

TOSTONES GOURMET

KAREN JOHANA BERNAL BERMÚDEZ

MELANIE ANDREA FLÓREZ BELLO

NATALY ALEJANDRA GARCÍA FEO

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C

2018

TOSTONES GOURMET

KAREN JOHANA BERNAL BERMÚDEZ

MELANIE ANDREA FLÓREZ BELLO

NATALY ALEJANDRA GARCÍA FEO

Trabajo de grado para optar el Título en Administración de Empresas

Asesor

Carlos Ariel Cataño Cataño

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C

2018

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	10
1. OBJETIVO	14
1.1 Objetivo general	14
1.2 Objetivos Específicos	14
2. ANALISIS ESTRATEGICO	15
2.1 Mision, Vision y Valores	15
2.2 Planeación Estratégica	16
2.3 Analisis del Macroentorno PEST	18
2.4 Analisis Economico	20
2.5 Analisis Social	22
2.6 Analisis de Factores Tecnologicos	24
2.7 Analisis del Microentorno	24
2.7.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	24
2.8 Analisis de la Competencia	25
2.9 Cadena de Valor	26
2.10 Dofa	28
3.CONCEPTO DEL PRODUCTO	29
3.1 Justificacion del Plan	29
3.2 Caracteristicas y comportamientos del Sector de Comidas Rapidas	31
3.3 Concepto Gastronomico “ Tostones Gourmet”	35

3.4 Marca y Logo Tostones Gourmet	36
4. ANALISIS DE OPERACIONES	40
4.1 Localización	40
4.2 Proceso Productivo	41
5. ANALISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH	45
5.1 Denominación y CNAE	45
5.2 Forma Jurídica	45
5.2.1 Documentos y registros de funcionamiento	47
5.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo	47
5.3.1 Manual Básico de Funciones	47
5.4 Organigrama Tostones Gourmet	50
5.5 Política Retributiva	51
5.6 Mano de obra	52
6. ANALISIS DE MARKETING	52
6.1 Estrategias de comunicación	52
6.1.1 Segmentación y público objetivo	52
6.2 Estudio de mercado	56
6.2.1 Encuesta	57
6.2.2 Interpretación de resultados	58
6.3 Estrategia de precio	68
6.4 Estrategia de promoción	68
7. ELEMENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	70
7.1 Elementos de innovación social o base tecnológica	71

8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	72
8.1 Costos del producto	72
8.2 Mano de obra	73
8.3 Costos indirectos de fabricación	74
8.4 Costos de publicidad	80
8.5 Activos Fijos	81
8.6 Balance Prospectivo Primer Año	75
8.7 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Prospectivo Primer Año	76
8.8 Flujo de caja prospectivo primer año	76
8.9 Cuadro Activos Fijos	76
9. CONCLUSIONES	77
10. CRONOGRAMA DE DESARROLLO TRABAJO DE GRADO	84
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85

LISTA DE TABLAS

	Pag.
TABLA 1. RESTAURANTES CON PRODUCTOS SUSTITUTOS	26
TABLA 2.DOFA	28
TABLA 3. ENCUESTA	57
TABLA 4. MATERIA PRIMA	72
TABLA 5. MANO DE OBRA	73
TABLA 6. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	74
TABLA 7. COSTOS DE PUBLICIDAD	74
TABLA 8. ACTIVOS FIJOS	74
TABLA 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	80

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
FIGURA 1. CINCO FUERZAS DE PORTER	19
FIGURA 2. ÍNDICE DE ESTACIONALIDAD MENSUAL	23
FIGURA 3. CADENA DE VALOR	27
FIGURA 4. BOLSA MARCA	36
FIGURA 5. EMBACE BEBIDAS	37
FIGURA 6. SERVILLETA MARCA	37
FIGURA 7. ENVOLTURA TOSTONES MARCA	38
FIGURA 9. CUBIERTOS MARCA	38
FIGURA 10. LOGO 1	39
FIGURA 11. LOGO 2	39
FIGURA 12. UBICACION	40
FIGURA 13. TOSTÓN DE CARNE DESMECHADA	41
FIGURA 14. TOSTÓN DE CAMARONES Y AGUACATE	42
FIGURA 15. TOSTÓN DE POLLO HOGAO	43
FIGURA 16. JUGOS NATURALES TOSTONES GOURMET	44
FIGURA 17. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	51
FIGURA 18. RESULTADOS PREGUNTA 1 DE LA ENCUESTA	58
FIGURA 19. RESULTADOS PREGUNTA 2 DE LA ENCUESTA	59
FIGURA 20. RESULTADOS PREGUNTA 3 DE LA ENCUESTA	60

FIGURA 21. RESULTADOS PREGUNTA 4 DE LA ENCUESTA	60
FIGURA 22. RESULTADOS PREGUNTA 5 DE LA ENCUESTA	61
FIGURA 23. RESULTADOS PREGUNTA 6 DE LA ENCUESTA	61
FIGURA 24. RESULTADOS PREGUNTA 7 DE LA ENCUESTA	62
FIGURA 25. RESULTADOS PREGUNTA 8 DE LA ENCUESTA	63
FIGURA 26. RESULTADOS PREGUNTA 9 DE LA ENCUESTA	64
FIGURA 27. RESULTADOS PREGUNTA 10 DE LA ENCUESTA	65
FIGURA 28. RESULTADOS PREGUNTA 11 DE LA ENCUESTA	66
FIGURA 29. RESULTADOS PREGUNTA 12 DE LA ENCUESTA	67

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
ANEXO A	81
ANEXO B	81
ANEXO C	81
ANEXO D	81

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, en la Ciudad de Bogotá se presenta una alta demanda de restaurantes y lugares informales en espacios públicos de comidas rápidas, oportunidad que se puede aprovechar para desarrollar proyectos que ofrezcan a sus clientes alimentos novedosos en sus sabores y presentaciones.

De esta forma, Tostones Gourmet adopta una idea de negocio, ya existente en el mercado conocida con la marca “Conosur” que se encuentra ubicado en sectores exclusivos de la ciudad de Bogotá en estratos 5 y 6, en zonas reconocidas como la calle 93, calle 85 y Cedritos. En estos negocios, se transforma el tradicional patacón colombiano, a una innovadora base de patacón en forma de cono con el fin de deleitar el paladar de los comensales con diferentes rellenos como el salmón, camarones, carne desmechada, pollo entre otros, y su base elaborada con patacón (Conosur, 2016)

La evaluación de este plan de negocios se inicia con el estudio de mercado, en el cual se utilizará información primaria y secundaria; para el tema de las encuestas, se hará un muestreo organoléptico a 50 personas teniendo en cuenta que en el tema de alimentos es muy importante la degustación; como complemento de lo anterior se elabora el plan de mercadeo, con el fin de determinar los principales canales de comunicación para llegar hasta los clientes potenciales de la zona donde se ubique este proyecto

La siguiente etapa consiste en determinar los activos a utilizar y por lo tanto, la inversión inicial en el proyecto (Anexo 4 y 5); igualmente, definir los costos de producción y otros gastos

operacionales, incluyendo la mano de obra y el precio final de venta de nuestro producto. Una vez definidos los aspectos anteriores, se propone el esquema organizacional teniendo en cuenta manual de funciones y los respectivos niveles de autoridad, que se van a manejar en nuestra empresa.

Por último, se realiza la evaluación financiera y su resultado es una TIR del 22% y un VPN de \$6,7 millones, resultados que confirman la viabilidad de este plan de negocios, con base en los estados financieros previamente realizados (Anexo 1, 2, 3,4).

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad de un plan de negocios consistente, en ofrecer a los consumidores de comida rápida un producto novedoso, que competiría con el menú tradicional.

1.2 Objetivos Específicos

- Determinar la demanda para Tostones Gourmet mediante la realización de encuestas, degustaciones y la utilización de la información secundaria disponible, para establecer la producción mensual del local.
- Establecer el monto de la inversión y la estructura de costos teniendo en cuenta las mejores ofertas de activos fijos y de los insumos necesarios, para la adecuación del local.
- Determinar la rentabilidad del proyecto por medio del análisis de los informes financieros proyectados al tiempo de ejecución del proyecto, para este caso de 5 años, estableciendo así la viabilidad del mismo.
- Conseguir en un periodo de dos años el reconocimiento en el sector de comidas rápidas, que nuestros productos sean distinguidos por su calidad y sabor.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Misión, Visión y Valores

Misión: brindar a nuestros clientes productos alimenticios de calidad, por medio de una relación entre el costo y el beneficio del patacón gourmet, contando con un servicio al cliente encaminado a satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas, logrando la fidelización de los clientes con el producto.

Visión: para el año 2019 ser reconocidos en la ciudad de Bogotá y en especial en el sector de Normandía, como uno de los mejores lugares para consumir comida rápida gourmet, y como líderes en cuanto a precio, calidad y servicio al cliente.

Valores:

- **Calidad:** en cuanto a la selección de los proveedores y las materias primas, como insumos fundamentales para la elaboración de los patacones gourmet; además en el control de los procesos de seguridad alimenticia y la elaboración del producto.

- **Enfoque al cliente:** al ser la base fundamental para lograr el éxito de Tostones Gourmet, es a quien siempre se le debe cumplir y satisfacer sus necesidades, contando con un equipo capacitado para lograr un servicio al cliente de calidad.

- **Profesionalidad:** implementar una estructura integral con nuestro equipo de trabajo,

basado en un clima organizacional óptimo, con honestidad, unión, ambiente familiar, alegría y apoyo.

- **Innovación:** buscar siempre la satisfacción de los clientes, por medio de la implementación de nuevas recetas a solicitud del cliente, publicidad y promociones del mes.
- **Compromiso:** al ser un trabajo donde se manejará la independencia en su puesto de trabajo, deben mostrar su nivel de responsabilidad y sentido de pertenencia por tostones gourmet.

2.2 Planeación Estratégica

Dentro del ejercicio de la administración, se encuentran a presidentes, gerentes, directores y líderes, en la formulación e implementación de planes que permitan el desarrollo de las metas organizacionales, ya sean en un transcurso de tiempo a corto, mediano o largo plazo. Es de vital importancia la realización de una serie de actividades como: una evaluación diagnóstica, la definición de objetivos claros, determinar metas, realización de un cronograma de actividades, puesto que la realización de estas actividades nos llevara a hablar de la planeación estratégica. (Revista Reto , 2015).

Según Leonard Goodstein “la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización anticipan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo”, (Goodstein, 1998). Esta surge de manera formal a mediados de los sesenta y se encuentra plasmada en el libro de Ansoff Estrategias Corporativas del año 1965. Las

empresas más importantes en aquel tiempo fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.

Según Peter Drucker, escribió en su libro “La sociedad post- Capitalista”, (Drucker, 1974) en donde destaca la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de producción de riqueza. En el mismo escrito señala que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, si no lo realmente importante era su productividad. (Ortegón, 2007).

“La planeación estratégica debe empezar con cada línea de productos, o unidad estratégica de negocio, examinando primero a nivel unitario y luego empresarial. Existen 4 elementos trascendentales para la planeación estratégica según Luther, “identificación del negocio, análisis de la situación, selección de estrategias y establecimiento de controles”. (Luther, 1985). Brindándonos herramientas de apoyo para la elaboración de un correcto plan de negocios enfocados en la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Sin embargo se puede notar que existen diversos modelos de planeación estratégica en donde se termina por adaptar diferentes tácticas y técnicas de este modelo que este más acorde a la organización y su necesidad, es por esta razón que a lo largo del tiempo han existido diferentes pensadores y se han creado escuelas de pensamiento estratégico bajo la directriz de diferentes autores.

Tomando en cuenta lo mencionado acerca de la planeación estratégica “Tostones Gourmet”

manejara el pensamiento estratégico propuesto por Mintzberg, lo cual expresa: “El camaleón que representa esta escuela, se caracteriza por adaptarse a cualquier cambio, cambia de color según su estado de ánimo y le gusta moverse un lado a otro; además previene a los demás de los posibles cambios” (Osorno, 2016).

Esta teoría de camaleón se encuentra en el libro “Safari a la estrategia de Mintzberg. Se hace importante en el presente documento por la importancia en el mercado en la profundización en estrategias de innovación, Tostones Gourmet busca la adaptación hacia el mercado de comidas rápidas, cambiando los estereotipos tradicionales, y con base a las falencias presentadas en este mercado, poder generar tácticas necesarias para lograr una competitividad y un crecimiento constante de nuestra marca en el sector.

2.3 Análisis del macro entorno PEST

El análisis PEST es una herramienta muy útil para entender el crecimiento o decrecimiento de un mercado, y por ende la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios donde se involucran los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio, o donde se llevara a cabo.

Análisis de los factores Político-legales

NTS - Establecimientos gastronómico

Norma sanitaria de manipulación de alimentos. A continuación, se trae lo establecido en la

Norma Técnica NTS-USNA, Sectorial Colombiana 007. Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos, a fin de alimentar y argumentar el presente apartado del presente documento:

1. **Objeto y Campo de Aplicación:** Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica, para garantizar la inocuidad de los alimentos, durante la recepción de materia prima, preparación, almacenamiento, comercialización y servicio, con el fin de proteger la salud del consumidor. Esta norma es aplicable a todos los establecimientos de la industria gastronómica, a los productos preparados que se expendan en servicios de alimentos y bebidas.

2. **Referencias Normativas:** Los siguientes documentos normativos referenciados son indispensables para la aplicación de este documento normativo. Para referencias fechadas, se aplica únicamente la edición citada. Para referencias no fechadas, se aplica la última edición del documento normativo referenciado (incluida cualquier corrección).

NTS-USNA 001: Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción.

NTS-USNA 002: Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos.

NTS-USNA 003: Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad.

NTS-USNA 004: Manejo de los recursos cumpliendo con el presupuesto y el plan de trabajo definido por el establecimiento gastronómico.

NTS-USNA 005: Coordinación de la producción de alimentos de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos.

NTS-USNA 006: Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica.

2.4 Análisis Económico

De acuerdo con un informe del DANE, la economía colombiana ha venido creciendo hasta un 1,3% en el primer semestre del 2017, y de acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica “Acodres”, el sector de los restaurantes tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior al 22%, aunque en restaurantes de comidas regionales caribeñas se tuvo un crecimiento de más del 40% (Acodres).

Según la presidenta ejecutiva nacional de Acodres respecto del aporte PIB del sector gastronómico “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%” (Garzón,D, 2015).

La presidenta de Acodres considera que el crecimiento por parte del sector de los restaurantes en Colombia es de gran importancia, es una importante fuente de empleo, lo cual se traduce en un aporte relevante en impuesto al consumo, en IVA e ICA para todas las regiones del país. (Garzón,D, 2015).

Según Acodres, este aumento se debe también al auge turístico que ha tenido el país, lo que ha

generado crecimiento económico, también asegura que en los últimos años ha crecido el emprendimiento en nuevos restaurantes y percibe que hay una tendencia en el posicionamiento de la comida tradicional colombiana y el rescate de la cultura de la misma, así mismo muchos de estos restaurantes son especializados en otro tipo de comida como la italiana, la francesa, mexicana y árabe. (Garzón,D, 2015)

En ese sentido, resulta importante destacar que ante el reciente choque petrolero que corrió durante todo el año 2016 desaceleró el crecimiento económico hasta un 2%. Colombia ha enfrentado uno de los más grandes choques en términos de intercambio en la región y en su historia, estimado en cerca de 4% de su PIB. (Garzón,D, 2015)

Sin embargo, la economía colombiana ha sido bastante resistente frente a este choque, apoyada por las reformas macroeconómicas y estructurales que se han implementado en los últimos años. En el año pasado el consumo privado contribuyó al crecimiento, aunque a una tasa menos a la esperada, además como resultado de la consolidación fiscal, al crecimiento del consumo público también se desaceleró. La debilidad de la demanda interna y la fuerte depreciación de la moneda provocaron una macada contracción en las importaciones. Pese a una disminución marginal de las exportaciones netas, éstas contribuyeron con un 1,6 punto porcentual al crecimiento económico.

Es por lo anterior, que el sector servicios se mantuvo como el que más contribuyó al crecimiento debido al dinamismo de los servicios financieros, comerciales y de la construcción, lo cual compenso parcialmente la caída del sector extracciones. El fenómeno del niño afectó en

gran manera al sector agrícola.

En el periodo del 2017 al 2019 se espera un repunte en el crecimiento económico, impulsado por la recuperación en las exportaciones no petroleras y los precios del petróleo, y el programa de infraestructura 4G. La inflación está convergiendo hacia el rango objetivo.

El peso colombiano se deprecia crezca del 80 % entre mediados del 2014 y febrero de 2016, antes de depreciarse de nuevo a mediados de marzo de 2017. A pesar de la depreciación, las exportaciones son petroleras crecieron más lentamente de lo esperado debido a una débil demanda por parte de los principales socios comerciales. El déficit de la cuenta corriente se ajustó más de lo previsto a 4,3 % de PIB en 2016, pese a que las exportaciones de petróleo continuaron disminuyendo. La débil demanda interna y la disipación de los efectos de factores excepcionales que impulsaron los precios en 2016 contribuyeron a bajar la inflación por debajo del límite superior.

2.5 Análisis social

Las condiciones de vida de la población colombiana están ligadas al desempeño de los diferentes factores sociales. Por ejemplo, la educación y la salud fortalecen el capital humano necesario para la generación de ingresos, factor que a su vez determina el estado de pobreza de un hogar.

La distribución del capital humano en la población determina la composición y salarios en el

mercado laboral, lo cual determina en gran medida la contribución del ingreso (CERRANO, 2002).

Dado que es a través del empleo que las personas generan la mayoría de sus ingresos, la coyuntura laboral tiene repercusiones fundamentales sobre la pobreza, como también sobre la distribución del ingreso. El principal objetivo de la política social de Colombia es lograr que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a una seguridad social equitativa y solidaria, al mercado laboral por medio de la promoción de la formalización o apoyando el emprendimiento y mecanismos de promoción social efectivo. (PAZ, 2017)

El presidente Juan Manuel Santos inició su segundo periodo presidencial el 7 de agosto de 2014, el cual terminará el 7 de agosto de 2018. Tras cuatro años de negociaciones y la aprobación de los puntos de la agenda pactada en 2012 el Congreso colombiano aprobó el 30 de noviembre de 2016 el nuevo acuerdo de paz entre el gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC-EP), que fue firmado el 24 de noviembre por el presidente Santos y el líder de las FARC, Rodrigo Londoño “Timochenco”, en Bogotá. (BANCO MUNDIAL , 2016)

Los cambios en la estructura social han generado cambios en el estilo de vida que implican un mayor uso del canal de restauración, entre ellos se encuentran: más mujeres en la fuerza laboral, nuevos tipos de hogar, solteros y parejas sin hijos, más proclives al consumo fuera del hogar, nuevos segmentos de poblaciones con nuevas necesidades.

Los cambios en la estructura del hogar y la menor disponibilidad de tiempo se configuran como explicaciones básicas para concebir el consumo extra doméstico de alimentos y bebidas. La variedad de horarios en trabajos y estudios supone que los miembros de la familia rara vez coman a diario juntos. De hecho, salir a comer fuera de casa puede convertirse en la única manera de reunir a toda la familia. Las tareas domésticas ocupan un lugar secundario y difícilmente alguien se dedica en exclusiva a realizar las compras o las labores del hogar.

Cada vez se pasa menos tiempo en casa y por tanto hay una menor disponibilidad para cocinar. En muchas ocasiones, acudir a un restaurante es la alternativa perfecta puesto que el tiempo libre se intenta optimizar con actividades intensivas en ocio y esparcimiento; de hecho, la alimentación extra doméstica contribuye en aumentar la sensación de comodidad, elevar el nivel de vida y aportar una imagen de estatus social. (BANCO MUNDIAL , 2016)

2.6 Análisis de factores tecnológicos

Para Tostones Gourmet los factores tecnológicos se definen en el sistema de gerencia que nos ayudará a organizar y optimizar la adquisición de materia prima, inventarios, ventas, costos, reportes de propinas, administración del recurso humano y algo muy importante como la generación de reportes financieros como apoyo vital para la toma de decisiones, también nos brindará apoyo en el registro y organización de pedidos.

2.7 Análisis del micro entorno

2.7.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno y elaborar estrategias. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas (Porter, 2004), dado esto, se analizara el micro entorno basado en las 5 fuerzas:

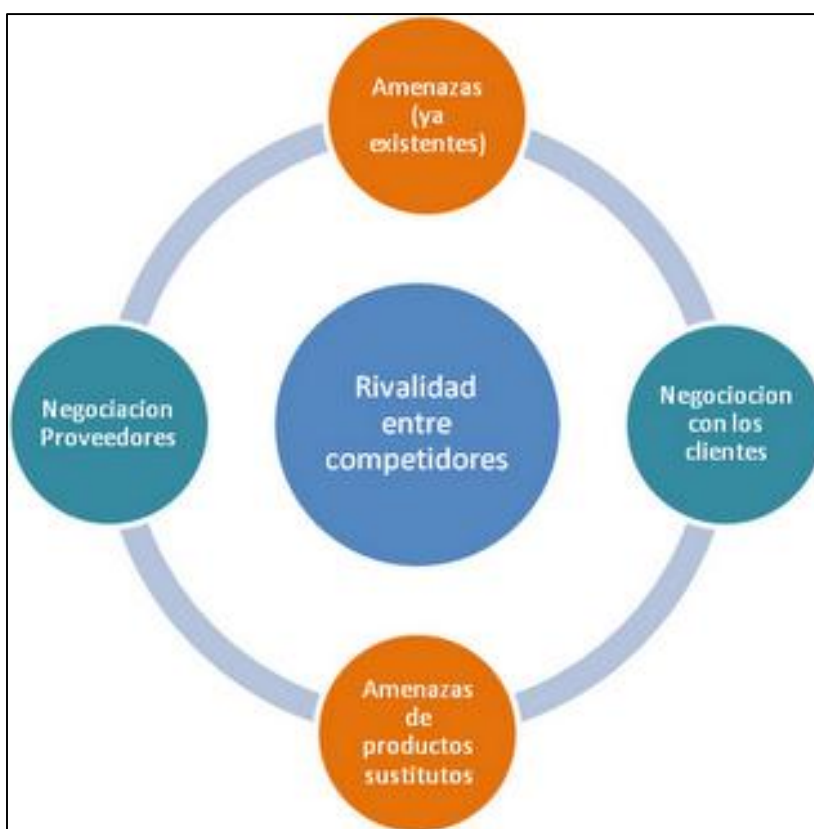


Figura 1. Cinco fuerzas de Porter. Datos obtenidos de Weiss (2016, p.2)

- **Rivalidad entre competidores.** El mercado de los restaurantes se considera un sector explotado y esto hace que la competencia sea numerosa, aunque no sea del mismo producto.

Por otra parte, la ubicación del restaurante estará en un sector bastante concurrido de la ciudad, en razón a la presencia de empresas y universidades que se encuentran circundantes, además de los turistas que llegan a esta zona por la cantidad de hoteles que existen y la cercanía al aeropuerto, lo cual ha generado un aumento en el número de restaurantes. En tal sentido, se debe tener el foco del presente proyecto en los nichos de mercado potencia de nuestra oferta de valor y el factor diferenciador para alcanzar el éxito.

Adicional el sector gastronómico incrementa un 22% en el 2015 con 90.000 Restaurantes (La Republica, 2015) que obedece también a un incremento del sector turístico, lo que incrementa la competencia y la variedad de restaurantes. Aunque el gremio está en crecimiento son pocos restaurantes con una especialidad, lo que hace que Tostones Gourmet tenga un factor diferencial en el Market Share.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

-Economías de escala: “la economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo” (Andrade, 2018). En el caso de la industria de las comidas se puede decir que este factor está presente en las diferentes áreas del negocio dado que los diferentes insumos que son utilizados por esta industria en su gran mayoría son producidos por grandes de la economía, esto permite tener unos sistemas de producción, transporte y comercialización con menores costos y mayores márgenes de rentabilidad. Por lo cual consideramos que las economías de escala se constituyen en una barrera de ingreso para los nuevos competidores ya que se observa la aplicabilidad de este concepto en la producción y comercialización de comida.

Entre las amenazas a considerar de entrada de nuevos competidores se debe tener en cuenta también requerimientos de capital, para ingresar al mercado, pues si examinamos las necesidades de capital e inversiones necesarias estas pueden variar según la categoría y calidad de los productos a ofrecer, debido a que para la oferta de cada uno de los productos de alimentación existen necesidades específicas de equipamientos que hacen que el nivel de inversión sea mayor, esto sin hablar de la adecuación del lugar lo cual en los últimos tiempos se ha convertido en tendencia, ir a un restaurante no solo se trata de tener una comida deliciosa sino también una experiencia fuera de lo común.

Si bien esta variable no se constituye en la principal barrera de entrada a los nuevos competidores, si tiene un alto impacto ya que en el proceso de constitución de empresa se encuentra una serie de condiciones y requerimientos específicos dados por las exigencias de la Secretaria de Salud en cumplimiento de una adecuada manipulación de alimentos; se requiere una gran inversión monetaria para la adecuación de una infraestructura apropiada, adquisición de materias primas de calidad, capacitación del personal, etc.

Así mismo lo que amenaza a los competidores son los gastos de Operación dado que según estudios realizados estamos hablando de un índice de 2.25 (Acodres, 2016) lo que refleja que por cada peso invertido estamos reflejando gastos operativos altos dejando poco Ingreso.

Además de las ya nombradas podemos considerar como barreras de entrada a nuevos competidores factores como la diferenciación en el mercado e identidad de marca, para esto se

debe generar una identificación y sentido de pertenencia por parte de los clientes hacia la empresa y con sus productos, lo cual se gesta a través de la calidad del producto y la excelencia en el servicio al cliente, higiene, ubicación, publicidad, etc. La diferenciación crea una barrera de entrada de otros competidores dado que obliga a aquellos que van a participar en el mercado a invertir en diferentes fuentes que garanticen la lealtad de los clientes, teniendo en cuenta estos elementos se considera que es una barrera de alto impacto.

- Poder de negociación con los clientes. El interés de los compradores de cualquier empresa es adquirir los productos y servicios a unos precios lo más bajos posible, y esto podrán conseguirlo en mayor o menor medida en función del poder de negociación que tengan (Hervas,O & Dalmau,P, 2007)

Los clientes compiten en el sector industrial buscando precios cómodos, pero al vez esperando encontrar una calidad superior o mayor cantidad de productos, presionando así la competencia constante entre los oferentes. Los clientes potenciales de la comida están ubicados en toda la ciudad, en todo estrato económico; por lo anterior y teniendo en cuenta la amplia oferta de productos de comida, los clientes realizan un análisis de las diferentes opciones que existen en el mercado y acceden a la opción con la cual sientan que tiene el producto de más alta calidad, mejor servicio y precio, es decir que podemos afirmar que el sector cuenta con un poder de negociación por parte de los consumidores alto ya que así como tenemos un gran mercado potencial al cual apuntar también se deben tener en cuenta las diferentes opciones de comida que se encuentran a nuestro alrededor.

Adicional a esto es importante entender la estacionalidad del cliente con el fin de identificar cuáles son los meses de mayor demanda, dado a fechas especiales: se ve como ejemplo Mayo por el día de la madre.

Índice de Estacionalidad Mensual - Año X							
Mes	Estacionalidad		Mes	Estacionalidad		Mes	Estacionalidad
Enero	0.9213924		Mayo	0.96490533		Septiembre	0.9247309
Febrero	0.8441479		Junio	1.0195808		Octubre	0.9839124
Marzo	0.7974595		Julio	1.0603969		Noviembre	1.1664441
Abril	0.8729764		Agosto	1.059651		Diciembre	1.3844021
Sumatoria	12.0000000						

Cuadro No. 28. Índice de Estacionalidad Mensual Año X.

Figura 2. Índice de Estacionalidad mensual **Datos obtenidos de Fuente:** Acodres, 2016

- Poder de negociación con los proveedores. Este tipo de negocio maneja una red importante de proveedores ya que un restaurante tiene que abastecerse de muchos insumos, como pueden ser comidas frías, enlatadas, carnes, pescados, panadería, bebidas, etc. Sin embargo, la empresa debe realizar un exhaustivo estudio de los proveedores para ofrecer a nuestros clientes productos de calidad que nos diferencien de nuestros competidores.

Los insumos necesarios para la producción de los productos de comida son muchos y se caracterizan por tener una buena fuente de suministros, existen muchos proveedores que ofertan productos los cuales no requieren mayor grado de satisfacción por lo cual no se constituyen en indispensables o exclusivos por lo cual es difícil que puedan influir en el normal suministro de insumos, con lo cual pudieran mejorar su nivel de negociación con la industria, dado que por las características anteriormente explicadas el poder de negociación de los proveedores es bajo.

De cualquier modo, contamos con gran variedad de Proveedores con diferentes especialidades lo que hace que podamos tener suministros de buena calidad y de muy buen precio. Esto genera un mayor poder de negociación dado que al tener mayor oferta podemos ampliar las opciones para escoger cual es la mejor.

- **Amenaza de productos sustitutos.** Entre los productos sustitutos que representan una amenaza para la empresa se encontrarían todos los nombrados anteriormente como los competidores cercanos y además otros restaurantes como:

- Restaurantes de alta cocina
- Restaurantes tipo buffet
- Restaurantes de comida para llevar- *take away*
- Restaurantes interactivos- ofrecen animación
- Restaurantes temáticos

La facilidad que los clientes tienen actualmente de escoger entre varias opciones es un riesgo que se debe considerar para realizar planes de acción con el fin de brindar un servicio único y que las personas vean poco probable cambiar nuestro restaurante por otro, para esto es importante promocionar nuestro factor diferenciado con el fin de incrementar nuestro Índice evolutivo hasta lograr que este sea mayor a 100 y mantenerla, con el fin de garantizar la mayor participación del mercado en el segmento de restaurantes gourmet.

La comida gourmet se ha convertido en tendencia desde hace algun tiempo, sobre todo despues de la ola de productos mas saludables y organicos que estamos viviendo en la actualidad

y dado a las grandes campañas que se están gestando a nivel mundial por buscar estilos de vida más saludables y restaurantes que tengan modelos de producción más amigables con el medio ambiente, por lo cual hemos considerado que la sustitución vía producto a producto es alta, sin embargo reconocemos la oportunidad en la deficiencia de restaurantes con estas características en el sector inicial del proyecto.

2.8 Análisis de la competencia

Las comidas rápidas son un campo bastante competido, aunque no existe en el sector de Normandía un competidor directo para la empresa en cuanto a otro establecimiento que ofrezca el mismo producto, es así que se podrían considerar como competidores a los demás establecimientos alrededor que ofrecen comida rápida y que tenga condiciones de servicio y precio similares a los ofrecidos por la empresa, ya sea que se consuma el producto dentro o fuera del establecimiento y que se dirijan a mismo público objetivo.

Competidores en zona crítica. Una de las ventajas con las que cuenta el restaurante, es que en la zona donde se va a establecer no existe casi competencia directa. Al tratarse de una zona relativamente nueva, no hay un excesivo número de restaurantes, y la mayoría de los que hay se consideran productos sustitutos.

Recientemente se han construido varios edificios empresariales en la zona, hecho que se convierte en una alternativa, ya que permitirá dar a conocer el restaurante en la zona y atraer a un mayor número de público de los alrededores. A continuación, se mencionarán algunos de los

restaurantes de la zona que podrían considerarse sustitutos y una breve descripción.

Tabla 1. Restaurantes con productos sustitutos

Competidor	Características	Dirección
Restaurante Subway	Es un establecimiento que como tal ofrece sándwiches además de disponer de una gran variedad de rellenos. Dispone de una zona de mesas reducida y destaca por su rapidez a la hora del servicio.	Calle 53 # 71a - 28
Restaurante Presto	Es un restaurante de hamburguesas, que además de ofrecer una amplia variedad de estas, tiene variedad de postres. Una de las características que lo hace llamativo es el <i>top of mind</i> que tiene entre los consumidores y las promociones.	Ac 53 # 72b – 13
Pizzeria Victor	Con más de 18 tipos de pizza diferentes, presenta un abanico amplio de combinaciones de sabores tanto dulces como salados y de texturas que la hacen única, diferente y hacen que el concepto de pizza se aleje de la percepción de baja calidad, económico y simple y se sitúe dentro de la alta cocina.	Calle 53 # 73-23
Cervecería el sitio cervecero	Se trata de una franquicia en la que existen una gran variedad de montaditos. Se trata de autoservicio, es decir los camareros no te sirven la comida en la mesa, sino que tú apuntas en un papel lo que quieres, lo entregas en la barra, y cuando lo tienen listo, te avisan por medio de un micrófono para ser recogido.	Cra 71c # 52-52

Nota: Elaborada por las Autoras

2.9 Cadena de Valor

Proveedores

- La Platanera: Patacón grande, pequeño y mediano, Calle 130 # 49-23, Tel: 6268265.
- Abastos: mercado de plaza semanal, Av. Carrera 80 No 2 – 51, Tel: 4537188
- Alimentaria de Colombia: conservas y aceites vegetales, Avenida Jiménez 5 16 OF 902, Tel: 8985315.
- General Electric: Proveedores maquinaria: Bogotá (51) 4897900,
entregas@tiendamabe.com.co
- Tiendas Consentido: desechables biodegradables, Carrera 14 # 76-39 Of. 504 Bogotá,
Tel: 467 2601 | WhatsApp +57 3104797628.
- Almacenes Joserrago: maquinaria, implementos de cocina, Av. caracas # 17-40
Bogotá, correo electrónico: ventas@joserrago.com.co , tel.: 2436035.
- Almacenes Alkosto, <http://www.alkosto.com/>
- Almacenes Homecenter, <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/>



Figura 3. Cadena de Valor. Elaborada por las Autoras

2.10 Tabla 2. Dofa

<p>ANALISIS DOFA</p>	<p>O: OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporación de nuevos rellenos 2. Competidores locales con productos de baja calidad 3. Los clientes responden ante nuevas ideas 4. Implementación de tecnología y pos legislaciones 5. Oportunidad de asistir a eventos empresariales 	<p>A: AMENAZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en políticas y regulaciones normativas 2. Aumento en competidores informales 3. Cambio de gusto en el consumidor 4. Promociones y bajo de precio en el competidor
	<p>F: FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y confiabilidad del producto 2. Personal operativo y administrativo experto 3. Ventajas competitivas en precio 4. Fácil acceso 5. Buenas políticas de calidad y salubridad 	<p>FO</p> <p>F1+O1: Utilizar materia prima con altos índices de calidad</p> <p>F2+F6+O3: Generar promociones de fidelización con el cliente</p> <p>F6+O5: Diseño de paquetes empresariales atractivos</p>

D: DEBILIDADES	DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca empresarial desconocida en el mercado 2. Impacto de legislaciones 3. Cambio de comida tradicional a Tostones Gourmet 	<p>D1+O2+O3: Realizar estrategias de posicionamiento de marca</p> <p>D1+O4: Implementar estrategias post-legislaciones para aproximarse a estas</p>	<p>D2+A1: Conseguir todos los permisos necesarios</p> <p>D3+A3: Innovación en procesos de producción, almacenamiento y conservación de materia prima, para así cubrir necesidades de la demanda</p>

Fuente: (Elaborada por las autoras)

3. CONCEPTO DEL PRODUCTO

3.1 Justificación del Plan

A lo largo de la carrera profesional, siempre se inculcó la cultura de la innovación, el emprendimiento y creación de empresa; es por ello que el objetivo de este proyecto es evaluar un plan de negocio de comida rápida gourmet, atendiendo la demanda de los estratos 3 y 4 de Bogotá, pues de los 8.001 millones de personas que viven en esta ciudad para el 2017, este es el nicho de mercado en donde se presenta la mayor demanda de la ciudad para este tipo de comida, representando el 50% de la población (Diario El Espectador , 2017) Al ser personas con ingresos promedio, y que son altamente consumidoras, además que están acostumbradas a comer este tipo

de comida de manera constante por ser de fácil acceso a un precio moderado.

Sin embargo se están presentando grandes cambios en el consumo de los alimentos, en especial se encuentra en tendencia de crecimiento las comidas que no solo sean de un fácil acceso, sino también la comida saludable. Hoy por hoy el consumidor busca más allá de la condición física, una salud óptima y un estilo de vida equilibrado, por esta razón la comida saludable no solo es tendencia en especial en los estratos altos, si no también; un estilo de vida que se ha incrementado en los ciudadanos colombianos. Por esto Tostones Gourmet busca atender el mercado de los estratos medios por medio de conos con rellenos saludables, de fácil acceso al público a un precio cómodo para su bolsillo. (Gonzalez, 2017)

Tostones Gourmet surge de la necesidad de un servicio de comida de calidad, rápida, y a un precio cómodo, es decir, para aquellos clientes que disponen de poco tiempo para comer pero no están dispuestos a sacrificar ni su salud ni la calidad en el producto, e igualmente buscan un lugar agradable donde puedan compartir con su familia u otras personas.

Con Tostones Gourmet, se espera brindar un nuevo tipo de comida, a un precio de fácil acceso en este segmento de la ciudad, en el cual se espera incorporar de manera inicial el producto. Aunque la idea esencial de este producto ya se encuentra en el mercado, tostones gourmet será la manera más innovadora de comer patacón en un lugar cercano, con una presentación diferente y agradable a la vista del consumidor, en forma de “cono”, con ingredientes típicos colombianos, pero con recetas gourmet, que hagan de tostones gourmet un producto al igual de las comidas rápidas, de fácil acceso y al mejor precio.

Es por lo anterior, que esta idea de negocio motiva a las autoras del presente documento a quienes siempre les ha entusiasmado el mundo culinario y el emprendimiento, por lo que hace menos de un año se acordó la idea de tener un negocio propio, el cual estuviera alineado con el área de comidas; además se pretende mostrar que con una buena administración y liderazgo este tipo de negocios no fracasaría en el sector, mostrando una alta motivación para la generación de emprendimiento y empleo en Bogotá, pues no es suficiente con tener una buena idea para poder llevarla a cabo sino que es necesario una adecuada preparación y un buen análisis del mercado y de rentabilidad y por supuesto hacer las cosas bien y con una óptima calidad; características que se verán reflejadas en el producto y el servicio brindado en nuestro local.

3.2 Características y comportamientos del sector de comidas rápidas

Tostones Gourmet está en el cuadrante dentro del sector secundario o industrial, que comprende todas las actividades económicas que están relacionadas con la transformación de los alimentos, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos (Banco de la Republica, 2016)

Ahora bien, para realizar un análisis de lo que caracteriza el mercado de las comidas rápidas en Colombia, se analizarán diferentes fuentes estadísticas que consideran el consumo de este tipo de alimentos definiendo una curva desde sus antecedentes hasta el presente y explicando cómo este mercado en expansión ha logrado modificar los hábitos de consumo de los colombianos.

De acuerdo con información de la firma Raddar (Raddar, 2017) las cadenas de comida rápida facturan alrededor de 3,6 billones de pesos al año en Colombia, teniendo como referencia por importancia, las cadenas de pollo y hamburguesas del país. Esta firma también aduce que cerca del 42% del total de ventas anuales, provenientes de estas firmas, lo generaría el mercado referente a las hamburguesas, seguido del pollo y la pizza.

Este tipo de mercado está presionado todo el tiempo por un consumidor inmediateista, impaciente, que cambia sus preferencias muchas veces por facilidad y rapidez, lo cual se puede ver en el auge que han tenido las compras por internet, que ofrecen una opción de compra rápida, segura y al alcance de su mano en cualquier momento y lugar.

Por otro lado, es evidente el crecimiento constante de este tipo de mercado, así lo demuestra Euro monitor, (Euromonitor, 2017) consultora de estudios de mercado que asegura:

No solo está aumentando el consumo de este tipo de comida, sino que su popularidad entre los jóvenes es inevitable, ya que los millennials son una población permanentemente ocupada, sin tiempo que perder y sin mucho interés en la comida demasiado elaborada, confirmando que el consumo per cápita en Colombia aumenta constantemente desde hace un tiempo (Unipymes, 2017, p.2)

Ahora bien, Colombia es un país con uno de los mayores potenciales en el ámbito de las comidas rápidas, según (Iglesias,I, 2014) :

“Colombia viene una población joven en crecimiento, el aumento de ingreso per cápita, los problemas de movilidad en la ciudad y el rol que desempeña la mujer en el mercado laboral hacen que las grandes cadenas nacionales abran a diario establecimientos de ese tipo de comida ((Unipymes, 2017)p.2).

El mencionado estudio dirigido por EAE Business School, de España, muestra el artículo “El

gasto en comida rápida 2014, en las principales economías del mundo (Riera, 2016) mencionando que “los principales mercados son EE. UU., China, Japón, India y Brasil, con cifras de gasto de 63.799, 34.313, 27.994, 10.645 y 10.629 millones de euros, respectivamente” (Iglesias, 2014, p.2). Según explico Lago (2017), director del SRC de EAE Business Chol “es cierto que la incidencia de la comida rápida es mayor en general en América Latina, y en particular en sus economías más importantes, Brasil, México, Colombia, Perú y Chile”.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia una muy buena opción para incursionar en el ámbito de este sector en razón a su incremento en el consumo; por otro lado, en el área geográfica donde se va a implementar, es concurrida al ser zona empresarial y universitaria, lo cual garantizaría el consumo de tostones gourmet.

Por otra parte, Luis Fernando Jaramillo, director de Colfranquicias, citado por Iglesias (2014) anunció que:

Cada día están apareciendo nuevos y diferentes conceptos para atraer al consumidor y que están haciéndolo con los mejores estándares como respuesta a un cambio de actitud en el consumidor, el cual está dispuesto a conocer, explorar y comprar estos alimentos. Asimismo, hay interés en recibir una mejor calidad y servicio. Existe mucho negocio informal que no llena las expectativas del cliente, y ello hace exitoso el caso de estas nuevas marcas que aterrizan (Unipymes, 2017)(p.2).

En tal sentido, se evidencia que en el segmento de las comidas rápidas en Colombia: “Las hamburguesas son las favoritas de los colombianos, con el 32,4 por ciento de las ventas, seguidas por el pollo, con el 23,5; sándwiches, con el 9,5, y pizza, con 9,4” (Iglesias, 2014, p.2). Por otro lado, el DANE, citado por iglesias (2014) indica que:

Los restaurantes constituyen el tercer rubro de gasto en los hogares, después del mercado, el arriendo y la vivienda, por la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral y debido a que la preparación de alimentos en el hogar, asumida mayoritariamente por ellas, se reduce” al mostrar las mismas condiciones en la sociedad. (Inmaculada Iglesias, 2015)

En tal sentido, se debe poner en contexto el tipo de sociedad, la cual corresponde a una en constante cambio, la movilidad es cada vez más difícil y son menos las mujeres que se dedican a ser amas de casa y a la cocina familiar. Por otra parte, el nivel de estrés al que se ve sometido un colombiano promedio es bastante alto por diferentes factores que le rodean, por lo cual una comida sana, deliciosa, fresca y a la mano podría en ocasiones llegar a ser la mayor satisfacción y placer del día para muchos.

Colombia: Oportunidad para ser Diferente.

Es así como el negocio de comidas por fuera del hogar está disparado, pues según el artículo del diario Portafolio (2014):

Crece a más de 15% ya que la población colombiana ha hecho un cambio de mentalidad y de hábitos de consumo debido a la magnitud de la variada y nada despreciable oferta de miles de posibilidades que puede adquirir en el mercado el cual tiene opciones para todos los paladares y para todos los bolsillos (p.3).

Por otro lado, según artículo de la Revista Dinero:

Hace poco más de dos décadas cambió en Colombia la forma de salir a comer. El dinamismo que empezó a tener la construcción de centros comerciales no solo invitó a los clientes a recorrer vitrinas de una forma más segura, cómoda y sin tener que hacer grandes distancias, al reunir a diferentes almacenes en un solo lugar, sino también los animó a encontrar una gran variedad de menús en sus exitosas

plazoletas de comidas (Revista Dinero, 2016).

Lo anterior se convierte en una gran oportunidad para compartir en familia y amigos, al ser un lugar tranquilo y de fácil acceso para la sociedad, mostrando una alerta que incrementó la competencia de las grandes marcas de comida, por tener un espacio en aquellos lugares y mostrar su diversidad en productos de comidas rápidas. Lo que permite tener una luz frente a la realización del presente proyecto, en el sentido de que la vida agitada de los colombianos, donde cada vez es menos tiempo y mayores las responsabilidades, hace que la mayoría de estos busquen opciones rápidas para almorzar, no solo en sus sitios de trabajo sino también en sus sitios de estudio, despertando así mayores movimientos en el ámbito financiero y empresarial.

Adicional a lo anterior, se evidencia que según el estudio más reciente global de Nielsen sobre “Tendencias de comida fuera del hogar”, el cual fue implementado bajo encuestas en 61 países del mundo, siete de estos países latinoamericanos incluyendo a Colombia; ocupan el cuarto lugar.

Aunque a la mayor parte de los colombianos les gusta comer en sus casas, las múltiples ocupaciones hoy los obligan a cambiar esta dinámica, hasta el punto de que 38% de los comensales dijeron tomar sus alimentos fuera de ella; mostrando además que en los países de América Latina el porcentaje de las personas que toman el almuerzo en algún establecimiento es alto; siendo Colombia la sexta, con 72%, frente a las otras naciones encuestadas. (NIELSEN, 2016)

Lo anterior permite analizar que es factible mejorar las condiciones de alimentación de los colombianos, presentándoles una idea innovadora para estratos socioeconómicos medios, de fácil acceso y que esté acorde con la economía del sector.

3.3 Concepto Gastronómico “Tostones Gourmet”

El término “tostones” se refiere a un patacón, también llamado, “tachino”, frito o tajada que básicamente es un trozo aplanado frito de plátano verde. Es un plato muy tradicional en países Latinos y del Caribe como Colombia, Cuba, Ecuador, Haití, Honduras, Nicaragua, Costa Rica Panamá, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela. En Colombia es un plato típico sobre todo en la costa Caribe, este se sirve acompañado de un sin número de alimentos y carnes, también con comidas como pescados y carnes, queso o suero costeño, etc.

En la zona de Antioquia son populares acompañantes de la famosa bandeja paisa o con sopa de plátano. El término “Gourmet” aduce a un conocedor de la buena comida, a una persona con un paladar exquisito y lo acuñamos en nuestro nombre ya que sugiere un plato típico, pero con prestigio.

En otras palabras, se trata de incluir un plato de cocina tradicional Colombiana con sabores propios de ingredientes utilizados en la alta cocina, hace referencia a los tostones más deliciosos de la ciudad con rellenos exquisitos de la comida típica Colombiana cocinados al estilo gourmet, sin dejar de lado la ambientación que debe tener el producto haciendo referencia a la estética propia del local, esto siendo conocedores de que la primera impresión es la puesta de entrada al corazón y cerebro del cliente, por lo cual se generara un ambiente muy colombiano y acogedor, siendo es la clave para ambientar muy bien nuestro producto.

3.4 Marca y Logo Tostones Gourmet



Figura 4. Bolsas Marca. Fuente: Elaborada por las Autoras



Figura 5. Embace Bebidas. Fuente: Elaborada por las Autoras



Figura 6. Servilleta Marca. Fuente: Elaborada por las Autoras



Figura 7. Envoltura Tostones Marca. Fuente: Elaborada por las Autoras



Figura 9. Cubiertos Marca. Fuente: Elaborada por las Autoras



Figura 10. Logo 1. Fuente: Elaborada por las Autoras



Figura 11. Logo 2. Fuente: Elaborada por las Autoras

4. ANÁLISIS DE OPERACIONES

4.1 Localización

La localización del restaurante será en Bogotá el sector de Normandía, barrio ubicado estratégicamente entre universidades y oficinas. El motivo de esta elección se debe entre otros, al auge que ha tenido la zona durante estos últimos años con la construcción de nuevos edificios como el de la Contraloría de Bogotá, por lo cual nuestro mercado meta será los empleados de dichas oficinas, los residentes del sector y estudiantes principalmente de las universidades Libre y Nacional, además este sector fue escogido gracias al conocimiento de la zona por una de las integrantes del presente proyecto.

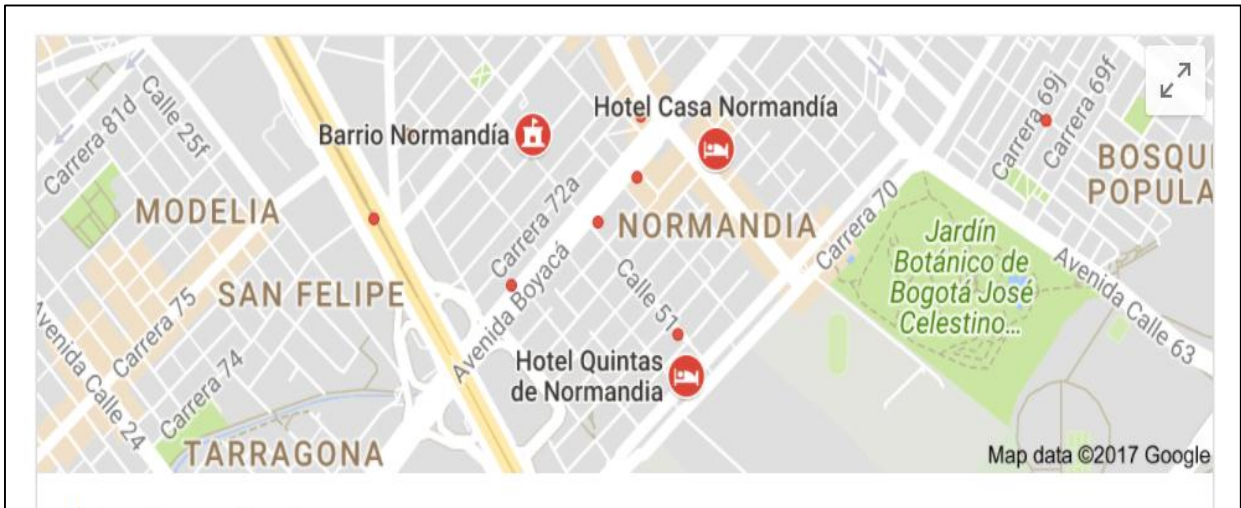


Figura. Ubicación. (Imagen tomada en Google Maps)

4.2 Proceso Productivo

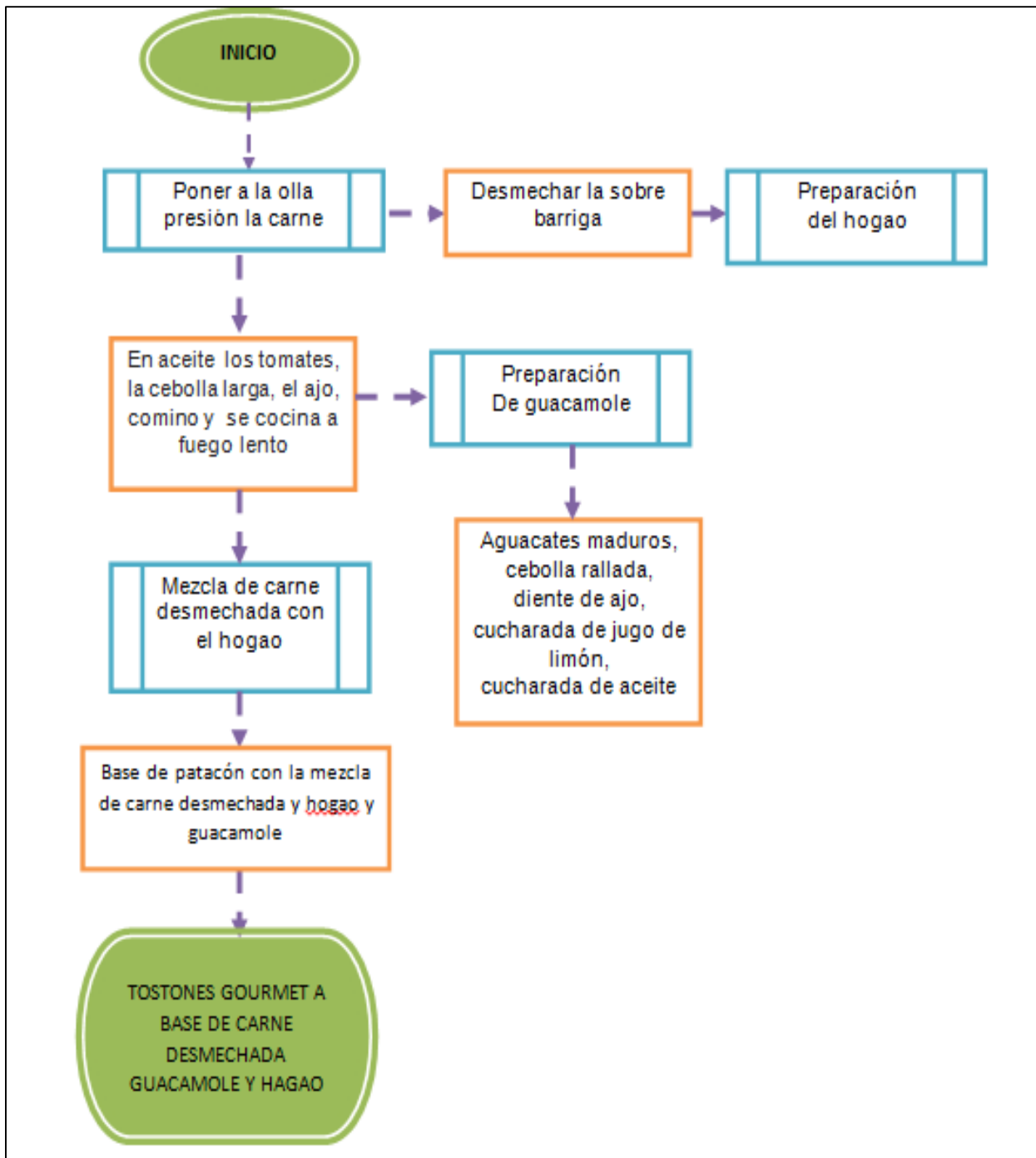


Figura 13. Tostón de carne desmechada. Elaborada por las Autoras

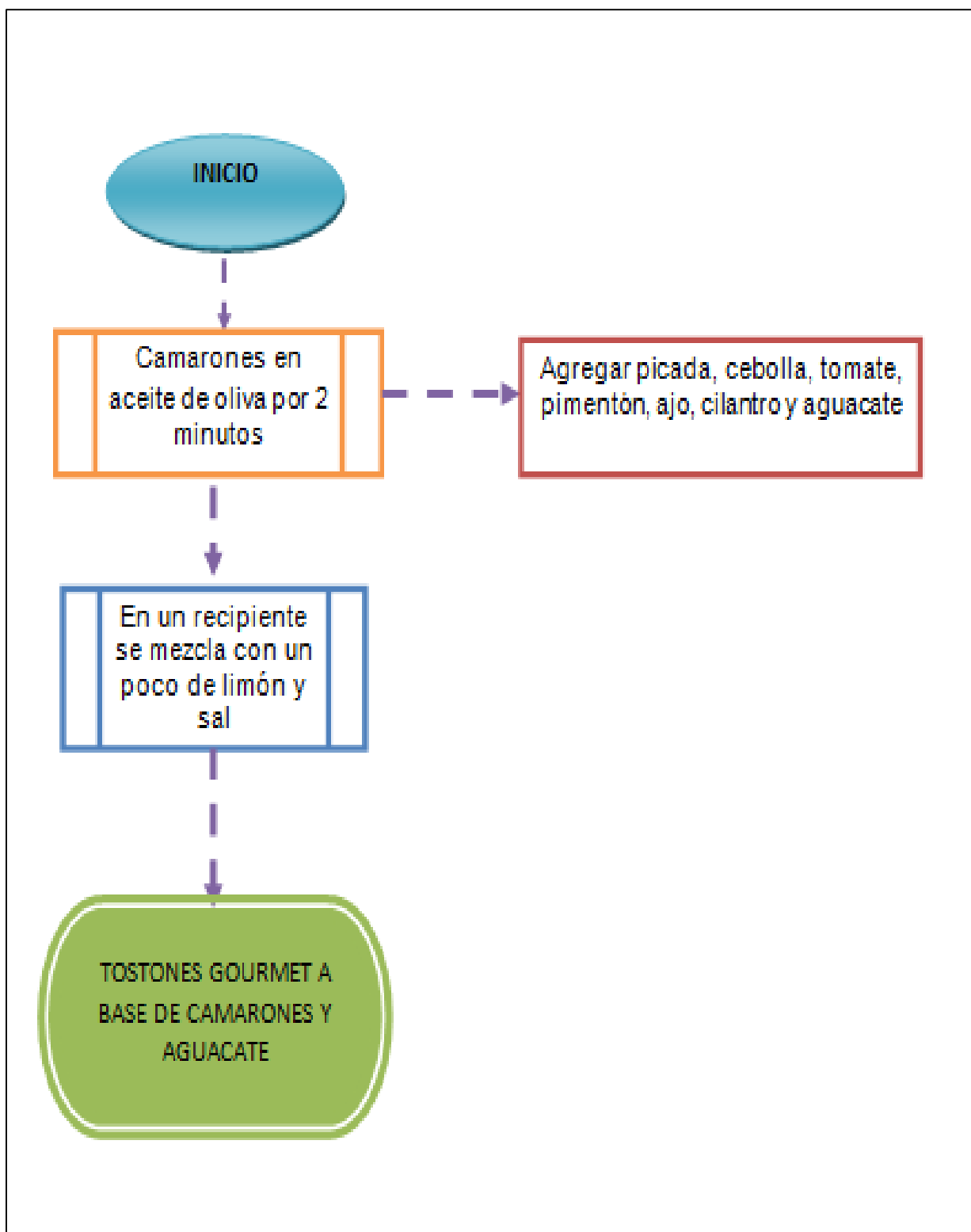


Figura 14. Tostón de camarones y aguacate. Elaborada por las Autoras

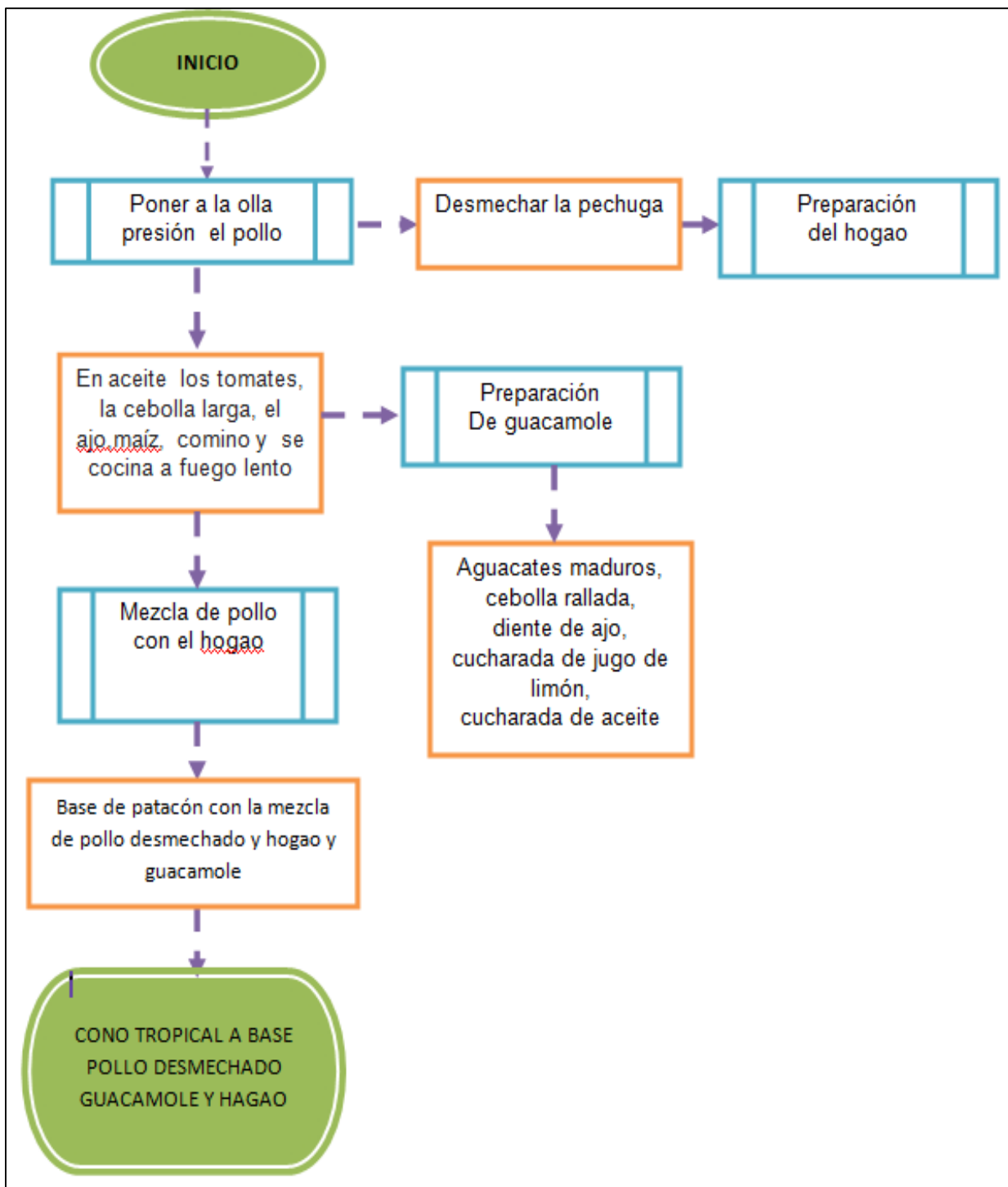


Figura 15. Tostón de pollo hogao. Elaborada por las Autoras

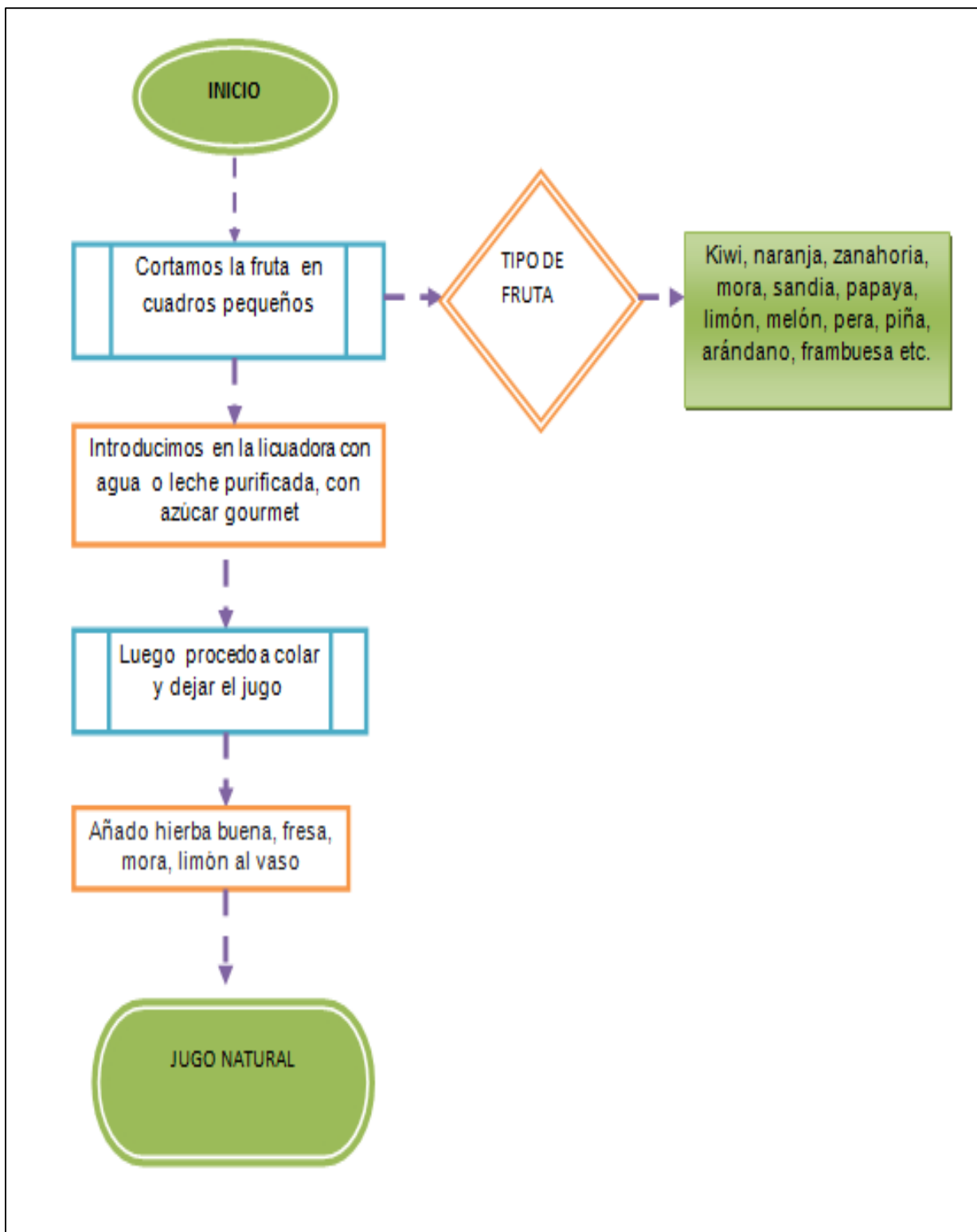


Figura 16. Jugos naturales tostones gourmet. Elaborada por las Autoras

5. ANÁLISIS ORGANIZATIVO Y DE RRHH

5.1 Denominación y CNAE

El presente trabajo radica en la creación de un plan de empresa para un restaurante de comida rápida gourmet, su nombre comercial será “Tostones Gourmet”, se hace alusión a este nombre porque está relacionado con el producto por la forma y los rellenos del mismo. Con base en los datos registrados en la página de la DIAN, por la actividad, la empresa pertenece al grupo 561 (actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas) y manejaríamos el código CIIU 5612 (expendio por autoservicio de comidas preparadas) (DIAN, 2016)

5.2 Forma Jurídica

De común acuerdo se llegó a la decisión, de que la opción más viable para la constitución de la empresa es la sociedad por acciones simplificadas, mejor conocida como SAS, al ser una sociedad que estimula el emprendimiento en el país, debido a las posibilidades que brinda la constitución y su funcionamiento en temas tributarios, conforme a los estatutos de la ley 1258 de 2008 (Bancóldex, 2009).

Este tipo de empresa se puede constituir entre una o varias personas naturales o jurídicas, para este caso serán tres socias, persona natural, con el mismo capital y acciones declaradas en Cámara de Comercio y composición accionaria; por documento privado, el cual consta de los siguientes datos: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, razón social seguida de las letras “SAS” y el domicilio principal de la sociedad. Adicional a esto este

documento revela las facultades de los administradores, documentos y alcances del representante legal; los accionistas solo responderán hasta el límite de sus aportes. (Universidad EAFIT, 2016).

Este tipo de sociedad es fácil de constituir, por lo que se debe seguir los siguientes pasos:

1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de las SAS, este es el conocido documento privado, el cual debe contener la siguiente información : nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, razón social o la denominación de la sociedad – sigla seguida de la palabra “SAS”, el domicilio principal de la sociedad; adicional a esto el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse, la forma de administración, y la asignación de un Representante Legal más un suplente.

2. Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar sus firmas antes que este sea inscrito en el registro mercantil, esta autenticación podrá hacerse directamente o por apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

3. El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, además en este lugar se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo atinente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción. (Bancóldex, 2009).

5.2.1 Documentos y registros de funcionamiento

- Escritura publica
- RUT y NIT
- Pago de impuestos de Industria y Comercio.
- Registro Mercantil.
- Licencia Sanitaria.
- Registro de Manipulación de alimentos del INVIMA.
- Licencia de Bomberos.
- Licencia de Funcionamiento.
- Registro de Marcas propias de la empresa.
- Permiso distrital de uso del suelo (Aun cuando se arriende un espacio de carácter privado, se solicita el permiso de uso del suelo para la actividad de venta de comida).

5.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

5.3.1 Manual Básico de Funciones

Área administrativa y financiera. Área general de Tostones Gourmet, la cual supervisa al departamento de mercadeo y de producción, su función principal es velar por la adecuada dirección y gestión del local de Tostones Gourmet, por medio de un servicio de calidad y capacitando a un talento humano calificado, para lograr la satisfacción del cliente interno y externo, y la fidelización de los mismos con la marca.

Adicional a lo anterior, debe definir los objetivos y metas a cumplir, estableciendo estrategias con su equipo de trabajo para el cumplimiento de los mismos a corto y mediano plazo. Además, debe estar en la capacidad de resolver cualquier tipo de inconveniente tanto con proveedores, clientes y empleados, fomentando siempre el trabajo en equipo. Debe promover el orden y la

calidad en los productos a ofrecer en el local y una excelente toma de decisiones con poder a la hora de negociar.

Manejar conceptos financieros, que le permitan a la empresa el incremento de sus ingresos y rentabilidad del negocio a corto y largo plazo. Debe realizar el pago de nómina y a proveedores (Samaniego, 2016)

Área de mercadeo. Esta área depende de la Gerencia General y su principal función es diseñar el plan de marketing y de ventas, generar un alto impacto en el mercado con la publicidad a realizar para el reconocimiento de tostones gourmet en el sector.

Determinar las ofertas, promociones que se ofrecerán a los clientes. Construir, mantener y usar bases de datos de clientes para ponerse en contacto con ellos, determinar sus preferencias, brindarles ofertas teniendo en cuenta sus necesidades. Diseñar y enviar el material publicitario (brochure, correo directo, e mailing). Alta preocupación por la calidad del producto final. (Samaniego, 2016)

Área de producción. Esta área reporta a la Gerencia administrativa, de ésta dependen dos personas que son el administrador y el empleado auxiliar del local, debe velar porque el local cuente con todos los equipos, útiles de cocina, materiales e insumos para poder llevar a cabo el objetivo de tostones gourmet.

Adicional a lo anterior, tener actitud permanente para detectar las necesidades del cliente,

propender el orden y la calidad en el producto final, tener capacidad de negociación con proveedores; además supervisar que la atención al cliente sea de acuerdo con los estándares establecidos por el área administrativa y de común acuerdo con los socios. Informar al Gerente General mediante reportes sobre las acciones realizadas, incluyendo las incidencias que puedan presentarse durante la venta de nuestros productos. (Samaniego, 2016).

Adicional cuenta, con un auxiliar de cocina, el cual debe estar certificado en cursos de manipulación de alimentos, debe apoyar entre otras cosas con las labores de cocina y su respectiva limpieza, preparación de los tostones con los insumos suministrados y cumplimiento con las políticas de menús, tiempos e higiene adecuados; además es indispensable el manejo y control de inventario para que el local siempre mantenga en stock los productos a ofrecer. (Cofrem , 2016)

Administrador del local. Debe poseer cualidades como: liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, equilibrio emocional, confiable, toma de decisiones, capaz de solucionar conflictos internos y externos, entre otras; además debe propender un excelente servicio al cliente, incluyendo la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable financiero; apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente (Verdezoto, 2016).

Por otro lado, es importante la generación constante de nuevas estrategias para atraer nuevos clientes y fidelización de los actuales hacia el local, y que dé a conocer a tostones gourmet como un excelente producto en la rama de comidas rápidas.

Cabe resaltar la importancia de que el administrador, debe velar por la satisfacción al cliente tanto interno como externo, propiciar un ambiente laboral agradable, y suplir las necesidades del cliente por medio de tostones gourmet.

Empleado auxiliar del local. Sus principales cualidades debe ser amabilidad, liderazgo, servicio al cliente, puntualidad, responsabilidad, un empleado de tostones gourmet debe preocuparse por prestar un servicio al cliente de manera oportuna y correcta, supliendo las necesidades del consumidor final de nuestro producto, debe mantener el orden del local y trabajar en equipo junto con el administrador del sitio, verificar la calidad de los productos, que siempre estén los insumos perecederos en buen estado.

Interesarse por las observaciones de los clientes, para mejorar aspectos internos de la organización, siempre estar a la vanguardia, tener presente la puntualidad, la responsabilidad y la organización en su sitio de trabajo, debe ser un empleado de confianza.

5.4 Organigrama Tostones Gourmet

Estructura de la administración propuesta

- Área administrativa y Finanzas.
- Mercadeo y Publicidad.
- Área operativa y de procesos.
- Empleados auxiliares y Administrador.

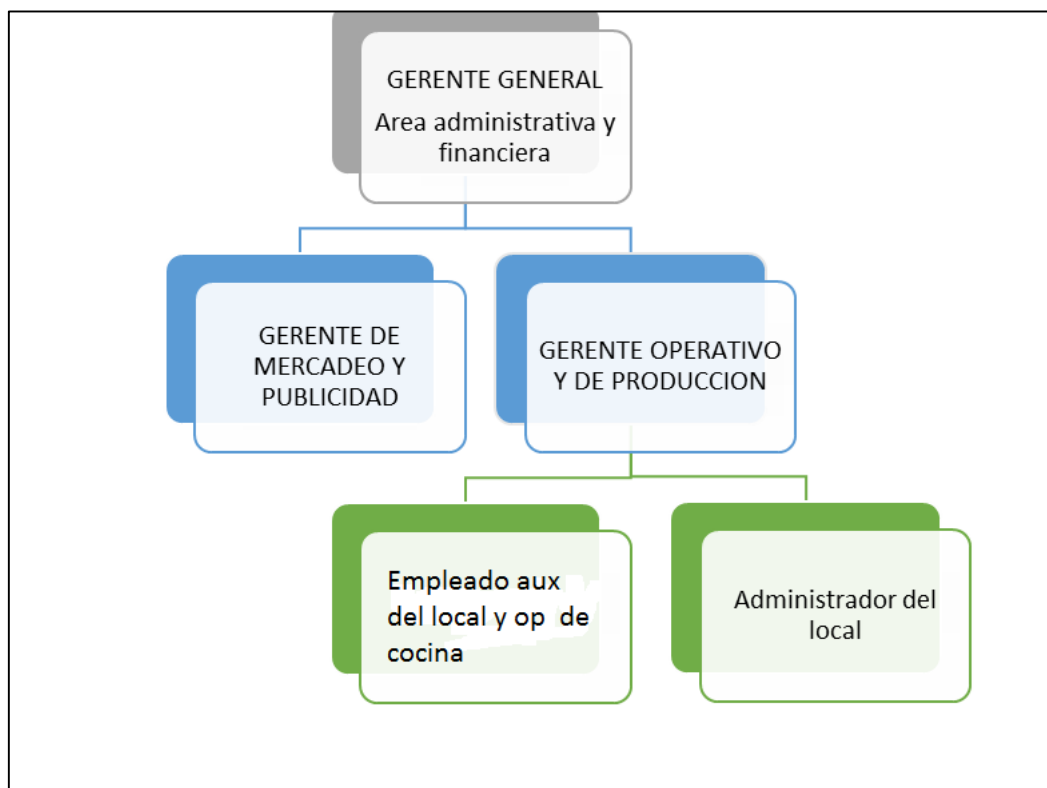


Figura 17. Estructura Organizacional. Elaborada por las Autoras

5.5 Política Retributiva

“Tostones Gourmet” estará abierto al público de domingo a domingo, manejando el siguiente horario:

De lunes a jueves se abrirá de 11am a 9pm, los días viernes y sábados se abrirá de 11am a 10:30pm, y los días domingos de 11am a 5pm, se tiene programado un día de descanso tanto para el personal de cocina como para el administrador; para el colaborador de cocina se contratará a una persona y se le pagará por el día trabajado, y para el caso del administrador este será reemplazado por una de las socias.

5.6 Mano de obra

- **Administrador:** al ser la persona encargada del local en todos los aspectos, y ser de confianza, a esta persona se le pagara un sueldo de \$3.929.381 (incluye ya las prestaciones de ley legales vigentes), siendo nuestro gasto de administración reflejado en el estado de resultados por valor de \$3.929.381.

- **Personal de cocina:** al ser las personas directamente relacionadas con el producto, en este caso nuestra mano de obra directa se dividió así: para el chef se le pagara un sueldo de \$2.619.587 (incluye ya las prestaciones sociales legales vigentes) y para el auxiliar de cocina se le pagara un sueldo de \$966.257 (incluye ya las prestaciones sociales legales vigentes), para un total de nomina según nuestro estado de resultados de \$3.585.844.

- **Socias:** se tiene en cuenta la inversión inicial para el proyecto, donde el enfoque es salir adelante con el negocio, durante los primeros 6 meses no se hará la repartición de ganancias originadas del negocio, con el fin de reinvertirlos al negocio para mantener el punto de equilibrio.

6. ANÁLISIS DE MARKETING

6.1 Estrategias de comunicación

6.1.1 Segmentación y público objetivo. A partir del análisis de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento se determinará el público que mejor se ajusta a la oferta:

- **Criterios geográficos.** Bogotá, más específicamente el barrio Normandía ha sido la zona elegida para la ubicación del restaurante. El motivo de esta elección se debe entre otros, al auge que ha tenido la zona durante estos últimos dos años (reciente construcción de edificios de oficinas, bancos, hoteles, etc.) y también debido al costo de los locales.

- **Criterios demográficos**

Edad: A pesar de que el restaurante va a ofrecer principalmente menú de distintas opciones servido en un patacón tostado, que en principio puede asociarse solamente a un público adolescente, es todo lo contrario, ya que contará con materias primas de primera calidad y brindará una propuesta innovadora dentro de un ambiente familiar y acogedor, atractiva para un público adulto que sepa apreciar el buen servicio y por supuesto la comida ofertada.

Sexo: A hombres y mujeres.

Ocupación: Estudiantes universitarios del sector (Universidad Libre, Colegio Militar Libre,

Colegio Don Bosco) diurnos que están todo el día en la universidad y almuerzan en sitios cercanos y estudiantes nocturnos que por lo general tienen capacidad adquisitiva ya que están vinculados laboralmente y personas con responsabilidades laborales, lo que implicara que dispone de un nivel económico medio alto.

Nacionalidad. Aunque mayoritariamente el público va a ser de nacionalidad colombiana no se descarta la posibilidad de contar con público extranjero, gracias a la ubicación bastante cercana y creciente de hoteles ya que es una zona cercana al aeropuerto.

- **Criterios Psicográficos:**

Estilo de vida. En general todo tipo de público, entre semana se orientará en atender la creciente demanda de trabajadores de las oficinas aledañas, y los estudiantes de la Universidad Libre de Colombia, tanto diurnos como nocturnos, quienes en la mayoría de los casos tienen que almorzar en medio de sus clases o cenar algo ligero y rápido en medio del descanso nocturno.

- **Personalidad:** descomplicada, abierta a probar cosas nuevas, exigente y amante de los sabores exquisitos y tradicionales de nuestro país.

- **Criterios de comportamiento**

Tasa de utilización del producto. El público tendrá una experiencia de sabor y ambiente tan acogedora que será repetitiva su visita al establecimiento. El cliente general, se orientará a personas bogotanas, en principio ubicados ya sea por vivienda, trabajo o estudios en el barrio Normandía Primer Sector. Se atenderán clientes de estratos 3 y 4 en su mayoría, con poder

económico medio, de mente abierta para probar sabores diferentes y amantes de la buena comida y dispuestos a ver una receta de casa convertida en un exquisito manjar al alcance de su mano. En este segmento de clientes también se encuentran los trabajadores aledaños que por falta de tiempo o por facilidad prefiere comer en un lugar cómodo, cercano a su lugar de trabajo y a un precio bastante favorable.

En resumen, se tendrá dentro de la oferta culinaria una carta con distintos rellenos servidos en un molde de patacón tostado, un menú que se ajusta para cualquier hora del día con el cual se espera atender esta demanda de oficinistas y empleados del sector. Entre otras entidades que se encuentran en la zona y que son potenciales clientes para la oferta, se identifican: Seguros JAH, Veeduría Distrital, Centro Empresarial Elemento, Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES, SITP, Seguros Bolívar, Contraloría General de la República, Banco de Bogotá, Banco Caja Social, etc.

Cabe destacar que en esta panorámica general de lo que será “Tostones Gourmet” se realizará una investigación de mercados minuciosa en la que, por tratarse de la introducción de un producto nuevo, se debe sondear la opinión del público acerca de la aceptación que éste tendrá en el mercado, para lo cual se aplicará una encuesta organoléptica directamente con el cliente, se ofrecerá degustaciones de algunos sabores para seleccionar los productos preferidos por los clientes y hacer de éstos los principales en el menú.

6.2 Estudio de mercado

Para nuestro estudio de mercado se empleó el modelo de degustación (evidencia adjunta)la cual se aplicó a 50 personas que se reunieron en el encuentro de la junta de acción comunal para la discusión sobre la adecuación de una vía que se encuentra en mal estado y se relaciona con todos los actores a su alrededor por lo cual participaron no solo personas que han vivido la mayor parte de su vida en el barrio, sino representantes de las empresas circundantes y representantes de la universidad Libre de Colombia.

Consistió en la muestra de un cono de patacón explicando el modelo de negocio y una degustación de trozos de patacones de los diferentes sabores que produciremos en la primera etapa del proyecto: carne desmechada, pollo tropical y camarones con aguacate.

Además, consistió en una encuesta organoléptica que se trata de una evaluación de carácter sensorial, que es una disciplina científica, utilizada para provocar, medir, analizar e interpretar reacciones humanas al alimento, las cuales son percibidas a través de los sentidos del tacto, vista, olor, audición y gusto.

De acuerdo con (**Food and Agriculture Organization of the United Nations, 1998**)
“Científicamente, el proceso puede ser dividido en tres pasos. Detección de un estímulo por el órgano del sentido humano; evaluación e interpretación mediante un proceso mental; y posteriormente la respuesta del asesor ante el estímulo.” Por lo cual hacer una encuesta de este

tipo, para nuestro proyecto hace mucho sentido ya que, en el análisis sensorial, la apariencia, el olor, el sabor y la textura se evalúan por medio de los órganos de los sentidos generando una reacción de excitación del comensal y es esta respuesta final la cual queremos identificar y evaluar por medio de la encuesta. Esto justifica el haber elegido a 50 personas para el muestreo, ya que si no fuese de carácter organoléptico debíamos calcular el tamaño de la muestra, según formulas estadísticas establecidas.

6.2.1 Tabla 3. Encuesta

Pregunta 1	¿Cuál es el cono que por su olor le gusta más?
Pregunta 2	¿Por su apariencia física cual le parece que es más provocativo?
Pregunta 3	De 1 a 3 que tan crujiente considera el patacón, siendo 1 nada crujiente y 3 muy crujiente.
Pregunta 4	De acuerdo con la degustación: cree que la textura de la carne desmechada es.
Pregunta 5	¿Considera que el cono de patacón tiene una forma ergonómica y consistente para su consumo fácil? Sí ___ No___
Pregunta 6	¿Qué opina cerca del nombre del producto?
Pregunta 7	¿Cuál de los siguientes aspectos le atrae más de la propuesta “Patacones Gourmet”? -cercanía -precio -variedad -presentación -propuesta novedosa

Pregunta 8	¿A través de qué medios le gustaría obtener información sobre “Patacones Gourmet”?
Pregunta 9	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto que acaba de degustar? -\$7.000 a \$10.000 -\$11.000 a \$14.000 -\$15.000 a \$20.000
Pregunta 10	¿Con que frecuencia estaría dispuesto a consumir el producto?
Pregunta 11	De acuerdo con su opinión ¿cuál de estos factores es más importante a la hora de elegir un lugar para comer? ¿CUÁLES FACTORES?
Pregunta 12	¿Qué tan importante es el precio para usted a la hora de elegir una comida? FIJAR UNA ESCALA

Fuente. Elaborada por las Autoras

6.2.2 Interpretación de resultados:

Pregunta 1. ¿Cuál es el cono que por su olor le gusta más?

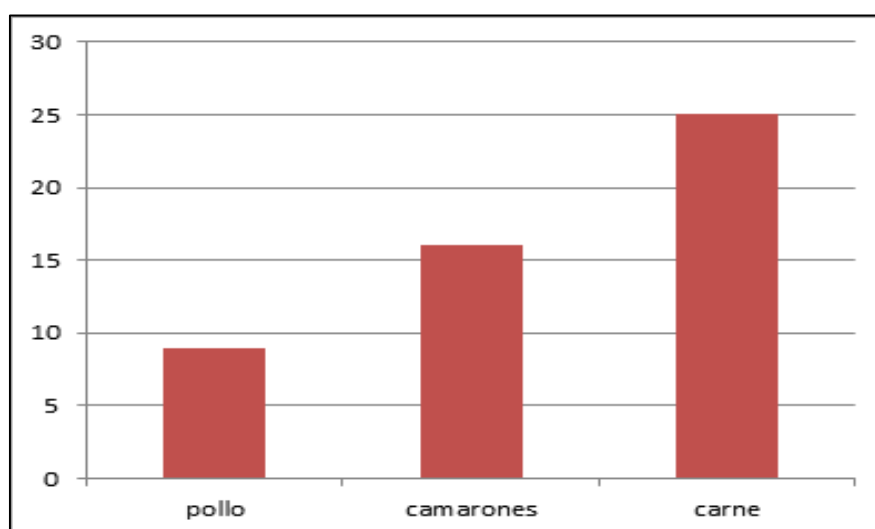


Figura 18. Resultados pregunta 1 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

De las 50 encuestas aplicadas, el 50% prefiere el cono de carne por su olor, para su consumo, por esto consideramos que este será el más vendido en el local, representando aproximadamente el 50% de las ventas mensuales.

Pregunta 2. ¿Por su apariencia física cual le parece que es más provocativo?

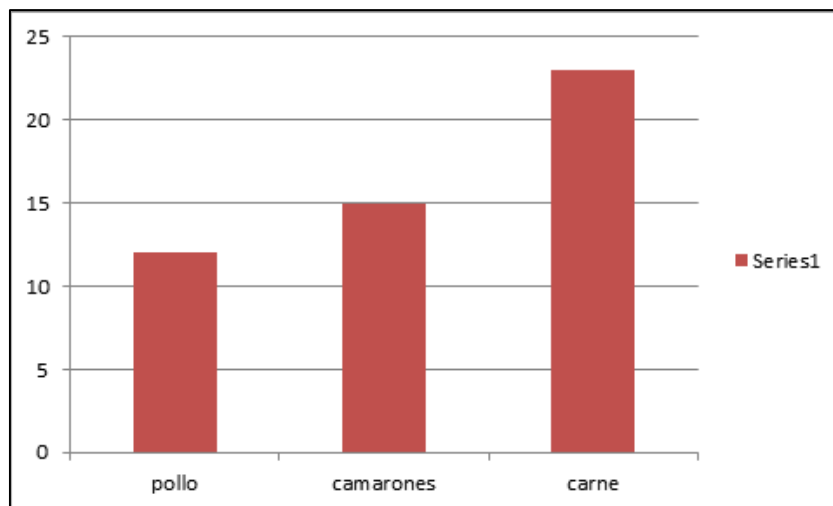


Figura 19. Resultados pregunta 2 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

Los resultados arrojan que, de las 50 personas encuestadas, 23 de ellas prefieren por su aspecto físico el cono de carne, al ser el más provocativo para el consumidor, representando así el cono estrella para ser comercializado en nuestro local.

Pregunta 3. De 1 a 3 que tan crujiente considera el patacón, siendo 1 nada crujiente y 3 muy crujiente.

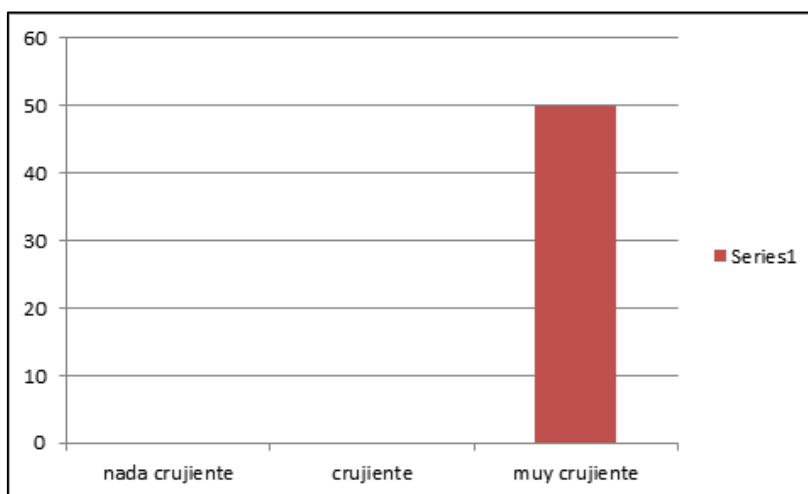


Figura 2. Resultados pregunta 3 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

Al aplicar la encuesta a las 50 personas, el 100% de nuestros consumidores manifiestan que nuestro patacón es muy crujiente, lo cual es bastante positivo para nosotros ya que esta es una de las características de nuestra oferta de valor.

Pregunta 4. De acuerdo con la degustación: cree que la textura de la carne desmechada es:

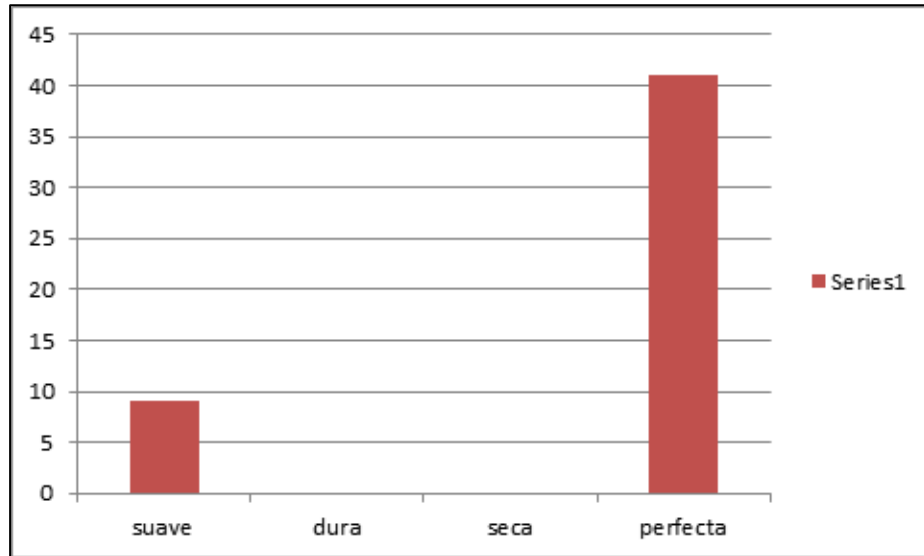


Figura 21. Resultados pregunta 4 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

Del 100% de las encuestas aplicadas el 91% de los consumidores manifiestan que la textura de la carne es perfecta, junto con el 9% que menciona que su textura es suave, lo que nos da como resultado una mezcla de texturas que agradan el paladar de nuestros comensales, para nuestro producto estrella.

Pregunta 5. ¿Considera que el cono de patacón tiene una forma ergonómica y consistente para su consumo fácil?

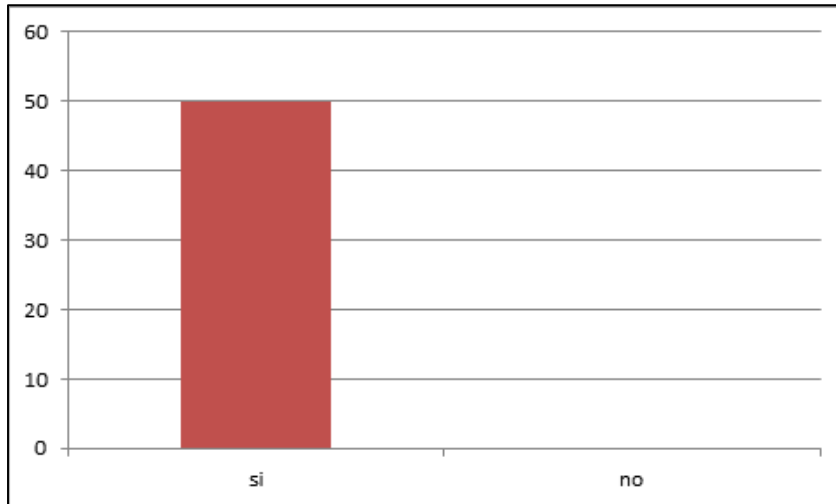


Figura 22. Resultados pregunta 5 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

De las 50 personas encuestadas, los resultados arrojados muestran que el 100% de los consumidores consideran la forma de cono para nuestro producto, como una manera fácil y divertida de consumirlo.

Pregunta 6. ¿Qué opina acerca del nombre del producto?

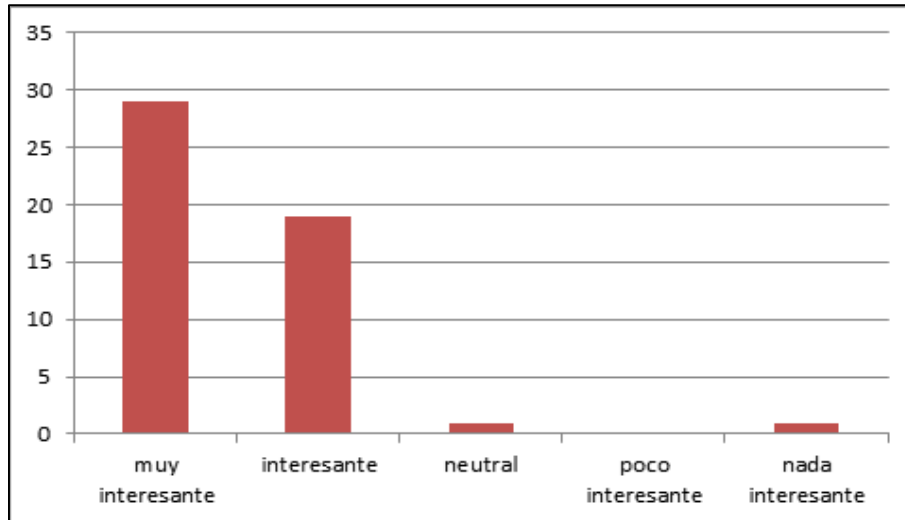


Figura23. Resultados pregunta 6 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

Para las personas encuestadas, vemos que 28 personas les parece muy interesante el nombre de Tostones Gourmet, al estar muy asociado con el producto a vender, 18 personas de las 50 encuestadas les parece interesante el nombre de nuestra empresa, esto es muy importante ya que el nombre es una de las principales características que generan *top of mind* en los clientes. Solo 4 personas piensan que es neutral y nada interesante.

Pregunta 7. ¿Cuál de los siguientes aspectos le atrae más de la propuesta “Patacones Gourmet”?

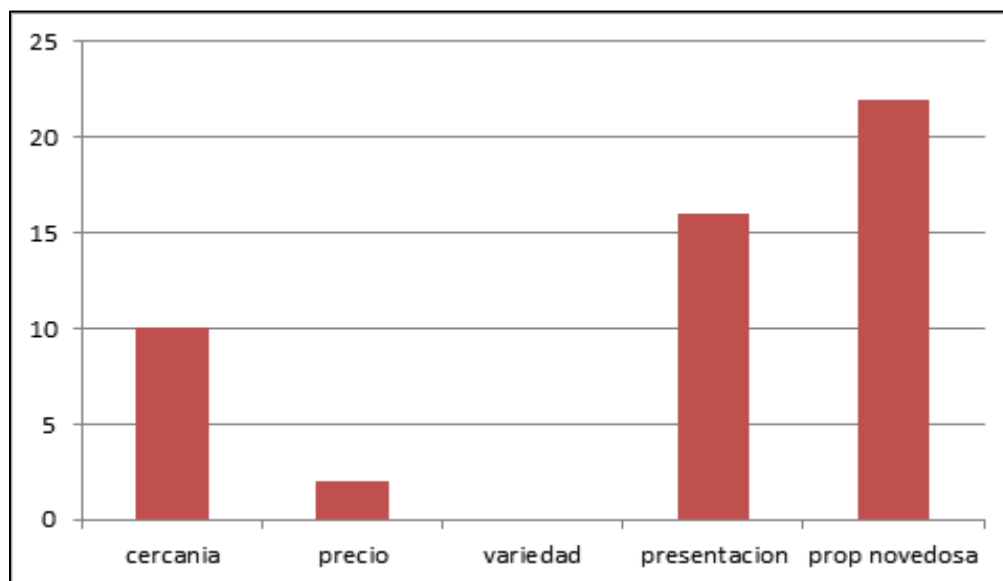


Figura 24. Resultados pregunta 7 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

De las 50 encuestas aplicadas, vemos que a 22 personas les parece Tostones Gourmet una propuesta novedosa en el sector de comidas rápidas, lo cual es bastante positivo en un mercado tan competitivo; adicional a esto 16 personas de nuestra población encuestada muestra interés por la presentación en la que damos a conocer nuestra marca e idea innovadora, 10 personas optarían por nuestra marca al estar cerca bien sea de su lugar de trabajo, de residencia o de estudio; y 2 personas se arriesgan por la opción de precio, como la opción que más les atrae de nuestra marca para ser consumida, en cuanto a esto podemos también analizar que el precio es una de las características menos importantes para los clientes frente a otras a la hora de tomar una decisión de compra.

Pregunta 8. ¿A través de qué medios le gustaría obtener información sobre “Tostones

Gourmet”?

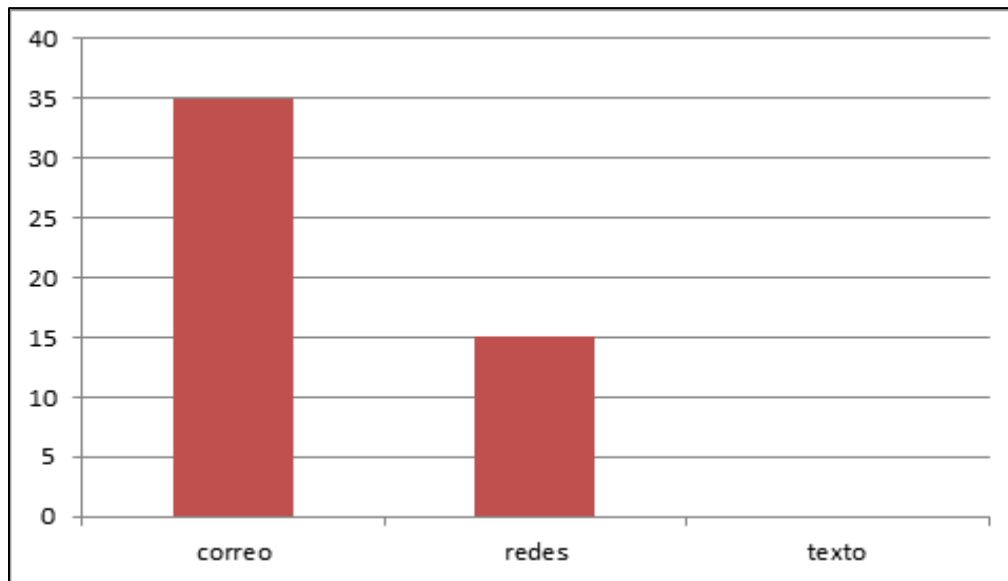


Figura 25. Resultados pregunta 8 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

Los resultados arrojan que un 85% de las personas encuestadas prefieren conocer información de nuestra marca, productos y promociones a través del correo electrónico vs un 15% que opta por el medio de redes sociales. Ambas herramientas son implementadas como estrategias de comunicación para garantizar no solo el crecimiento sino la sostenibilidad de Tostones Gourmet.

Pregunta 9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto que acaba de degustar?

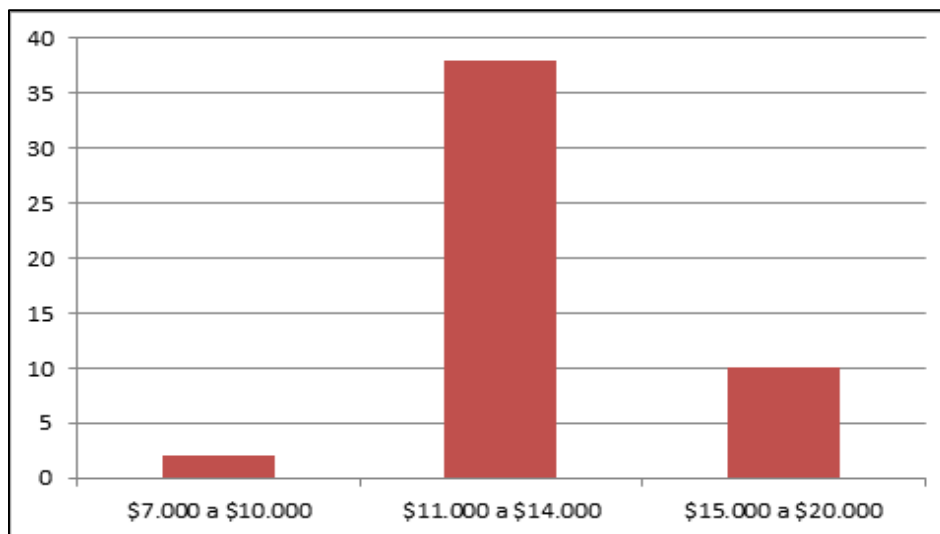


Figura 26. Resultados pregunta 9 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

La asignación de valor en dinero que la población da a nuestro producto después de haberlo degustado fue el de \$11.000 a \$14.000 con un total de 37 personas de las 50 encuestadas, precio que está de acuerdo con el implementado en los 3 patacones que tendremos en inicio en nuestro menú; 10 personas están en el rango de \$15.000 a \$14.000 y solo 3 personas están dentro del rango de \$7.000 a \$10.000.

Analizando este resultado podemos ver la percepción positiva de valor que asignan los clientes a el producto lo cual habla muy bien de la aceptación de entrada al mercado.

Pregunta 10. ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a consumir el producto?

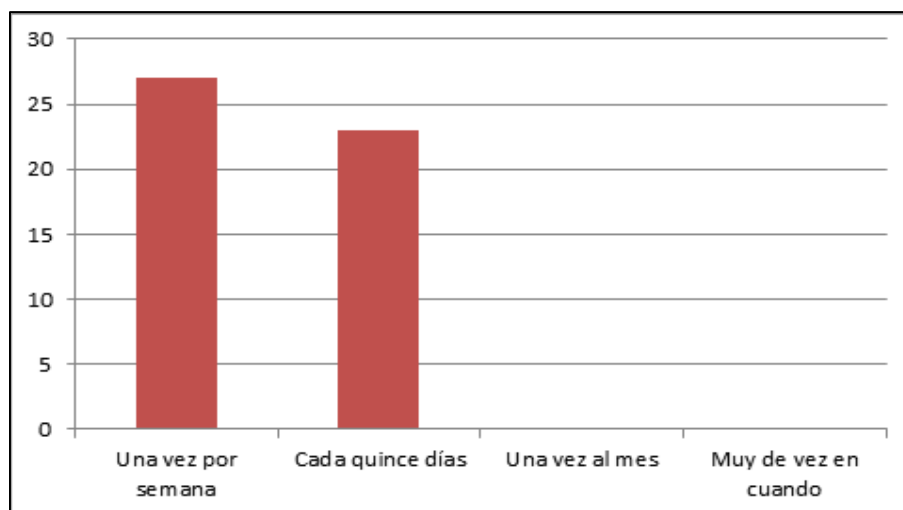


Figura 27. Resultados pregunta 10 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

Vemos como gran oportunidad el hecho de que 27 de las 50 personas encuestadas consumirían nuestro producto por lo menos 1 vez por semana, garantizando su consumo 4 veces al mes y la fidelización de estos clientes, además cada 15 días, 23 de las 50 personas consumirían nuestro producto, lo que nos demuestra que tendremos un flujo constante de clientes dispuestos a consumir Tostones Gourmet.

Pregunta 11. De acuerdo con su opinión ¿cuál de estos factores es más importante a la hora de elegir un lugar para comer?

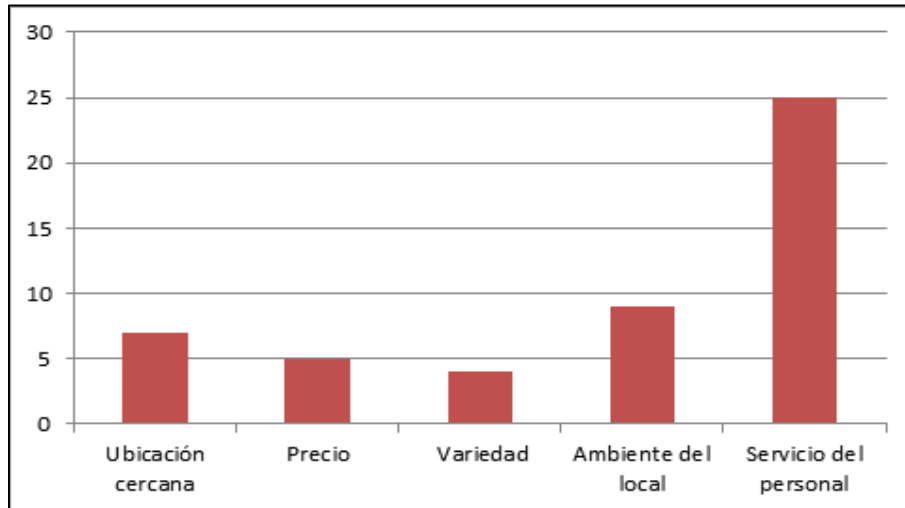


Figura 28. Resultados pregunta 11 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

De las 50 personas encuestadas evidenciamos que el 50% asigna más valor a la prestación de un buen servicio por parte de los empleados del local, lo cual nos direcciona mucho a enfocarnos en representar la pasión que nos mueve a nuestros clientes, la excelencia en el servicio al cliente será un de las claves del éxito en nuestro negocio.

A 9 personas les parece muy importante la ambientación del local, para lo cual hemos ideado un ambiente temático, caribeño y familiar en donde los clientes se sientan acogidos, cómodos y además de la buena comida, que el sitio represente una experiencia diferente para ellos.

7 de las 50 personas encuestadas muestran interés en nuestra marca por la ubicación donde se encuentran, esto hace mucho sentido por la naturaleza de nuestros clientes alrededor.

5 personas tienen como factor importante el precio y 4 personas se inclinan por la variedad de los productos ofrecidos.

Pregunta 12. ¿Qué tan importante es el precio para usted a la hora de elegir una comida?

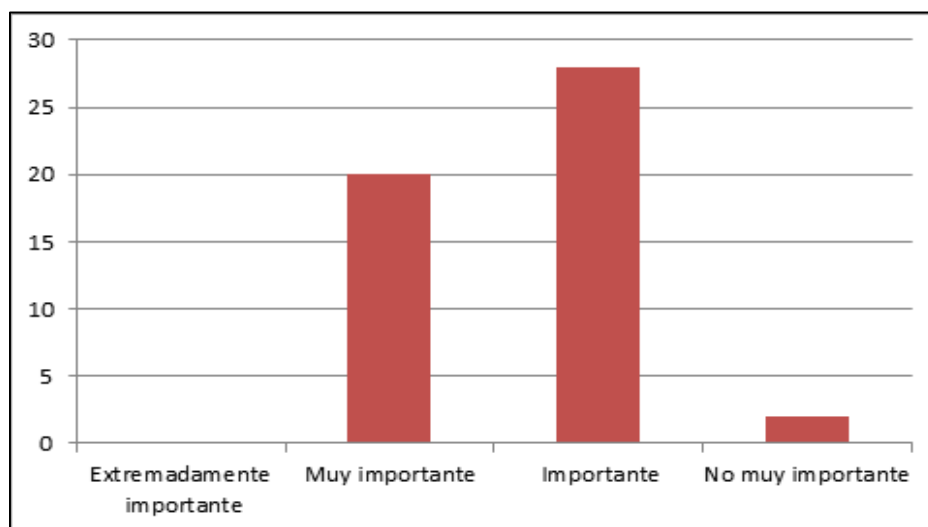


Figura 39. Resultados pregunta 12 de la Encuesta. Elaborada por las Autoras

Vemos que para nuestra población encuestada a 28 personas les parece un factor importante y 20 personas lo toman como un factor muy importante el precio a pagar por el producto a consumir, esto nos afirma que debemos mantener la propuesta de valor en cuanto al precio cómodo a nuestros clientes.

Solo 2 personas consideran que no les es importante el precio a la hora de consumir el producto. En resumen se puede afirmar que los precios de nuestros productos son acordes tanto a la asignación de valor por parte de nuestros clientes como a la ubicación, calidad y

al tamaño de los patacones.

6.3 Estrategia de precio

El precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos de forma directa. A la hora de fijar el precio se debe tener en cuenta las siguientes variables, ya que no es un valor que se pueda determinar de forma independiente por un solo rubro. (Vargas, 2014)

- Costos variables del producto
- La demanda, entendida como el grado de sensibilidad de la venta de un producto.
- La competencia- estudio de sondeo de precios de competidores
- Prioridades del cliente- comportamiento de compra del cliente
- Precio máximo que el cliente está dispuesto a pagar por nuestro producto- estudio de mercado.

6.4 Estrategia de promoción

- El marketing es definido como la opción más rentable de vender un producto o servicio, se espera implementar con las 4p (producto, precio, plaza y promoción): el producto serán los tostones gourmet con diferentes rellenos, con un precio promedio entre \$10.000 A \$14.000, según resultados arrojados por la encuesta aplicada, este producto tiene como mercado meta los sectores 3 y 4 de Bogotá, más específicamente en el sector de Normandía.

- Es importante generar un diferencial con la marca, hacer de Tostones Gourmet la mejor

opción de comida rápida gourmet y que la marca esté presente en cada uno de los productos, en los empaques, en los desechables y en la adecuación general del local (*branding*), con un manejo en donde se genere una recordación inconsciente de la marca por parte del cliente.

- La idea de la promoción del producto es darlo a conocer en el sector donde se va a ubicar el local para este caso en Normandía, por medio de la campaña voz a voz o referidos, entre los clientes que asistan al local para dar a conocer a tostones gourmet como la mejor opción de comida rápida gourmet.

- El sistema de volanteo en el sector es fundamental, con un excelente mensaje, innovador para acercar a nuestro consumidor para que conozca el local y a tostones gourmet.

- Las alianzas estratégicas con aplicaciones como domicilios. Com y Rappi, son fundamentales, pues son herramientas de fácil acceso al público que permiten dar a conocer el producto de una manera fácil y al alcance de la sociedad, contando el cliente con la aplicación para la entrega de sus pedidos en corto tiempo, nos ayuda a estar pendiente del negocio, pues estas alianzas se encargan de todo.

- La publicidad por la página en Facebook e Instagram también repercutirá en la profundización de Tostones Gourmet, para posicionar la marca en el mercado.

- Se implementará una tarjeta de fidelización, la cual será entregada por la primera compra realizada en el local, esta tarjeta será sellada por cada visita realizada por el cliente al establecimiento, al cumplir la totalidad de los sellos, para este caso 10 se le entregara en su compra

número 11 un combo de patacón gourmet más bebida totalmente gratis.

7. ELEMENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

Tostones Gourmet, tiene como objetivo aportar y apoyar de manera significativa a la Fundación Ludovico Pavonni ubicada en C/ 75 bis - Sur, n° 1C-28, la cual atiende a niños de bajos recursos mediante la donación de conos con diferentes rellenos, con el fin de suplir sus necesidades de alimentación.

La fundación se conoció porque las fundadoras del proyecto, en razón a la realización de las prácticas sociales trabajaron con esta fundación conociendo de ante mano la difícil situación de muchas de sus familias, aproximadamente. La donación será destinada a 40 niños, lo cual no generará un mayor gasto para la empresa ya que se realizará principalmente una vez al año.

En el momento de la contratación de las colaboradoras, el objetivo es conseguir jóvenes recién egresados del SENA con estudios culinarios que puedan emprender su vida laboral, esto con el fin de contribuir a la sociedad de bajos ingresos y con pocas oportunidades laborales. La empresa se encargaría de ofrecer capacitaciones enfocadas al concepto e innovación del producto en el mercado para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.

La responsabilidad ambiental, también hace parte de las metas que va ejercer la organización, colaborando al problema medio ambiental que se está viviendo hoy en día, frente a esto, Tostones Gourmet piensa utilizar materiales biodegradables como los pitillos, no

reciclar los aceites para un doble uso y la realización de un sistema de reciclaje en el establecimiento de trabajo que permita generar la cultura del cuidado al medio ambiente a nuestros clientes y consumidores, en donde pueda clasificar cada residuo en el lugar indicado.

7.1 Elementos de innovación social o base tecnológica

Uno de los principales desafíos de Tostones Gourmet está en la innovación, tanto de los procesos como en generar un valor agregado hacia la competencia, se busca un mayor compromiso, innovando en los empaques por medio de diseños nuevos que conecten fuertemente la creación de la identidad de la marca, por ello, los patacones tendrán un nombre que los identifique con los clientes y consumidores; adicional a esto los clientes podrán armar el relleno que deseen en base a los ofrecidos por la empresa.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Costos del producto

Según resultados de la encuesta, el producto de mayor demanda es el cono con carne desmechada, al cual se le proyectan unas ventas mensuales de 600 unidades. Los productos de menor demanda son el cono de camarones y el cono de pollo, razón por la cual se estiman unas ventas mensuales de 300 unidades

Tabla 4. Materia prima

Producto No.1	Cono con carne desmechada	
Unidad de producción	600 conos	
Materia prima	Unidad de medida	Total costo
Sobrebarriga	53lbr	375.000
Aceite	3.1 c/ml	53.000

Tomate	100 lbr	60.000
Cebolla Larga	38lbr	60.000
Ajo	1200 grm	30.000
Sal	4lbr	6.000
Aguacate	150	225.000
Limón	41lbr	69.000
Base de Patacón	600	360.000
Costo 600 conos		\$ 1.238.000
Producción por unidad	600	2.063

Producto No.2	Cono con camarones	
Unidad de producción	300 conos	
Materia prima	Unidad de medida	Total, costo
Camarones		800.000
Aceite	1.1 c/ml	35.000
Tomate	57lbr	64.000
Cebolla Larga	20lbr	34.000
Ajo	700grm	18000
Pimentón	40lbr	110.000
Cilantro	25lbr	11.000
Aguacate	90	130.000
Limón	30 lbr	54.000
Sal	3lbr	3.000
Base de Patacón	300	180.000
Costo 300 conos		1.439.000
Producción por unidad	300	4.797

Tabla 2 (continua)

Producto No.3	CONO POLLO	
Unidad de producción	300 conos	
Materia prima	Unidad de medida	Total costo
Pechuga	38lbr	190.000
Aceite	1.1c/ml	35.000
Pimentón	50lbr	83.000
Cebolla Larga	20lbr	34.000
Ajo	700grm	18.000
Sal	3lbr	4.000
Salsa negra	5.200ml	80.000
Maíz	900Bolsa	85.000

Sazonador	5.200 ml	80.000
Base de Patacón	300	180.000
Costo de 300 conos		789.000
Producción por unidad	300	2.630

Producto no.2	Jugo natural	
Unidad de producción	1200 jugos	
Materia Prima	Unidad de medida	Total, costo
Pulpa de fruta	600	600.000
Azúcar	10 lbr	12.000
Costo 1200 jugos		612.000
Producción por unidad	1200	510

Fuente: Elaborada por las Autoras

8.2 Mano de obra

Tabla 5. Mano de Obra

Mano de obra		
Mod	Chef de planta	Chef reemplazo
	\$ 966.257	\$ 200.000
Total, MOD	\$ 1.166.257	
MOI	Administrador	
	\$ 966.257	
Total, mano de obra	\$ 2.132.514	

Nota: Elaborada por las Autoras

8.3 Costos indirectos de fabricación

Tabla 6. Costos indirectos de fabricación

Costos Indirectos de Fabricación	
Arrendamiento	\$1.100.000
Almacén	\$200.000
agua y gas	\$420.000
Energía	\$220.000
sistema de venta e inventarios	\$291.666
Teléfono	\$85.000
Mantenimiento	\$350.000
Depreciación	\$58.333
Total	\$2.724.999

Fuente: Elaborada por las Autoras

8.4 Costos de publicidad

Tabla 7. Costos de publicidad

Costos de Publicidad	
Branding de la marca tostones gourmet	\$ 1.800.000
Volantes	\$ 80.000
Tarjeta de fidelización	\$ 30.000
Total	\$ 1.910.000

Fuente: Elaborada por las Autoras

8.5 Activos Fijos

Tabla 8. Activos Fijos

Relación Activos Fijos Tostones Gourmet	
Licadoras Industriales Hamilton Beach	\$ 980,000
Freidora M-25	\$ 3,000,000
Nevera no frost Mabe	\$ 1,926,000
cocina industrial 4 puestos M-27	\$ 2,720,000
Telefono inalambrico Motorola Ident M700 Verde	\$ 79,900
Computador - registradora	\$ 1,800,000
Mesas y sillas	\$ 1,500,000
Meson cocina con lavaplatos	\$ 545,900
ollas y sartenes	\$ 1,200,000
Utensilios cocina	\$ 1,300,000
Canecas basura	\$ 120,000
bandejas	\$ 100,000
kit baño	\$ 540,000
Aviso Local	\$ 1,100,000
Ambientacion Local Estilo Caribeño	\$ 2,988,200
Utensilios Aseo	\$ 100,000
Total	\$ 20,000,000

Fuente: Elaborada por las Autoras

8.6 Balance proyectado

La estructura de este balance refleja una composición en la cual desde el inicio del proyecto hasta febrero de 2019 los activos corrientes son menores que los activos fijos, situación que se revierte desde marzo de 2019 y hasta la finalización de la vida útil del proyecto.

En lo referente a la cuenta del patrimonio, el proyecto inicia presentando una pérdida acumulada que se cubre a partir del año 2020

Ver Anexo A

8.7 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Respecto a la estimación de ventas, se hace una proyección inicial la cual se descuenta en un 14% para el año 1 y se mantienen ingresos constantes a partir del año 2019 con el fin de estimar unos ingresos más pesimistas.

Respecto a los costos indirectos de fabricación y los gastos operacionales, éstos presentan un incremento del 6% anual.

Respecto a la utilidad neta, el proyecto presenta pérdidas hasta octubre de 2018 y ganancias hasta el año 2021. En el año 2022 se presentan pérdidas como consecuencia de proyectarse ingresos fijos y costos y gastos crecientes.

Ver Anexo B

8.8 Flujo de Caja Proyectado

En los primeros meses de la proyección los ingresos son mayores que los egresos, razón por la cual se solicita un crédito por valor de \$8.5 millones cancelable en Abril de 2019 y pagando intereses a una tasa del 2% mensual.

Tanto los ingresos como los egresos de este flujo de caja se consideran de contado y por lo tanto no existen cuentas por cobrar a clientes y el único pasivo es el crédito de \$8.5 millones

Ver Anexo C

8.9 Cuadro Activos Fijos

Los precios de estos activos fijos corresponden a información suministrada por diferentes proveedores que fueron consultados.

Ver Anexo D

8.10 Factibilidad del Proyecto

Con base en el flujo de caja del proyecto se construye el flujo de caja libre y se estima el VPN y la TIR. Los resultados fueron VPN de \$6,7 millones y una TIR del 22%, cifras que confirman la viabilidad del proyecto propuesto.

9. CONCLUSIONES

Habiendo realizado un estudio holístico del plan de negocio, podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. Se debe reconocer la dependencia que existe entre el negocio de los restaurantes con los clientes empresariales y los turistas como consecuencia de la apertura económica que abre fronteras y permite una mayor movilidad de las personas
2. Aunque se evidencia un auge en el sector elegido, tanto en el ámbito empresarial, hotelero, turístico y de esparcimiento social, es de suma importancia reconocer que el esfuerzo siempre debe ir encaminado a satisfacer el mercado por medio de la diferenciación y la calidad tanto del producto como del servicio, herramientas claves que se quisieron evidenciar en el trabajo gracias a la implementación de una marca de calidad, como lo es Tostones Gourmet, convirtiéndolo en una idea de negocio innovadora, económica y de calidad al público.
3. Se observa por la proyección del flujo de caja que en los meses de vacaciones se espera una disminución en el movimiento general debido a la ausencia de los estudiantes de la Universidad Libre, por lo cual “Tostones Gourmet” debe centrar sus esfuerzos en la demanda del sector administrativo circundante y el sector hotelero y turístico, es decir deberá redefinir categóricamente el público que mejor se adapta al servicio que queremos ofrecer y llevar a cabo las acciones necesarias para poder captarlo.
4. La intención de crear un negocio en el sector de los restaurantes hace que se deba ser muy estrictos en el cumplimiento de la exigente legislación colombiana, por lo cual es importante que tanto los socios como los empleados estén completamente alineados con las normas referentes en materia de higiene, sanidad y manipulación de alimentos. Por otra parte, el restaurante deberá estar adecuadamente acondicionado para cumplir con los requisitos que exige la normatividad para su correcto funcionamiento.
5. Se observa de acuerdo con el comportamiento del mercado el crecimiento inminente en el consumo fuera de los hogares, oportunidad para este proyecto y que debe ser aprovechada para generar una mayor rentabilidad y cobertura del mercado.
6. “Tostones Gourmet” nacerá en un sector muy competido, por lo cual la estrategia de penetración de mercado será la diferenciación. El restaurante ofrecerá productos de rápida elaboración acompañados de elementos de alta cocina, un servicio de calidad, esto hace

que la oferta sea innovadora y de eficacia y por lo cual genere valor agregado al cliente.

7. Puesto que existen muchos restaurantes que ofrecen productos sustitutos, hemos considerado adecuado y oportuno ubicarnos en una zona en la que no tenemos competencia directa y ser pioneros en establecer la marca con las características que dan valor a nuestro producto.
8. Las relaciones de confianza que se deben establecer con los proveedores se consideran necesarias y de suma importancia para garantizar acuerdos favorables en precio y obtener el óptimo beneficio, para mantener costos bajos en la producción.
9. Es imprescindible contar con trabajadores que estén comprometidos con la empresa y que realicen sus labores con rigor y profesionalismo, por ello es necesario hacer una tarea minuciosa de selección de personal, el cual debe contar con la suficiente experiencia y pasión por el trabajo, para asegurar el desempeño de sus funciones de manera adecuada y eficiente.
10. Los precios se fijan de acuerdo con los de los competidores, costo unitario y por supuesto a la asignación de valor de los consumidores a nuestros productos, con esto nos aseguramos de la aceptación de Tostones Gourmet en el mercado en el que se insertará, manejando un punto de equilibrio para la empresa y lograr mantenerla en el tiempo.
11. La imagen que quiere reflejar el restaurante es de calor humano, calidad, saber hacer, confianza y por supuesto innovación; por eso es necesario aplicar adecuadamente nuestra política de comunicación para poder dar a conocer la empresa y transmitir el mensaje que haga atractivo nuestro restaurante para el público. Por tanto, es necesario evaluar los distintos canales en cada momento para elegir el más adecuado para la audiencia, la época del año y el presupuesto asignado por el restaurante.

10. CRONOGRAMA DE DESARROLLO TRABAJO DE GRADO

Tabla 9. Cronograma de actividades

Fecha	Actividad
05 de septiembre de 2017	Primera tutoría con docente asignado, revisión de idea de negocio y fijación de pautas.

14 de septiembre de 2017	Tutoría con docente asignado, para revisar temas de justificación del plan, presentación preliminar y comportamiento del mercado.
18 de septiembre de 2017	Tutoría con docente asignado, para revisar temas de estrategias de comunicación, proceso productivo y estructura administrativa.
26 de septiembre de 2017	Envío de correcciones del trabajo al tutor
29 de septiembre de 2017. Entre las 2:00 y 6:00 pm	Entrega de anteproyectos al comité de investigaciones. Con carta de respaldo por parte del Docente Tutor asignado.
4 de octubre de 2017. Hora sugerida 2:00 pm	Aprobación de anteproyectos y asignación de 2 jurados por anteproyecto.
6 de diciembre de 2017. Hora sugerida 6:00 pm.	Entrega de documentos finales. Con carta firmada por el tutor del trabajo de grado (modalidad monografía o business plan)
14 de diciembre de 2017. Hora sugerida 6:00 pm	Conceptos de jurados
15 de diciembre de 2017.	Envío de comunicación con Fecha de sustentación (para proyectos que no necesiten correcciones)
15 de diciembre de 2017	Envío de comunicación Correcciones al trabajo escrito (para aquellos trabajos que requieran ajustes)
23 al 26 de enero de 2018	Primeras Sustentaciones
23 al 26 de enero de 2018	Entrega de correcciones
30 de enero al 2 de febrero de 2018	Segundas fechas de sustentación

Fuente: Elaborada por las Autoras

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ane-Marie, T. (1999). La creation des identies nationales. Paris: Seúl. (s.f.).

- Acodres. (s.f.). *Asociacion Colombiana de la Industria Gastronomica* . Obtenido de <http://acodres.com.co/>
- Andrade, D. (2018). *Pontificia Universidad catolica del Ecuador*. Obtenido de *Economia y Finanzas Internacionales*: <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/20-economias-de-escala>
- Anne-Marie, T. (1999). *La creation des identies nationales*. . Paris: Seúl.
- Banco de la Republica. (2016). *Sector comidas en la industria nacional* . Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/>
- BANCO MUNDIAL . (25 de FEBRERO de 2016). *Colombia: panorama general*. Obtenido de *Colombia: panorama general*: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Bancoldex. (2009). *Sociedad por acciones simplificada SAS*. Obtenido de http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf
- CERRANO, L. (28 de DICIEMBRE de 2002). *SALARIOS REGIONALES Y DOTACIONES DE CAPITAL HUMANO*. Obtenido de *SALARIOS REGIONALES Y DOTACIONES DE CAPITAL HUMANO*: <http://www.redalyc.org/html/969/96917634002/>
- Cofrem . (2016). *Cofrem Caja de Compensacion Familiar. labores del Auxiliar de cocina*. Obtenido de http://190.25.202.186/website/fileadmin/documentos/MANUAL_FUNCION/Cargosflexibles/MF-313-29-27_Auxiliar_de_Cocina.pdf
- CONO SUR . (10 de SEPTIEMBRE de 2014). *CONO SUR* . Recuperado el 05 de SEPTIEMBRE de 2017, de CONO SUR : <https://www.youtube.com/watch?v=FdMI3mJnv9k>

Cono sur. (2016). *Birthday`s Conosur 6*. Obtenido de

<https://www.youtube.com/watch?v=FdMI3mJnv9k>

DANE. (05 de SEPTIEMBRE de 2017). *Muestra Trimestral de Servicios -MTS-*. Obtenido de

Muestra Trimestral de Servicios -MTS-: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-trimestral-de-servicios-mts>

DIAN. (2016). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Actividades empresariales*.

Bogotá. Obtenido de <http://www.dian.gov.co/>

Diario El Espectador . (2017). *La mitad de los habitantes de Bogotá son de clase media*.

Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/la-mitad-de-los-habitantes-de-bogota-son-de-clase-media-articulo-707875>

Diario El Tiempo. (2017). Estas son las tendencias de consumo en el 2017. *El Tiempo*, págs.

<http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/tendencias-de-consumo-en-2017-36324>. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/tendencias-de-consumo-en-2017-36324>

Diario Portafolio. (2014). *Mercado de comidas rápidas, con potencial por explotar*. Obtenido de

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-comidas-rapidas-potencial-explotar-58492>

Espectador, E. (13 de 08 de 2017). La mitad de los habitantes de Bogotá son de clase media. *El*

Espectador. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/la-mitad-de-los-habitantes-de-bogota-son-de-clase-media-articulo-707875>

Euromonitor. (2017). *Euromonitor International*. Obtenido de Euromonitor International:

<http://www.euromonitor.com/global-economic-forecasts-q4-2017/report>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (1998). *El Pescado Fresco: Su Calidad y Cambios de su Calidad*. (H. Huss, Ed.) Dinamarca: laboratorio tecnologico Ministerio de Pesca.
- Fuentes, S. J., Rativa, E. A., & Ramírez, O. L. (07 de Junio de 2017). “*El Sevillano Parrilla Street*”. Obtenido de “El Sevillano Parrilla Street”:
file:///C:/Users/Invitado/Desktop/plan%20usta%20repositorio.pdf
- Garzón, D. (2015). *El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- Gonzalez, M. P. (5 de Febrero de 2017). *Plan de Negocios para la creación de un restaurante de comida saludable*. Obtenido de Plan de Negocios para la creación de un restaurante de comida saludable: <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1657>
- Hervas, O & Dalmau, P. (2007). Which IC components explain national IC stocks? *Journal of Intellectual Capital*, 12 (8), 444-469.
- ICONTEC. (2005). *Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Norma Técnica NTS-USNA, Sectorial Colombiana 007. Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos - Primera actualización*. Bogotá: ICONTEC.
- Iglesias, I. (2014). *Así es el tamaño de la 'torta' de las comidas rápidas*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14889239>
- Lago, J. (2017). *EZE Business Chol*. Buenos Aires.
- Mincomercio, Industria y Turismo. (2017). *NTS - Establecimientos gastronómicos*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/1395/nts_-_establecimientos_gastronomico

Nielsen. (01 de 12 de 2014). *nielsen*. Obtenido de nielsen:

<http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/making-a-list-who-are-shoppers-buying-for-this-holiday-season.html>

NIELSEN. (26 de OCTUBRE de 2016). *38% DE LOS COLOMBIANOS COME FUERA DE SU HOGAR UNA O MÁS VECES A LA SEMANA*. Obtenido de 38% DE LOS

COLOMBIANOS COME FUERA DE SU HOGAR UNA O MÁS VECES A LA SEMANA: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

PAZ. (15 de ENERO de 2017). *Por los Derechos Humanos y la Construcción de Paz*". Obtenido de Por los Derechos Humanos y la Construcción de Paz": <https://www.pas.org.co/>

PINILLA, C. C. (5 de AGOSTO de 2016). *IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO QUE HAN TENIDO*. Obtenido de IDENTIFICACIÓN DE LAS

ESTRATEGIAS DE MERCADO QUE HAN TENIDO:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15753/1/MeloPinillaCristian%20Camilo%202016.pdf>

Porter, M. (2004). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vega Ediciones.

Raddar. (2017). *Consumer Knowledge Group*. Obtenido de <http://www.raddar.net/about.html>

Revista Dinero . (2016). *Comidas rápidas: Una industria con gran apetito*. Obtenido de

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022>

REVISTA DINERO. (15 de DICIEMBRE de 2016). *Comidas rápidas: Una industria con gran apetito*. Recuperado el 05 de SEPTIEMBRE de 2017, de *Comidas rápidas: Una industria*

con gran apetito: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022>

Revista Dinero. (15 de 12 de 2016). *Revista Dinero*. Obtenido de

<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>

Revista Reto . (05 de Junio de 2015). *Ocho pasos para planear estrategicamente en*

microempresas. Obtenido de Ocho pasos para planear estrategicamente en

microempresas: <http://revistas.sena.edu.co/index.php/RETO/article/view/523/586>

Riera, M. (11 de Enero de 2016). *EAE Business School*. Obtenido de

<https://www.eae.es/actualidad/noticias/el-consumo-de-comida-rapida-en-espana-crecera-un-50-en-los-proximos-cinco-anos>

Samaniego, C. (2016). *Manual de funciones de un restaurante*. Obtenido de

<http://es.calameo.com/read/002630458cd229c014875>

Tiempo, E. (28 de 01 de 2008). ¿Que es una franquicia y cual es su objetivo? Recuperado el 03

de 09 de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2807407>

Unipymes. (2017). *Aumenta el consumo per cápita de comida rápida en Colombia*. Obtenido de

<https://www.unipymes.com/aumenta-el-consumo-per-capita-de-comida-rapida-en-colombia/>

Universidad EAFIT. (2016). *Tipos de empresas*. Obtenido de

<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>

Vargas, J. (Mayo de 2014). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de Gerencia de Mercadeo:

<https://gerenciamercadeo.wordpress.com/2014/05/07/el-precio-es-el-unico-elemento-de-la-mezcla-de-marketing-que-produce-ingresos-los-demas-generan-costos/>

Verdezoto, E. (2016). *funciones de un administrador de un restaurante*. Obtenido de

<https://www.coreshotconsultores.com/single-post/2016/03/28/FUNCIONES-DE-UN-ADMINISTRADOR-DE-RESTAURANTE>

Weiss,J. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter y su utilidad en bolsa*. Obtenido de

<http://www.balancefacil.com/2013/12/las-cinco-fuerzas-de-porter-y-su.html>