



“PLAN DE EMPRESA PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA TEX-MEX”

ANDRÉS QUINTERO YEPES

JULIA M. ROMERO VELASQUEZ

**Trabajo de grado para optar al título de Magíster en
Administración de Empresas**

Director:

María del Pilar Rivera

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

SANTIAGO DE CALI, OCTUBRE DE 2011

CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN	6
2. SINTESIS DEL PLAN.	9
2.1. DESCRIPCION IDEA DEL NEGOCIO.	9
2.2. MISIÓN.	10
2.3. VISIÓN.	10
2.4. CAUSAS Y RAZONES DE ÉXITO EMPRESARIAL.	10
2.5. MECANISMOS Y ESTRATEGIAS A UTILIZAR PARA LOGRAR LAS METAS PREVISTAS.	11
3. ANÁLISIS DEL MERCADO.	12
3.1. ANALISIS DEL SECTOR.	12
3.2. CLIENTES.	14
3.3. DEFINICION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	14
3.4. ANÁLISIS COMPETIDORES.	18
3.5. TAMAÑO DE MERCADO.	20
3.6. ESTRATEGIAS DE MERCADO Y PLAN DE VENTAS	21
4. ANÁLISIS TÉCNICO	25
4.1. PROCESOS PRODUCTIVOS.	25
4.2. PROVEEDORES	28

	Pág.
4.3. SISTEMAS DE CONTROL	29
4.4. DISTRIBUCION DE PLANTA/OFICINAS Y DE EQUIPOS	31
4.5. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO	32
4.6. PRESTACION DEL SERVICIO Y DE COMPRAS	33
5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	34
5.1. PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL	34
5.2. ESTRUCTURA Y ESTILO DE DIRECCION	35
5.3. MECANISMOS DE CONTROL	36
5.4. POLÍTICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	37
6. ANALISIS LEGAL Y SOCIAL	38
6.1. PERMISOS Y MANEJO DE PROPIEDAD INTELECTUAL	38
6.2. REGLAMENTACIONES, LEYES Y OBLIGACIONES	39
6.3. TIPO DE SOCIEDAD	40
6.4. EFECTOS SOCIALES Y RESPONSABILIDADES	41
7. ANALISIS DE VALORES PERSONALES	41
7.1. ETICOS Y MORALES	41
7.2. DE GUSTO PERSONAL Y DE CARRERA EMPRESARIAL	42
8. ANALISIS ECONOMICO	43

	Pág.
8.1. NECESIDADES DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO	43
8.2. INGRESOS Y PROYECCIONES DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	43
8.3. NECESIDADES DE RECURSOS	44
9. ANALISIS FINANCIERO	44
9.1. NECESIDADES EN MONTO Y TIEMPO DE RECURSOS FINANCIEROS	44
9.2. BALANCE GENERAL	45
9.3. ESTADO DE RESULTADOS.	45
9.4. FLUJO DE CAJA.	46
10. ANALISIS DE RIESGOS.	46
10.1. RIESGOS DE MERCADO	46
10.2. RIESGOS ADMINISTRATIVOS	47
10.3. RIESGOS LEGALES.	48
10.4. RIESGOS ECONOMICOS.	48
10.5. RIESGOS TECNOLÓGICOS	48
11. EVALUACION DE PROYECTO.	49
11.1. TASA INTERNA DE RETORNO.	49
11.2. VALOR PRESENTE NETO.	49
11.3. BALANCE DEL PROYECTO.	49

	Pág.
11.4. PUNTO EQUILIBRIO ECONOMICO.	50
12. ANALISIS DE SENSIBILIDAD	50
13. CONCLUSIONES.	52
ANEXOS.	54
TABLA 1. CALCULO POBLACION OBJETIVO	54
RESULTADOS INVESTIGACION DE MERCADOS CUALITATIVA	54
TABLA 2. PRESUPUESTO INVERSION ACTIVOS FIJOS.	56
TABLA 3. PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA.	57
TABLA 4. PROYECCION DE VENTAS.	58
TABLA 5. PRESUPUESTO GASTOS DE OPERACIÓN.	58
TABLA 6. PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.	59
TABLA 7. PRESUPUESTO DE COMPRA MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	59
TABLA 8. BALANCE GENERAL.	59
TABLA 9. ESTADO DE RESULTADOS.	60
TABLA 10. FLUJO DE CAJA.	61
TABLA 11. FLUJO DE CAJA NETO.	62
TABLA 12. ANALISIS DE COSTOS.	62
TABLA 13. ANALISIS DE SENSIBILIDAD	63
BIBLIOGRAFIA	64

1. RESUMEN.

En Colombia, en los últimos cinco años, la industria gastronómica ha crecido 6,1% anualmente, según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres). De esta forma que la gastronomía ha despertado un nuevo segmento de negocios y ha dado vida a un mercado caracterizado por consumidores exigentes y selectivos. La tendencia de la comida saludable, la cocina como espacio social y la originalidad, continuarán siendo jugadores importantes para este sector.

Este plan de empresa está orientado a demostrar la viabilidad y la gran oportunidad, que se está presentando hoy en día en la ciudad de Santiago de Cali, para la constitución de un restaurante tipo gourmet en la zona de Granada, debido a que Cali ha especializado esta zona a tal punto que se ha convertido en un foco de fomento de la industria gastronómica a nivel nacional.

La propuesta que será presentada a continuación en el documento, es acerca de la creación de un restaurante tipo TEX MEX, en la zona de Granada y cuyo target son personas jóvenes entre 24 y 50 años, de estratos 5 y 6 de la ciudad de Cali y sus alrededores.

El proyecto requiere una inversión inicial de sesenta y un millones quinientos mil pesos m/cte (\$61.500.000), la cual generará en el primer año de ventas (2012)

una utilidad de \$22,334,811, recuperando en el segundo año, la inversión de capital realizada por los socios, con una tasa de retorno del 58,33%.

Para el éxito de este negocio serán implementadas políticas de trabajo en equipo, de empoderamiento y controles de calidad de insumos y productos terminados. Sin embargo los principales riesgos que se corren actualmente son los problemas de cierre de vías por las megaobras que causan una disminución en el ingreso de clientes y la penetración de reconocidos restaurantes internacionales en esta área.

PALABRAS CLAVE: Industria gastronómica, plan de negocios, empoderamiento

ABSTRACT

In Colombia, over the past five years, the restaurant industry has grown 6,1% annually, according to the Colombian Association of Foodservice Industry (Acodres). In this way, the cuisine has attracted new business segment and has given life to a market of consumers demanding and selective. The trend of healthy food, cooking as social space and originality, will continue to be major players for this sector.

This business plan aims to demonstrate the feasibility and the great opportunity that is being present today in the city of Santiago de Cali, for establishment of a

gourmet restaurant in Granada, because Cali has been specialized this area to the point that has become a focus to encourage the restaurant industry to national wide.

The proposal will be presented below in the document, it's about the creating a TEX-MEX restaurant in Granada, whose target is young people between 24 and 50 years with a high socioeconomic level from the city of Cali and surrounding

The project requires an initial investment of sixty one million five hundred thousand Colombian pesos (COP\$61.500.000), which generated in the first year of sales (2012) earnings for COL\$22,334,811, recovering in the second year the investment.

For the success of this business will be implemented teamwork policies, empowerment and quality control of inputs and finished products. However, the main risk involve are roads currently closed for the megaobras, that cause a decrease in customers, other risk it's the penetration of renowned international restaurants to this area.

KEY WORDS: Restaurant industry, Business Plan, Empowerment.

2. SÍNTESIS DEL PLAN

2.1. DESCRIPCIÓN DE IDEA DE NEGOCIO.

La gastronomía TEX - MEX nace de la fusión de la comida del pueblo nativo de Texas y la cocina española del siglo XVI, en la época de las misiones españolas. Esta gastronomía mezcló ingredientes tradicionales de ambas culturas y crearon platos con sabores fuertes. Algunos de los platos más reconocidos son: los nachos, quesadillas, los famosos burritos, etc. Se utiliza mucho la carne de res, cerdo y el pollo.

Nuestra idea de negocio es un restaurante que toma como concepto base la cultura TEX-MEX y ofrece un ambiente agradable para compartir en familia o con amigos. El Restaurante estará ubicado en el barrio Granada en Cali, lugar que a través de los años ha ido creciendo comercialmente, hasta convertirse en lo que es hoy, una zona reconocida a nivel nacional e internacional como destino turístico, gastronómico y comercial. Además se ofrecerá en las horas nocturnas el servicio de bar, en el cual los clientes podrán degustar diferentes mezclas de licores derivados de la cultura TEX – MEX

2.2. MISION

Brindar a nuestros clientes un espacio de calidad en el servicio, que permita compartir en familia, con sus amigos o compañeros de oficina, momentos agradables y degustar de los mejores platos TEX – MEX.

2.3. VISION

Ser en el 2015 uno de los mejores restaurantes a nivel nacional de cocina TEX .
MEX.

2.4. CAUSAS Y RAZONES DE ÉXITO EMPRESARIAL.

En la industria gastronómica, un restaurante dejó de ser un espacio público donde sirven y consumen alimentos y bebidas y se paga por ellos. Actualmente es un escenario creativo, un cúmulo de experiencias y sensaciones adaptadas a las necesidades del consumidor, un negocio responsable que enfrenta el reto de interpretar en forma eficiente y sostenible las oportunidades del entorno y de la época, con un equipo de trabajo altamente comprometido y alineado con las estrategias de la compañía.

Con esta propuesta se pretende cautivar al público amante de esta cultura no solo por la comida sino también por el lugar, ambientado, con música americana y

pantallas gigantes de televisión. La decoración hablaría de los grandes íconos del cine y de la música.

2.5. MECANISMOS Y ESTRATEGIAS A UTILIZAR PARA LOGRAR LAS METAS PREVISTAS.

Los mecanismos a implementar para lograr las metas previstas son los siguientes:

- Empoderar a cada uno de los colaboradores de la empresa, permitiéndoles la libre participación y opinión en la toma de decisiones, de esta forma se logra un mayor compromiso que garantice el mejoramiento y sostenibilidad en el tiempo del negocio.
- Realizar un estudio de mercado el cual nos brinde una idea sobre preferencias de los consumidores, tendencias del mercado y tamaño del mismo. De igual forma no ayudara a entender a la competencia y sus fortalezas. De esta forma mantendremos informados sobre nuevas tendencias, necesidades o exigencias de nuestro segmento meta.

- Desarrollar una cultura organizacional de participación y colaboración, entre el personal y las directivas, de tal forma que se logre involucrar a cada uno en los procesos productivos y de servicio al cliente.
- Realizar al inicio de cada jornada laboral una lluvia de ideas con los líderes de los quipos de trabajo, en la cual se pueda tener en cuenta el aporte de cada uno de los miembros de la organización para mejorar la calidad del servicio prestado.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

El Sector gastronómico en Colombia muestra una dinámica positiva, ya que se evidencia tendencias hacia la formalización, a mejoras en la concepción de los negocios y aumento en el consumo. Hoy se encuentran empresas más profesionales, con estructuras más fuertes que han permitido el desarrollo de cadenas e inversiones millonarias. El sector gastronómico es un negocio que requiere capitales importantes, según confirman empresarios del sector. Montar un restaurante de primer nivel en Bogotá puede costar entre 700 y 1.000 millones de pesos. En las zonas donde se concentran, el metro cuadrado tiene altos precios; en la zona G de Bogotá, por ejemplo, el arriendo de una casa de 250 metros cuadrados cuesta más de 30 millones de pesos mensuales. El metro cuadrado en

el parque Lleras de Medellín cuesta entre 3,5 y 5 millones de pesos, mientras que en la carretera de Las Palmas, entre 5 y 7 millones. En Cali, en sectores como Ciudad Jardín y Granada, estos arriendos oscilan entre 2 y 3 millones y en Cartagena, en la ciudad amurallada, entre 7 y 9 millones de pesos. En la actividad de restaurantes y servicio de comidas, Cartagena tiene la tarifa de industria y comercio más baja, 7 por mil, Cali 8,8 por mil, mientras que en Bogotá y Medellín es del 10 por mil. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios.

Según el Presidente de ACODRES, se estima que en Colombia hay 61.538 restaurantes de todas las categorías, de los cuales 861 son de lujo. Anualmente el sector presenta un crecimiento promedio del 7%, sin embargo, la firma del TLC representará una amenaza como un reto para los restaurantes colombianos por la llegada de franquicias de restaurantes norteamericanos.

De acuerdo con la firma especializada en el estudio del consumidor colombiano, RADDAR, una persona asigna en promedio 5,9% de su consumo total a la categoría de los restaurantes, es decir unos treinta y cuatro mil pesos (\$34.000) mensuales en promedio; en la ciudad de Santiago de Cali, se cuenta con un pocket share de 5,95% lo que equivale a unos noventa y cinco mil quinientos

catorce pesos (\$95.514) per cápita, siendo la ciudad más alta en Colombia con este índice.

Según el DANE, en el trimestre móvil noviembre 2010-enero 2011, la rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fueron comercio, restaurantes y hoteles, aportando el 26,6% de la tasa. Estos sectores también ocuparon el tercer lugar entre las actividades de mayor crecimiento (5,4%), después de la explotación minera y la industria manufacturera con 14,9% y 8,4%, respectivamente.

3.2. CLIENTES

El segmento meta del restaurante será: Personas jóvenes entre 24 y 50 años, de estratos 5 y 6, de la ciudad de Cali y sus alrededores, profesionales jóvenes o trabajadores que deseen compartir con su familia, amigos compañeros de oficina o estudio un momento agradable, degustando platos típicos y coctelería TEX MEX

3.3. DEFINICION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Los productos que serán ofrecidos en el menú están determinados por los siguientes siete (7) grupos: APPETIZERS, TEX – MEX food, FRIENDS & GRILL,

SALADS, BURGERS, DESERTS and COCTAILS, que serán descritos a continuación.

APPETIZERS

- **FRIED WINGS:** Seis alitas de pollo tostaditas bañadas en salsa BBQ o miel mostaza.
- **MOZZARELLA STICKS:** Seis deditos de queso mozzarella apanado acompañados con salsa de maracuyá.
- **CHICKEN FINGERS:** Exquisitas tiritas de pollo apanado con ajonjolí acompañado con papas a la francesa.
- **FRIED CALAMARI:** Calamares apanados, acompañados con salsa de miel mostaza.
- **ONION RINGS:** Aros de cebolla crujientes y dorados, acompañados con salsa de la casa.

TEX - MEX FOOD

- **NACHOS:** Totopos con frijol refrito, pollo o chile, queso, guacamole, jalapeños, sour cream y pico de gallo.
- **FAJITAS:** Cuatro tortillas de harina con queso, champiñones, vegetales, guacamole, sour cream, frijol refrito y pico de gallo.

- **QUESADILLAS:** Tres tortillas de harina con pollo o lomo, champiñones, queso, vegetales, guacamole, frijol refrito y pico de gallo.
- **MEXICAN SOUP:** Sopa de tomate, pollo. Aguacate, tortillas de maíz y jalapeños.

FRIENDS & GRILL

- **FRIENDS CHICKEN:** Pechuga de pollo a la parrilla, acompañada de la salsa de su preferencia: BBQ, champiñones o miel mostaza.
- **FRIENDS RIBS:** Deliciosas costillas bañadas en salsa BBQ.
- **NEW YORK STEAK:** Lomo de caracha asado a la plancha.
- **LOMO FRIENDS:** Medallones de lomo viche, salteado en cebolla y tomate, acompañado de salsa picante (opcional).

SALADS

- **FRIENDS SALAD:** Variedades de lechugas, queso holandés, tomate cherry, mazorca baby, jamón, tiras de pollo apanado y trocitos de tocineta, acompañada de vinagreta.
- **MEXICAN SALAD:** Selección de lechugas frescas, aguacate, pechuga de pollo apanado, nachos, almendras, maíz tierno, jalapeños, acompañados de vinagreta y salsa ranchera.

- **CESAR SALAD:** Lechuga romana, cubitos de pan tostado, queso parmesano y vinagreta a base de anchoas.

BURGERS

- **FRIENDS BURGER:** Hamburguesa de res con queso holandés, mozzarella, tocineta, acompañada con aros de cebolla apanados.
- **BBQ BURGER:** Hamburguesa de res con queso mozzarella, queso holandés, tomate, lechuga y salsa BBQ.
- **MEXICAN BURGER:** Hamburguesa de res con frijol refrito, totopos, pico de gallo, sour cream, guacamole, queso y jalapeños.
- **MINI FRIENDS BURGER:** Cuatro pequeñas hamburguesas de res con queso holandés y queso mozzarella.

DESSERTS

- **APPLE CREPE:** Crepe relleno de manzana y nutella, acompañado con helado de vainilla.
- **TIRAMISU:** Postre a base de café.
- **MILKSHAKE:** Batido de helado de fresa, oreo, vainilla o chocolate.

COCKTAILS

- **TRADITIONAL MARGARITA:** Coctel a base de tequila, jugo de limón y sal
- **FROZEN MARGARITA:** Coctel granizado a base de tequila, jugo de limón y sal
- **FLAVORED MARGARITA:** Coctel a base de tequila, saborizado a su gusto: fresa, manzana, sandia, piña, mango, mandarina.
- **TEQUILA SUNRISE:** Tequila, zumo de naranja, granadina.
- **TOM COLLINS:** Coctel a base de ginebra, jugo de limón, azúcar, soda, cereza y naranja.
- **CAIPIROSCA:** Coctel a base de vodka con limón.
- **COSMOPOLITAN:** Vodka, triple sec, jugo de limón y esencia de lima

3.4. ANÁLISIS COMPETIDORES.

En la ciudad de Cali, actualmente existen los siguientes restaurantes que ofrecen comida TEXMEX y son considerados nuestra competencia:

- **TACOS Y BBQ:** Es una cadena de restaurantes con 17 años de experiencia en el sector alimenticio, líder en el concepto de comida mexicana y Bar-BQ en la modalidad Fast-Food (Comida Rápida). En la actualidad cuenta con 30 puntos de venta franquiciados, los cuales se

caracterizan por tener presencia en las FOOD COURT de los principales centros comerciales del país y por ofrecer sus productos a bajo precio. TACOS Y BAR-BQ maneja 5 líneas de productos que son (Bar – BQ, Mexicana, Ensaladas, Combos y Antojitos). El precio de un plato fuerte oscila entre \$12,000 y \$20,000 pesos

- **MR. WINGS:** Aunque su nombre no indica que se ofrezcan platos TEXMEX, en su carta podrá encontrar gran variedad de estos platos, y a diferencia de TACOS Y BBQ, Mr. WINGS añade a su carta coctelera y tiene locales propios ubicados en sectores exclusivos de la ciudad. El precio de un plato fuerte oscila entre \$15,000 y \$20,000 pesos.
- **CHARLIES:** Este restaurante está ubicado en el barrio Granada y busca crear un espacio de cocina americana para la familia. Se especializa en **carnes a la parrilla, pollo, res y langostinos**, también tiene algunos platos mexicanos (quesadillas, nachos) acompañados por 25 cocteles, además de las bebidas y licores. En la carta se destacan los platos como las **Costillas de Cerdo, la Sopa de Tortilla, la Hamburguesa Mexicana y la especialidad de la casa: las Alitas de Pollo** con opción de salsa BBQ, búfalo o miel mostaza. El servicio del lugar se caracteriza porque cuenta con un mesero para cada cinco mesas, quienes conocen bien el menú y tamaños de los platos. El ambiente es clásico americano, la decoración

habla de los grandes íconos del cine y la música norteamericanas. El precio de un plato fuerte oscila entre \$12,000 y \$20,000 pesos.

- **D´TOLUCA:** Un pequeño rincón mexicano ubicado en Granada que rompe con el común denominador de la zona. Este es un espacio pensado para visitar antes o después de la rumba. Tiene convenios con bares de Granada quienes ofrecen una carta especial de entradas para acompañar los tragos o cocteles ofrecidos en sus establecimientos. D´TOLUCA ha implementado una estrategia de promoción, la cual consiste en realizar descuentos temáticos dependiendo en día de la semana.

3.5 TAMAÑO DE MERCADO

Según el DANE, en su informe anual CALI EN CIFRAS (2010), proyecta para el 2011 una población total en la ciudad de Cali de DOS MILLONES DOSCIENTOS SESENTAY NUEVE MIL QUINIENTOS TREINTA Y DOS (2.269.532), compuesta por 1.067.156 de hombres y por 1.165.901 de mujeres.

El tamaño de mercado de caleños entre los 24 y 50 años de estrato 5, 6 son aproximadamente CIENTO SESENTA Y CINCO MIL DOSCIENTOS VEINTE Y SIETE (165.227), como se muestra en el ANEXO 1.

El restaurante tendrá un espacio para 15 juegos de mesa y sillas, es decir tendrá la capacidad para atender 60 personas al tiempo y el precio de los platos principales oscilarán entre \$12,000 y \$18,000, por lo tanto y según La revista Catering Edición 18 el restaurante estaría catalogado entre los restaurantes de Estrato 5 y 6, que tienen ventas mensuales promedio entre 34 y 50 millones de pesos mensuales.

Si consideramos que el restaurante abrirá los 30 días del mes y que tendrá una rotación diaria del 0.7% en el primer mes, atenderemos 1280 clientes, es decir 0.8% de la población objetivo, caleños entre los 24 y 50 años de estrato 5 y 6.

Según Acodrés, después de Bogotá, la capital del Valle es la que registra el mayor número de restaurantes en Colombia, con 4.297, que generan ventas anuales de \$580.352 millones, y tienen una participación de 20% en el total nacional.

3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADO Y PLAN DE VENTAS

Las estrategias del mercado y plan de ventas han sido elaborados teniendo en cuenta la investigación cualitativa que se realizó, mediante la cual se pudo establecer e identificar tendencias y preferencias de consumo del segmento meta, tal como se ilustra en el ANEXO 2.

Estrategia de precio.

- El precio de los platos ofrecidos en el restaurante, estarán acordes a los precios del mercado establecidos por el promedio de los precios de la competencia, ofreciéndole al cliente un producto de mejor calidad al mismo precio. A continuación se presenta el rango de precios para cada grupo de productos ofrecido en el menú:

RANGO DE PRECIOS			
PRODUCTO	MINIMO	MAXIMO	PROMEDIO
APPETIZERS	6.000	10.000	8.000
TEX-MEX FOOD	8.000	18.000	13.000
FRIENDS & GRILL	12.000	18.000	15.000
SALADS	12.000	13.000	12.500
BURGERS	12.000	13.000	12.500
DESERTS	5.000	5.000	5.000
COCTAILS	15.000	20.000	17.500

- Se implementará un sistema de descuentos especiales para los clientes que deseen celebrar fechas especiales en nuestro restaurante (celebración de cumpleaños, grados, reuniones empresariales, etc)
- La tasa de crecimiento de los precios estará determinada proporcionalmente por el incremento del IPC anual

Estrategia promocional.

- El nombre que se sugiere para el restaurante es: RIO BRAVO, debido a que el RIO BRAVO o Rio Grande desde el año 1948 ha marcado la frontera

entre México desde las ciudades de El Paso, Texas y Ciudad Juárez, Chihuahua, hasta el golfo de México.

- **LOGO:** El logo está compuesto por colores y tipografía inspirada en el Viejo Oeste.



- Se implementaran cupones las cuales ofrecerán al cliente diferentes promociones de acuerdo al día de la semana. Con este sistema de cupones se garantizará la rotación de clientes y fidelización de los mismos.
- Por otro lado se realizarán alianzas estratégicas con empresas ofreciéndoles descuentos especiales a sus empleados que deseen visitar el restaurante. De esta forma se posiciona el restaurante y se cautivan nuevos clientes.

- Se realizarán eventos promocionales dependiendo de la temporada, tales como día de la madre, día del padre, halloween, navidad, etc. Durante estos eventos el restaurante estará decorado acorde a la ocasión y se ofrecerán suvenires a los clientes.
- Para promocionar los diferentes eventos se implementaran estrategias de comunicación masiva por medio de las redes sociales: Facebook y Twitter, por medio de las cuales se contactaran a los clientes brindándoles una breve reseña sobre el evento e invitándolos hacer parte del mismo.
- El restaurante contará con material P.O.P. tales como copas, vasos, servilletas, los cuales tendrán impreso el logo del restaurante y tendrán la función de servir como souvenir a sus visitantes, lo cual generara en el cliente recordación.

Estrategia de distribución.

- El restaurante implementará servicio a Domicilio para atender pedidos con un radio de acción de 20 cuadras.

Estrategias de producto / servicio

- Ofrecerle al cliente un producto terminado de excelente calidad hecho con materia prima fresca, para lo cual se tendrán en cuenta las políticas de calidad, anteriormente mencionadas.
- Se prestará un servicio personalizado y ágil a cada una de las mesas atendidas, de tal forma que se coordinara los procesos de producción para que los platos no tarden más de ocho (8) minutos en ser servidos.
- Cada mesero deberá conocer la carta y los productos ofrecidos en la misma, para poder realizar sugerencias acertadas de platos, en caso que el cliente llegara a requerirlas.

4. ANÁLISIS TÉCNICO

4.1. PROCESOS PRODUCTIVOS.

El proceso productivo del restaurante tendrá como inicio la recepción de los clientes por parte de los meseros, ofreciéndoles una ubicación cómoda y acorde a sus expectativas y necesidades.

Después de ubicado el cliente y sus acompañantes, se presentarán las cartas, las cuales contienen los diferentes platos y se ofrecerá un tiempo prudencial para que puedan realizar su elección.

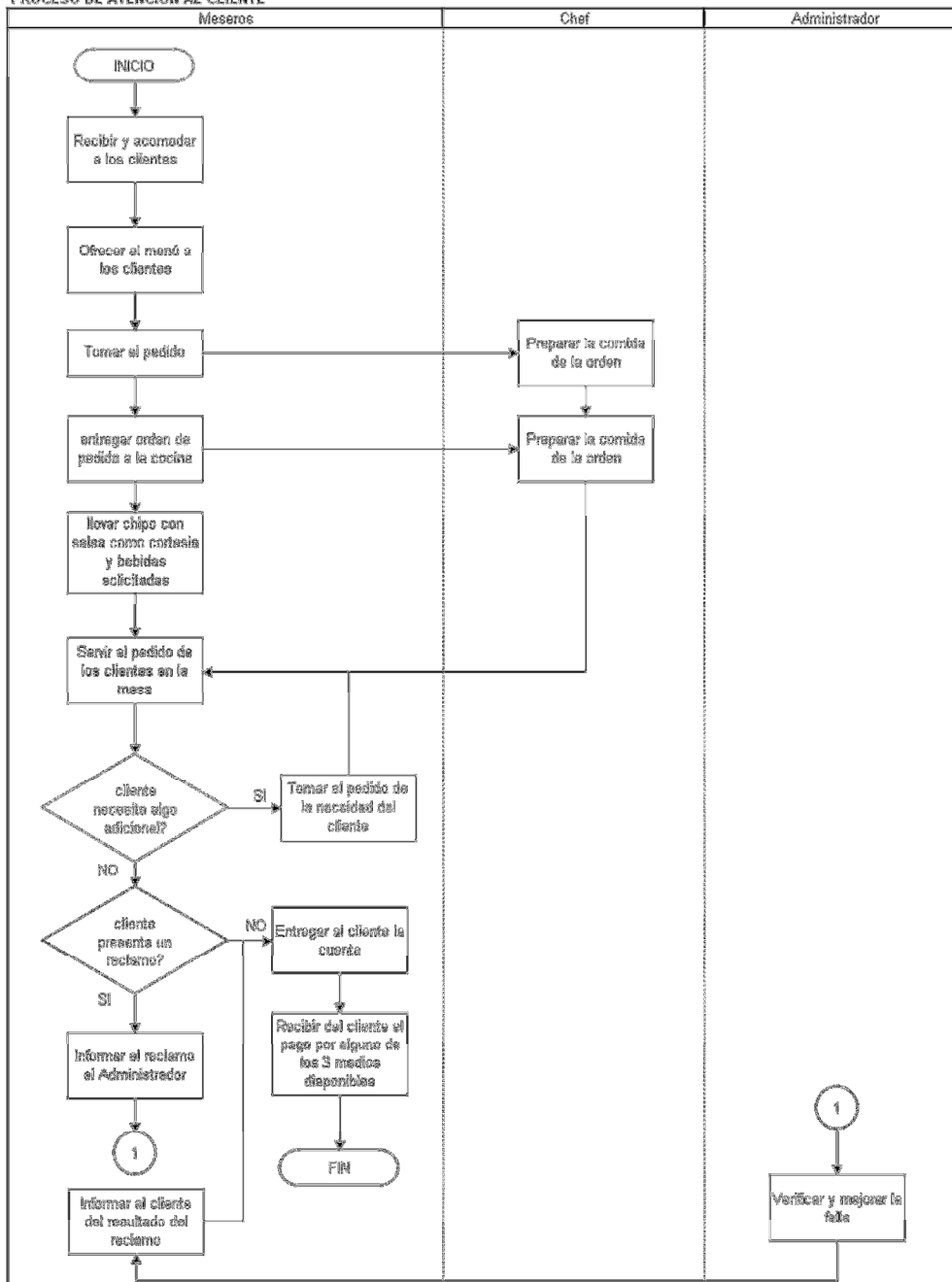
El mesero se encargará de tomar los pedidos y ofrecerá a los clientes unos chips con salsas de la casa gratuitos y acompañados con las bebidas solicitadas por el cliente, mientras esperan les sea servido su pedido.

El mesero luego de tomar el pedido se dirigirá a la cocina con la orden, donde se establece un tiempo límite de 8 minutos para su preparación y entrega, luego de recibida la orden. Pasado este tiempo el mesero servirá el pedido en la mesa del cliente y deberá estar pendiente de cualquier solicitud adicional, tal como servilletas, pedido de salsa adicional, bebidas, cubiertos, etc.

Para finalizar el proceso, el mesero llevará la cuenta al cliente, quien cancela su pedido con cualquiera de los medios de pago disponibles.

Tal proceso se ilustra en el siguiente diagrama de flujo.

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



4.2. PROVEEDORES

- **Materia Prima:** Teniendo en cuenta la política de calidad del restaurante, la materia prima de todos los productos que son ofrecidos en la carta serán adquiridos en lugares certificados por el ministerio de salud e Invima. Estos lugares son: Supermercados SUPER INTER, Supermercados la 14 y MAKRO.
- **Equipos:** Son todos los implementos necesarios para la elaboración de los diversos platos y cócteles como utensilios para medir y preparar tales como tazones, tazas, cucharas y balanzas; equipos como batidoras, licuadoras, estufa, hornos, microondas, nevera y congelador, utensilios como cernidores, ollas, sartenes, abrelatas, cuchillos, extractor de jugos, recipientes para almacenar los ingredientes, espátulas, tenedores, tabla de picar, etc. Estos equipos podrán ser adquiridos en lugares autorizados para la venta de los mismos.
- **Tecnología:** Nuestro principal proveedor de recursos tecnológicos es RDB (anteriormente REDEBAN), quienes serán los encargados de instalar el sistema de pago por medio de tarjetas débito y crédito. En la parte de las telecomunicaciones, EMCALI será nuestro proveedor para el sistema de internet y telefónico.

- **Recurso Humano:** El principal proveedor de recurso humano, para los cargos administrativos y gerenciales será la firma MANPOWER o ACCION, las cuales son firmas especializadas para procesos de selección de personal. Para los cargos de cocina se consultara las bolsas de empleo de institutos o academias gastronómicas, tales como la Escuela Gastronómica de Occidente (EGO).

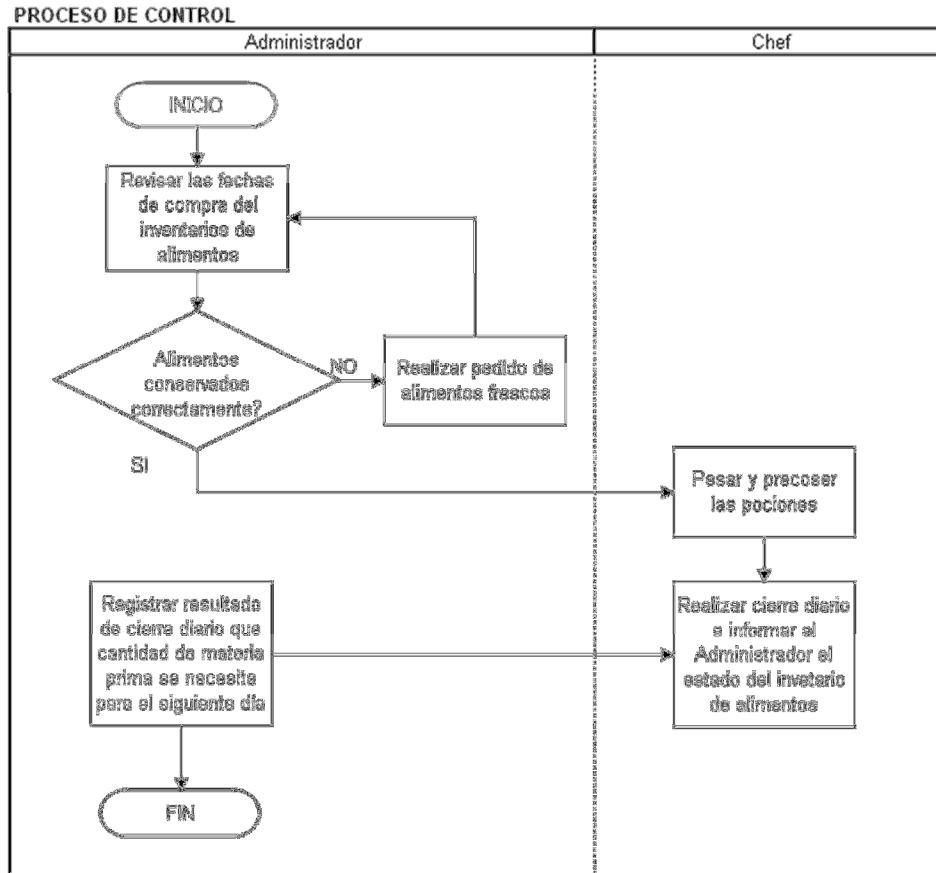
4.3. SISTEMAS DE CONTROL

Los sistemas de control que se ejercerán para que los productos ofrecidos en el restaurante cumplan con la política de calidad, serán los siguientes:

- Los alimentos deberán de ser preparados con ingredientes frescos, por lo que el encargado de compras deberá de llevar un control riguroso de inventarios para poder establecer una rotación adecuada que garantice la conservación de las materias primas.
- Todos los alimentos servidos deberán ser preparados bajo las recetas propias del restaurante, las cuales deberán permanecer en custodia de los cocineros y solo ellos son los únicos autorizados para hacer uso de ellas.

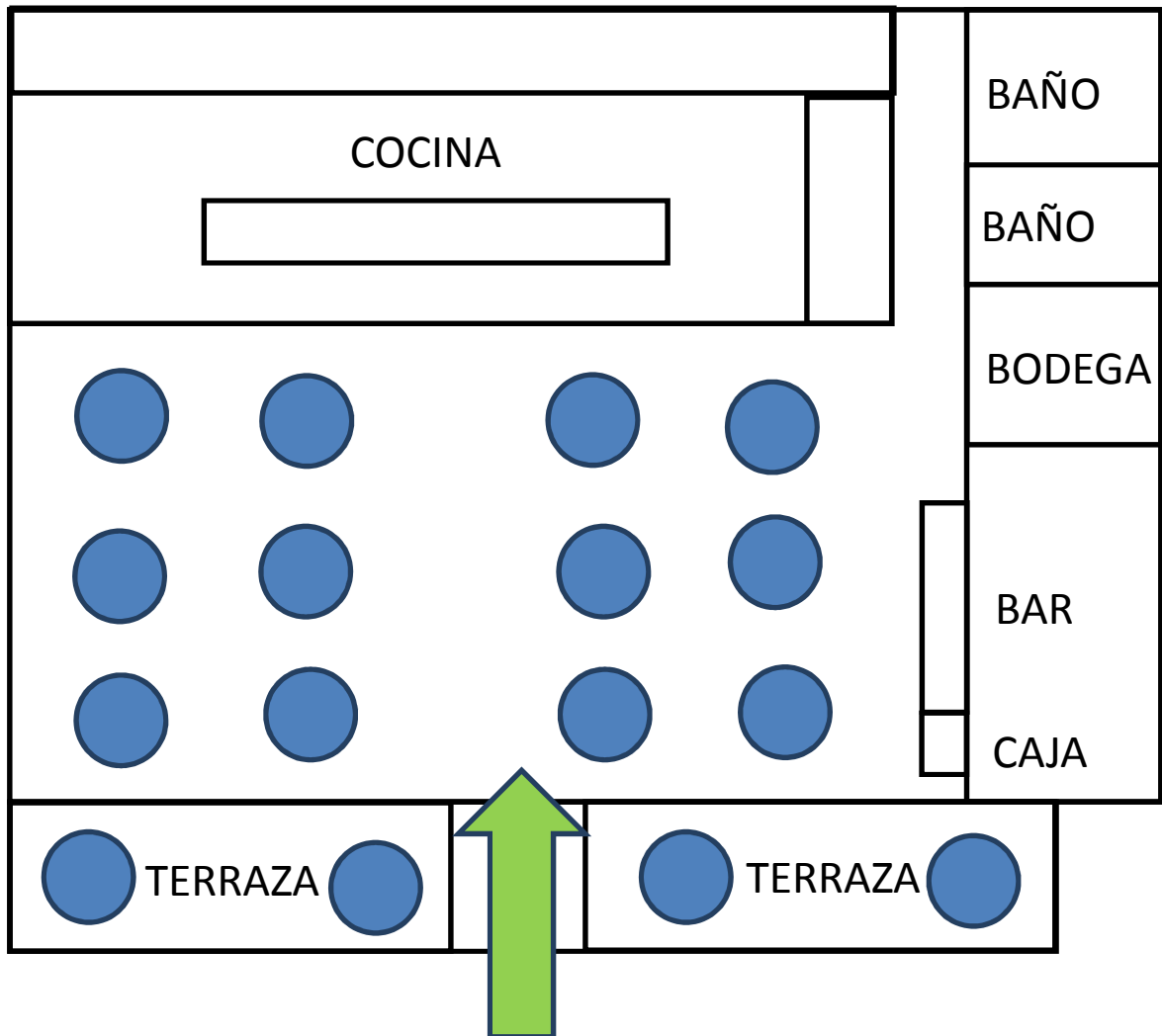
- Los alimentos y las porciones servidas estarán debidamente pesadas para evitar desperdicios y ofrecer a los clientes porciones de un tamaño adecuado de acuerdo al valor del plato.
- En el momento en que un cliente presente un reclamo se verificará la falla y se mejorará.
- Se tendrá precocido partes de los platos para que no se demoren más de 8 minutos en servir luego de haber realizado el pedido.
- Se realizará cierres de inventario a diario, para conocer al final del día la cantidad de materia prima que se necesita para el siguiente día, lo cual se registrará en el formato de control de inventario y pedido de suministros.
- Mensualmente se realizará una pequeña encuesta de satisfacción a los clientes, la cual se adjuntará a la cuenta. Este estudio de mercado mostrará cuáles son los puntos a mejorar en cuanto a la prestación del servicio, presentación de los platos, variedad de los mismos, instalaciones, expectativas y preferencias. Todos estos resultados serán tenidos en cuenta para generar valor en los productos y servicios ofrecidos por el restaurante.

El siguiente diagrama de flujo ilustra el proceso de control:



4.4. DISTRIBUCION DE PLANTA/OFICINAS Y DE EQUIPOS

El restaurante estará ubicado en el Barrio Granada, preferiblemente en un local esquinero con una entrada posterior a proveedores y empleados, deberá de tener aproximadamente entre 200 y 300 mt²., para contar con espacio suficiente para dos depósitos, cocina, 16 juegos de mesas, dos terrazas, baños y bar. Tal como se muestra en el siguiente plano:



4.5. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Inicialmente se realizará a los empleados recién contratados una presentación escrita del negocio, misión y visión, así como la descripción del cargo y las tareas a desempeñar, carta de platos y cócteles, plano del negocio, horario laboral y documentos legales como contrato y beneficios.

4.6. PRESTACION DEL SERVICIO Y DE COMPRAS

El plan de prestación de servicio se detalla a continuación:

- Compra y recepción de materias primas
- Se escogen y agrupan los ingredientes necesarios para la preparación de cada plato y coctel.
- El cliente escoge su plato y bebida, el mesero escribe el pedido y lo lleva al Jefe de Cocina y/o al Barman, según sea el caso.
- El Jefe y los Ayudantes de Cocina se encargan de la preparación del plato y/o el Barman de la preparación del coctel solicitados por el cliente.
- El mesero recibe el pedido del Jefe de Cocina y/o Barman y lo lleva a la mesa.
- Los meseros deben estar pendiente de cualquier necesidad del cliente para atenderlo.
- El cliente solicita la cuenta, se realiza el registro del pedido en la caja, se entrega la cuenta al cliente y se realiza la factura final.
- Se descarga del inventario los productos consumidos por el cliente.

- El encargado de compras descarga el inventario al final del día y realiza un cierre conociendo cuales materias primas necesita para el otro día.

5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

5.1. PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIALY DEL PERSONAL

- **Gerencia:** La gerencia del restaurante estará conformada por los cuatro socios capitalistas, quienes nombraran en la Asamblea de Accionistas a un representante legal, el cual hará a su vez la función de gerente quien será el encargado de direccionar la empresa hacia los objetivos corporativos establecidos e incentivará a todos sus colaboradores a ser parte de este proceso.
- **Perfil Administrador:** Profesional en administración o ramas afines, con 3 años de experiencia en manejo y coordinación de restaurantes, con edad entre 30 y 45 años.
- **Perfil Jefe de Cocina:** Graduado en Culinaria con 2 años de experiencia en el mismo cargo, con edad entre 28 y 45 años.

- **Perfil Barman:** Estudios secundarios con cursos de actualización en coctelería y 2 años de experiencia en el mismo cargo, con edad entre 25 y 40 años.
- **Perfil Asistentes de Cocina:** Estudios secundarios y curso técnico de cocina, con dos años de experiencia en cargos similares, con edad entre 20 y 45 años.
- **Perfil Meseros:** Secundaria y carrera técnica o cursos de capacitación con experiencia previa en restaurantes, con edad entre 20 y 45 años.
- **Perfil Personal de Aseo:** Secundaria, con edad entre 18 y 45 años.

5.2. ESTRUCTURA Y ESTILO DE DIRECCION

La estructura organizacional y estilo de dirección será de tipo horizontal, debido a que se realizarán una serie de tareas compartidas dentro del restaurante, que se tendrán que ejecutar mediante la conformación de equipos de trabajo cuyo fin será coordinar esfuerzos, conocimientos, habilidades y actividades para el logro de los objetivos corporativos. De igual forma se aplicará la teoría del empowerment en cada uno de estos equipos de trabajo, para que así el proceso de toma de decisiones sea más rápido, eficiente y este orientado con la política de calidad del

servicio, en busca de la descentralización del poder y la creación de un ambiente participativo, de compromiso, de mejoramiento y de sostenibilidad del negocio por parte del colaborador.

El restaurante contara con tres (3) equipos de trabajo, cada uno con un líder que hará la función de vocero en las reuniones diarias que se realizaran al inicio de la jornada, con el fin de implementar políticas de mejoramiento. Los tres (3) equipos estarán formados por personas que desempeñen tareas en común o complementarias, por lo tanto los equipos de trabajo serían los siguientes: equipo de trabajo servicio al cliente (conformado por los meseros, barman, personal de la caja, recepcionista y limpieza), equipo de trabajo producción (conformado por el chef, los cocineros y compras), equipo de trabajo administrativo (conformado por el personal administrativo del restaurante).

5.3. MECANISMOS DE CONTROL

Los mecanismos de control a implementar para mantener la calidad en el servicio serán los siguientes:

- Se realizarán cada dos meses evaluaciones de desempeño, las cuales serán calificadas por el líder del grupo. Estas evaluaciones tendrán como finalidad, conocer las debilidades de cada uno de nuestros colaboradores para poder implementar actividades de mejoramiento y así brindar un mejor

servicio. Estas evaluaciones serán realizadas de acuerdo al cumplimiento de las actividades indicadas en el manual de cada cargo.

- El administrador tendrá como función principal de control la medición y evaluación de los estándares de calidad, tiempo y costos de los productos ofrecidos por el restaurante.

5.4. POLITICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Teniendo en cuenta que la Misión del restaurante está orientada a la prestación de un servicio de calidad, es importante tener en cuenta las siguientes políticas de administración de personal:

- Se seleccionará personal de acuerdo a los perfiles de cada cargo, teniendo en cuenta su capacitación, compromiso y liderazgo, además se establecerán manuales de función, los cuales especificarán detalladamente las actividades propias y su alcance.
- Como se mencionó anteriormente, se conformará equipos de trabajo los cuales contarán cada uno con un líder. Este líder será seleccionado por su grupo teniendo en cuenta su perfil, su personalidad y su nivel de liderazgo y

será el encargado de establecer las funciones y tareas de cada uno de los miembros de su equipo teniendo en cuenta las habilidades requeridas.

- El administrador será el encargado de velar que cada líder de equipo de trabajo esté delegando y distribuyendo correctamente las tareas a los miembros de su equipo para crear y conservar cooperación creativa y relaciones laborales cordiales.
- El restaurante realizará capacitaciones constantes para que el grupo de empleados conozca y adopte el conocimiento impartido en sus labores diarias y de esta forma aumentar su potencial y desarrollo personal

6. ANALISIS LEGAL Y SOCIAL

6.1. PERMISOS Y MANEJO DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Las recetas que se utilizarán para la preparación de los platos ofrecidos en nuestro restaurante son una adaptación de las recetas existentes y que son de libre acceso, sin embargo, el restaurante se reserva el derecho del know how a sus colaboradores y les hará firmar una cláusula en el contrato, basados en la decisión 344 del Acuerdo de Cartagena sobre secretos industriales y patentes. En

caso que sus colaboradores desarrollen una nueva receta, esta será patentada a nombre del restaurante.

6.2. REGLAMENTACIONES, LEYES Y OBLIGACIONES

Para poder poner en funcionamiento el restaurante, se debe cumplir con las siguientes reglamentaciones, leyes y obligaciones:

- **USO DE SUELO**, lo expide la **Secretaría de Planeación Distrital** y su función es verificar el uso del suelo con las curadurías urbanas.
- **NOMBRE DEL NEGOCIO**, lo expide la **Cámara de Comercio** y su objetivo es confirmar si el nombre del negocio no esté siendo utilizado por otro establecimiento, para esto se solicita un antecedente marcario. Si el nombre está disponible, se registra ante la Cámara de Comercio mediante la matrícula mercantil.
- **REGISTROS SANITARIOS**, lo expide la **Secretaría de Salud**, su objetivo es solicitar los registros sanitarios los cuales son otorgados mediante las visitas de funcionarios del Estado, con ellos se certifica el cumplimiento de las condiciones de higiene y dotación de los negocios.

- **USO DE LA MUSICA ENTIDAD SAYCO Y ACINPRO**, quienes cobran una tarifa anual por el uso de la música o pago por derechos de autor.
- **ACTIVIDAD COMERCIAL**, se debe informar a **PLANEACION DISTRITAL** sobre la apertura del establecimiento mediante una carta en la que se especifiquen la actividad comercial y los horarios de atención.
- **CERTIFICADO DE BOMBEROS**, se debe concertar con los bomberos del área una visita de supervisión a las instalaciones eléctricas y de gas, a las vías de evacuación en caso de emergencia y el estado de los extintores, entre otros aspectos de seguridad.
- **REGLAMENTACION DEL DAGMA**, se deben implementar sistemas que permitan controlar el nivel de ruido según los decibeles permitidos por el DAGMA.

6.3. TIPO DE SOCIEDAD

El tipo de sociedad es una Sociedad por Acciones Simplificada, S.A.S, dicha sociedad está conformada por 4 socios, los cuales poseerán el mismo porcentaje de participación en las acciones.

6.4. EFECTOS SOCIALES Y RESPONSABILIDADES

Nuestra responsabilidad social estará basada en la conservación del medio ambiente y los recursos naturales, para lo cual se implementaran las siguientes acciones:

- Se clasificará y reciclará adecuadamente cada uno de los desechos que el restaurante origine.
- Se ofrecerá un menú en braille para los clientes invidentes
- Al final del año se realizarán campañas con los empleados para repartir mercados en zonas de exclusión social.
- Se brindarán cursos de culinaria a desplazados, o personas incapacitadas de bajos recursos, teniendo en cuenta que por medio de la comida podemos expresar sentimientos y ser felices.

7. ANALISIS DE VALORES PERSONALES

7.1. ETICOS Y MORALES

Los valores que se manejarán en nuestro restaurante serán los siguientes:

- Trabajo en equipo: Todo el personal deberá tener actitud de trabajo en equipo y cooperación.
- Responsabilidad
- Participación
- Respeto entre colaboradores y con el cliente

Todos los empleados deben trabajar enfocados a que el cliente es lo primero, logrando la excelencia a través del mejoramiento continuo, tener sentido de pertenencia, trabajar en equipo, la conducta debe ser éticamente responsable y se deberán desarrollar habilidades de liderazgo en cada cargo

7.2. DE GUSTO PERSONAL Y DE CARRERA EMPRESARIAL

- **Crecimiento personal:** El restaurante incentivará a cada uno de sus colaboradores el crecimiento personal y profesional, brindándole capacitaciones en procesos productivos y charlas de crecimiento personal.
- **Compromiso:** Cada colaborador debe estar comprometido con la labor desempeñada.

8. ANALISIS ECONOMICO

8.1. NECESIDADES DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

La inversión total de activos fijos será igual a sesenta y un millones cincuenta mil pesos m/cte (\$61.050.000) y serán los artículos necesarios para la operación del restaurante, como se muestra en la Tabla 2. De los cuales cuarenta millones de pesos m/cte (\$40.000.000), serán capital proveniente de los socios y los veinte y un millones cincuenta mil pesos m/cte (\$21.050.000) financiación por medio de entidades crediticias o fondos de emprendimiento.

8.2. INGRESOS Y PROYECCIONES DE INGRESO, COSTOS Y GASTOS

Para el año 2012, se estima tener unos ingresos de trescientos cincuenta y ocho millones novecientos setenta y tres mil seiscientos pesos (\$358,973,600) y se proyecta para el 2013 y 2014 y unos ingresos de trescientos noventa y nueve millones quinientos treinta y siete mil seiscientos diez y siete pesos (\$399,537,617) y cuatrocientos cuarenta y cuatro millones seiscientos ochenta y cinco mil trescientos sesenta y siete pesos (\$444,685,367), respectivamente; como se muestra en la Tabla 4.

Respecto a los gastos de operación, estos suman para el año 2012, 2013 y 2014 el valor de \$75.312.175, \$78.796.236 y \$82.471.464, respectivamente, como

se ilustra en la Tabla 5. De igual forma los gastos de administración y ventas suman para el año 2012 un valor de \$25.323.208, para el año 2013 un valor de \$26.916.329 y para el año 2014 un valor de \$28.665.771, como se muestra en la Tabla 6.

El presupuesto para compra de materias primas e insumos para el año 2012 es igual a \$134.267.228, para el 2013 fue \$149.439.424 y para el 2014 de \$166.326.079, como lo muestra la Tabla 7.

8.3. NECESIDADES DE RECURSOS

Como se mencionó anteriormente, para tener estos excedentes de capital, se requiere una inversión inicial de \$40.00.000 por parte de los socios, más \$21.050.000 los cuales serán financiados por medio de entidades crediticias a 36 meses o por medio de los microcréditos de emprendimiento que empresas como la Fundación Coomeva otorga a los nuevos empresarios.

9. ANALISIS FINANCIERO

9.1. NECESIDADES EN MONTO Y TIEMPO DE RECURSOS FINANCIEROS

Según el análisis realizado, con el capital aportado por los socios de cuarenta millones de pesos (\$40.000.000), más una financiación de veinte un millones

cincuenta mil pesos m/cte (\$21.050.000) con un plazo a 36 meses, se tendrán unas ventas proyectadas promedio de veinte y nueve millones novecientos catorce mil cuatrocientos sesenta y siete pesos m/cte. (\$29.914.467) mensuales en el primer año.

9.2. BALANCE GENERAL

En la Tabla 8 se ilustra el balance general, donde se observa un crecimiento continuo de los activos, principalmente en la cuenta de caja, lo que resulta positivo para la compañía. Los pasivos no crecen a lo largo de los tres años, manteniendo una razón de endeudamiento que no sobrepasa el 19%. Se observa un crecimiento continuo del patrimonio de la compañía.

9.3. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados tal como se muestra en la Tabla 9, para el año 2012, presenta una utilidad de \$22.334.811, para el año 2013 se proyecta una utilidad de \$31.119.422 y para el año 2014 una utilidad de \$41.070.601, lo cual quiere decir que en los primeros tres años, resulta una utilidad mayor al capital invertido.

9.4. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja demuestra que se tiene una disponibilidad de efectivo al final del 2012 de \$56.674.898, para el 2013 y 2014 se proyecta un flujo de caja de \$104.508.482 y \$165.579.135, respectivamente. Lo cual demuestra que durante los primeros años de operación se tendrá ingreso lo suficiente para cubrir las obligaciones mensuales y generar utilidad. Tal como se presenta en la Tabla 10

10. ANALISIS DE RIESGOS

10.1 RIESGOS DE MERCADO

Los riesgos que podemos encontrar en el mercado son los siguientes:

- Crecimiento en el número de restaurantes en la ciudad de Cali, lo cual genera que el cliente tenga mayores opciones para elegir dónde ir a comer. Para contrarrestar este riesgo el restaurante deberá implementar campañas de fidelización a sus clientes y mantenimiento de los mismos.
- Incursión en el mercado local de restaurantes mundialmente reconocidos y posicionados en el mercado global. Para evitar la migración de clientes a

estos nuevos restaurantes se debe ofrecer a los clientes valor y cultivarles la idea de que el comprar es nuestro restaurante es comprarle al País.

10.2. RIESGOS ADMINISTRATIVOS

- El gran riesgo administrativo que se puede correr en el restaurante, es que exista una disfuncionalidad entre los miembros que conforman cada uno de los equipos de trabajo. Sin embargo, el restaurante para contrarrestar esta situación deberá ser riguroso y metódico en su proceso de selección, ya que una de las principales cualidades del perfil del empleado es que tenga la capacidad de trabajar en equipo con actitud orientada a la colaboración y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Un riesgo que se puede presentar a nivel de la contratación del personal, es la alta rotación de los meseros, ya que muchos de ellos trabajan freelance y generalmente por su experiencia tienen diferentes formas de trabajar y suelen tener enfrentamientos con la administración por su estilo de dirección. Por esta razón, como se mencionó anteriormente se buscaran bolsas de empleo o empresas especializadas en el tema de contratación de personal para garantizar que cada uno de los colaboradores del restaurante cumpla con el perfil requerido por el puesto.

10.3. RIESGOS LEGALES

- El riesgo legal del restaurante puede estar relacionado con el incumplimiento de las normas establecidas por manipulación de alimentos y conservación de los mismos. Para mitigar este riesgo la compañía implementará sistemas de control que garanticen que la manipulación de alimentos está siendo realizada de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Salud, además realizara jornadas de capacitación a sus colaboradores sobre estos temas.

10.4. RIESGOS ECONOMICOS

- Aumento en la tasa de desempleo, lo cual origina una disminución de la demanda y bajan los precios.

10.5. RIESGOS TECNOLOGICOS

- El mayor riesgo tecnológico que puede ser de alto impacto para el restaurante es la ruptura o mal funcionamiento de alguno de los equipos esenciales para la preparación de los productos, tales como hornos, fritadoras, neveras, etc. que eventualmente retrasarían los procesos o los harían más costosos. Ante este eventual riesgo el restaurante contara con

un servicio de mantenimiento sistemático para garantizar la funcionalidad de sus equipos.

11. EVALUACION DE PROYECTO

11.1. TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno tiene un valor al año de 58.33% por lo cual se considera el proyecto viable, ya que da una mayor rentabilidad que la rentabilidad mínima requerida para su funcionamiento (36%), como se muestra en la Tabla 11

11.2. VALOR PRESENTE NETO

El valor presente neto es veinte millones doscientos cuarenta y cinco mil setecientos catorce pesos m/cte. (\$20.245.714) a diciembre de 2011. Como se muestra en la Tabla 11.

11.3. BALANCE DEL PROYECTO

Según la Tabla 11, al finalizar el año 2012 y 2013, se presentara un balance negativo del proyecto por valor de \$42.548.211 y \$7,625,097 respectivamente, sin embargo a partir del año 2014 se presentará un balance positivo de \$50.927.202.

11.4. PUNTO DE EQUILIBRIO ECONOMICO

Como se ilustra en la Tabla 12, el punto de equilibrio se logra con volumen de ventas de 18.508 unidades para el año 2012, 18.402 para el año 2013 y 22.182 para el año 2014. En otras palabras para el año 2012 se debe vender aproximadamente 51 platos por día para poder pagar los gastos de operación y fabricación.

12. ANALISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

Dentro del proyecto existen variables que debido a factores externos o internos al manejo de la empresa pueden afectar sensiblemente los flujos de efectivo y la rentabilidad de la compañía. Este es el caso del volumen de ventas para el cual una disminución del 25% puede hacer que la tasa interna de retorno sea negativa (-5.5%) y que la inversión inicial no se alcance a recuperar en los primeros tres años de operación. En el caso de que se presente esta situación los 4 socios deberán ejercer la función de administradores rotativos para eliminar los gastos generados por esta función.

En el caso de que el volumen de ventas se incremente en un 10% la tasa interna de retorno pasaría de un 58.33% anual a 82.43% anual y la inversión inicial de \$40,000,000 realizada por los socios se recuperaría en el primer año. En caso de

que esta situación se presentara el restaurante tendría que contratar un mesero adicional, costo que no influye en la tasa de retorno obtenida en este caso.

El plan de negocio es sensible al precio por lo tanto si los precios de venta de todos los platos disminuyeran en un 10%, la tasa de interna de retorno seria del 18.38% anual, tasa menor frente a la tasa mínima de retorno establecida por los socios del 36% anual. Tanto el valor presente neto en el 2011 como el balance del proyecto en el 2014 serían negativos, \$-14,990,657 y -\$37,708,339 respectivamente, haciendo que el plan de negocio no sea viable en tres años, tiempo máximo establecido para recuperar la inversión inicial de \$40,000,000 realizada por los socios, tal como se muestra en la tabla 13. En el caso de que el restaurante deba bajar los precios por ingreso de otros restaurantes al mercado con variedad de platos a menores precios, se deberá iniciar un plan de reducción de costos no solo de costos fijos sino también de costos variables, como el factor de uso de los ingredientes en cada plato, ahorros de energía con la implementación de bombillos ahorradores, etc.

13. CONCLUSIONES

- Es evidente el crecimiento de la industria de restaurantes gourmet en la ciudad de Cali en los últimos años, que ha convertido la zona del barrio Granada en un clúster especializado en ofrecer una variedad de restaurantes.
- 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 del voz a voz.
- 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.
- El resultado del análisis financiero muestra una tasa de retorno del 58.33% siendo muy superior a la tasa mínima del 36% establecida por los socios, lo

cual evidencia que los flujos generados por la empresa son capaces de recuperar la inversión inicial en menos de dos años.

- Como conclusión general se puede afirmar que el negocio es rentable, por que el nivel de ingresos sobre las ventas se incrementa cada año, generando utilidades cada vez mayores para los socios. Adicionalmente existe la posibilidad de mejorar la política de compra a proveedores ya que el plan se elaboró pagando contra pedido, es decir no hay créditos.

ANEXOS

TABLA 1. CALCULO POBLACION OBJETIVO

		POBLACION	%
EDADES	25-50	838.741	36,96%
COMUNAS	2,17,19,21	447.085	20,02%

Datos: DANE – Cali en cifras 2010

POBLACION OBJETIVO	165.227
-------------------------------	---------

Tomamos en cuenta las comunas 2, 17, 19 y 21 que son las que su población tiene un nivel de ingreso para comprar los productos del restaurante, y los rangos de edades para hallar la proporción porcentual promedio de la población en general.

RESULTADO INVESTIGACION DE MERCADOS CUALITATIVA.

FICHA TECNICA INVESTIGACION DE MERCADOS

Tipo de investigación: Cualitativa

Técnica empleada: Entrevista en profundidad

Tamaño muestra: 12 personas

Características muestra: hombres y mujeres entre 25 – 32 años de estratos 5-6

Lugar del muestreo: BARRIO GRANADA

Aspectos evaluados: Ambiente, Menú (Variedad productos ofrecidos), Calidad de los productos, Rapidez en el servicio, Amabilidad del personal, Ubicación, Precios, Frecuencia con que comen por fuera de la casa.

RESULTADOS RELEVANTES:

- La mayoría de las personas espera que los restaurantes ofrezcan un ambiente agradable, cómodo, tranquilo y acorde a los platos ofrecidos.
- También se identificó que es importante tener una carta o menú que explique cada uno de los platos ofrecidos en cuanto sus ingredientes y que estos estén disponibles sin importar la temporada del año.
- Para todos los entrevistados es evidente que cuando ingresan a un restaurante tipo gourmet y que este ubicado en el barrio Granada, esperan que los platos servidos sean elaborados con materias primas de calidad y que sean bajos en grasa.
- La mayoría de los entrevistados prefieren que el tiempo que transcurre entre el momento que se ordena el plato al mesero al momento que se sirve no sea mayor en promedio a quince (15) minutos.
- También se encontró que es importante que el personal sea amable y que conozcan muy bien los productos ofrecidos, para poder brindar una buena opción al cliente en caso de requerir una orientación.
- La mayoría de los entrevistados concuerdan en que un restaurante tipo gourmet debe estar ubicado en el barrio Granada, ya que esta zona es reconocida a nivel nacional por la variedad de restaurantes. Sin embargo, una pequeña parte de los entrevistados opina que se debe considerar como opción el barrio Ciudad Jardín.

- Los entrevistados están dispuestos a pagar por un plato fuerte aproximadamente entre \$15.000 y \$18.000.
- Respecto a la frecuencia con que los entrevistados comen por fuera de la casa se puede apreciar que la tendencia entre los días de semana es el almuerzo, sin embargo a partir del día jueves y fines de semana (exceptuando el día domingo) tiene una tendencia a cenar en restaurantes gourmets, ya sea por motivos laborales, celebraciones o por compartir un espacio con sus parejas o familias.

TABLA 2. PRESUPUESTO DE INVERSION DE ACTIVOS FIJOS

EQUIPOS	CANT.	VR.UNITARIO	VR. TOTAL	CATEGORIA	PERIODO
			AÑO 0		
Nevera-Congelador	1	7.000.000	7.000.000	Depreciable	3
Campana Extractora	1	5.000.000	5.000.000	Depreciable	3
Plancha Asadora	1	1.500.000	1.500.000	Depreciable	3
Estufa con horno	1	2.000.000	2.000.000	Depreciable	3
Freidor	1	2.000.000	2.000.000	Depreciable	3
Mesas de Trabajo	2	1.000.000	2.000.000	Depreciable	3
Lavaplatos	1	2.000.000	2.000.000	Depreciable	3
Horno Microondas	2	200.000	400.000	Depreciable	3
Utensilios para medir	1	2.000.000	2.000.000	Depreciable	3
Utensilios varios	1	2.000.000	2.000.000	Depreciable	3
TOTAL EQUIPOS			25.900.000		
MUEBLES Y ENSERES					
Barra-Cava en madera	1	15.000.000	15.000.000	Depreciable	5
Mesas y asientos	15	600.000	9.000.000	Depreciable	5
Equipo de Computo con programa	1	3.500.000	3.500.000	Depreciable	5
Televisores	3	1.050.000	3.150.000	Depreciable	5
Lámparas	6	500.000	3.000.000	Depreciable	5
Cuadros	15	100.000	1.500.000	Depreciable	5
	0	0	0	Depreciable	5
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			35.150.000		

INVERSION AMORTIZABLE					
Amortizable 1	0	0	0	AMORTIZABLE	3
Amortizable 2	0	0	0	AMORTIZABLE	3
TOTAL INVERSION AMORTIZABLE			0		
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			61.050.000		
GASTOS INICIALES					
Escritura De Constitución			0	GASTOS DIF	
Registro Mercantil			0	GASTOS DIF	
Certificado De Seguridad (Bomberos)			0	GASTOS DIF	
TOTAL GASTOS			0		
TOTAL INVERSION FIJA			61.050.000		

TABLA 3. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

CARGO	CONCEPTO	2.012	2.013	2.014
ADMINISTRADOR	Salario básico mensual	800.000	840.000	882.000
	Salario anual	9.600.000	10.080.000	10.584.000
	Prestaciones soc.49.465%	5.747.712	6.035.098	6.336.852
JEFE DE COCINA	Salario básico mensual	700.000	735.000	771.750
	Salario anual	8.400.000	8.820.000	9.261.000
	Prestaciones soc.49.465%	5.029.248	5.280.710	5.544.746
BARMAN	Salario básico mensual	650.000	682.500	716.625
	Salario anual	7.800.000	8.190.000	8.599.500
	Prestaciones soc.49.465%	4.670.016	4.903.517	5.148.693
ASISTENTE DE COCINA	Salario básico mensual	600.000	630.000	661.500
	Salario anual	7.200.000	7.560.000	7.938.000
	Prestaciones soc.49.465%	4.310.784	4.526.323	4.752.639
	Subsidio de transporte	0	0	0
MESEROS (2)	Salario básico mensual	600.000	630.000	661.500
	Salario anual	7.200.000	7.560.000	7.938.000
	Prestaciones soc.49.465%	4.310.784	4.526.323	4.752.639
	Subsidio de transporte	0	0	0
ASEO	Salario básico mensual	600.000	630.000	661.500
	Salario anual	7.200.000	7.560.000	7.938.000
	Prestaciones soc.49.465%	4.310.784	4.526.323	4.752.639
	Subsidio de transporte	0	0	0
TOTAL SALARIOS MENSUALES		2.750.000	2.887.500	3.031.875
TOTAL SALARIOS ANUALES		33.000.000	34.650.000	36.382.500
TOTAL PRESTACIONES ANUAL		19.757.760	20.745.648	21.782.930
TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE		0	0	0
TOTAL COSTO MANO DE OBRA		52.757.760	55.395.648	58.165.430

PRIMA JUNIO	1.374.450	1.443.173	1.515.331
PRIMA DICIEMBRE	1.374.450	1.443.173	1.515.331
VACACIONES DICIEMBRE	1.382.700	1.451.835	1.524.427
CESANTIA FEBRERO	2.748.900	2.886.345	3.030.662
INTERESES CESANTIA ENERO	329.868	346.361	363.679
PAGOS OTROS MESES	45.547.392	47.824.762	50.216.000
PAGO FIJO MENSUAL	3.795.616	3.985.397	4.184.667

TABLA 4. PROYECCION VENTAS

ITEM	Total	Total	Total
	2012	2013	2014
VALOR TOTAL DE VENTAS (\$)	309.460.000	344.428.980	383.349.455
IVA	49.513.600	55.108.637	61.335.913
Retefuente	0	0	0
TOTAL VENTAS CON IVA	358.973.600	399.537.617	444.685.367
Ventas al contado sin IVA ni Reteffe	309.460.000	344.428.980	383.349.455
Ventas a plazos sin IVA ni Reteffe	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	358.973.600	399.537.617	444.685.367
Recuperación de Cartera	0	0	0
Ingresos Efectivos	358.973.600	399.537.617	444.685.367
Cuentas por Cobrar	0	0	0

TABLA 5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

	MES	2.012	2.013	2.014
Arriendo	4.200.000	50.400.000	52.920.000	55.566.000
Servicios Públicos	1.096.000	13.152.000	13.809.600	14.500.080
Seguro	62.000	744.000	781.200	820.260
Impuestos Locales	0	2.382.842	2.652.103	2.951.791
Bomberos		0	0	0
Registro Mercantil	0	0	0	0
Depreciación Equipos	0	8.633.333	8.633.333	8.633.333
Amortización	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE FABRICACION		75.312.175	78.796.236	82.471.464
GASTOS DE FABRICACION FIJOS		72.929.333	76.144.133	79.519.673
GASTOS DE FABRICACION VARIABLES		2.382.842	2.652.103	2.951.791

TABLA 6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

	MES	2.012	2.013	2.014
Gastos De Publicidad		10.769.208	11.986.129	13.340.561
Asesoría Contable	535.000	6.420.000	6.741.000	7.078.050
Gastos Transporte	92.000	1.104.000	1.159.200	1.217.160
Gastos Papelería	0	0	0	0
Depreciación Muebles Y Enseres		7.030.000	7.030.000	7.030.000
TOTAL GASTOS DE ADMON Y VTAS		25.323.208	26.916.329	28.665.771
GASTOS DE ADMINISTRACION FIJOS		13.450.000	13.771.000	14.108.050
GASTOS ADMINISTRACION VARIABLES		11.873.208	13.145.329	14.557.721

TABLA 7. PRESUPUESTO DE COMPRA MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

ITEM	Total	Total	Total
	2012	2013	2014
Costo Materias Primas	115.747.610	128.827.090	143.384.551
IVA	18.519.618	20.612.334	22.941.528
Retefuente	0	0	0
Costo Total Materias Primas	134.267.228	149.439.424	166.326.079
Egreso Contado	134.267.228	149.439.424	166.326.079
CxP Proveedores Periodo	0	0	0
Pago Cuentas Por Pagar	0	0	0
Egresos Efectivos	134.267.228	149.439.424	166.326.079
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	0	0	0

TABLA 8. BALANCE GENERAL

ACTIVO	0	2.012	2.013	2.014
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	0	56.674.898	104.508.482	165.579.135
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo para Impuesto de Renta (RETEFUENTE)	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0	56.674.898	104.508.482	165.579.135
ACTIVO FIJO				
Activos depreciables	61.050.000	61.050.000	61.050.000	61.050.000
Depreciación acumulada	0	15.663.333	31.326.667	46.990.000
Activos amortizables	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0
Gastos diferibles	0	0	0	0

TOTAL ACTIVOS FIJOS	61.050.000	45.386.667	29.723.333	14.060.000
TOTAL ACTIVOS	61.050.000	102.061.565	134.231.815	179.639.135
PASIVO				
PASIVOS				
Prestaciones Sociales por Pagar	0	3.078.768	3.232.706	3.394.342
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0
Impuesto de Renta por Pagar	0	13.362.707	18.618.458	24.572.154
Impuestos locales por pagar		262.108	221.009	245.983
Iva por pagar	0	6.508.192	5.749.384	6.399.064
Obligaciones financieras	21.050.000	14.033.333	7.016.667	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	21.050.000	37.245.109	34.838.223	34.611.543
PATRIMONIO				
Capital	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Revalorización del Patrimonio	0	0	0	0
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	22.334.811	53.454.233
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	22.334.811	31.119.422	41.070.601
Reserva Legal		2.481.646	5.939.359	10.502.759
TOTAL PATRIMONIO	40.000.000	64.816.456	99.393.592	145.027.593
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	61.050.000	102.061.565	134.231.815	179.639.135

TABLA 9. ESTADO DE RESULTADOS

ITEM	2.012	2.013	2.014
VENTAS NETAS	309.460.000	344.428.980	383.349.455
COSTOS de Materia prima	115.747.610	128.827.090	143.384.551
Costo mano de Obra	52.757.760	55.395.648	58.165.430
Gastos de Fabricación	75.312.175	78.796.236	82.471.464
Gastos de Administración y Ventas	25.323.208	26.916.329	28.665.771
Gastos diferidos	0		
Gastos financieros	2.140.083	1.298.083	456.083
Corrección Monetaria	0	0	0
UTILIDAD GRAVABLE	38.179.163	53.195.594	70.206.155
Menos: Impuesto de Renta	13.362.707	18.618.458	24.572.154
UTILIDAD NETA	24.816.456	34.577.136	45.634.001
RESERVA LEGAL	2.481.646	3.457.714	4.563.400
UTILIDAD PERIODO	22.334.811	31.119.422	41.070.601

TABLA 10. FLUJO DE CAJA	Diciembre	2012												Total	Total	Total
	2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.012	2.013	2.014
Caja Inicial	0	0	145.415	1.116.916	136.478	4.264.184	5.069.125	9.789.908	16.362.393	27.610.749	27.335.960	41.562.203	45.225.372	0	56.674.898	104.508.482
Ingresos Netos		19.580.800	21.100.400	23.026.000	25.775.200	26.912.000	28.605.600	36.540.000	36.540.000	28.605.600	39.486.400	33.315.200	39.486.400	358.973.600	399.537.617	444.685.367
TOTAL DISPONIBLE	0	19.580.800	21.245.815	24.142.916	25.911.678	31.176.184	33.674.725	46.329.908	52.902.393	56.216.349	66.822.360	74.877.403	84.711.772	358.973.600	456.212.515	549.193.849
Inversiones en activos fijos	61.050.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima	0	7.962.112	8.531.498	9.068.578	10.038.918	10.390.398	10.887.690	13.616.753	13.616.753	10.887.690	13.649.627	11.967.581	13.649.627	134.267.228	149.439.424	166.326.079
Egresos por mano de obra	0	3.795.616	3.795.616	3.795.616	3.795.616	3.795.616	5.170.066	3.795.616	3.795.616	3.795.616	3.795.616	3.795.616	6.552.766	49.678.992	55.241.710	58.003.795
Egresos por gastos de fabricación		5.358.000	5.358.000	5.358.000	5.358.000	5.358.000	5.358.000	5.358.000	5.358.000	5.358.000	5.358.000	5.358.000	5.358.000	64.296.000	67.510.800	70.886.340
Egresos por gastos de admón. Y ventas		1.524.434	1.524.434	1,524.434	1,524.434	1,524.434	1,524.434	1,524.434	1,524.434	1,524.434	1,524.434	1,524.434	1,524.434	18.293.208	19.886.329	21.635.771
Egresos por gastos diferibles	0															
Egresos iva	0	0	0	3.336.219	0	4.095.683	0	4.722.691	0	6.323.654	0	6.007.542	0	24.485.790	35.255.111	37.744.704
Egresos reterfuente		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		210.500	204.653	198.806	192.958	187.111	181.264	175.417	169.569	163.722	157.875	152.028	146.181	2.140.083	1.298.083	456.083
Egresos por pagos de Capital		584.722	584.722	584.722	584.722	584.722	584.722	584.722	584.722	584.722	584.722	584.722	584.722	7.016.667	7.016.667	7.016.667
Egresos impuestos locales	0	0	129.976	140.063	152.845	171.094	178.640	189.882	242.550	242.550	189.882	262.108	221.144	2.120.734	2.693.030	2.926.817
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.362.707	18.618.458
TOTAL EGRESOS	61.050.000	19.435.385	20.128.899	24.006.438	21.647.494	26.107.059	23.884.817	29.967.515	25.291.644	28.880.389	25.260.156	29.652.031	28.036.874	302.298.702	351.704.033	383.614.714
NETO DISPONIBLE	-61.050.000	145.415	1.116.916	136.478	4.264.184	5.069.125	9.789.908	16.362.393	27.610.749	27.335.960	41.562.203	45.225.372	56.674.898	56.674.898	104.508.482	165.579.135
Aporte de Socios	40.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamo	21.050.000															
Distribucion de Excedentes															0	0
CAJA FINAL	0	145.415	1.116.916	136.478	4.264.184	5.069.125	9.789.908	16.362.393	27.610.749	27.335.960	41.562.203	45.225.372	56.674.898	56.674.898	104.508.482	165.579.135

TABLA 11. FLUJO DE CAJA NETO

ITEM	0	2012	2013	2014
Utilidad Neta	0	24.816.456	34.577.136	45.634.001
Total Depreciación	0	15.663.333	15.663.333	15.663.333
Total Amortización	0	0	0	0
Correccion Monetaria		0	0	0
1. FLUJO DE FONDOS NETO DEL PERIODO		40.479.790	50.240.469	61.297.334
Inversiones en Activos Fijos del Período	61.050.000	0	0	0
GASTOS PREOPERATIVOS	0			
Colchon de efectivo	0	0	0	
2. INVERSIONES NETAS DEL PERIODO	61.050.000	0	0	0
3. LIQUIDACION DEL NEGOCIO				0
4. (=1-2+3) FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS	-61.050.000	40.479.790	50.240.469	61.297.334
Tasa interna de retorno	58,33%	ANNUAL		
Valor presente neto	20.245.714			
Tasa mínima de retorno	36,00%	ANNUAL		
Balance de proyecto	-61.050.000	42.548.211	-7.625.097	50.927.202
Periodo de pago descontado	2,22			

TABLA 12. ANALISIS DE COSTOS

COSTOS FIJOS	2.012	2.013	2.014
Gastos Personal	52.757.760	55.395.648	58.165.430
Gastos De Fabricación	72.929.333	76.144.133	79.519.673
Gastos De Administración	13.450.000	13.771.000	14.108.050
Gastos Diferidos	0	0	0
TOTAL COSTOS FIJOS	139.137.093	145.310.781	151.793.154
COSTOS VARIABLES			
Materia Prima (Sin Iva)	115.747.610	128.827.090	143.384.551
Gasto De Fabricación	2.382.842	2.652.103	2.951.791
Gastos De Administración	11.873.208	13.145.329	14.557.721
TOTAL COSTOS VARIABLES	130.003.660	144.624.522	160.894.063
COSTO TOTAL	269.140.753	289.935.303	312.687.217
Numero unidades vendidas	23.870	25.302	26.820
Costo promedio unitario	11.275	11.459	11.659
Costo variable unitario promedio	5.446	5.716	5.999
Precio unitario promedio (Sin Iva)	12.964	13.613	12.842

Margen unitario promedio	7.518	7.897	6.843
Punto de Equilibrio	18.508	18.402	22.182
COSTO TOTAL DESEMBOLSABLE	253.477.420	274.271.970	297.023.883
COSTO PROMEDIO DESEMBOLSABLE	10.619	10.840	11.075

TABLA 13. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

ITEM	0	2012	2013	2014
Utilidad Neta	0	5.556.439	13.140.737	21.775.289
Total Depreciación	0	15.663.333	15.663.333	15.663.333
Total Amortización	0	0	0	0
Correccion Monetaria		0	0	0
1. FLUJO DE FONDOS NETO DEL PERIODO		21.219.773	28.804.071	37.438.622
Inversiones en Activos Fijos del Período	61.050.000	0	0	0
GASTOS PREOPERATIVOS	0			
Colchon de efectivo	0	0	0	
2. INVERSIONES NETAS DEL PERIODO	61.050.000	0	0	0
3. LIQUIDACION DEL NEGOCIO				0
4. (=1-2+3) FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS	-61.050.000	21.219.773	28.804.071	37.438.622
Tasa interna de retorno	18,38%	ANNUAL		
Valor presente neto	-14.990.657			
Tasa mínima de retorno	36,00%	ANNUAL		
Balance de proyecto	-61.050.000	-	-	-
Periodo de pago descontado	10,43	61.808.227	55.255.118	37.708.339

BIBLIOGRAFIA

- Varela, R (2008). *Innovación empresarial Arte y Ciencia en la creación de empresas* (Tercera edición, pag. 315 – 427). Bogotá: Pearson Colombia
- Malhotra, N (1997). *INVESTIGACION DE MERCADOS: Un enfoque práctico* (Segunda edición, pag. 161 – 185). Mexico: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Serna, H (2003). *Gerencia Estratégica* (Octava edición, pag 19 -36). Bogotá: 3R editores.
- Lozano, R (2008). *El reacomodo de la gastronomía*. Recuperado el 20 de Julio de 2011 de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-3060305>
- Desconocido, desconocido (2007). *Mundo Gastronómico*. Recuperado el 21 de julio de 2011 de <http://www.dinero.com/edicion-impres/especial-comercial/articulo/mundo-gastronomico/50331>
- Arrieta, Diana (2010). *El sector gastronómico registra un crecimiento promedio del 7%*. Recuperado el 21 de julio de 2011 de http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-11-09/el-sector-gastronomico-registra-un-crecimiento-promedio-anual-de-7_114745.php

- El Espectador (2011). *Colombia traza una política gastronómica*. Recuperado el 1 de agosto de 2011 de <http://www.elespectador.com/entretenimiento/arteygente/vidamoderna/articulo-257494-colombia-traza-una-politica-gastronomica>
- Informe restaurantes. *Manteles*. Recuperado el 28 de noviembre de 2011 de http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION18/manteles.pdf