\$ 1.791.946	\$ 1.836.745	\$ 1.882.663	\$ 1.929.730	\$ 1.977.973	\$ 2.027.422	\$ 2.078.108	\$ 2.130.061	\$ 2.183.312	\$ 22.955.800
PAPA MEDITERRANEA	\$ 1.536.000	\$ 1.574.400	\$ 1.613.760	\$ 1.654.104	\$ 1.695.457	\$ 1.737.843	\$ 1.781.289	\$ 1.825.821	\$ 1.871.467	\$ 1.918.254	\$ 1.966.210	\$ 2.015.365	\$ 21.189.969
TROPICANA	\$ 1.536.000	\$ 1.574.400	\$ 1.613.760	\$ 1.654.104	\$ 1.695.457	\$ 1.737.843	\$ 1.781.289	\$ 1.825.821	\$ 1.871.467	\$ 1.918.254	\$ 1.966.210	\$ 2.015.365	\$ 21.189.969
SENCILLA	\$ 896.000	\$ 918.400	\$ 941.360	\$ 964.894	\$ 989.016	\$ 1.013.742	\$ 1.039.085	\$ 1.065.062	\$ 1.091.689	\$ 1.118.981	\$ 1.146.956	\$ 1.175.630	\$ 12.360.815
PAPAS LIGHT													
CLASICA	\$ 2.550.000	\$ 2.613.750	\$ 2.679.094	\$ 2.746.071	\$ 2.814.723	\$ 2.885.091	\$ 2.957.218	\$ 3.031.149	\$ 3.106.927	\$ 3.184.601	\$ 3.264.216	\$ 3.345.821	\$ 35.178.660
AVANZADA	\$ 3.060.000	\$ 3.136.500	\$ 3.214.913	\$ 3.295.285	\$ 3.377.667	\$ 3.462.109	\$ 3.548.662	\$ 3.637.378	\$ 3.728.313	\$ 3.821.521	\$ 3.917.059	\$ 4.014.985	\$ 42.214.392
BACON	\$ 3.060.000	\$ 3.136.500	\$ 3.214.913	\$ 3.295.285	\$ 3.377.667	\$ 3.462.109	\$ 3.548.662	\$ 3.637.378	\$ 3.728.313	\$ 3.821.521	\$ 3.917.059	\$ 4.014.985	\$ 42.214.392
CÚCUTA	\$ 3.060.000	\$ 3.136.500	\$ 3.214.913	\$ 3.295.285	\$ 3.377.667	\$ 3.462.109	\$ 3.548.662	\$ 3.637.378	\$ 3.728.313	\$ 3.821.521	\$ 3.917.059	\$ 4.014.985	\$ 42.214.392
CÚCUTA Plus	\$ 3.315.000	\$ 3.397.875	\$ 3.482.822	\$ 3.569.892	\$ 3.659.140	\$ 3.750.618	\$ 3.844.384	\$ 3.940.493	\$ 4.039.006	\$ 4.139.981	\$ 4.243.480	\$ 4.349.567	\$ 45.732.258
SUPER PAPA	\$ 6.630.000	\$ 6.795.750	\$ 6.965.644	\$ 7.139.785	\$ 7.318.279	\$ 7.501.236	\$ 7.688.767	\$ 7.880.987	\$ 8.078.011	\$ 8.279.961	\$ 8.486.961	\$ 8.699.135	\$ 91.464.516
ENSALADAS													
ENFORMA	\$ 2.550.000	\$ 2.613.750	\$ 2.679.094	\$ 2.746.071	\$ 2.814.723	\$ 2.885.091	\$ 2.957.218	\$ 3.031.149	\$ 3.106.927	\$ 3.184.601	\$ 3.264.216	\$ 3.345.821	\$ 35.178.660
POLLO	\$ 3.060.000	\$ 3.136.500	\$ 3.214.913	\$ 3.295.285	\$ 3.377.667	\$ 3.462.109	\$ 3.548.662	\$ 3.637.378	\$ 3.728.313	\$ 3.821.521	\$ 3.917.059	\$ 4.014.985	\$ 42.214.392
CAOBOS	\$ 4.940.000	\$ 5.063.500	\$ 5.190.088	\$ 5.319.840	\$ 5.452.836	\$ 5.589.157	\$ 5.728.885	\$ 5.872.108	\$ 6.018.910	\$ 6.169.383	\$ 6.323.618	\$ 6.481.708	\$ 68.150.032
JAMÓN	\$ 1.280.000	\$ 1.312.000	\$ 1.344.800	\$ 1.378.420	\$ 1.412.881	\$ 1.448.203	\$ 1.484.408	\$ 1.521.518	\$ 1.559.556	\$ 1.598.545	\$ 1.638.508	\$ 1.679.471	\$ 17.658.308

PRODUCTOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
TRADICIONAL CON PAPA													
NUGGETS CON POLLO	\$ 2.550.000	\$ 2.613.750	\$ 2.679.094	\$ 2.746.071	\$ 2.814.723	\$ 2.885.091	\$ 2.957.218	\$ 3.031.149	\$ 3.106.927	\$ 3.184.601	\$ 3.264.216	\$ 3.345.821	\$ 35.178.660
HAMBURGUESAS	\$ 4.080.000	\$ 4.182.000	\$ 4.286.550	\$ 4.393.714	\$ 4.503.557	\$ 4.616.146	\$ 4.731.549	\$ 4.849.838	\$ 4.971.084	\$ 5.095.361	\$ 5.222.745	\$ 5.353.314	\$ 56.285.856
CROQUETAS DE POLLO O AHUMADO.	\$ 3.060.000	\$ 3.136.500	\$ 3.214.913	\$ 3.295.285	\$ 3.377.667	\$ 3.462.109	\$ 3.548.662	\$ 3.637.378	\$ 3.728.313	\$ 3.821.521	\$ 3.917.059	\$ 4.014.985	\$ 42.214.392
CRIOLLITAS	\$ 2.040.000	\$ 2.091.000	\$ 2.143.275	\$ 2.196.857	\$ 2.251.778	\$ 2.308.073	\$ 2.365.775	\$ 2.424.919	\$ 2.485.542	\$ 2.547.680	\$ 2.611.372	\$ 2.676.657	\$ 28.142.928
PAPITAS A LA FRANCESA	\$ 1.530.000	\$ 1.568.250	\$ 1.607.456	\$ 1.647.643	\$ 1.688.834	\$ 1.731.055	\$ 1.774.331	\$ 1.818.689	\$ 1.864.156	\$ 1.910.760	\$ 1.958.529	\$ 2.007.493	\$ 21.107.196
TOTAL, MES	\$ 80.981.000	\$ 83.005.525	\$ 85.080.663	\$ 87.207.680	\$ 89.387.872	\$ 91.622.568	\$ 93.913.133	\$ 96.260.961	\$ 98.667.485	\$ 101.134.172	\$ 103.662.526	\$ 106.254.090	\$ 1.117.177.675

ESTADO DE RESULTADOS	ENERO	%	FEBRERO	%	MARZO	%	ABRIL	%	MAYO	%	JUNIO	%	JULIO	%	AGOSTO	%	SEPTIEMBRE	%	OCTUBRE	%	NOVIEMBRE	%	DICIEMBRE	%
Sayco-Acinpro	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%	\$ 1.245.000,00	1,54%
Otros gastos	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%	\$ 300.000,00	0,37%
OPERACIONALES DE VENTA																								
Suministro clientes	\$ 121.471,50	0,15%	\$ 124.508,29	0,15%	\$ 127.620,99	100,15%	\$ 130.811,52	100,15%	\$ 134.081,81	200,15%	\$ 137.433,85	200,15%	\$ 140.869,70	300,15%	\$ 144.391,44	300,15%	\$ 148.001,23	400,15%	\$ 151.701,26	400,15%	\$ 155.493,79	500,15%	\$ 159.381,13	500,15%
Publicidad	\$ 4.500.000,00	5,56%	\$ 4.500.000,00	5,42%	\$ 4.500.001,00	5,29%	\$ 4.500.001,00	5,16%	\$ 4.500.002,00	5,03%	\$ 4.500.002,00	4,91%	\$ 4.500.003,00	4,79%	\$ 4.500.003,00	4,67%	\$ 4.500.004,00	4,56%	\$ 4.500.004,00	4,45%	\$ 4.500.005,00	4,34%	\$ 4.500.005,00	4,24%
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	\$ 30.204.935,22	37,30%	\$ 30.138.177,64	36,31%	\$ 31.606.975,04	37,15%	\$ 31.470.576,83	36,09%	\$ 31.334.261,39	35,05%	\$ 31.198.024,70	34,05%	\$ 31.061.874,81	33,08%	\$ 30.925.807,82	32,13%	\$ 30.789.831,88	31,21%	\$ 30.653.943,17	30,31%	\$ 30.518.149,97	29,44%	\$ 30.382.448,58	28,59%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 31.794.118,39	39,26%	\$ 32.871.316,39	39,60%	\$ 33.428.683,85	39,29%	\$ 35.190.973,53	40,35%	\$ 36.993.827,74	41,39%	\$ 38.838.266,65	42,39%	\$ 40.725.323,82	43,36%	\$ 42.656.070,78	44,31%	\$ 44.631.593,69	45,23%	\$ 46.653.018,03	46,13%	\$ 48.721.485,27	47,00%	\$ 50.838.177,53	47,85%
Impuestos	\$ 121.471,50	0,15%	\$ 124.508,29	0,15%	\$ 127.621,99	0,15%	\$ 130.812,52	0,15%	\$ 134.083,81	0,15%	\$ 137.435,85	0,15%	\$ 140.872,70	0,15%	\$ 144.394,44	0,15%	\$ 148.005,23	0,15%	\$ 151.705,26	0,15%	\$ 155.498,79	0,15%	\$ 159.386,13	0,15%
Impuesto predial	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 1,00	0,00%	\$ 1,00	0,00%	\$ 2,00	0,00%	\$ 2,00	0,00%	\$ 3,00	0,00%	\$ 3,00	0,00%	\$ 4,00	0,00%	\$ 4,00	0,00%	\$ 5,00	0,00%	\$ 5,00	0,00%
Impuesto de turismo	\$ 121.471,50	0,15%	\$ 124.508,29	0,15%	\$ 127.620,99	0,15%	\$ 130.811,52	0,15%	\$ 134.081,81	0,15%	\$ 137.433,85	0,15%	\$ 140.869,70	0,15%	\$ 144.391,44	0,15%	\$ 148.001,23	0,15%	\$ 151.701,26	0,15%	\$ 155.493,79	0,15%	\$ 159.381,13	0,15%
Impuesto de renta	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Impuesto ICA	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Impuestos - Avisos y tableros	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 31.672,64	39,11%	\$ 32.746,80	39,45%	\$ 33.301,06	39,14%	\$ 35.060,16	40,20%	\$ 36.859,74	41,24%	\$ 38.700,83	42,24%	\$ 40.584,45	43,21%	\$ 42.511,67	44,16%	\$ 44.483,588,46	45,08%	\$ 46.501,312,78	45,98%	\$ 48.565,986,48	46,85%	\$ 50.678,791,40	47,70%