

“EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS”

Alumnos:

Darío Nicolás Guzmán Fajardo

Marcela Jácome Vergel

Juan Camilo Vanegas Lasso

MASTER OFICIAL EN CREACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ANTONIO DE NEBRIJA-ESPAÑA

MADRID - 2012

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. RESUMEN EJECUTIVO	Pág. 4
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO	Pág. 6
2.1 Cuantificación del Mercado Potencial	Pág. 6
2.2 Determinación de Ámbito Territorial	Pág. 7
2.3 Datos históricos y tendencias	Pág. 7
2.4 Fijación de Mercado Objetivo	Pág. 12
2.5 Análisis de la Demanda	Pág. 25
2.6 Análisis de la Oferta	Pág. 26
CAPÍTULO 3. PLAN ESTRATÉGICO	Pág. 28
3.1 Visión, Misión y Valores	Pág. 28
3.2 Análisis Externo	Pág. 29
3.3 Análisis Interno	Pág. 48
3.4 Matriz DOFA	Pág. 52
3.5 Definición de la Estrategia	Pág. 52
CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES	Pág. 53
4.1 Plan de Producción	Pág. 53
4.2 Análisis Comparativo de Costos entre Proveedores Locales	Pág. 61
CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING	Pág. 81
5.1 Objetivo General	Pág. 81
5.2 Objetivos Específicos	Pág. 81
5.3 Estrategias de Mercadeo	Pág. 81
5.4 Táctica de Producto	Pág. 82
5.5 Táctica de Comunicación	Pág. 84
5.6 Táctica de Publicidad	Pág. 86
5.7 Táctica de Precio	Pág. 87
5.8 Táctica de Promoción	Pág. 88
5.9 Táctica de Servicio	Pág. 89
5.10 Previsión de Ventas	Pág. 96

CAPÍTULO 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Pág. 97
Y ORGANIZACIÓN	
6.1 Organigrama de funcionamiento	Pág. 97
6.2 Cualificación, cargo, funciones y remuneración del personal directivo	Pág. 98
6.3 Modelo de Gestión Humana	Pág. 111
6.4 Forma jurídica	Pág. 123
6.5 Opciones para contratación del personal	Pág. 123
CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO	Pág. 126
7.1 Horizonte Temporal Plan Financiero	Pág. 126
7.2 Previsión inicial de Inversiones y Financiación	Pág. 126
7.3 Proyección de la Cuenta de Resultados a cinco años	Pág. 127
7.4 Previsión de Flujos de Caja (Tesorería) para el primer año, con desglose mensual	Pág. 129
7.5 Balance General	Pág. 130
7.6 Punto de equilibrio	Pág. 130
7.7 Evaluación del Proyecto	Pág. 131
7.8 Plan de Riesgos	Pág. 132
CAPÍTULO 8. ANALISIS DE RIESGO	Pág. 135
8.1 Factores claves que puedan afectar a la buena marcha del negocio.	Pág. 135
8.2 Planes de emergencia si las previsiones fallasen	Pág. 140
CAPÍTULO 9. PLAN DE LANZAMIENTO	Pág. 141
9.1 Identificación de las actividades a llevar a cabo	Pág. 141
9.2 Cronograma de trabajo	Pág. 141
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	Pág. 144

CAPÍTULO 1. RESUMEN EJECUTIVO

“El País De Las Maravillas” es un modelo de negocio orientado a los turistas que visitan Villa de Leyva que quieren vivir una experiencia gastronómica única. Es un Restaurante Gourmet que dispone de un portafolio de productos de excelente calidad basado en una oferta de comida ligera y bebidas convencionales listas para disfrutar y saborear. Al contrario de los otros restaurantes de la zona, “El País De Las Maravillas” cuenta con un ambiente físico que busca la generación de una experiencia única que deleite los sentidos, satisfaga las necesidades de alimentación, diversión y reconocimiento, así como con un protocolo de servicio estandarizado que permita vivenciar de la misma forma cada una de las visitas al lugar.

Villa de Leyva es el principal pueblo turístico de Colombia, caracterizado por sus altos índices de visitantes¹. Lo anterior garantiza el mercado al cual ofrecer una propuesta de valor diferencial pues a pesar de contar con una amplia red de restaurantes, no existe un lugar que ofrezca una mezcla de atributos que involucren el ambiente físico y una propuesta estandarizada de servicio. Seduciremos a nuestro mercado objetivo a través de tácticas de mercadeo y promoción que generen curiosidad por conocer nuestro producto.

Nuestro producto aumentado esta dirigido a turistas procedentes de la ciudad de Bogotá, de estrato socio-económico 4,5 y 6; con poder adquisitivo que les permite llevar un estilo vida marcado por la realización de actividades que generen estatus. Son en su mayoría profesionales que desempeñan cargos de mediana y alta dirección,

¹ Visitantes promedio proyectados para 2012 en un día de temporada alta: 14.479.

interactuantes de las redes sociales y que contemplan dentro de sus opciones de turismo de fin de semana, salir de Bogotá en compañía de familia y amigos.

Queremos posicionarnos como un modelo de negocio rentable el cual pueda ser replicado en los pueblos definidos como patrimonio de Colombia².

Nuestro equipo esta formado por emprendedores profesionales con experiencia en diferentes áreas industriales y de servicio quienes consideran llevar a cabo esta idea de negocio. Marcela Jácome Vergel es profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales, quien labora actualmente en Bancolombia en el área de liderazgo de equipos comerciales; Juan Camilo Vanegas Lasso es profesional en Administración Financiera, especializado en Mercadeo, quien actualmente trabaja en Bancolombia en el área comercial en temas de captación y colocación de recursos en dólares; por último Dario Nicolás Guzman Fajardo es Ingeniero Industrial especializado en Mercadeo con experiencia en áreas de mercadeo, producción y administración; actualmente labora con Ecopetrol en un proyecto de su filial Bioenergy.

La inversión inicial del modelo de negocio es de \$ 318.481.689 correspondientes a €140.921, generando una tasa de retorno del 23,75% sobre una tasa de oportunidad del 15%, en un horizonte de 5 años.

² Clasificación realizada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia.

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Cuantificación del Mercado Potencial

Teniendo en cuenta los datos estadísticos de la población total y manteniendo la tasa de crecimiento anual constante de visitantes que llegan diariamente a Villa de Leyva (12,78%)³, podemos inferir que para el año 2012, Villa de Leyva contará con un dato aproximado de 22.916 turistas por día:

Datos Estadísticos Por Día	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
Flotante (Llega los fines de Semana)	5.215	5.881	6.633	7.481	8.437
Visitantes Temporada Alta	8.950	10.094	11.384	12.839	14.479
TOTALES	14.165	15.975	18.017	20.319	22.916

Tasa de Incremento Anual	12,78%
---------------------------------	---------------

Datos Estadísticos Por Día	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Flotante (Llega los fines de Semana)	9.515	10.731	12.103	13.649	15.394
Visitantes Temporada Alta	16.330	18.417	20.771	23.425	26.419
TOTALES	25.845	29.148	32.873	37.074	41.812

MERCADO POTENCIAL	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Flotante (Llega los fines de Semana)	1.316.156	1.484.360	1.674.062	1.888.007	2.129.294	2.401.418
Visitantes Temporada Alta	666.054	751.175	847.176	955.445	1.077.550	1.215.261
TOTAL	1.982.209	2.235.536	2.521.237	2.843.451	3.206.844	3.616.679

Con base en las estadísticas del sector turismo, conforme a la procedencia de los visitantes que llegan a Villa de Leyva, es posible determinar de la cantidad de turistas que viajan desde Bogotá, así:

CIUDADES ORIGEN TURISTAS	%	AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
		Flotante	Temporada Alta	Flotante	Temporada Alta	Flotante	Temporada Alta	Flotante	Temporada Alta
BOGOTA	57%	750.209	363.144	846.085	409.554	954.215	461.895	1.076.164	520.925
MEDELLIN	12%	157.939	76.451	178.123	86.222	200.887	97.241	226.561	109.668
CALI	7%	92.131	44.597	103.905	50.296	117.184	56.724	132.160	63.973
BARRANQUILLA	4%	52.646	25.484	59.374	28.741	66.962	32.414	75.520	36.556
BUCARAMANGA	13%	171.100	82.822	192.967	93.407	217.628	105.344	245.441	118.807
OTRAS	7%	92.131	44.597	103.905	50.296	117.184	56.724	132.160	63.973
TOTAL	100%	1.316.156	637.095	1.484.360	718.516	1.674.062	810.342	1.888.007	913.904

Este mismo estudio clasifica la población por grupo etáreo, la cual nos permite identificar por edades dichas cifras:

³ Tasa Anual de Crecimiento de la Población en Villa de Leyva – DANE 2008

SEGMENTACION POR EDAD - BOGOTA		
Grupo	%	Personas
Infantes (0-3 años)	6%	66.801
Niños (4-15 años)	8%	89.068
Adolescentes (16-22 años)	7%	77.935
Jovenes (23-35)	36%	400.807
Adultos (36-50)	24%	267.205
Adulto Mayor (Mayor de 51)	19%	211.537
TOTAL	100%	1.113.353

Tradicionalmente el turismo en Villa de Leyva para los fines de semana, comienza los días viernes y finaliza los días domingo (3 días). Adicionalmente existen temporadas de vacaciones en periodos específicos en meses del año, los cuales son necesarios contemplar.

2.2 Determinación de Ámbito Territorial

Villa de Leyva, es un pueblo turístico ubicado en el Departamento de Boyacá, a 177 km de Bogotá (2 horas 25 minutos aproximadamente por carretera). Posee una de las plazas mayores más imponentes de Colombia. Su arquitectura conserva la sobriedad de la época colonial y sus calles empedradas acentúan su glorioso carácter.

2.3 Datos históricos y tendencias

➤ Aspectos Históricos de Villa de Leyva⁴

Fundada el 12 de junio de 1572 con el nombre de Villa de Nuestra Señora de Leyva, por el Capitán Hernán Suárez de Villalobos, por orden del Presidente del Nuevo Reino de Granada Don Andrés Díaz Venero de Leyva. Inicialmente estuvo ubicado cerca al observatorio Astronómico indígena denominado Valle de Zaquencipá y doce años más tarde fue trasladada al sitio donde se encuentra actualmente. Durante la colonia, Villa de

⁴ Información recopilada a través de la página web: www.villadeleyva.net

Leyva se convirtió en el principal productor de aceite de Oliva y Trigo y elegida como lugar preferido por Familias españolas y en especial como sitio de Recreo de Virreyes.

Villa de Leyva es cuna del General Antonio Ricaurte inmolado en San Mateo durante la guerra de independencia. El General y Presidente de la República Antonio Nariño pasó sus últimos días aquí. En 1812 se reunió en la Villa el primer Congreso de las Provincias Unidas. En 1830 se construye la carretera que la comunica con Tunja pasando por Arcabuco, iniciando así el desarrollo para la hermosa Villa y finalmente en 1954 Villa de Leyva recibe el título de Monumento Nacional.

La arquitectura de Villa de Leyva es de estilo colonial tendencia presente en sus construcciones antiguas que hoy se puede apreciar en edificaciones como la Casa del Primer Congreso, Casa de Don Antonio Nariño, Casa de la Real Fabrica de Licores, Claustro de San Agustín y muchas otras que muestran la belleza de sus balcones, arcos y portones. Villa de Leyva es inspiración de poetas y escritores que encuentran la paz en el recorrido de sus calles empedradas o en la contemplación de la majestuosidad de la Plaza mayor, única en su género en Latinoamérica.

Villa de Leyva está ubicada a una altura de 2.143 m.s.n.m. con una temperatura promedio de 18 C y una población de 12.000 habitantes. Su extensión es de 128 km² Villa de Leyva limita por el Norte con los municipios de Arcabuco y Gachantivá, al sur los municipios de Sáchica y Chíquiza al oriente los municipios de Chiquiza y San Pedro de Iguaque y al occidente los municipios de Santa Sofía, Sutamarchán y Gachantivá.

El Santuario de Flora y Fauna de Iguaque su principal reserva ecológica, con 6.750

hectáreas alberga gran cantidad de especies nativas y hace parte de la unidad de parques nacionales. Su distribución altitudinal se inicia a los 2.600 y llega a 3.800 metros y en los cuales es posible observar diferentes tipos de ecosistemas, desde selvas alto andinas, bosques enanos hasta el imponente páramo, donde encontrará ocho lagunas de origen glaciar una de las cuales, la laguna de Iguaque, originó la Leyenda de Bachué. Todas estas razones hacen del santuario una reserva Hidrográfica importante para toda la región.

Según la mitología Muisca de la Laguna de Iguaque surgió Bachué con un niño en sus brazos de tres años de edad (Iguaque) ellos dieron origen a la Raza Muisca. Por los estudios antropológicos la civilización que tuvo su asiento en el Valle de Zaquencipá, fue un pueblo con grandes conocimientos en agricultura, cerámica y principalmente en astronomía, aun hoy es posible ver vestigios de su increíble conocimiento en el Observatorio Astronómico de Zaquencipá., llamado popularmente Infiernito.

➤ **Tendencias del sector turístico de Villa de Leyva**

- Salida de lo cotidiano:

La mayoría de personas en la actualidad, que trabajan, estudian, tiene una familia y viven en ciudades congestionadas, buscan salir de su día a día. Un reciente estudio realizado en Colombia⁵, muestra que de 7,4 millones de habitantes que hay en Bogotá el 3,51% sale el fin de semana, puente o semana santa a un sitio turístico a no más de 3 horas de la ciudad.

⁵Censo colombiano 2005.

- Natural-Aire Libre:

En este siglo estamos viviendo una afinidad fuerte y cada vez mayor al consumo y dedicación a temas naturalistas. Preferimos tomar líquidos naturales que gaseosa, por esto muchas empresas de bebidas han empezado a tener en su portafolio líquido como té y jugos naturales.

Al mismo tiempo, nos interesa más ir a sitios turísticos con reservas naturales y ambientes alejados del ruido y la congestión ambiental.

- Sitios Históricos y Famosos:

Unido a lo anterior, el extranjero y el colombiano busca en Colombia historia. Y en especial los colombianos en los últimos años están viajando más por el territorio nacional, y valorando primero lo local, esto gracias a campañas realizadas por el gobierno.

También hoy Villa de Leyva tiene una de las más grandes colonias de extranjeros que enriquecen la vida diaria, cultural, y gastronómica; por sus múltiples atractivos, pero también porque la historia está en ella: se encuentra el primer Cronosaurio⁶ del mundo exhibido in situ, y el segundo mejor preservado a nivel mundial, el primero está en Australia.

Además, es fuente de historias y locaciones de películas, series y telenovelas; y de un Centro de Historia Natural: Museo Paleontológico donde existen fósiles de 110 millones de años, en un terreno de 14.000 m².

⁶ Reptil de cabeza grande, cuello corto, armado de grandes y fuertes dientes, una cola parecida a la del cocodrilo actual y aletas en forma de remos, que permitían su desplazamiento en suelo y agua.

- Pueblos en Desarrollo Económico:

Las capitales del mundo tienen muchas opciones para los turistas, pero como los turistas están cambiando sus gustos de destino por buscar tranquilidad, historia, ambiente sano, entre otros, los pueblos empezaron a ser moda, Villa de Leyva según estadísticas nacionales⁷ es el pueblo de mayor desarrollo en Colombia con un 7.5% de crecimiento anual del PIB (Producto Interno Bruto). Villa de Leyva también tiene el record de construcción aproximado de una casa y media por día, y una nueva posada u hotel bimensual.

- Diferenciación de los Servicios y Productos Ofrecidos:

Estamos viviendo un cambio estructural en lo que los clientes esperan de las empresas. No es solo satisfacer una necesidad, sino que ellos esperan un diferencial que en temas de sentidos los atraiga y captive.

Es así, como en el sector de los restaurantes está de moda la cocina tradicional, innovadora, experimental, rápida e internacional. Esto trae consigo los nuevos hábitos alimenticios de los consumidores, todo al Natural.

Es un sector en crecimiento y con una importante participación en las economías del mundo; en Colombia, según un informe de ACODRES (Asociación Colombiana de Restaurantes), el sector ha venido creciendo a un ritmo por encima del 6% anual en los últimos años.

⁷ Informe Villa de Leyva en cifras 2011 (Alcandía Municipal de Villa de Leyva).

- Profesionalismo en el Sector de Restaurantes:

Colombia se enfrenta a un elevado nivel de profesionalismo y formalidad en el sector de restaurantes a nivel mundial. Esto nos lleva a crecer en Colegios y Universidades enfocadas a este servicio, y a contratar personas competentes, especialistas y experimentadas.

- Restaurantes Temáticos:

Restaurante que sean experiencia para los sentidos, con un tema especial que se vea reflejado en todo su concepto, y que además de alimentar sea un lugar de entretenimiento.

2.4 Fijación de Mercado Objetivo

El Mercado Objetivo se definirá teniendo en cuenta las siguientes características:

Procedencia	Ciudad de Bogotá
Edad	25 a 50 años
Sexo	Masculino y Femenino
Clase Social	Estrato 4,5,6

➤ Investigación de Mercado

- Metodología de Investigación:

Se realizo una investigación que sirviera como base para elaborar el plan de marketing.

La investigación se realizó en la ciudad de Bogotá, en el sector empresarial del centro de la ciudad. Se seleccionó dicho sector por la gran concentración de personas que se ajustan al target que consideramos ideal para el modelo de negocio:

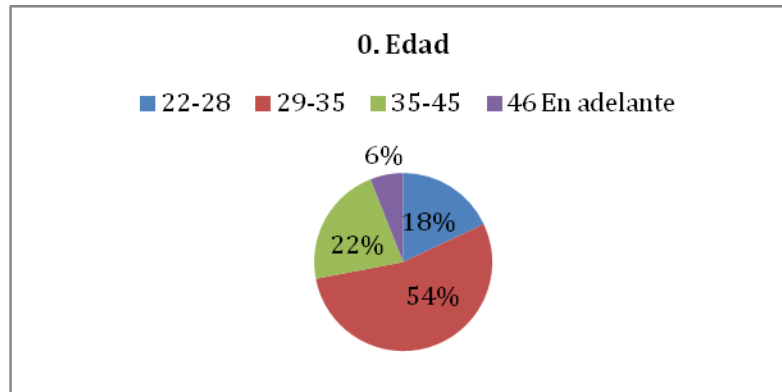
- Profesionales empleados.
- Personas Independientes o empresarios.
- Personas con ingresos iguales o mayores a \$ 2,000.000.
- Importancia del Turismo como actividad habitual.
- Frecuencia de realización de viajes turísticos cercanos a Bogotá.
- Presupuesto destinado para Turismo.
- Conocimiento de Villa de Leyva como destino turístico.
- Preferencias y aspectos positivos de Villa de Leyva.
- Conocimiento de oferta gastronómica en Villa de Leyva.
- Variables decisorias para preferir un restaurante en Villa de Leyva.
- Intención de asistir a un nuevo restaurante que brinde servicios específicos y experiencias vivenciales.

La investigación es concluyente y descriptiva. El método utilizado es la encuesta de preguntas con respuesta múltiple.

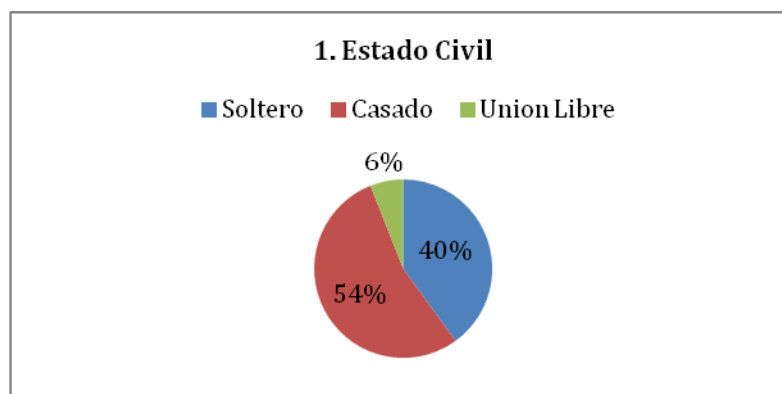
El elemento muestral fueron hombres y mujeres entre 25 y 50 años de edad y en total se realizaron 50 encuestas.

- Resultados de la Encuesta

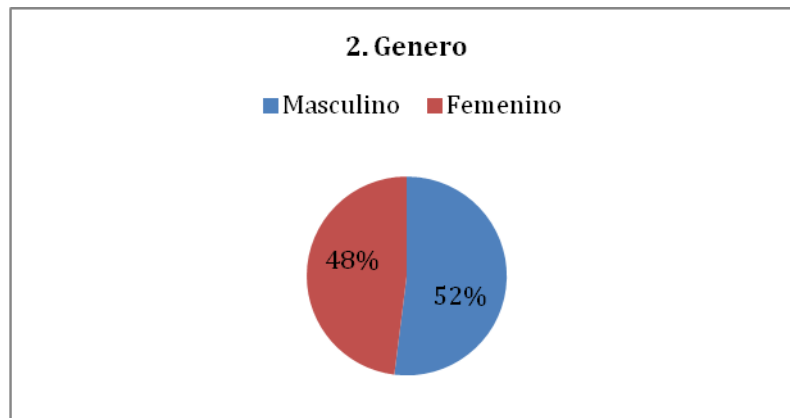
0. Edad		
25-28	9	18%
29-35	27	54%
35-45	11	22%
46 En adelante	3	6%
Total	50	100%



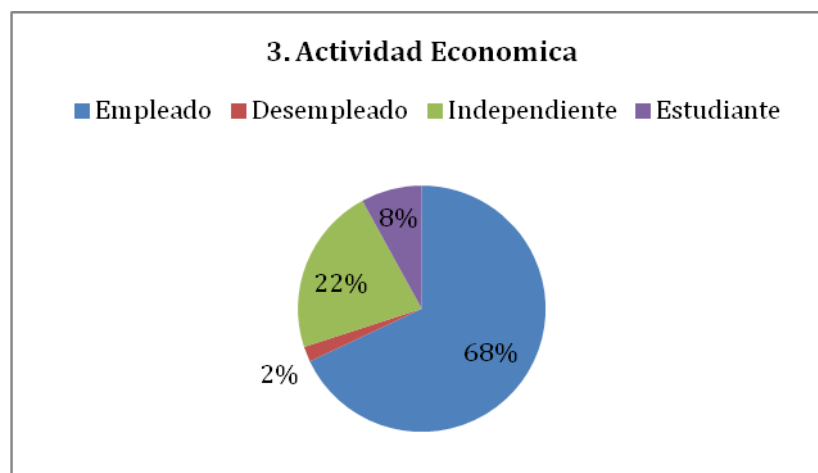
1. Estado Civil		
Soltero	20	40%
Casado	27	54%
Unión Libre	3	6%
Total	50	100%



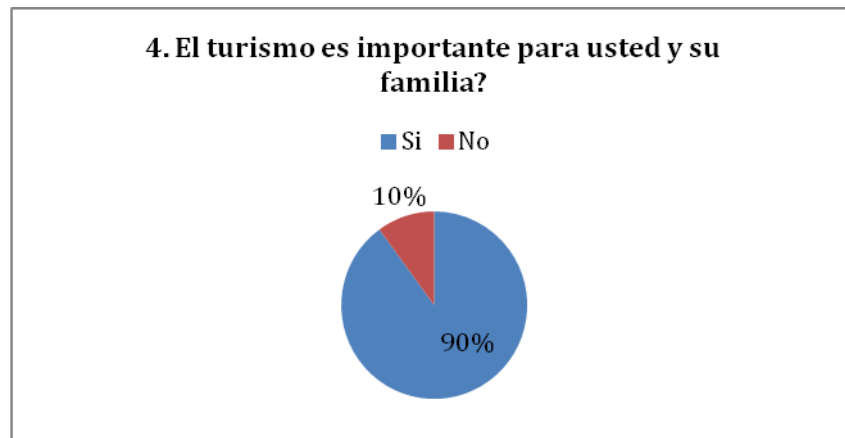
2. Genero		
Masculino	Femenino	Total
26	24	50
93%	7%	100%



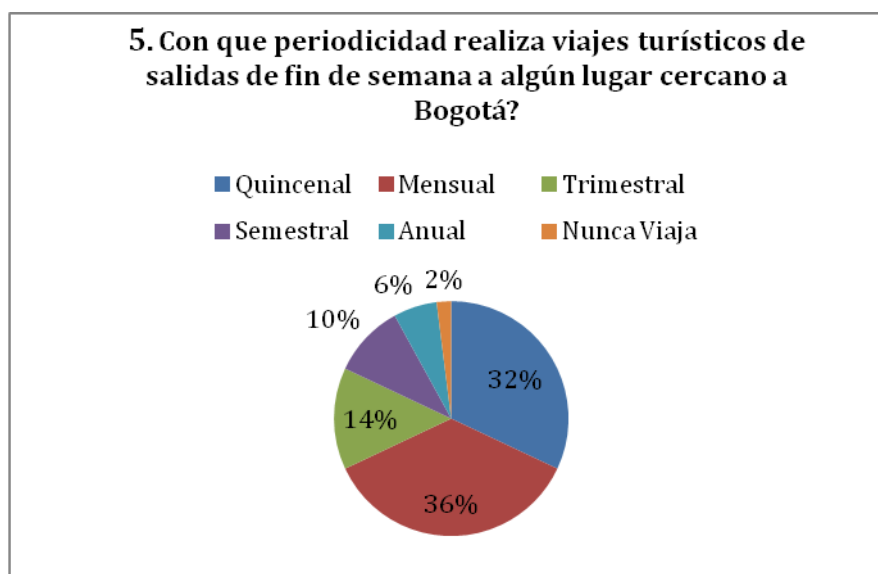
3. Actividad Económica		
Empleado	34	68%
Desempleado	1	2%
Independiente	11	22%
Estudiante	4	8%
Total	50	100%



4. El turismo es importante para usted y su familia?		
Si	45	90%
No	5	10%
Total	50	100%



5. Con que periodicidad realiza viajes turísticos de salidas de fin de semana a algún lugar cercano a Bogotá?		
Quincenal	16	32%
Mensual	18	36%
Trimestral	7	14%
Semestral	5	10%
Anual	3	6%
Nunca Viaja	1	2%
Total	50	100%

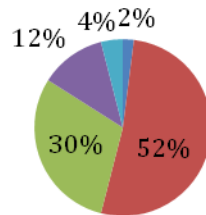


6. Cuanto es el presupuesto que usted destina para viajes turísticos de salidas de fin de semana a algún destino cercano a Bogotá conforme a la periodicidad seleccionada?

Menos de \$ 100.000	1	2%
Entre \$ 100.000 a \$300.000	26	52%
Entre \$300.001 a \$350.000	15	30%
Entre \$351.000 a \$400.000	6	12%
Más de 400.000	2	4%
Total	50	100%

6. Cuanto es el presupuesto que usted destina para viajes turísticos de salidas de fin de semana a algún destino cercano a Bogota conforme a la periodicidad seleccionada?

- Menos de \$ 100.000
- Entre \$ 100.000 a \$300.000
- Entre \$300.001 a \$350.000
- Entre \$351.000 a \$400.000
- Más de 400.000

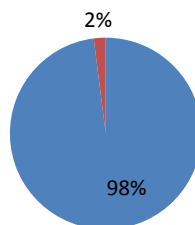


7. Conoce usted Villa de Leyva?

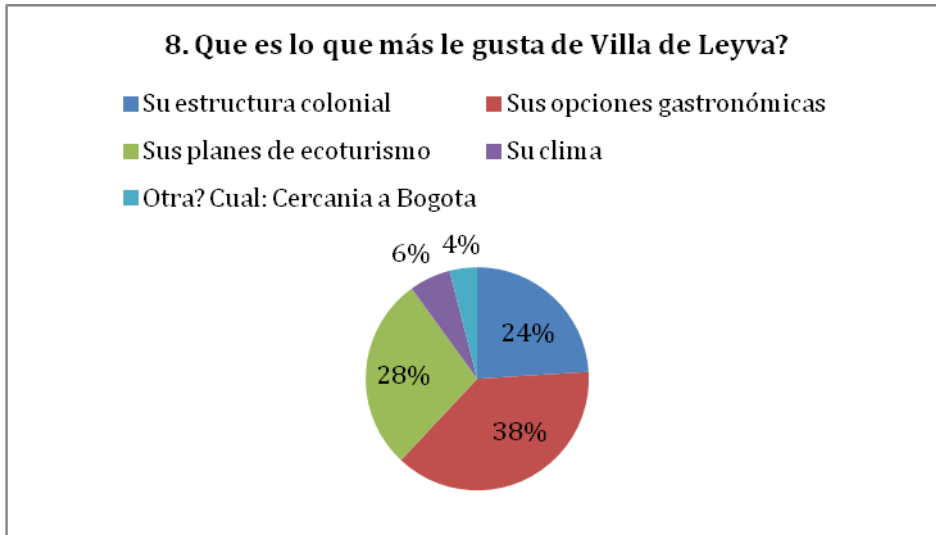
Si	No	Total
49	1	50
98%	2%	100%

7. Conoce usted Villa de Leyva?

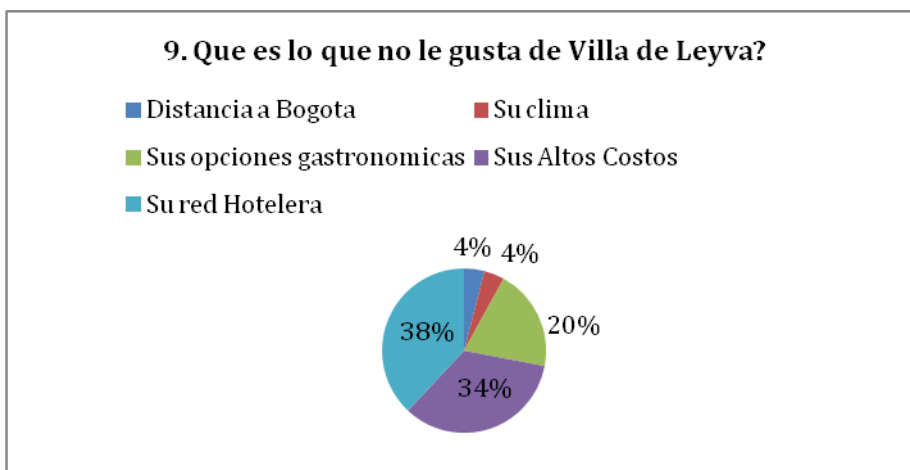
- Si
- No



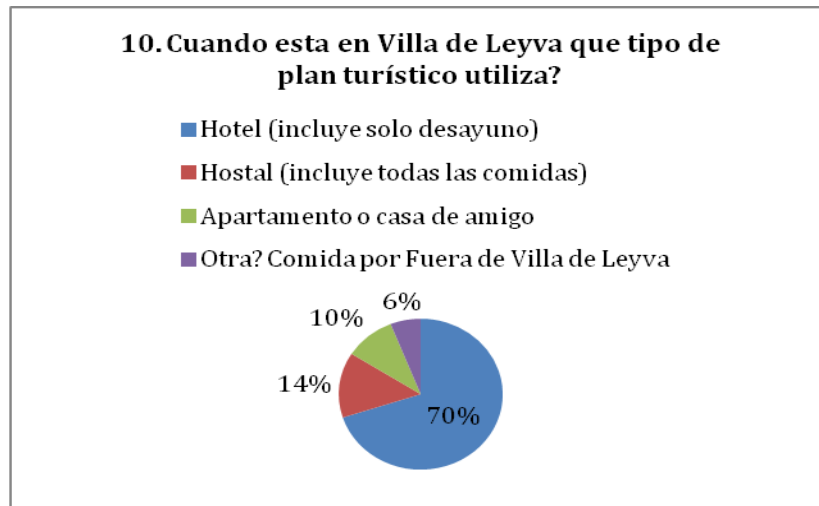
8. Que es lo que más le gusta de Villa de Leyva?		
Su estructura colonial	12	24%
Sus opciones gastronómicas	19	38%
Sus planes de ecoturismo	14	28%
Su clima	3	6%
Otra? Cual: Cercanía a Bogotá	2	4%
TOTAL	50	100%



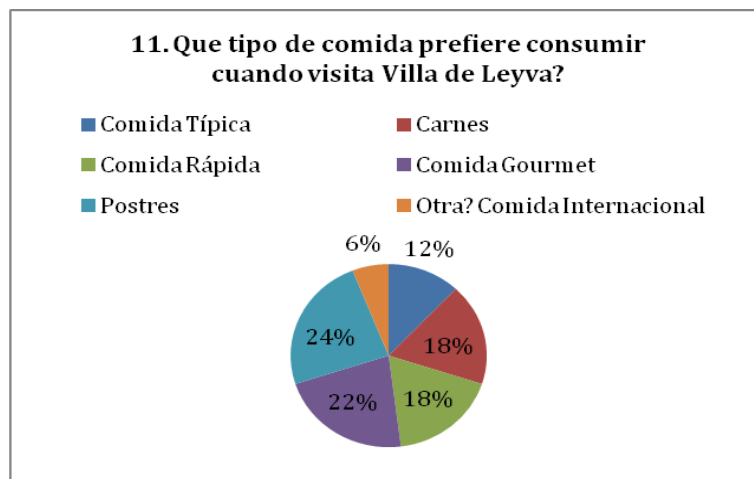
9. Que es lo que no le gusta de Villa de Leyva?		
Distancia a Bogotá	2	4%
Su clima	2	4%
Sus opciones gastronómicas	10	20%
Sus Altos Costos	17	34%
Su red Hotelera	19	38%
TOTAL	50	100%



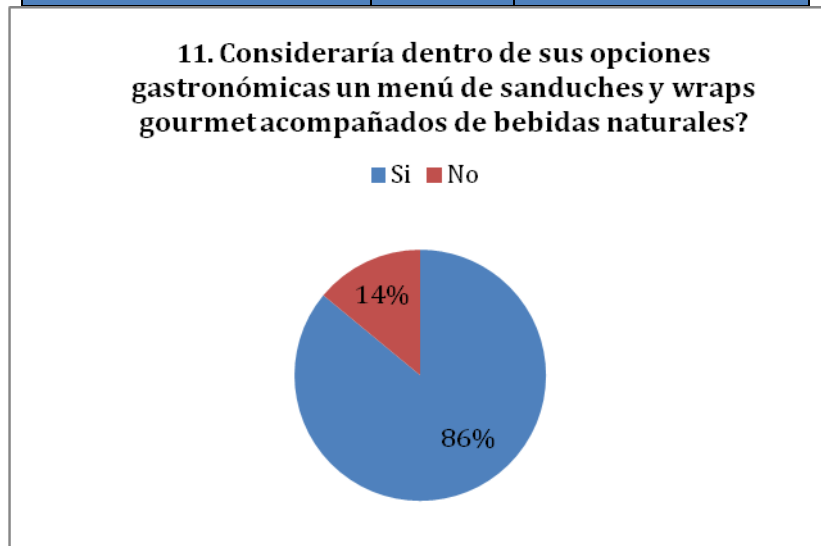
10. Cuando esta en Villa de Leyva que tipo de plan turístico utiliza?		
Hotel (incluye solo desayuno)	35	70%
Hostal (incluye todas las comidas)	7	14%
Apartamento o casa de amigo	5	10%
Otra? Comida por Fuera de Villa de Leyva	3	6%
TOTAL	50	100%



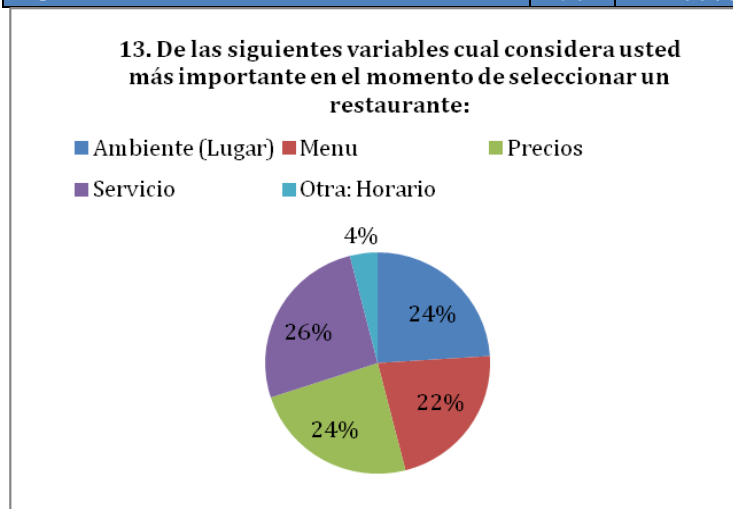
11. Que tipo de comida prefiere consumir cuando visita Villa de Leyva?		
Comida Típica	6	12%
Carnes	9	18%
Comida Rápida	9	18%
Comida Gourmet	11	22%
Postres	12	24%
Otra? Comida Internacional	3	6%
TOTAL	50	100%



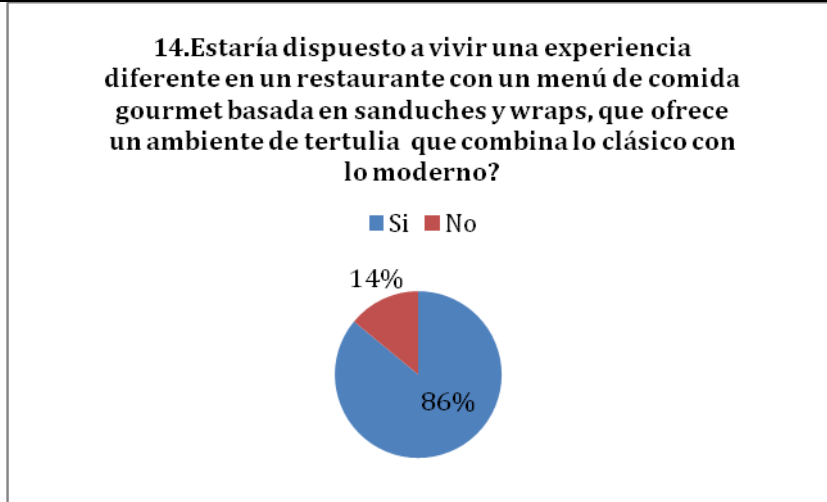
11. Consideraría dentro de sus opciones gastronómicas un menú de sándwich y wraps gourmet acompañados de bebidas naturales?		
Si	43	86%
No	7	14%
TOTAL	50	100%



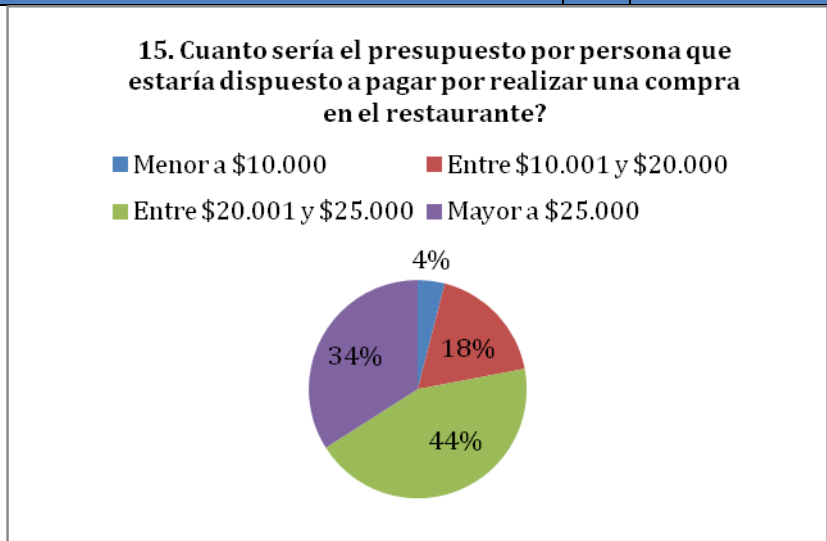
13. De las siguientes variables cual considera usted más importante en el momento de seleccionar un restaurante:		
Ambiente (Lugar)	12	24%
Menú	11	22%
Precios	12	24%
Servicio	13	26%
Otra: Horario	2	4%
TOTAL	50	100%



14. Estaría dispuesto a vivir una experiencia diferente en un restaurante con un menú de comida gourmet basada en sándwich y wraps, que ofrece un ambiente de tertulia que combina lo clásico con lo moderno?		
Si	47	94%
No	3	6%
TOTAL	50	100%



15. Cuanto sería el presupuesto por persona que estaría dispuesto a pagar por realizar una compra en el restaurante?		
Menor a \$10.000	2	4%
Entre \$10.001 y \$20.000	9	18%
Entre \$20.001 y \$25.000	22	44%
Mayor a \$25.000	17	34%
TOTAL	50	100%



- **Análisis de los Resultados**

- Datos Psicográficos:

Los estilos de vida están basados en el gusto por el turismo con frecuencia en sitios cercanos a su lugar de residencia. Estas personas normalmente viajan en pareja o si son casados lo hacen con su familia.

Dado su estrato económico pueden acceder a viajes cortos y frecuentes de turismo y se desplazan en vehículo propio.

- Datos Conductuales

Sus decisiones de compra específicamente en el tema gastronómico obedecen a las variables de servicio, calidad y ambiente. Aunque valoran el precio no es una variable decisoria, pues tienen poder adquisitivo.

Viajan a Villa de Leyva los fines de semana y en puentes festivos. En temporada alta no permanecen más de una semana y normalmente se hospedan en hoteles donde a pesar de tener alternativa de restaurante, salen a buscar comida en el pueblo; pues es parte del plan turístico.

En la mayoría de planes hoteleros el desayuno se encuentra incluido, luego este plato como alternativa se descarta. Esta decisión influirá en la definición del horario de atención al público.

- Beneficios buscados por el visitante

Buscan lugares novedosos donde puedan compartir tiempo con sus amigos y familiares. Dada la variedad de restaurantes de comida internacional y típica en el lugar, la alternativa de contar con opciones tipo sándwich y wraps es interesante. El ambiente es bien valorado y consideran que sería una condición novedosa del lugar.

El contar con actividades incluidas en el servicio del restaurante como música en vivo y cuenteros maximiza el interés por asistir.

En su mayoría hacen parte de las redes sociales como Facebook, por lo que estrategias de fidelización a nivel de grupos y seguidores serían de gran ayuda para el posicionamiento del restaurante.

➤ Tendencias de los consumidores

Por lo analizado en las encuestas las tendencias de este segmento de consumidores son:

- Son cada vez más conocedores de la buena cocina por cual demandan calidad en los alimentos.
- Exigen un excelente servicio.
- Tienen tendencia a disfrutar del esparcimiento y de la diversión.
- Valoran el Turismo y su frecuencia de realización es quincenal.
- El contar con un lugar cercano a la capital les maximiza la experiencia turística y las alternativas para salir de la rutina.

Lo anterior nos daría un segmento objetivo total en personas así:

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
SEGMENTO OBJETIVO	745.946	841.278	948.794	1.070.050

➤ **Definición de la Meta de Mercado (Segmento Objetivo)**

La Meta de Mercado se define con base en cuatro variables:

➤ **Capacidad Instalada**

Entendida como número de mesas para atención de público. Se contemplan mesas para un total de 96 personas en su máxima capacidad.

➤ **Tiempo de Estadía**

Horas que permanecería un cliente en el restaurante. Se estima que una persona estaría alrededor de 2,58 horas.

➤ **Horario:**

El horario definido para la atención al público será de 12 horas por día, desde las 10:00 am hasta las 10:00 p.m.

➤ **Nicho de Mercado:**

Entendido como el porcentaje (%) de turistas procedentes de la ciudad de Bogotá, entre los 25 y los 50 años que viajan a Villa de Leyva en fines de semana o en temporada.

CAPACIDAD INSTALADA				
CAPACIDAD PERSONAS	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Mesas	21	24	27	30
Personas por Mesa	4	4	4	4
Total Capacidad	84	96	108	120
Capacidad Maxima Diaria	390	446	502	557

TIEMPOS DE ESTADIA	Minutos
Llegada	5
Pedido	10
Tiempo Preparacion	15
Tiempo Consumo	60
Tiempo Tertulia	60
Salida	5
Total Minutos	155
Total Horas	2,58

HORARIO DE ATENCION	
10 AM - 10 PM	12
ROTACION PERSONAS x ESTADIA	5

Con base en los datos anteriores, la meta de mercado para el modelo de negocio en su comienzo y proyecciones futuras es:

SEGMENTO OBJETIVO		AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
		745.946	841.278	948.794	1.070.050
META MERCADO ANUAL	10,0%	74.595	84.128	94.879	107.005
META MERCADO DIARIA		373	421	474	535

2.5 Análisis de la Demanda

➤ Identificación de clientes

Los clientes del segmento de Restaurantes y Cafeterías en Villa de Leyva, está conformado por turistas extranjeros y colombianos. Los colombianos de las ciudades cercanas como Tunja y Bogotá y los Extranjeros son de mayor proporción europeos.

Estos clientes van a Villa de Leyva con la expectativa de encontrar cosas diferentes en el pueblo y sus alrededores, en temas de historia, gastronomía, aventura, entre otros.

➤ Dimensión de la demanda

Las cifras de los turistas que llegan al pueblo son cada año más altas, lo que ha permitido que Villa de Leyva se vuelva uno de los pueblos de preferencia del sector, para turistas con poder adquisitivo medio alto, ya que por el posicionamiento del pueblo y de los establecimientos de comercio, los precios de los productos y servicios también han crecido considerablemente cada año, situación que no ha afectado la tasa de turismo.

➤ Evolución de las ventas

Por la consolidación económica del pueblo y sus establecimientos, las ventas son altas los fines de semana, puentes festivos y periodos vacacionales.

Conforme a la investigación de mercado efectuada en Villa de Leyva se encontró que en promedio un restaurante o cafetería está vendiendo entre \$50 (cincuenta) y \$130 (ciento treinta) millones de pesos al mes, dependiendo de la capacidad de cada establecimiento, del número de puentes en el mes y al periodo de vacaciones.

2.6 Análisis de la Oferta

Principales Empresas

Villa de Leyva se caracteriza por ser un pueblo con una gama importante de restaurantes y cafeterías dentro de las cuales se encuentran:

➤ La Panadería

Ubicado a una cuadra de la plaza principal, su especialidad es la panadería, pero ofrece un portafolio limitado de bebidas calientes. El local cuenta con una capacidad para 15 personas y se asemeja más a una cafetería común.

➤ La Galleta

Cuenta con dos sedes, ambas a una cuadra de la plaza principal. Presenta un fuerte posicionamiento a nivel de repostería (postres). En cada sede tiene capacidad para 25 personas y cuenta con un ambiente cálido y cómodo. Mas que una cafetería es un lugar de encuentro donde se puede pasar un rato agradable. Su ambiente presenta diferencias a las de una cafetería normal, pues cuenta con sofás que generan una percepción de comodidad y confort.

➤ El Patio de Van Gogh

Difiere de los anteriores porque presenta un espacio al aire libre. Es un café campestre que presenta un portafolio variado de productos, donde los postres y cafés tienen la mayor demanda. Tiene capacidad para 30 personas y su única desventaja es que si llueve, su valor agregado que es el ambiente campestre, se pierde.

➤ El Toque Ingles

Se encuentra ubicado dentro de una casa comercial y presenta un portafolio reducido en bebidas y postres. Tiene capacidad para 15 personas y su especialidad es el café.

➤ El Café de la Barra

Ubicado al frente de la plaza y al lado de la iglesia, este pequeño lugar tiene un tráfico de personas altísimo. Su especialidad son los sándwich y las bebidas calientes. Tiene capacidad para 12 personas, pero la mayoría de clientes se ubica afuera en la plaza.

➤ Café de los Guardias

Ubicado a una cuadra del parque y con capacidad para 15 personas; con especialidad en jugos naturales. Su valor agregado es la decoración del lugar, pues basan su nombre en los uniformes que utilizaron los colonizadores del lugar en épocas coloniales antiguas.

➤ Miel y Café

Ubicado en una casa comercial enfrente de la plaza, se asemeja más a una barra de café, donde se venden algunos platos calientes como crepes y tortas. Su valor agregado, la ubicación y cercanía a varios restaurantes.

CAPÍTULO 3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Visión, Misión y Valores:

➤ **Visión**

En diciembre de 2018 “El País De Las Maravillas” será un modelo de negocio posicionado y rentable que posibilite su replica en otros pueblos de la red de patrimonio de Colombia⁸.

➤ **Misión**

“El País De Las Maravillas” es una empresa del sector de restaurantes y cafeterías en Villa de Leyva que busca ofrecer un portafolio de bebidas calientes y frías, postres, wraps, sandwiches gourmet y de la región, diferenciados de cualquier otro producto por su frescura, calidad y salsamentaría genuina; dirigido a los visitantes procedentes de la ciudad de Bogotá a través de un modelo de negocio basado en experiencias a desarrollar en el cliente.

➤ **Valores**

“El País De Las Maravillas” tendrá como pilares fundamentales 5 valores genuinos y robustos que soportaran la estrategia del modelo de negocio:

- **Servicio al Cliente:** Nuestra razón es la satisfacción del cliente. El restaurante se regirá conforme al modelo y protocolo de servicio definido.
- **Orientación al Mercado:** Nuestro insumo para todas nuestras decisiones y acciones será el conocimiento permanentemente de los clientes y de la competencia. Queremos ser ejemplo a seguir, siendo esta nuestra forma de competir.

⁸ Clasificación de pueblos turísticos según criterios definidos por el Ministerio de Cultura de Colombia.

- **Innovación:** Tendremos un comité de socios que estará pensando siempre como estar por encima de las expectativas del cliente para sorprenderlo constantemente.
- **Cercanía con la comunidad:** Queremos conocer el lugar, generando oportunidades para la comunidad y ejecutando acciones para que nos visualicen como parte de la región.
- **Responsabilidad Social:** Generaremos empleo en la comunidad, aportaremos al posicionamiento turístico de la zona para generar mayor número visitas; a su vez, nuestros insumos y materias primas serán adquiridos a comerciantes de la región.

3.2 Análisis Externo

➤ Análisis de Entorno General

Falta de marca o imagen conocida: La percepción de los visitantes de Villa de Leyva, es que existe una oferta gastronómica de calidad a través de marcas nuevas que suplen las expectativas del comensal. El boca a oído evidencia una inconformidad respecto a los precios que se encuentra en el pueblo, debido a que la plaza principal de Villa de Leyva está sujeta a precios en arrendamientos altos, como si se tratase de Bogotá. Aun no existen en Villa de Leyva marcas como Juan Valdez y Oma, principales modelos de negocio que podrían competir con “El País De Las Maravillas”.

Desconocimiento del Sector: Actualmente existen en Bogotá y en toda Colombia gran cantidad de centros de cocina en donde cada vez mas se cierra la brecha empírica de los chefs colombianos; y esta formación no se limita solo al manejo de la cocina, sino de aspectos de empresa, los cuales toman relevancia al momento de iniciar el desarrollo de un modelo de negocio. Esta barrera será alta o baja en la medida exista conocimiento

del sector, del manejo de alimentos, conocimiento administrativo y financiero del negocio, entre otros aspectos de empresa.

Dificultad de acceso a canales de distribución: Actualmente existen empresas que se encargan de distribuir al sector de hoteles y restaurantes el insumo necesario para el desarrollo de su negocio. Por ello en Villa de Leyva, al ser un destino turístico y el pueblo con mayor índice de restaurantes por habitante este no será una dificultad de acceso al sector.

Sumado a lo anterior, Boyacá es un departamento con una oferta agrícola y de alimentos estables, lo cual permite identificar proveedores locales y de la región con el fin de evitar sobrecostos de transporte y apoyar el crecimiento económico del departamento de Boyacá por medio de compras directas sin intermediario.

➤ **Aspecto Geográfico**

Altura	2.149 metros sobre nivel mar
Extensión	128 Km²
Temperatura	18,1 °C.
Ubicación	Departamento de Boyacá, Región andina Colombiana
Población Total	12.032 habitantes, Año 2007
	1% de la población Departamental
Densidad Poblacional	94 habitante / km².
Tasa de Crecimiento	0.8%

POBLACIÓN POR SEXO

Hombres	49.5%	5956
Mujeres	50.5%	6076

Fuente: Censo DANE 2005. Ajustado 2008

En los hogares de Villa de Leyva el porcentaje de personas por hogar está entre 3 y 4 personas, lo que en promedio significaría que cada hogar tiene 1 o 2 hijos.

DISTRIBUCIÓN POBLACIÓN

DISTRIBUCIÓN	2005	2007
Población	9.645	12.032
Cabecera	5.219	6.819
Resto	4.426	5.213
Hombres	4.765	5.956
Mujeres	4.880	6.076
Vivienda	2.517	3.085
Unidades económica	589	589
Unidades agropecuarias	1.119	1.119

Fuente: Cifras DANE

Este proceso demográfico acelerado se explica, por la permanente venta de fincas, casas y apartamentos, más el frecuente proceso de construcción en los diferentes barrios y veredas, en busca de zonas de tranquilidad, descanso, además de la buena inversión que esté hecho representa.

DISTRIBUCIÓN POBLACIÓN POR SEXO Y EDADES

Edad	Hombre	Mujer	Total	Urbano	Rural	Total
0 a 4 años	606	523	1129	622	507	1.129
5 a 9 años	707	605	1312	699	611	1.312
10 a 14 años	632	602	1235	679	556	1.235
15 a 19 años	551	564	1115	646	468	1.115
20 a 24 años	427	434	861	491	371	861
25 a 29 años	424	523	947	573	374	947
30 a 34 años	445	473	918	497	420	918
35 a 39 años	415	454	869	519	350	869
40 a 44 años	388	363	751	461	290	751
45 a 49 años	281	318	599	359	239	599
50 a 54 años	246	258	504	285	219	504
55 a 59 años	206	207	413	219	194	413
60 a 64 años	167	195	362	203	159	362
65 a 69 años	127	166	293	156	137	293
70 a 74 años	117	136	253	145	108	253
75 a 79 años	104	123	227	129	98	227
80 años o más	100	146	245	127	119	245
Total	5.944	6.088	12.032	6.819	5.213	12.032

Fuente: DANE 2005 – Ajustado 2007

El total de viviendas en el municipio es de 3.085. La población de Villa de Leyva está compuesta por población residente, población flotante, y una población de visitantes o turistas, estos últimos llegan al municipio y permanecen entre uno y tres días. La población flotante es la que posee propiedades en el municipio y viene con permanente frecuencia los fines de semana y quienes por trabajo o estudio residen en otro lugar.

POBLACIÓN TEMPORADA ALTA

TIPO POBLACIÓN	CANTIDAD
RESIDENTE (CENSO 2005.AJUSTADO)	12.032
FLOTANTE (LLEGA AL MUNICIPIO TODOS LOS FINES DE SEMANA)	5.215
VISITANTES EN TEMPORADA ALTA (Diarios)	8.950

Fuente: Muestra Oficina Planeación 2008

El censo de 2005 arrojó una población de 9.653 habitantes en el municipio, la que se ajusto para mayo de 2007 a 12.032, se dio un incremento de 2.469 habitantes, significando que cada año puede estar aumentando en 1.234 personas, es decir, se tendría una tasa de incremento del 12,78% anual. Esta variación, más la población flotante y la población visitante indicaría por ejemplo, que para un día normal del festival de luces del 2008, Villa de Leyva tendría la población residente, más el incremento de población anual, más la población flotante que llegaría ese día, más la población turística.

Estimativo Poblacional en un día de Temporada Alta

P.R. + I.P.A.+PF+PV= Población en Villa de Leyva, un día de temporada alta (2008)

P.R = Población residente

I.P.A = Incremento Población anual

P.F = Población Flotante

P.V = Población Visitante o turística.

En Cifras: $12.032 + 1.234 + 8.950 + 5.025 = 27.241$ PERSONAS

➤ **Aspecto Social**

Villa del Leyva se ha convertido en un destino turístico para el Bogotano, para extranjeros y para turistas nacionales que ven a este municipio como una oportunidad de disfrutar del clima templado, de la historia de un municipio estéticamente llamativo y la posibilidad de disfrutar de un turismo ecológico, religioso, de aventura, entre otros.

La tendencia social del consumidor Bogotano y de ciudades capitales de Colombia, es el de conocer los rincones turísticos del país, ya que lo importante para este tipo de cliente es vivir nuevas experiencias aprovechando los destinos turísticos; es por esto, que se ha venido posicionando Colombia a nivel internacional, y mayor aun los pueblos de Colombia que salen del turismo tradicional (cosmopolita) de las ciudades principales para ofrecer al turista un tipo de turismo orientado al descanso, la relajación y al deleite ecológico de los sentidos.

Este tipo de consumidor le gusta cuidar su cuerpo cuando viaja; por ello es importante satisfacer las necesidades estéticas de los viajeros a través de productos bajos en calorías. Sumado a lo anterior, el consumidor actual busca vivenciar experiencias que le generen buenos recuerdos y que sumen valor a lo espiritual, ya que para este tipo de cliente prevalece la experiencia sobre lo material (inversión).

Entre las fechas de eventos especiales en Villa de Leyva están: el festival de cometas en Agosto. A su vez, la navidad es una fecha especial para viajar a Villa de Leyva a compartir en hoteles, hostales y apartamentos para distribuir el costo de alquiler entre 3 o más personas.

➤ **Aspecto Ecológico**

Para los años 2010 y 2011 se han venido presentando desbordamientos de ríos que afectan las rutas intermunicipales para cualquier tipo de vehículo terrestre en los trayectos que conectan el departamento de Boyacá con Bogotá y algunas otras vías que conectan la llegada de viajeros a Villa de Leyva del resto del país. Cabe señalar que para viajar al departamento de Boyacá se debe hacer por medio de vehículo debido a la no operación de aeropuerto de la ciudad de Tunja dada la cercanía con la capital colombiana (Bogotá).

Los meses de Marzo y Noviembre, son para Colombia la temporada invernal que afecta a todo el país; para estas épocas del año la confianza del colombiano se ve afectada, debido a las manifestaciones ecológicas que el ambiente ha tenido en las últimas épocas del año.

➤ **Aspecto Económico**

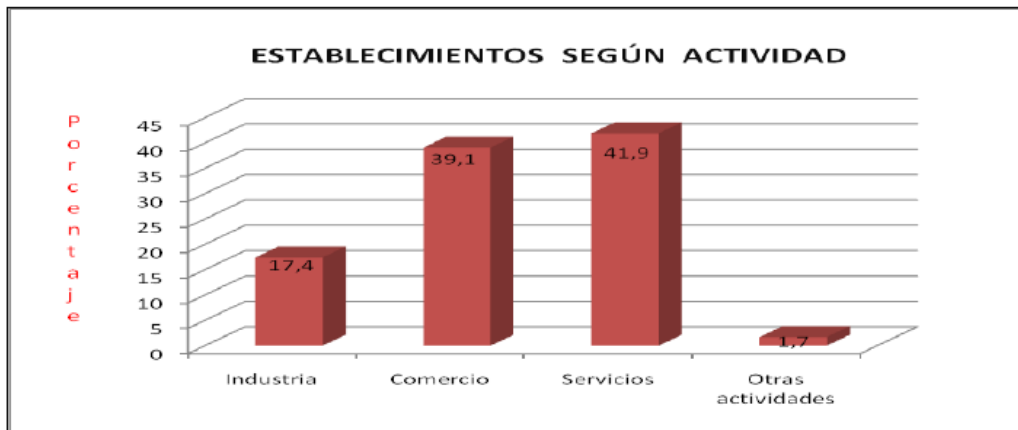
Está constituida por los sectores: turístico, agropecuario, minero, transporte empresarial, ciencia y tecnología. En la estructura sectorial de la economía de Villa de Leyva es evidente que la actividad Turística está en primer lugar, constituyéndose en la fuente principal de ingresos de sus habitantes que repercute, en la valorización de bienes inmuebles; el sector agrícola está en un segundo lugar en participación especialmente, con la producción de tomate, y en un tercer lugar, el comercio en general; el sector minero aunque permanece vigente es sobresaliente por las concesiones de explotación a gran escala pero con implicaciones económicas no muy representativas para el municipio.

Respecto a la parte asociativa, el municipio cuenta con varias organizaciones solidarias de desarrollo que se pueden observar en el cuadro siguiente; entre ellas, Juntas de Acciones comunales y Juntas Administradoras de Acueductos; de la misma manera, fundaciones y corporaciones, algunas funcionan eventualmente, otras se encuentran inactivas.

La economía se basa en el sector turístico y comercial, en la producción agrícola y en la explotación minera. El municipio de Villa de Leyva es especialmente turístico, lo que le permite a través de la prestación de servicios de hotelería, restaurantes, hospedajes, almacenes de artesanías, además de otros servicios turísticos, como la oferta de alquiler de caballos, de guías, tours, mantener una economía estable en el sector urbano y centros poblados en zona sub-urbanas.

En los últimos años, el municipio muestra un incremento muy alto en el comercio de bienes raíces, convirtiéndose en una actividad muy lucrativa, acelerando un crecimiento urbanístico que paralelamente permite la utilización de mano de obra (empleo) y genera una dinámica comercial explicable en el fomento de establecimientos como ferreterías, depósitos de materiales, madereras, canteras, transporte de materiales, que inciden poderosamente en la economía local.

La dinámica comercial se efectúa con establecimientos comerciales que se distribuyen en el 17.4% dedicados a la industria (de la Construcción, artesanal, panaderías y comestibles), el 39,1% al comercio (víveres, ropa, papelerías y otros) y el 41.9% a los servicios (turísticos: hotelería, restaurantes) y el 1,6% a otra actividad (Fuente DANE).



Fuente: Cifras DANE

El 11,7 de los hogares de Villa de Leyva, tienen actividad económica en sus viviendas. Se hace igualmente relevante el mercado de tierras, compra y venta, el que alcanza un promedio de 700 negocios anuales, con un 90% de inmuebles ubicados en el sector Rural y un 10% en la parte Urbana (Información de la Notaría Municipal).

ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES REGISTRADOS
2007

NOMBRE	CANTIDAD
ALMACENES DE PLÁSTICOS	2
ALMACENES DE CALZADO	3
ALMACENES DE ROPA	13
ARTESANÍAS	78
ASADEROS	6
BARES	16
BICICLETERÍAS	3
BILLARES	14
CAFETERÍAS	26
CARPINTERÍAS	14
CIGARRERÍAS	4
CONSULTORIOS MÉDICOS-ODONTOLÓGICOS	8
DROGUERÍAS	7
EMPRESAS DE COMUNICACIONES	8
ESTACIONES DE SERVICIO	3
EXPENDIO GAS PROPANO	3
EXPENDIOS CARNES	10
FERRETERÍAS Y DEPÓSITOS	14
FLORISTERÍAS	2
FOTOGRAFÍAS-GRÁFICAS	3
FRUTERAS-HELADERÍAS	5
FUNERARIAS	1
GIMNASIOS	2
HOTELES Y HOSPEDERÍAS	49
INSTITUCIONES FINANCIERAS	3
INSUMOS AGRÍCOLAS Y VETERINARIAS	9
JUEGOS ELECTRÓNICOS DE AZAR	5
LAVANDERÍAS	1
MENSAJERÍA	1
MISCELÁNEAS	15
OFICINAS ASESORIAS	4
OFICINAS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA T FINCA RAÍZ	22
PANADERÍAS	20
PAPELERÍAS Y LIBRERÍAS	5
RESTAURANTES	35
SALAS DE BELLEZA	7
SERVICIOS TEMPORALES	1
SUPERMERCADOS	21
TALLERES	19
TIENDAS	109
ZONAS CAMPING	1
TOTAL	572

La participación del sector turístico, demuestra la falta de control respecto a la prestación de servicios al turista sin legalidad, puesto de manifiesto en la apertura de hostales, hospedajes, alquiler de apartamentos, alquiler de casas, fincas de recreo, entre otras, en épocas de temporadas altas, lo que no garantiza un buen servicio y si constituye una competencia desleal con el gremio organizado y legalizado, quienes arriesgan su inversión.

Esa legalidad la entienden como la inscripción en COTELCO, inscripción como establecimiento público en Cámara de Comercio y Alcaldía, debiéndose tener en cuenta el concepto tributario y el monto real de ventas, sobre el cual se aplica el impuesto de industria y comercio.

Actividad rural y agropecuaria. En la parte rural hay 516 unidades económicas de las cuales 70,2% tienen actividad agropecuaria y el 29.8% no, esto es comprensible con el incremento permanente de cultivos de tomate en invernaderos y campo abierto, especialmente en la veredas de Monquirá, Llano del Árbol, Salto y Lavandera, las cuales realizan una producción que compite en proporciones que abastecen el mercado de abastos en Bogotá.

Es importante señalar que adicionalmente a la actividad agrícola, las unidades económicas rurales tienen dos o tres actividades más, como piscícola y pecuaria, simultáneamente, que la alternan con cuidado y vigilancia de otras fincas o casas de descanso.

Hay una disminución en la producción agrícola en productos como la cebolla blanca o de bulbo (cabezona), la mora, el maíz, hortalizas y frutas, perdiendo importancia y competitividad en el mercado local de productos.

El municipio tiene un área de 302 hectáreas dedicadas a la agricultura; sin embargo, la proporción de producción respecto a la extensión en el cultivo es muy grande, mientras con la papa sembrada en 60 ha., se producen 720 toneladas ciclo, el tomate en 28,2 ha., produce 5.590 toneladas.

El cultivo de tomate es la actividad agrícola más importante, con 28.2 hectáreas sembradas y 576 naves o invernaderos en todo el territorio, cada nave construida de 70x7 metros, es decir, 490 metros² por nave y en cada nave, un promedio de 1.620 plantas, con una producción por ciclo de 6 kilos planta aproximadamente, arrojando una producción general por ciclo de 5.599 toneladas. Esta es una producción considerable de mercado y abastecimiento, el cual se desarrolla con una competencia abierta de oferta especialmente dirigida al mercado de Abastos en Bogotá.

La producción de tomate chonto de campo abierto se cultiva con características similares. En cuanto a la utilización de plaguicidas, esta se realiza de acuerdo a las necesidades del suelo. Se alcanza una producción de 2.5 ha. y 495 toneladas/ciclo en la veredas.

Transporte. El municipio de Villa de Leyva está cubierto por empresas de servicio transporte de pasajeros y de carga, de acuerdo a las modalidades existentes legalmente: servicios urbanos y especiales, que conectan los municipios regionales y las capitales. Dada la ubicación estratégica del municipio, este disfruta del servicio de manera normal en las horas del día, mientras que en horas de la noche el servicio de pasajeros, especialmente, es insuficiente.

Para este cubrimiento están autorizadas las empresas: Coomultransvilla, Los Muiscas, Flota Sugamuxi, Transportes Reina y Coflonorte en horarios; sin embargo; se presentan situaciones de anormalidad en la prestación de servicios, desde y hacia Villa de Leyva

de otras empresas, las que hacen recorridos sin la autorización de sus rutas por el Ministerio de Transporte.

En el sector Urbano se presta el servicio de taxis formalmente, detectándose que aunque existe una escala de tarificación, estos hacen cobros exagerados especialmente a turistas y visitantes, quienes desconocen las tarifas, con el correspondiente deterioro de la imagen municipal y el aumento de los costos generales de permanencia, razones que contribuyen al concepto de encarecimiento de servicios.

Servicios Públicos. En el Municipio de Villa de Leyva área urbana el servicio de agua y recolección de residuos sólidos es realizado por la Empresa de Servicios Públicos ESVILLA, la cual es una entidad descentralizada del orden municipal y la que se ha interesado por mejorar las condiciones sanitarias del municipio en cuanto a proponer campañas de culturización en cuanto a horarios en la sacada de basuras por parte de los habitantes para evitar que los perros callejeros rompan las bolsas y se incremente el número de vectores y roedores.

Sistema Vial. La Malla vial urbana es cuadriculada, calles, carreras y transversales, en empedrado en su mayoría, característica típica municipal de relevancia turística, se presenta una carga vehicular en el eje de acceso central por la carrera 9 y vía perimetral occidental que inicia en la calle 8 hasta la salida a Arcabuco.

Las vías del sector urbano, en su mayoría están pavimentadas, algunas en pavimento en concreto, en regular estado, otras con capa de recebo principalmente a las afueras del sistema vial urbano. Las vías rurales se encuentran en su mayoría con capas de recebo extendido y compactado en regular estado de conservación.

➤ **Conclusiones**

Teniendo en cuenta los aspectos del sector específicamente la vocación turística del lugar y el alto porcentaje de población flotante entendiéndola como visitantes diarios y de fin de semana, adicionando la poca presencia de establecimientos enfocados a nuestra idea de negocio, permite vislumbrar posibilidades reales de posicionamiento en el lugar.

El poder establecer convenios con hoteles y hospedajes es una oportunidad de eliminar las barreras de entrada. Desde el punto de vista de mercadeo, el que no exista un posicionamiento fuerte de marca en el lugar, brinda la oportunidad de explotar este campo y desarrollar el top of mind en el sector de restaurantes y cafeterías.

El tema agrícola es indispensable, pues queremos apalancarnos en proveedores locales que permitan reducir el impacto social de la llegada de un nuevo establecimiento.

➤ **Análisis del Sector**

○ **Cinco Fuerzas de Porter**

-Rivalidad entre Competidores:

En Villa de Leyva existen restaurantes para ofrecer un menú variado, de calidad y de arquitectura en los platos; la oferta gastronómica inicia desde los platos autóctonos de Colombia hasta platos internacionales como lo son la comida oriental, francesa, italiana, brasilera, española, entre otras.

Entre los restaurantes de mayor posicionamiento están: Antique, Arcadia, Sushi y co, Los tres caracoles, El tomatino, La romana, Portales, Real audiencia, Rakamandaka, Ricotta, Mamasanta, entre otros.

Hay una oferta amplia de pizzerías; en los últimos años ha crecido la oferta y variedad de platos que resaltan los ingredientes locales y el buen servicio. Villa de Leyva es el pueblo con mayor número de restaurantes por habitante en Colombia (más de 90 establecimientos para alrededor de 12.000 habitantes).

La pastelería y panadería más tradicional de Villa de Leyva es La Galleta, la cual es la oportunidad para llevar de regreso los pastelitos de mantecada cubiertos de merengue, los cuales son el mejor souvenir de regreso a casa. Dentro de los postres que son apetecidos por los turistas se encuentra el de cuajada con melao.

-Amenaza de nuevos entrantes:

La inversión inicial necesaria para incursionar al sector de restaurantes y de cafeterías en Villa del Leyva se encuentra en un rango estimado de \$ 300.000.000 (Trescientos Millones de Pesos) dependiendo en mayor o menor medida de las adecuaciones de lugar y de los activos fijos necesarios para desarrollar el modelo de negocio.

Lo que es importante calcular y que determinará el éxito del negocio y la capacidad de resistencia del negocio es el buen cálculo del flujo de caja, debido a que este determinará la capacidad de aguante respecto a cubrir los costos fijos y variables del mismo; por esto, el rubro más representativo de la inversión inicial es el capital de trabajo.

Cabe señalar también que el sector financiero colombiano no financia fácilmente como persona jurídica una sociedad comercial sin trayectoria, por ello el endeudamiento debería soportarse en patrimonio y no por pasivos. En caso de pretender apalancar la

empresa por pasivos será necesario recurrir a entidades de financiamiento a emprendedores a tasas de interés más altas.

Las barreras de entrada son bajas, en la medida que sean restaurantes ó cafeterías ya existentes, con buen posicionamiento y que pretendan cubrir un mercado como el de Villa del Leyva. Para aquellos emprendedores nuevos, las barreras de entrada serán altas o bajas en la medida que tengan conocimiento del sector y conocimiento de la actividad a desarrollar, puedan acceder fácilmente a la financiación de la inversión y como variable adicional y no definitiva para la puesta en marcha de la idea, correspondan a una estructura clara de un modelo de negocio basado en diferenciación respecto a la oferta actual.

Esta es una ventaja que para el sector de restaurantes y cafeterías aplica sin indiferencia, a excepción de restaurantes con necesidad específica de alimentos no cultivados en la región.

- Poder de Negociación de los Proveedores:

El proveedor domiciliario de servicios públicos de agua y luz, pueden afectar en cualquier momento el suministro de dichos servicios, por lo cual es necesario plantear soluciones alternas que no impidan la prestación del servicio por parte “El País De Las Maravillas” en caso de las intermitencias presentadas.

El suministro de alimentos en vista de existir en la localidad múltiples oferentes, no pueden afectar una tendencia alcista en precios que pueda afectar la estructura de costos de las empresas. Respecto a este tema, es probable que temas ambientales si afecten la oferta y los precios de las materias primas.

-Poder de negociación de los clientes:

Dado que la oferta gastronómica en Villa de Leyva es alta, los clientes tienen un poder alto de negociación debido a criterios como: precio que se ajuste a su presupuesto y relación expectativa/costo, lugar en donde quieran consumir, el producto que quieran consumir y la experiencia que quieran vivir.

-Productos Sustitutivos:




Para los sándwich, café, chocolate y jugos existen sustitutos que se pueden encontrar en restaurantes como platos fuertes, entradas de restaurantes y gaseosas debido a que la necesidad primaria del consumidor es el satisfacer el hambre.

Sin embargo las tendencias del sector muestran que los consumidores más que satisfacer el hambre, buscan vivenciar una experiencia derivada de la arquitectura de los productos, el inmobiliario del restaurante, las adecuaciones y decoración del local, el protocolo de atención y de servicio de los empleados, y la demás satisfacción de los sentidos de los clientes.

➤ **Análisis de la Competencia**

Después de realizar un análisis de las principales variables que consideramos tiene el sector de restaurantes y cafeterías que en un momento determinado pueden ser suplidas por otro establecimiento, definimos como competidores directos los siguientes lugares:

Competidor	Ubicación	Menú	Capacidad	Precios	Foto
La Panadería	Cerca Plaza Principal	Panadería y Bebidas Calientes (Limitadas)	25 personas	Bajos Promedio \$ 10.000	
La Galleta	Dos sedes cerca de plaza principal	Postres Bebidas Tortas	25 personas	Altos Promedio \$25.000	
El Patio de Van Gogh	Una cuadra de la plaza, al aire libre.	Panadería, Postres, Bebidas, Pasteles	40 personas	Altos Promedio \$ 25.000	
El Toque Ingles	Dos cuadras, dentro de una casa comercial	Postres y Bebidas	15 Personas	Medio Promedio \$ 15.000	
El Café de la Barra	Plaza Principal	Sándwich, Postres y Bebidas Calientes	15 Personas	Medio Promedio \$ 15.000	
El Café de los Guardias	Una cuadra del parque principal	Jugos Naturales y Pasteles	20 Personas	Altos Promedio \$ 20.000	
Miel y Café	Una cuadra del parque principal	Crepes, Tortas, Jugos y Bebidas	20 Personas	Medio Promedio \$ 15.000	
Carnes y Olivas	Una cuadra del parque principal	Pizzas, Bebidas y Sándwich	40 Personas	Alto Promedio \$ 25.000	
Pizzería Olivas y Especias	Una cuadra del parque principal	Pizzas, Pastas, Crepes, Bebidas Postres	50 Personas	Alto Promedio \$ 25.000	
La Romana	Plaza Principal	Pizzas, Pastas, Crepes, Bebidas Postres	70 personas Música en Vivo	Alto Promedio \$ 25.000	
Savia	Dos cuadras, dentro de una casa comercial	Comida Vegetariana, Mariscos	90 Personas	Alto Promedio \$ 35.000	

Mil977 House	Steak	Dos cuadras, dentro de una casa comercial	Carnes	80 Personas	Alto Promedio \$ 35.000	
Zarina		Dos cuadras, dentro de una casa comercial	Comida Internacional	120 Personas	Alto Promedio \$ 35.000	
Tierra Buena		Dos cuadras, dentro de una casa comercial	Comida Típica	100 Personas	Alto Promedio \$ 35.000	

Teniendo en cuenta las variables de nuestro modelo de negocio y tomando una escala numérica, valoramos a los competidores establecidos para tener presentes los posibles planes de contingencia que debemos implementar si alguno de ellos reacciona por nuestra entrada al mercado.

La escala numérica va de 1 a 5 así:

Escala	5	4	3	2	1
Valor	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo

El análisis numérico por competidor en las variables definidas fue:

Competidor	Ubicación	Menú	Capacidad	Precios	TOTAL
La Panadería	4	3	2	2	11
La Galleta	5	4	3	3	15
El Patio de Van Gogh	5	4	4	4	17
El Toque Ingles	3	3	2	3	11
El Café de la Barra	4	4	2	3	13
El Café de los Guardias	4	3	2	3	12
Miel y Café	4	4	3	3	14
Carnes y Olivas	4	5	5	4	18
Pizzería Olivas y Especias	4	5	5	5	19
La Romana	5	5	5	5	20
Savia	5	5	5	5	20
Mil977 Steak House	5	3	5	5	18
Zarina	5	5	5	5	20
Tierra Buena	5	5	5	5	20

Del análisis anterior se desprende la necesidad de tener contingencias definidas y determinadas para contrarrestar cualquier acción de la competencia. Las definimos por variables así:

Variables	Estrategias a Implementar para Contrarrestar Competencia
Ubicación	Dado que no es factible cambiar el lugar del restaurante, la estrategia es implementar actividades de promoción y publicidad en sitio (La Plaza Central), que capoten la atención del público objetivo y los “invite” a conocer el lugar. Adicionalmente es posible contar con patrocinio de eventos turísticos tradicionales que se realizan en Villa de Leyva.
Menú	El menú definido por “El País De Las Maravillas” está basado en estudios de mercado y en una oferta diferenciada. Dado que es factible que se pueda copiar, se tendrían dos estrategias a implementar: <ol style="list-style-type: none"> 1- Ampliar la gama de Productos dentro de la misma línea: Nuevos Sabores 2- Ampliar la gama de productos en otras líneas: Evaluar tema de pastas y carnes.
Capacidad	Nuestra capacidad inicial está diseñada para 90 personas como máximo. La capacidad promedio de los restaurantes está en 80 personas. Consideramos que la capacidad definida no se incrementará. Nuestras proyecciones de crecimiento están dadas para otros restaurantes en otros pueblos. Definimos tener un solo restaurante en Villa de Leyva.
Precios	Nos encontramos en una franja de precios media alta. Estos precios están acordes con la zona y con el poder adquisitivo del segmento objetivo. Si ocurriese una disminución de precios en la zona, más que sacrificar margen de utilidad, optimizaríamos procesos de compra de materia prima para disminuir el valor final al consumidor. A pesar de tener unas buenas condiciones comerciales iniciales, en la medida en que el negocio avance y el volumen aumente, se podrá renegociar las condiciones iniciales.
Servicio	A pesar de no haber sido evaluado en la competencia, consideramos más que una ventaja competitiva o una ventaja comparativa; nuestra razón de ser. Independiente de la situación del mercado esta variable no se modificará. Todo se hará acorde a los protocolos de servicio identificados y definidos.
Calidad	La materia prima utilizada es de primera calidad. En el sector generalmente los restaurantes ofrecen una calidad estándar (muy alta). Un diferencial en este punto no es visible, dadas las altas condiciones de fabricantes y cocineros. Adicionalmente para “El País De Las Maravillas”, la calidad está intrínseca en el modelo de negocio. No es una variable a modificar. Permanece estable en el modelo. Cabe mencionar que tanto las materias primas, como el talento humano que prepara los alimentos cuenta con las características, competencias y habilidades para mantenerse en el top of mind de las personas como una opción de alta percepción.

3.4 Análisis Interno

➤ Análisis de los Recursos

- **Áreas de resultado clave**

-Recurso Humano: Las personas que gestionaron y desarrollaron esta idea de negocio, y las personas que se seleccionarán para hacer parte del recurso humano total de la empresa; son personas con habilidades específicas y diferenciadas en las áreas de acción de la empresa, esto busca contar con un talento humano diverso en tipo de conocimiento y experiencia y al mismo tiempo, a un nivel alto en ambas.

-Tecnología: Se contará con la tecnología de punta, para el servicio en mesas, interno y para la elaboración de los platos. Siempre con la concepción de renovación.

-Económicos: Por ser el primer negocio de inversión de los socios, existe la solvencia económica para hacer la provisión requerida al inicial operaciones, igual de no distribuir dividendo y /o volver a capitalizar la empresa.

-Relaciones: Por la duración en la actividad y diversificación de tipo experiencia de los socios, siempre con la idea clara de emprender, las relaciones con los líderes de opinión del municipio son altas, por ejemplo, Bancolombia el banco más grande de Colombia hace unos meses abrió oficina en Villa de Leyva, lo que permitió a los socios conocer a la Gerente del Banco, y entablar relaciones de amistad.

➤ Análisis de la Cadena de Valor

- **Actividades Primarias**

-Logística Interna: Las actividades relacionadas con el aprovisionamiento son la compra de materias primas para la elaboración de sándwich, wraps, variedad de cafés, chocolates, jugos, así como postres. La materia prima reposará en el establecimiento bajo el cuidado necesario en refrigeración con el fin de su conservación. A si mismo se identifica los elementos del domiciliario y los proveedores adecuados para el suministro.

-Operaciones: Procesos productivos para la elaboración de sándwich, wraps, variedad de cafés, chocolates, jugos, así como postres.

- Procesos de elaboración de todo el portafolio de productos de café, chocolate, sándwich, wraps, jugos y postres, con el fin de poder generar al cliente sabores similares cada vez que realice la compra; esto incluye los tiempos de elaboración con el fin de ser rápidos en cuanto al servicio a la mesa.
- Hacer porciones de las materias primas en la elaboración de cada producto con el fin de manejar una estructura de costos que se vea influida solo por el alza normal en los costos del insumo.

-Logística Exterior: El manejo del producto terminado se realizará en el punto de venta, con una disponibilidad permanente que no permita quedar en déficit ante solicitudes de los clientes. El manejo de los sándwich y wraps se realizara mediante el sistema de inventario PEPS (primeras en entrar primeras en salir).

La arquitectura del punto de venta tiene como finalidad generar en el consumidor la sensación real de estar en un lugar llamativo para los sentidos, lleno de comodidad,

generando una sensación de descanso, relajación, buena mesa, buen servicio que se refleje en una atención soñada por el consumidor.

-Mercadeo y Ventas: El área de mercadeo se encargara de desarrollar la publicidad de expectativa, la validación y visto bueno de la marca, así como de la arquitectura del local (punto de venta); sumado a lo anterior, se definirá el ciclo del servicio donde se identifiquen los momentos de verdad del cliente con la marca. Se contempla aquí el desarrollo del plan de marketing estratégico y operativo.

- Identificación de proveedores de calidad con el fin de garantizar un producto que reúna las mejores cualidades físicas de cada ingrediente.
- El desarrollo del ciclo de servicio garantizará que la experiencia del cliente una vez ingrese al establecimiento sea la misma cuando haya recompra, así como el protocolo de atención respecto al contacto para que no se improvise en la atención. Este ciclo de servicio contemplara el manejo de situaciones generadas por insatisfacción del cliente en relación al producto, la arquitectura de los platos, el servicio del personal.

-Servicios: Identificación de proveedores de soporte preventivo y correctivo a los activos fijos.

- **Actividades Secundarias**

-Infraestructura de la empresa: Las áreas que prestan apoyo a “El País De Las Maravillas” que hacen parte de la estructura organizacional son: Finanzas, Gestión humana, Mercadeo y Operaciones.

-Gestión del Talento Humano: Este proceso contemplara las actividades de contratación, entrenamiento y desarrollo del personal a través de la metodología de coaching.

-Gestión Gerencial: Se encargará de realizar la planeación estratégica de la empresa, así como la validación permanente de los objetivos corporativos y funcionales. También velara por el cumplimiento del plan de marketing de la empresa.

- **Análisis de la Cadena de Valor:**

Se busca desarrollar alianzas comerciales gana – gana con hoteles, con el fin de referenciar a “El País De Las Maravillas” a clientes que hagan uso de los servicios del clúster turístico de Villa del Leyva.

Conforme a la respuesta del mercado para el segundo año de operación, se pondrá en desarrollo una estrategia de diversificación concéntrica con el fin de incluir un producto adicional a las líneas de producto con las que inicia la empresa (chocolate, café, jugos, sándwich y postres). El liderazgo en costes se quiere lograr desde la puesta en marcha del modelo de negocio, a través de la identificación de proveedores del municipio y de la región.

Se busca generar diferenciación a través del producto de calidad a través de un sabor especial y materia prima para la elaboración del producto de óptima calidad; a su vez, por la experiencia que el lugar generará en la percepción del cliente y por el desarrollo del protocolo de servicio que hará sentir al cliente como en casa.

3.5 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento de la Actividad Industrial.• Desconocimiento de la Plaza.• Posicionamiento de producto	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente Físico.• Propuesta de Servicio al cliente.• Producto Diferenciado.• Estandarización de Procesos.• Convenios con proveedores locales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento a nivel turístico de Villa de Leyva.• Falta de posicionamiento de maca de los restaurantes y cafeterías actuales.	<ul style="list-style-type: none">• Fuerte presencia hotelera con servicio de restaurante.• Referencia de Villa de Leyva como un lugar de altos precios.

3.5 Definición de la Estrategia

“El País De Las Maravillas”, es un restaurante gourmet que ofrece comida sana y busca su posicionamiento en el segmento de mercado objetivo, el cual estará enmarcado en la propuesta de servicio que brindará una experiencia única a nivel de los sentidos (espacio físico – infraestructura cálida y cercana), así como por su protocolo de servicio al cliente basado en un guión estándar que permita cumplir la promesa de valor.

CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES

4.1 Plan de Producción

➤ **Portafolio de Productos**

A través de un óptimo manejo en la preparación de los alimentos, con calidad y con excelentes productos, reflejaremos confianza en el mercado objetivo, la cual se integra en la conformación del menú, los procesos de compras y abastecimientos, la logística de transporte de provisiones, control de calidad de los diversos procesos y controles de eficiencia y productividad entre otros.

En esta labor somos en extremo cuidadosos ya que es la base de presentación y calidad del servicio. Para ello, nuestra compañía cuenta con un banco de menús excelentemente combinados y dietéticamente balanceados que son acoplados a las condiciones de su Empresa.

“El País De Las Maravillas” ha definido un portafolio de productos basado en bebidas y comidas ligeras de tipo artesanal⁹. Específicamente el menú se divide en bebidas frías, bebidas calientes, wraps de dulce, wraps de sal, sándwich y postres.

⁹ Los productos artesanales hacen referencia a las tortillas de trigo y el pan el cual es preparado especialmente con ingredientes tipo gourmet.

TIPO DE ALIMENTO	LISTA DE PRODUCTOS	OBSERVACIONES
Bebidas Frías	Jugos de Fruta, Granizados, Malteadas	Preparados en agua o leche de fruta: limón, naranja, mora, feijoa, lulo, mango, guanábana, fresa, maracuyá y uva). Se incluye la fruta típica de la región. Sabores de Vainilla, Fresa, Chocolate, Café Moca, Macadamia, Oreo y Brownie.
Bebidas Calientes	Expresso, Americano Macchiato, Cappuchino Mocachino, Chocolate Aromática de Frutas , Te Agua de Panela.	El chocolate se acompañara con masmelos y podrá ser de 3 variedades: Clavos y Canela, Vainilla y Almendras. Las otras bebidas se acompañaran con galletas de cortesía.
Wraps de Sal	Carne, Pollo, Atún, Pavo, Vegetariano	Elaborado en tortilla de harina de trigo, acompañado de tajadas de queso (mozzarella, holandés y doble crema). Se preparan en salsas (boloñesa, champiñones, al ajillo, pimienta, tres quesos, bechamel, tártara y criolla).
Wraps de Dulce	Arequipe Nutella Chantilli	Elaborado en tortilla de harina de trigo, acompañado de queso, helado (vainilla, fresa y chocolate) y frutas (agras, mango, banano, fresa) y salsas dulces).
Sanduches	Jamón de Cerdo, Jamón de Cordero, Jamón Ahumado, Atún, Pollo, Pechuga de Pavo.	Elaborados en pan artesanal (baguette, blando, ajo, integral, 7 granos y árabe). Se acompañan con salsas (boloñesa, champiñones, al ajillo, pimienta, tres quesos, bechamel, tártara y criolla), vegetales y papas chip.
Postres	Tres leches, Galletas de Almendra, Galletas de Chip de Chocolate, Torta de Chocolate, Torta de Naranja, Torta de Banano, Agras.	

➤ Proceso Productivo

SISTEMA	INPUTS	COMPONENTES	PROCESOS	OUTPUT
Restaurante	Comensales	Alimentos	Preparación de comida	Clientes Satisfechos
		Chef	Experiencia Única	Clientes que recomienden el lugar
		Meseros		Clientes fidelizados

- **Adquisición de Insumos Alimenticios**

El proceso de adquisición es el preámbulo de la efectiva confección de un menú acorde a los mínimos requerimientos del gusto y preferencia de cada consumidor. Es por ello que se ha conformado un dinámico proceso de compras que en función de variables tales como calidad, costos y disponibilidad de insumos, implementa sus labores de adquisición.

Así mismo para logro y garantía de la labor de compras hemos dispuesto un plan y procedimientos de control de calidad de legumbres, frutas, granos y carnes; mecanismo que nos brinda la absoluta certeza de que la materia prima adquirida es la necesaria para la preparación de un menú técnicamente satisfactorio.

“El País De Las Maravillas” tiene como política fundamental la compra de materias de altos estándares de calidad, con el objeto que en su procesamiento retengan su valor nutritivo y sus cualidades organolépticas (color, olor, sabor, frescura y palatabilidad-gusto.).

Ya por último es necesario enfatizar el hecho de que nuestra gestión de compras se implementa no solo en los puntos de adquisición convencionales (Plaza mayorista) sino que dicha labor abarca a los productores agrícolas locales; esto es, compramos directamente en las fuentes de producción con la consiguiente disminución en los costos de transporte, hecho reflejado en los costos.

- **Proceso de compra y recibo de alimentos**

La gestión de compras de alimentos y bebidas es prácticamente, una de las áreas de responsabilidad que más requiere de control y de implantación de información adecuada para conocer y diligenciar los insumos (materia prima), necesarios para la operación de alimentos y bebidas. Esta actividad debe ser coherente a los mismos niveles de producción, tipo de menú, capacidad de paso y almacenamiento. No es fácil implementar un sistema para el control de la compra de alimentos y bebidas ya que, esta gestión, está condicionada a un proceso de información que debe disponer un encargado para conocer la necesidad y además asegurarse de que las características de los artículos son las apropiadas de acuerdo a los estándares establecidos en la misma operación.

El objetivo es mantener el flujo apropiado de insumos-materia prima que la operación requiera en cuanto a cantidades adecuadas y de acuerdo con especificaciones de calidad a un precio favorable.

Este objetivo se reduce a cuatro aspectos básicos que condensa el área de responsabilidad de compras de alimentos y bebidas.

- Qué comprar-Calidad.
- Cuándo comprar-Cantidad.
- Cuándo comprar-Necesidad.
- A quién comprar-Precio proveedor.

La combinación de estos aspectos y su respectiva ponderación constituyen en la base para la toma de decisiones de compra.

➤ **Coste Unitario de la Producción**

Con el objetivo de determinar los costos unitarios de producción, se realizó una metodología que consiste en analizar los costos de materia prima, mano de obra y maquinaria por cada uno de los platos del portafolio de productos. Se estimaron los rendimientos de cada operación y se obtuvo el costo unitario de cada producto.

A continuación se presenta el análisis realizado para el producto de bebidas frías limonada¹⁰:

¹⁰ En los anexos del trabajo se presentan las hojas de costo unitario de todos los productos definidos en el portafolio de productos.

ANALISIS UNITARIO

LIMONADA

BOGOTA ABRIL 2012



DESCRIPCION ITEM: VASO DE LIMONADA Y RODAJA DE LIMON		ITEM No. : 1	UNIDAD ITEM: VASO DE 250 MILILITROS	HOJA No.:	1 DE 1
DESCRIPCION (A)	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL	
INGREDIENTES					
LIMON	0,115	LB	1.500,00	172,50	
AGUA	0,250	LT	325,00	81,25	
AZUCAR	0,06	LB	1.500,00	90,00	
HIELO	3,00	GL	10,00	30,00	
SUBTOTAL INGREDIENTES (A)					373,75
M.O PREPARACION (B)	RENDIMIENTO	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL	
(5 MIN. APROX)					
SE LAVAN MUY BIEN LOS LIMONES CON ABUNDANTE AGUA	0,08	HORA	1.875,00	157,50	
SE PARTE EL LIMON POR LA MITAD, SE LE QUITA EL CORAZON Y LAS PEPAS					
SE INTRODUCE EL LIMON EN LA LICUADORA, JUNTO CON EL AGUA, EL AZUCAR Y EL HIELO					
SE LICUA APROXIMADAMENTE 20 SEG (NO SE DEBE EXCEDER EL LICUADO POR QUE SE NOS PUEDE AGRIAR LA PREPARACION) HASTA QUE QUEDE LA MEZCLA HOMOGENEA					
SE CUELA O CIERNE LA LIMONADA EN EL RECIPIENTE SE SIRVE INMEDIATAMENTE EN EL VASO					
SE COLOCA UN CASQUITO DE LIMON EN EL BORDE DEL VASO					
SUBTOTAL M.O PREPARACION (B)					157,50
SUBTOTAL COSTOS DIRECTOS (A) + (B)					531,25
UTENSILIOS Y EQUIPO (C)	RENDIMIENTO	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL	
CUCHILLO	1,00	GLB	0,012	0,012	
LICUADORA	1,00	GLB	0,250	0,250	
CUCHARA	1,00	GLB	0,012	0,012	
COLADOR O CERNIDOR	1,00	GLB	0,250	0,250	
RECIPIENTE PLASTICO	1,00	GLB	0,010	0,010	
VASO	1,00	GLB	0,250	0,250	
PLATICO BASE	1,00	GLB	0,180	0,180	
PITILLO PLASTICO	1,00	GLB	10,000	10,000	
SUBTOTAL UTENSILIO Y EQUIPOS (C)					10,96
OBSERVACIONES :					
TOTAL COSTO DIRECTOS (A)+(B) + INDIRECTO (C)					542,21

Para definir el costo promedio con el cual se determinara la proyección de ingresos a través de las ventas, se utilizo la metodología de definición del plato tipo estándar, esta metodología consiste en tomar el costo promedio de una bebida, un plato y un postre.

Producto	Tipo	U/M	COSTO DIRECTO		COSTO INDIRECTO	COSTO TOTAL
			MP	MO	Equipos	Costo Total
LIMONADA	Bebida	Unidad	373,75	157,50	10,96	542,21
CREMA DE LIMON	Bebida	Unidad	917,50	157,50	10,96	1.085,96
JUGO DE NARANJA	Bebida	Unidad	1.170,00	157,50	10,95	1.338,45
CREMA DE NARANJA	Bebida	Unidad	1.159,00	157,50	10,95	1.327,45
JUGO DE MORA	Bebida	Unidad	606,25	206,25	10,95	823,45
CREMA DE MORA	Bebida	Unidad	1.150,00	206,25	10,95	1.367,20
JUGO DE FEIJOA	Bebida	Unidad	1.056,25	206,25	10,95	1.273,45
CREMA DE FEIJOA	Bebida	Unidad	1.600,00	206,25	10,95	1.817,20
JUGO DE LULO	Bebida	Unidad	781,25	206,25	10,95	998,45
CREMA DE LULO	Bebida	Unidad	1.325,00	206,25	10,95	1.542,20
JUGO DE MANGO	Bebida	Unidad	556,25	206,25	10,95	773,45
CREMA DE MANGO	Bebida	Unidad	1.100,00	206,25	10,95	1.317,20
JUGO DE GUANABANA	Bebida	Unidad	931,25	206,25	10,95	1.148,45
CREMA DE GUANABANA	Bebida	Unidad	1.675,00	206,25	10,95	1.892,20
JUGO DE FRESA	Bebida	Unidad	806,25	206,25	10,95	1.023,45
CREMA DE FRESA	Bebida	Unidad	1.350,00	206,25	10,95	1.567,20
JUGO DE MARACUYA	Bebida	Unidad	521,25	206,25	10,95	738,45
CREMA DE MARACUYA	Bebida	Unidad	693,00	206,25	10,95	910,20
JUGO DE UVA	Bebida	Unidad	1.306,25	206,25	10,95	1.523,45
CREMA DE UVA	Bebida	Unidad	1.850,00	206,25	10,95	2.067,20
JUGO DE NARANJA Y ZANAHORIA	Bebida	Unidad	712,50	206,25	10,96	929,71
JUGO DE LULO Y MARACUYA	Bebida	Unidad	922,50	206,25	10,95	1.139,70
JUGO DE TOMATE DE ARBOL Y MORA	Bebida	Unidad	607,50	206,25	10,95	824,70
GRANIZADO DE LIMON	Bebida	Unidad	375,00	157,50	10,96	543,46
GRANIZADO DE NARANJA	Bebida	Unidad	1.040,00	157,50	10,95	1.208,45
GRANIZADO DE MORA	Bebida	Unidad	627,50	206,25	10,95	844,70
GRANIZADO DE FEIJOA	Bebida	Unidad	1.077,50	206,25	10,95	1.294,70
GRANIZADO DE LULO	Bebida	Unidad	802,50	206,25	10,95	1.019,70
GRANIZADO DE MANGO	Bebida	Unidad	577,50	206,25	10,95	794,70
GRANIZADO DE GUANABANA	Bebida	Unidad	1.152,50	206,25	10,95	1.369,70
GRANIZADO DE FRESA	Bebida	Unidad	827,50	206,25	10,95	1.044,70
GRANIZADO DE MARACUYA	Bebida	Unidad	542,50	206,25	10,95	759,70
GRANIZADO DE UVA	Bebida	Unidad	1.327,50	206,25	10,95	1.544,70
MILO FRIO	Bebida	Unidad	830,00	150,00	10,69	990,69
MALTEADA DE VAINILLA	Bebida	Unidad	2.175,00	150,00	17,71	2.342,71
MALTEADA DE FRESA	Bebida	Unidad	2.175,00	150,00	17,71	2.342,71
MALTEADA DE CHOCOLATE	Bebida	Unidad	2.227,00	150,00	17,71	2.394,71
MALTEADA DE MOKA	Bebida	Unidad	2.215,00	150,00	17,71	2.382,71
MALTEADA DE MACADAMIA	Bebida	Unidad	2.335,00	150,00	17,71	2.502,71
MALTEADA DE ORO	Bebida	Unidad	2.575,00	150,00	17,71	2.742,71
MALTEADA DE BROWNIE	Bebida	Unidad	2.239,00	150,00	17,71	2.406,71
EXPRESO	Bebida	Unidad	121,75	93,75	5,51	221,01
MACCHIATTO	Bebida	Unidad	975,36	150,00	5,81	1.131,17
CAPUCHINO	Bebida	Unidad	405,00	150,00	5,81	560,81
AMERICANO	Bebida	Unidad	152,00	150,00	5,80	307,80
MOCACHINO	Bebida	Unidad	460,96	150,00	7,81	618,77
CHOCOLATE	Bebida	Unidad	424,25	150,00	7,50	581,75
CHOCOLATE CON MASMELOS	Bebida	Unidad	710,25	150,00	7,50	867,75
CHOCOLATE CON CLAVOS Y CANELA	Bebida	Unidad	514,25	150,00	7,50	671,75
CHOCOLATE DE VAINILLA	Bebida	Unidad	458,25	150,00	7,50	615,75
CHOCOLATE CON ALMENDRAS	Bebida	Unidad	546,25	150,00	7,50	703,75
AGUA AROMATICA DE FRUTAS	Bebida	Unidad	539,50	131,25	678,42	1.349,17
TE PERSA	Bebida	Unidad	534,00	131,25	7,49	672,74
AGUA DE PANELA	Bebida	Unidad	263,00	150,00	7,49	420,49
AGUA DE PANELA CON QUESO	Bebida	Unidad	793,00	150,00	7,50	950,50

Producto	Tipo	U/M	COSTO DIRECTO		Equipos	COSTO TOTAL
			MP	MO		
WRAP DE SAL CON CARNE	Comida	Unidad	2.116,00	237,50	15,67	2.369,17
WRAP DE SAL CON POLLO	Comida	Unidad	2.226,00	285,00	15,67	2.526,67
WRAP DE SAL CON ATUN	Comida	Unidad	3.566,00	285,00	15,67	3.866,67
WRAP DE SAL CON JAMON	Comida	Unidad	2.456,00	285,00	15,67	2.756,67
WRAP DE SAL CON PAVO	Comida	Unidad	3.766,00	237,50	15,67	4.019,17
WRAP DE SAL VEGETARIANO	Comida	Unidad	2.121,00	237,50	15,67	2.374,17
SALSA BOLOGNESE	Aderezo	Unidad	3.875,00	1.662,50	15,40	5.552,90
SALSA DE CHAMPIÑONES	Aderezo	Unidad	2.707,50	1.662,50	15,40	4.385,40
SALSA AL AJILLO	Aderezo	Unidad	2.877,38	1.662,50	15,40	4.555,27
SALSA A LA PIMIENTA	Aderezo	Unidad	2.487,38	237,50	15,40	2.740,27
SALSA TRES QUESOS	Aderezo	Unidad	5.287,50	237,50	15,40	5.540,40
SALSA BECHAMEL	Aderezo	Unidad	3.235,00	475,00	15,41	3.725,41
SALSA TARTARA	Aderezo	Unidad	1.190,00	178,13	8,40	1.376,52
SALSA CRIOLLA	Aderezo	Unidad	1.365,00	178,13	8,40	1.551,52
WRAP DE DULCE CON AREQUIPE	Comida	Unidad	2.007,00	237,50	8,66	2.253,16
WRAP DE DULCE CON NUTELA	Comida	Unidad	4.163,00	237,50	237,50	4.638,00
WRAP DE DULCE CON CHANTILLY	Comida	Unidad	2.631,00	237,50	22,66	2.891,16
WRAP DE DULCE CON AGRAS	Comida	Unidad	3.136,00	237,50	22,66	3.396,16
WRAP DE DULCE CON MANGO	Comida	Unidad	2.336,00	237,50	22,66	2.596,16
WRAP DE DULCE CON BANANO	Comida	Unidad	2.436,00	237,50	22,66	2.696,16
WRAP DE DULCE CON FRESA	Comida	Unidad	2.436,00	237,50	22,66	2.696,16
WRAP DE DULCE CON AREQUIPE Y QUESO	Comida	Unidad	2.607,00	237,50	15,66	2.860,16
WRAP DE DULCE CON HELADO DE VAINILLA	Comida	Unidad	1.846,00	237,50	8,66	2.092,16
WRAP DE DULCE CON HELADO DE FRESA	Comida	Unidad	1.846,00	237,50	8,66	2.092,16
WRAP DE DULCE CON HELADO DE CHOCOLATE	Comida	Unidad	1.846,00	237,50	8,66	2.092,16
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO EN PAN BAGUETTE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.312,50	475,00	15,42	3.802,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO EN PAN BLANDITO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.712,50	475,00	15,42	4.202,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO EN PAN DE AJO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.212,50	475,00	15,42	4.702,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO EN PAN INTEGRAL Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.712,50	475,00	15,42	4.202,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO EN PAN SIETE GRANOS Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	5.212,50	475,00	15,42	5.702,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO EN PAN ARABE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.712,50	475,00	15,42	5.202,92
SANDUCHE DE JAMON DE CORDERO EN PAN BAGUETTE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.312,50	475,00	15,42	3.802,92
SANDUCHE DE JAMON DE CORDERO EN PAN BLANDITO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.712,50	475,00	15,42	4.202,92
SANDUCHE DE JAMON DE CORDERO CON PAN DE AJO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.287,50	475,00	15,42	4.777,92
SANDUCHE DE JAMON DE CORDERO CON PAN INTEGRAL Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.787,50	475,00	15,42	4.277,92
SANDUCHE DE JAMON DE CORDERO EN PAN 7 GRANOS Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	5.287,50	475,00	15,42	5.777,92
SANDUCHE DE JAMON DE CORDERO EN PAN ARABE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.787,50	475,00	15,42	5.277,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO AHUMADO EN PAN BAGUETTE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.462,50	475,00	15,42	3.952,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO AHUMADO EN PAN BLANDITO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.862,50	475,00	15,42	4.352,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO AHUMADO EN PAN DE AJO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.362,50	475,00	15,42	4.852,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO AHUMADO EN PAN INTEGRAL Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.862,50	475,00	15,42	4.352,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO AHUMADO EN PAN SIETE GRANOS Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	5.362,50	475,00	15,42	5.852,92
SANDUCHE DE JAMON DE CERDO AHUMADO EN PAN ARABE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.862,50	475,00	15,42	5.352,92
SANDUCHE DE ATUN EN PAN BAGUETTE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.232,50	475,00	15,42	3.722,92
SANDUCHE DE ATUN EN PAN BLANDITO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.632,50	475,00	15,42	4.122,92
SANDUCHE DE ATUN EN PAN DE AJO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.132,50	475,00	15,42	4.622,92
SANDUCHE DE ATUN EN PAN INTEGRAL Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.632,50	475,00	15,42	4.122,92
SANDUCHE DE ATUN EN PAN 7 GRANOS Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	5.132,50	475,00	15,42	5.622,92
SANDUCHE DE ATUN EN PAN ARABE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.632,50	475,00	15,42	5.122,92
SANDUCHE DE POLLO EN PAN BAGUETTE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.200,00	475,00	15,42	3.690,42
SANDUCHE DE POLLO EN PAN BLANDITO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.600,00	475,00	15,42	4.090,42
SANDUCHE DE POLLO EN PAN DE AJO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.100,00	475,00	15,42	4.590,42
SANDUCHE DE POLLO EN PAN INTEGRAL Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.600,00	475,00	15,42	4.090,42
SANDUCHE DE POLLO EN PAN 7 GRANOS Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	5.100,00	475,00	15,42	5.590,42
SANDUCHE DE POLLO EN PAN ARABE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.600,00	475,00	15,42	5.090,42
SANDUCHE DE POLLO EN PAN ARABE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	3.987,50	475,00	15,42	4.477,92
SANDUCHE DE PECHUGA DE PAVO EN PAN BAGUETTE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.387,50	475,00	15,42	4.877,92
SANDUCHE DE PECHUGA DE PAVO EN PAN BLANDITO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.887,50	475,00	15,42	5.377,92
SANDUCHE DE PECHUGA DE PAVO EN PAN DE AJO Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	4.387,50	475,00	15,42	4.877,92
SANDUCHE DE PECHUGA DE PAVO EN PAN INTEGRAL Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	5.887,50	475,00	15,42	6.377,92
SANDUCHE DE PECHUGA DE PAVO EN PAN 7 GRANOS Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	5.387,50	475,00	15,42	5.877,92
SANDUCHE DE PECHUGA DE PAVO EN PAN ARABE Y PAPAS CHIPS	Comida	Unidad	5.387,50	475,00	15,42	5.877,92

Producto	Tipo	U/M	COSTO DIRECTO		COSTO INDIRECTO	COSTO TOTAL
			MP	MO	Equipos	Costo Total
POSTRE DE TRES LECHEES	Postre	Unidad	2.111,00	237,50	17,29	2.365,79
GALLETAS DE ALMENDRAS	Postre	Unidad	213,08	55,42	19,60	288,10
GALLETAS DE CHIPS DE CHOCOLATE	Postre	Unidad	118,75	39,58	19,60	177,94
TORTA DE CHOCOLATE	Postre	Unidad	481,75	237,50	27,94	747,19
TORTA DE NARANJA	Postre	Unidad	355,75	237,50	8,88	602,13
TORTA DE BANANO	Postre	Unidad	328,80	237,50	8,89	575,19
CHEES CAKE DE AGRAS	Postre	Unidad	1.689,50	244,63	34,67	1.968,80

Plato Tipo	
Bebida	\$ 1.203,18
Comida	\$ 4.105,19
Postre	\$ 960,73

Costo Promedio Plato Tipo	\$ 6.269,10
----------------------------------	--------------------

4.2 Análisis Comparativo de Costos entre Proveedores Locales

Para realizar el análisis comparativo de costos entre los proveedores de la región, se seleccionaron tres (3) que no solo manejan las referencias solicitadas, si no que poseen:

- Capacidad Financiera estable
- Reconocimiento en la región
- Canales de Distribución Robustos
- Centros de Abastecimiento cercanos
- Precios competitivos
- Productos de Calidad
- Interés en generar relaciones comerciales a largo plazo

Los 3 proveedores seleccionados fueron:

- Surtifruver
- Tienda de Barrio

- Plaza de Mercado

Se presenta el análisis de costos de los 3 proveedores, frente a un presupuesto estimado clasificado en 3 tipos de productos:

- Frutas y Verduras
- Víveres
- Carnes y Lácteos

CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES (FRUTAS Y VERDURAS)



FECHA: Mayo de 202
 OBJETO DEL CUADRO: Analisis de Costos de Materias Primas

CUADRO COMPARATIVO			PRESUPUESTO (base apus)			Empresa:	SURTIFRUE R	Empresa:	TIENDA DE BARRIO	Empresa:	PLAZA DE MERCADO
COD	DESCRIPCION	UN	CANT.	V. UNIT.	VR. TOTAL	V. UNIT.	V. TOTAL	V. UNIT.	V. TOTAL	V. UNIT.	V. TOTAL
FRUTAS Y VERDURAS											
	LIMON	LB	1,00	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 900	\$ 900	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.850	\$ 1.850
	NARANJA	LB	1,00	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.500	\$ 2.500
	MORA	LB	1,00	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 2.200	\$ 2.200
	FEUOA	LB	1,00	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.200	\$ 2.200
	LULO	LB	1,00	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.800	\$ 3.800
	MANGO	LB	1,00	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.900	\$ 1.900
	GUANABANA	LB	1,00	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 3.300	\$ 3.300	\$ 3.800	\$ 3.800
	BANANO	UND	1,00	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 300	\$ 300	\$ 350	\$ 350
	FRESA	LB	1,00	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.200	\$ 3.200
	PIÑA	LB	1,00	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.850	\$ 1.850
	MARACUYA	LB	1,00	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.200	\$ 2.200
	UVA	LB	1,00	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.600	\$ 5.600
	PAPAYUELA	LB	1,00	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.200	\$ 2.200
	PAPA SABANERA	LB	1,00	\$ 800	\$ 800	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.000	\$ 1.000
	ZANAHORIA	LB	1,00	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 1.800
	TOMATE DE ARBOL	LB	1,00	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 1.500
	TOMATE CHONTO	LB	1,00	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.500	\$ 1.500
	LECHUGA	LB	1,00	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.800	\$ 1.800
	CEBOLLA LARGA	LB	1,00	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.800	\$ 1.800
	AJO CABEZA	GLB	1,00	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.300	\$ 1.300
	PIMENTON	LB	1,00	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800
	ESPINACA	LB	1,00	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.200	\$ 2.200
	AGUACATE	UND	1,00	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.800	\$ 3.800
	CHAMPIÑONES	LB	1,00	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.300
	YERBAS AROMATICA (CIDRON ALBHACA, MANZANILLA)	GLB	1,00	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.300	\$ 1.300
	ROMERO	GLB	1,00	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.300	\$ 1.300
	TOMILLO Y LAUREL	GLB	1,00	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.300	\$ 1.300
	PEREJIL	GLB	1,00	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.300	\$ 1.300
	AGRAS	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 8.000	\$ 8.000
SUBTOTAL					\$ 56.350		\$ 54.250		\$ 65.100		\$ 71.650
IVA 16%						16%	INCLUIDO	16%	NCLUIDO	16%	INCLUIDO
TOTAL ==>							\$ 62.930		\$ 75.516		\$ 83.114
FORMA DE PAGO						50% CONTRA ENTREGA		PLAZO A OCHOS (8) DIAS		CONTADO	
TIEMPO DE ENTREGA						50% SALDO PLAZO A 15 DIA UN (1) MES DESPUES DE LA ORDEN DE COMPRA		INMEDIATO		INMEDIATO	
OBSERVACIONES:											

SE ADJUDICA A _____

Vo.Bo. _____
Gerente General

CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES (MVERES)



FECHA: MARZO DE 2012
 OBJETO DEL CUADRO: SELECCIONAR PROVEEDOR DE VERDURAS

CUADRO COMPARATIVO			PRESUPUESTO (base apus)			PROVEEDOR	SURTIFRUEVER	Empresa:	TIENDA DE BARRIO	Empresa:	PLAZA DE MERCADO
COD	DESCRIPCION	UN	CANT.	V. UNIT.	VR. TOTAL	V. UNIT.	V. TOTAL	V. UNIT.	V. TOTAL	V. UNIT.	V. TOTAL
	AZUCAR	LB	1,00	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.650	1.650	\$ 1.600	1.600
	MILO TARRO X 400G	TARRO	1,00	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 8.450	8.450	\$ 8.500	8.500
	FILEADO DE VAINILLA (PRESA, CHOCOLATE, MOCA, MACADAMIA, PROMANA)	GL	1,00	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 17.200	\$ 17.200	\$ 19.400	19.400	\$ 17.500	17.500
	CHIPS DE CHOCOLATE	LB	1,00	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 7.100	7.100	\$ 7.200	7.200
	CAFÉ INSTANTANEO COLCAFE	FRASCO	1,00	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.650	5.650	\$ 5.600	5.600
	NUECES	LB	1,00	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 7.600	\$ 7.600	\$ 8.550	8.550	\$ 8.500	8.500
	GALLETAS OREO X 4UND	PQTE	1,00	\$ 400	\$ 400	\$ 350	\$ 350	\$ 400	400	\$ 400	400
	DULCES M & M	LB	1,00	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 7.800	\$ 7.800	\$ 8.750	8.750	\$ 8.700	8.700
	CAFÉ SELLO ROJO	LB	1,00	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 9.000	9.000	\$ 9.000	9.000
	CHOCOLATE RALLADO	LB	1,00	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.300	\$ 6.300	\$ 7.100	7.100	\$ 7.000	7.000
	CHOCOLATE LA ESPECIAL	LB	1,00	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.350	\$ 4.350	\$ 4.900	4.900	\$ 4.850	4.850
	CHOCOLATE SABOR A VAINILLA	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 5.750	\$ 5.750	\$ 6.500	6.500	\$ 6.400	6.400
	CANELA EN POLVO	LB	1,00	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 7.400	7.400	\$ 7.500	7.500
	DULCE DE CAFÉ X 50 UND	PQTE	1,00	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 7.400	7.400	\$ 7.500	7.500
	COCOA	LB	1,00	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 7.400	7.400	\$ 7.500	7.500
	MASMELOS X 100 UND	PQTE	1,00	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 9.800	\$ 9.800	\$ 11.100	11.100	\$ 9.800	9.800
	CLAVOS	LB	1,00	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.300	\$ 7.300	\$ 8.300	8.300	\$ 8.100	8.100
	ALMENDRAS	LB	1,00	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 11.800	11.800	\$ 13.000	13.000
	PANELA	LB	1,00	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.100	2.100	\$ 2.000	2.000
	BOLSITA DE TE X 10	CAJA	1,00	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.100	2.100	\$ 2.000	2.000
	HARINA DE TRIGO	LB	1,00	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.700	1.700	\$ 1.600	1.600
	SAL	LB	1,00	\$ 500	\$ 500	\$ 400	\$ 400	\$ 500	500	\$ 500	500
	MANTEQUILLA	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 6.200	6.200	\$ 6.000	6.000
	MAYONESA FRUCO	LB	1,00	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 4.000	4.000	\$ 4.000	4.000
	PIMIENTA	LB	1,00	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.750	6.750	\$ 6.500	6.500
	OREGANO	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.750	6.750	\$ 6.500	6.500
	PEPINILLO FRASCOX 400G	FRASCO	1,00	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 9.000	9.000	\$ 9.000	9.000
	MOSTAZA FRUCO	LB	1,00	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 4.300	4.300	\$ 4.500	4.500
	SALSA DE TOMATE FRUCO	LB	1,00	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 5.400	5.400	\$ 5.800	5.800
	ATUN VAN CAMPS	LATA	1,00	\$ 3.700	\$ 3.700	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 4.000	4.000	\$ 4.300	4.300
	ACEITE DE OLIVA	LT	1,00	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 12.400	12.400	\$ 14.000	14.000
	MOSTAZA DUON	LB	1,00	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 7.350	7.350	\$ 8.000	8.000
	VINO TINTO	LT	1,00	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 20.300	20.300	\$ 22.000	22.000
	CUBO DE GALLINA X 12UND	CAJA	1,00	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.800	2.800	\$ 2.500	2.500
	MELOCOTON	LB	1,00	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 5.100	5.100	\$ 4.800	4.800
	PIMIENTA NEGRA Y VERDE	LB	1,00	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 9.750	\$ 9.750	\$ 11.000	11.000	\$ 10.500	10.500
	COÑAC	LT	1,00	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 49.500	49.500	\$ 52.000	52.000
	HUEVOS	UND	1,00	\$ 300	\$ 300	\$ 250	\$ 250	\$ 280	280	\$ 300	300
	LEVADURA	LB	1,00	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 2.850	\$ 2.850	\$ 3.250	3.250	\$ 3.100	3.100
	VINAGRE	LT	1,00	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.600	3.600	\$ 4.000	4.000
	BICARBONATO	SOBRE	1,00	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.200	1.200	\$ 1.500	1.500
	AVELLANAS	PQTE	1,00	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.800	7.800	\$ 7.500	7.500
	CACAO	LB	1,00	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 8.450	8.450	\$ 8.500	8.500
	AZUCAR PULVERIZADA	LB	1,00	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 4.300	4.300	\$ 4.500	4.500
	EXTRACTO DE VAINILLA	GLB	1,00	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.250	\$ 5.250	\$ 5.900	5.900	\$ 6.000	6.000
	ACEITE VEGETAL	LT	1,00	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.700	5.700	\$ 6.000	6.000
	PAN BAGUETTE	UND	1,00	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 3.000	3.000	\$ 3.000	3.000
	PAN BLANDITO	UND	1,00	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	2.000	\$ 2.000	2.000
	PAN DE AJO	UND	1,00	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	2.000	\$ 2.000	2.000
	PAN INTEGRAL	UND	1,00	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000	2.000	\$ 3.000	3.000
	PAN DE SIETE GRANOS	UND	1,00	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 3.000	3.000	\$ 3.000	3.000
	PAN ARABE	UND	1,00	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.500	2.500	\$ 3.000	3.000
	LECHE CONDENSADA X 400G LATA	UND	1,00	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.250	2.250	\$ 3.500	3.500
	CREMA DE LECHE EN LATA X 400G	UND	1,00	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 9.000	9.000	\$ 8.200	8.200
	AZUCAR MORENA	LB	1,00	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.100	2.100	\$ 2.500	2.500
	PEPITAS DE CHOCOLATE	LB	1,00	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 9.000	9.000	\$ 8.500	8.500
	POLVO PARA HORNEAR X 200G TARRO	UND	1,00	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.600	5.600	\$ 5.500	5.500
SUBTOTAL					\$ 359.900		\$ 341.250		\$ 385.030		\$ 390.750
IVA 16%						16%	INCLUIDO	16%	INCLUIDO	16%	INCLUIDO
TOTAL ==>							\$ 395.850		\$ 446.635		\$ 453.270
FORMA DE PAGO						50% CONTRA ENTREGA		CONTADO		CONTADO	
						50% SALDO PLAZO A 15 DIAS					
TIEMPO DE FABRICACION E INSTALACION						UN (1) MES DESPUES DE LA ORDEN DE COMPRA		INMEDIATO		INMEDIATO	
POLIZAS											
OBSERVACIONES:											
SE ADJUDICA A						Vo.Bo.					
						Gerente General					

CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES (CARNES Y LACTEOS)											
FECHA:		MARZO DE 2012									
OBJETO DEL CUADRO:		SELECCIONAR PROVEEDOR DE CARNES Y LACTEOS									
CUADRO COMPARATIVO			PRESUPUESTO (base apus)			PROVEEDOR	SURTIFRUFER	Empresa:	TIENDAS DE BARRIO	Empresa:	PLAZA DE MERCADO
COD	DESCRIPCION	UN	CANT.	V. UNIT.	VR. TOTAL	V. UNIT.	V. TOTAL	V. UNIT.	V. TOTAL	V. UNIT.	V. TOTAL
	LECHE DESLACTOSADA	LT	1,00	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.650	2.650	\$ 2.650	2.650
	CREMA DE LECHE	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 4.800	4.800	\$ 4.500	4.500
	QUESO CAMPESINO	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 5.500	5.500	\$ 6.000	6.000
	QUESO DOBLE CREMA	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 5.800	5.800	\$ 6.000	6.000
	QUESO CHEDDAR	LB	1,00	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 7.500	7.500	\$ 8.000	8.000
	QUESO MOZARELLA	LB	1,00	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	7.000	\$ 8.000	8.000
	QUESO PARMESANO	LB	1,00	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 9.000	9.000	\$ 8.000	8.000
	QUESO ROQUEFORT	LB	1,00	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 17.000	17.000	\$ 17.500	17.500
	QUESO AZUL	LB	1,00	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	15.000	\$ 16.000	16.000
	QUESO CREMA	LB	1,00	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 8.000	8.000	\$ 8.500	8.500
	CARNE	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 5.000	5.000	\$ 6.000	6.000
	CARNE MOLIDA	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	5.000	\$ 6.000	6.000
	PECHUGA DE PAVO	LB	1,00	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 14.500	14.500	\$ 14.000	14.000
	PECHUGA DE POLLO	LB	1,00	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.000	4.000	\$ 5.000	5.000
	JAMON DE CERDO	LB	1,00	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 6.200	6.200	\$ 6.000	6.000
	JAMON DE CORDERO	LB	1,00	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.500	6.500	\$ 6.000	6.000
	JAMON DE CERDO AHUMADO	LB	1,00	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 9.000	9.000	\$ 8.000	8.000
SUBTOTAL					#####	\$	138.700	\$	132.450	\$	136.150
IVA 16%						16%	INCLUIDO	16%	INCLUIDO	16%	INCLUIDO
TOTAL ==>						\$	160.892	\$	153.642	\$	157.934
FORMA DE PAGO						50% CONTRA ENTREGA		CONTADO		CONTADO	
						50% SALDO PLAZO A 15 DIAS					
TIEMPO DE FABRICACION E INSTALACION						UN (1) MES DESPUES DE LA ORDEN DE COMPRA		INMEDIATO		INMEDIATO	
POLIZAS											
OBSERVACIONES:											
SE ADJUDICA A _____						Vo.Bo. _____					
						Gerente General					

➤ **Plazos de entrega, períodos de pago y pedidos mínimos**

Se harán los pedidos a los proveedores locales los días miércoles, con el fin que el pedido llegue el día jueves de la semana. Se tendrá con el proveedor un acuerdo de servicio y de evaluación, teniendo en cuenta cumplimiento de entregas conforme a lo planeado, calidad en los productos solicitados, flexibilidad en cambios, entre otros; pero siempre buscando el mantenimiento de las relaciones, ya que si la relación es más estable se genera confianza por lo que se pueden convertir en aliados estratégicos.

Se manejará una política de pago de contado dado que al ser una nueva empresa no contamos con historia de compra para acceder a plazos de financiación. Al mismo

tiempo se tiene estimado en el modelo financiero un valor de capital de trabajo que supe las necesidades de caja de cada mes de funcionamiento.

Se tendrá una política de inventario mínimo de 15 días. Esto es posible dadas las condiciones del mercado y la conveniencia de trabajar con proveedores locales.

-Transporte de insumos: Debido a que las compras se realizarán con la condición de entrega en punto, los proveedores deben garantizar el transporte de la materia prima necesaria para la prestación del servicio, validando que se ejecutará en la forma más técnica. Las diversas entregas se depositarán en canastas plásticas higiénicamente dispuestas y se les dará tratamiento especializado dado su carácter perecedero y de consumo.











-Controles Internos: “El País De Las Maravillas” controla los procesos diversos a los que nos comprometemos, por ello contara con software diseñado y aprobado según las características de nuestro objeto social y de acuerdo con las políticas y principios administrativos y financieros gestados por nuestra empresa. Es así como se han cubierto áreas tales como: Compras, consumos, costos, existencias, facturación y pérdidas entre otros, además de contar con todo el proceso contable sistematizado. Esto como puede observarse permite el control continuo de las ejecuciones, al tiempo que enriquece a la administración para la toma de decisiones y la programación de actividades.

➤ **Maquinaria y Equipo**

Un aspecto fundamental para garantizar el óptimo desarrollo del proceso productivo es la selección de la maquinaria y equipo que se utilizara en “El País De Las Maravillas” para la preparación de los alimentos.

A continuación se presenta un resumen detallado de dichos activos:

-Maquinaria

Tipo	Descripción	Marca	Proveedor	Foto
Tajadora de Carnes Manual	Tajadora Eléctrica para quesos y carnes en bloque.	Sirman Mirra 250	Industrias Taylor	
Waflera Metal	Gold Metal Waflera con capacidad de 6 puestos para elaborar waffles y calentar panes.	Gold Products	Industrias Taylor	
Maquina Hielo	Dispositivo para fabricar hielo en poco tiempo con buen consumo de energía.	Prodigy	Industrias Taylor	
Vitrina Pastel	Vitrina para almacenar productos que requieren refrigeración	Orion Artos	Industrias Taylor	
Licudadora Industrial	Para preparar bebidas y granizados	American servix	Industrias Taylor	
Nevera	Refrigerador y Congelador Industrial para almacenamiento de productos perecederos	Súper Nórdico	Industrias Taylor	
Crepera	Para preparación de Wraps	Taylor	Industrias Taylor	
Maquina Cafetera Industrial	Maquina para preparar bebidas calientes	Italcom	Industrias Taylor	
Horno Microondas	Horno para preparación de Wraps y Sándwich	Eykon Chef	Industrias Taylor	
Plancha Cocina	Plancha Cocina para preparación de alimentos a gas.	Offi	Industrias Taylor	

-Equipo de Cocina

Tipo	Marca	Proveedor	Foto
Vasos de Cristal	Bohemia	Industrias Taylor	
Vajilla	Oneida	Industrias Taylor	
Copas de Cristal	Bohemia	Industrias Taylor	
Cubiertos	Tramontina	Industrias Taylor	
Accesorios y Utensilios para la Cocina	De la Casa	Industrias Taylor	

➤ **Diagramas de Procesos**

“El País De Las Maravillas” manejará dos procesos productivos generales uno para las bebidas y otro para los platos livianos, teniendo en cuenta que cada producto de la carta tiene un proceso especializado.

-Proceso Bebidas: Para el proceso productivo de las Bebidas, primero se **compran** los ingredientes conforme a la política de proveedores e inventario, teniendo en cuenta que quien recibe los alimentos en las instalaciones de la empresa, debe verificar que los alimentos estén en condiciones óptimas, sin mal olor o dañados (envases rotos o piezas con golpes). Estas características se acuerdan previamente con los proveedores

seleccionados, generando acuerdos de niveles de servicio.

Las frutas se reciben, se **lavan** con suficiente agua y con un cepillo especial antes de manipularlas. Después se pela la fruta si es necesario, se parte en trozos, se procesa, y se coloca en el congelador en porciones conforme a cada producto de la carta. Esto nos garantiza manejar un inventario de materia prima de frutas que disminuirá los tiempos estimados de fabricación.

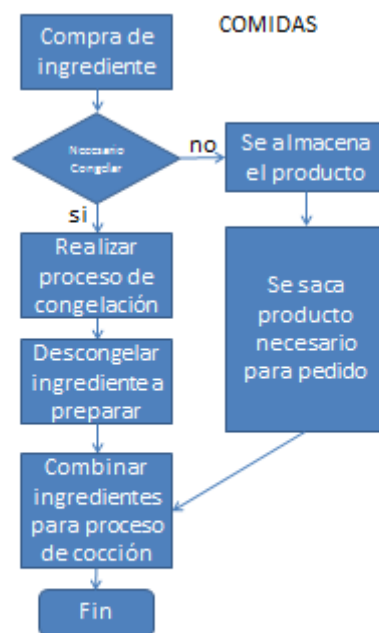
Para Bebidas Calientes cuyas materias primas no requieren congelación, se reciben y se **almacenan**. Conforme a las solicitudes de los clientes, se sacan los productos y se sigue el proceso de preparación.



-Proceso Comidas: Para el proceso de comidas, primero se **compran** los ingredientes conforme a la política de proveedores e inventario, se reciben bajo el protocolo de recepción de alimentos que estén en excelentes condiciones.

Los ingredientes para congelar, se *lavan*, se pelan, se cortan conforme a cada receta y antes de congelar y hacer las porciones, se cocinan, para evitar que pierdan color y sabor. Los demás ingredientes se *almacenan* de acuerdo a los protocolos establecidos.

Al momento de hacer cada plato, se saca del congelador y despensa, los ingredientes necesarios para hacer la comida.



➤ Almacenamiento de Insumos

Es importante para “El País De Las Maravillas”, determinar el manejo y las condiciones de almacenamiento. Un factor que ha de tenerse en cuenta es la dimensión de los servicios de alimentación y su traducción en función del número de comidas servidas diariamente, así como la dotación de equipos y espacios que se dispongan para la distribución de los artículos.

Una extensión adecuada en el espacio facilita la colocación de los productos y su escogencia al igual que la protección de los mismos para preservar calidad y estado.

El personal encargado del almacén conoce las técnicas y condiciones a las cuales están sometidos los artículos y operan conforme a las normas más adecuadas para mantener un lugar apto para el almacenamiento. Con los cuartos fríos y demás áreas ha de observarse un cuidado especial en el mantenimiento así como las mejores medidas de higiene que reporten condiciones aptas.

Un almacén perfectamente controlado es un centro que genera productividad a la empresa ya que de él depende la adecuada transformación de los insumos que se refleja en un servicio satisfactorio.

El almacenaje de cualquier tipo de alimentos implica la observación de las siguientes reglas:

- Los artículos de gran tamaño, peso o poca consistencia no deberán ser almacenados en estantes sino sobre plataformas de una altura no inferior a 15 cm del suelo y preferiblemente móviles para fines de limpieza.
- Se debe facilitar el acceso a los estantes o espacios altos mediante el uso de escaleras resistentes.
- No se deben sobrecargar los estantes.
- Se deben mantener los pasillos despejados, sin cajas ni envases amontonados en ellos.
- Guardar las mercancías depósito en el mismo orden en que figuran en kárdex por grupo de inventario.

- Rotación de las existencias utilizando primero los productos más antiguos.
- Almacenar los productos previamente desempacados.
- Deben almacenarse los productos de acuerdo a criterios tales como: tamaño, peso, frecuencia de pedidos y clasificación por grupos.
- Se deben separar los productos que observen olores.
- Acceso restringido a bodegas de personal no autorizado.
- Almacenamiento de alimentos perecederos.

Debido a la conformación y tiempo de este tipo de alimentos requieren de un cuidado más permanente y preventivo. Se tendrán en cuenta los siguientes criterios para su adecuada conservación.

- Los refrigeradores y congeladores se mantendrán en los siguientes estándares de temperatura.
- Las hortalizas, frutas y verduras que se mantengan en el almacén son los que se encuentran en proceso de maduración o que pueden durar 10 ó 15 días, ó simplemente la temperatura ambiente es la más adecuada.
- No se guardarán junto con alimentos perecederos en la misma cámara refrigeradora en caso de tener aplicación.
- La temperatura correcta en las neveras de frutas es de 42°F / 60°C.
- Se deben tocar lo menos posible para evitar ser magulladas.

➤ **Ubicación del Negocio**

La ubicación del establecimiento comercial será en la zona de influencia del pueblo, es decir en la plaza principal. La investigación de mercado permitió encontrar alternativas de lugares que cumplen con las necesidades del proyecto.

El local se tomara inicialmente en arriendo, mientras se logra el posicionamiento y el negocio logra su punto de equilibrio.

Se realizó un alianza estratégica con una de las principales inmobiliarias del lugar, Larsoon & Hanbergh¹¹ para ubicar el local. Los costos estimados de alquiler por metro cuadrado es de \$ 250.000, y se estima que el local deberá contar por lo menos con unos 240 metros cuadrados.

“El País De Las Maravillas” define su estrategia de posicionamiento en el ambiente físico del lugar, razón por la cual es vital contar con una distribución tipo la cual permite desarrollar las estrategias de marketing.

El área total contemplada es de 240 m2 y tendrá una capacidad máxima de 96 personas.

Dentro del plano del restaurante, definido se pueden determinar la siguiente distribución:

¹¹ Empresa Inmobiliaria y de Bienes Raíces local con experiencia de más de 25 años en el mercado, específicamente en la zona de Villa de Leyva.

Área	Objetivo	Observaciones
Cocina	Lugar donde se prepararan los alimentos. Contiene lugares para el almacenamiento de insumos alimenticios divididos en secos y húmedos. Adicionalmente cuenta con una despensa para productos no perecederos	Es a la vista, luego debe mantener un diseño arquitectónico limpio. Construida en su mayoría en Acero Inoxidable.
Bar	Lugar de entretenimiento, espera y esparcimiento, donde se pueden tomar bebidas de la carta.	Elaborado en madera fina, con un estilo moderno. Tendrá copas y mostrario de postres.
Baños	Servicios Sanitarios.	Dividido en servicios sanitarios para hombres y mujeres.
Patio de Servicio	Zona de aseo y servicios generales.	Solo acceso a personal del restaurante.
Caja	Recepción de Pagos	Contara con un software integrado con cocina y mesas.
Lobby	Lugar de Acceso inicial y espera de turno.	Contara con cómodos puff para que la gente espere su turno y pueda degustar una bebida.
Área de Acceso	Se dispondrá de una puerta dividida en acceso de entrada y salida	
Zona Loft	Lugar mas amplio donde se ubicaran los clientes del restaurante que asisten solo a comer. Capacidad Inicial Máxima: 12 mesas de 4 personas: 48 personas	Piso en Madera, ambiente de luz tenue, música de fondo, mesas tradicionales. Es el lugar mas amplio del restaurante
Zona Central	Lugar al aire libre el cual permite tener un ambiente mas libre, menos formal. Capacidad Inicial Máxima: 4 mesas de 4 personas: 16 personas.	Piso en Piedra, identificada por tener la fuente de los deseos y la Tarima de Eventos.
Zona Tertulia	Lugar más confortable del restaurante para pasar un buen rato con familiares y amigos. Capacidad Inicial Máxima: 4 mesas de 6 personas: 24 personas	Piso en ladrillo adoquinado, acompañado de bambús, decoración natural y chimenea. Los muebles son tipo sofá para garantizar mayor comodidad.

➤ **Imágenes del Ambiente Físico**

“El País De Las Maravillas” se caracteriza por su diseño, estructura y decoración que generan un ambiente único el cual es altamente valorado por los clientes.

El objetivo del diseño es satisfacer necesidades puntuales del segmento objetivo y combinar hábitos de consumo en un mismo lugar, integrando experiencias vivenciales.

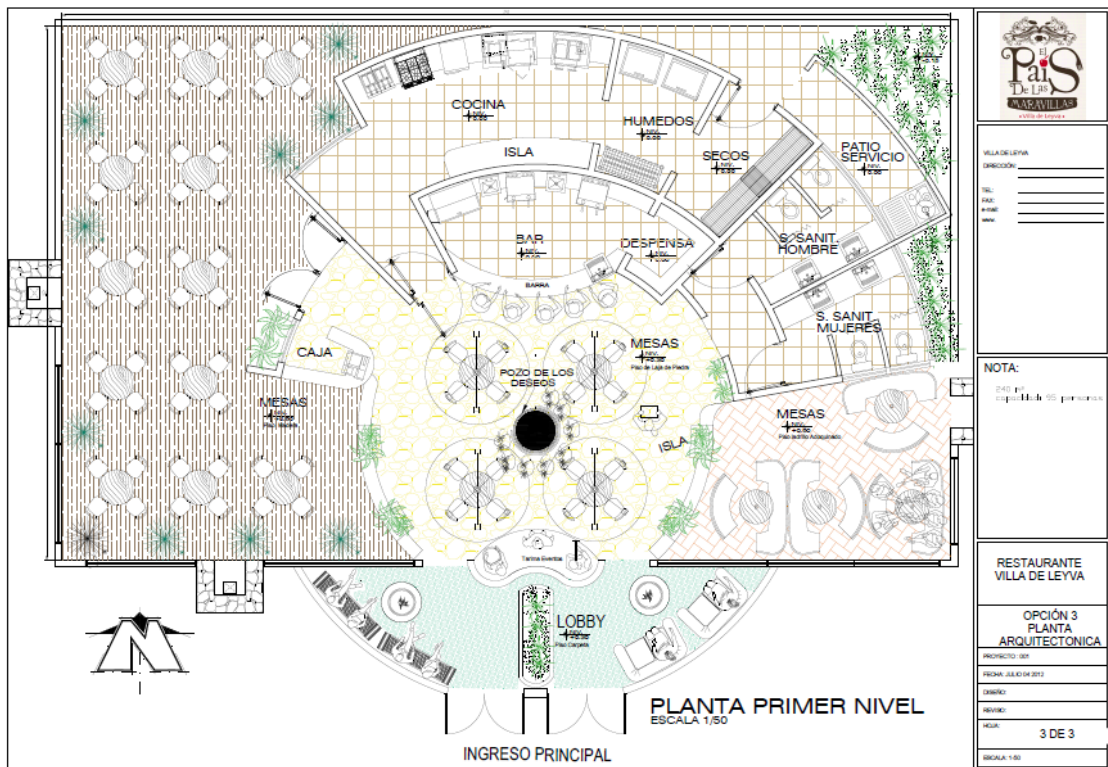
➤ **Ambiente y Decoración del Lugar**

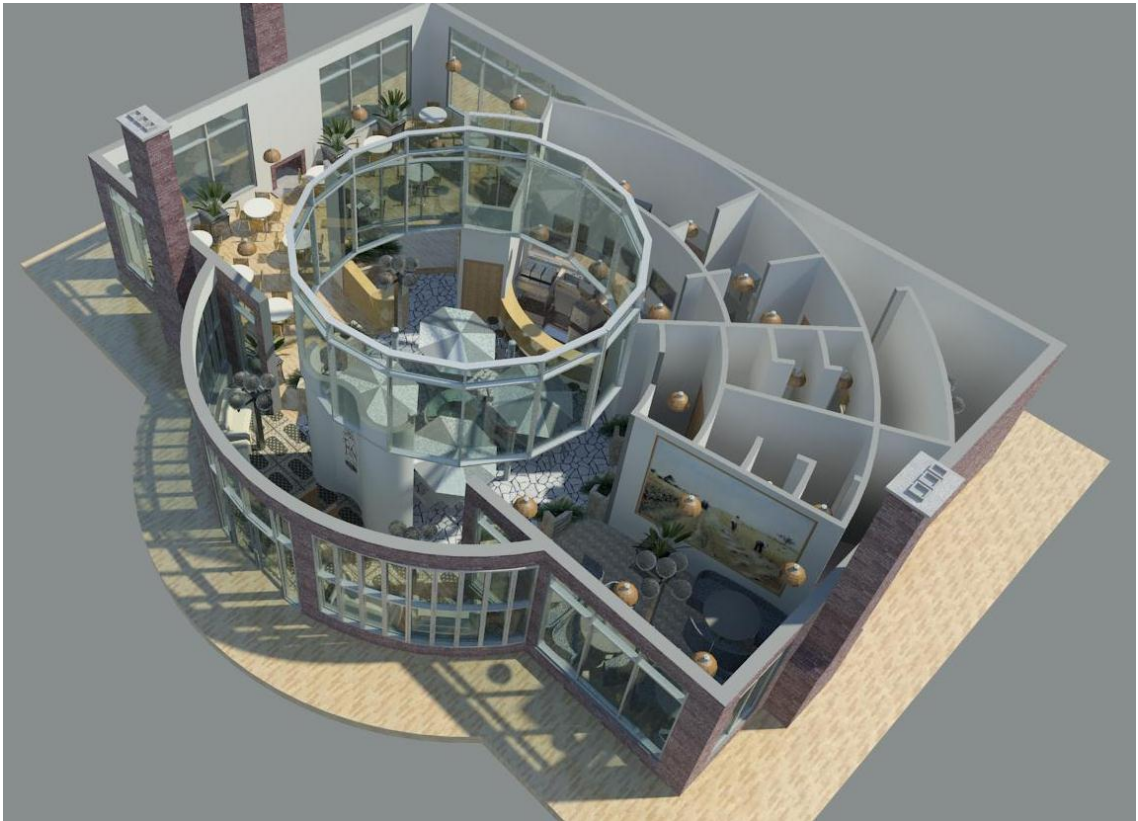
Entendiendo la importancia que tiene el lugar en nuestra estrategia de negocio es indispensable proporcionar un ambiente que invite al cliente a vivir una experiencia única; esto es posible gracias a la decoración y a la combinación de ambientes diferentes pero complementarios, que permitan no solo satisfacer las diferentes necesidades del público, sino interactuar dentro de la armonía que supone el estar en “El País De Las Maravillas”





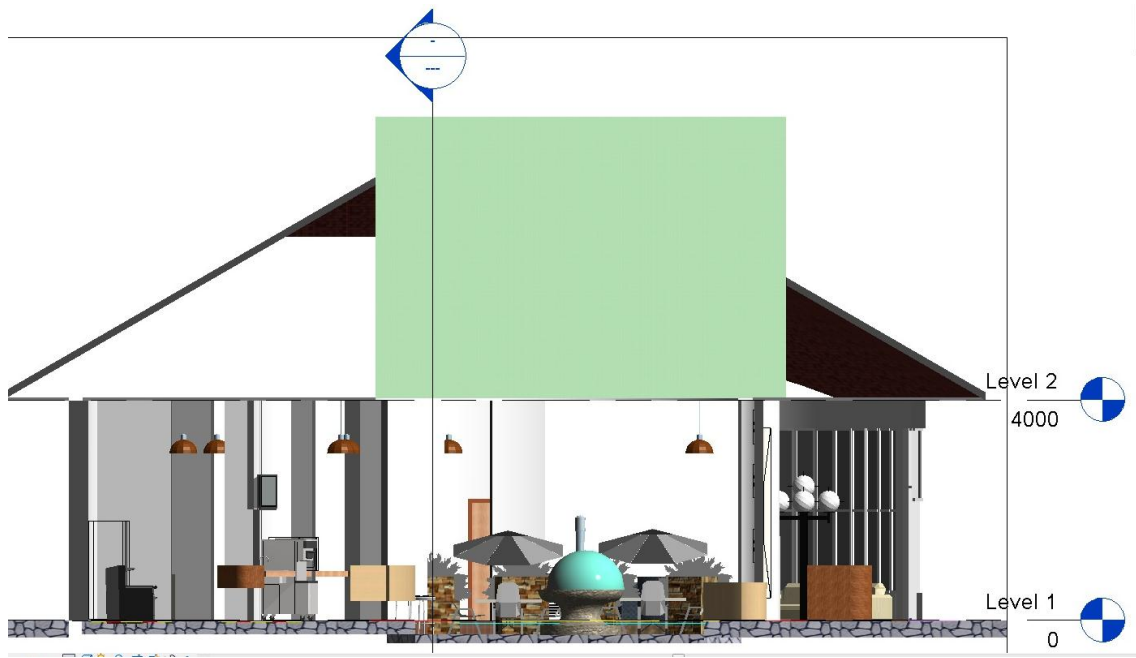
➤ **Plano General**





➤ **Vistas Frontales**



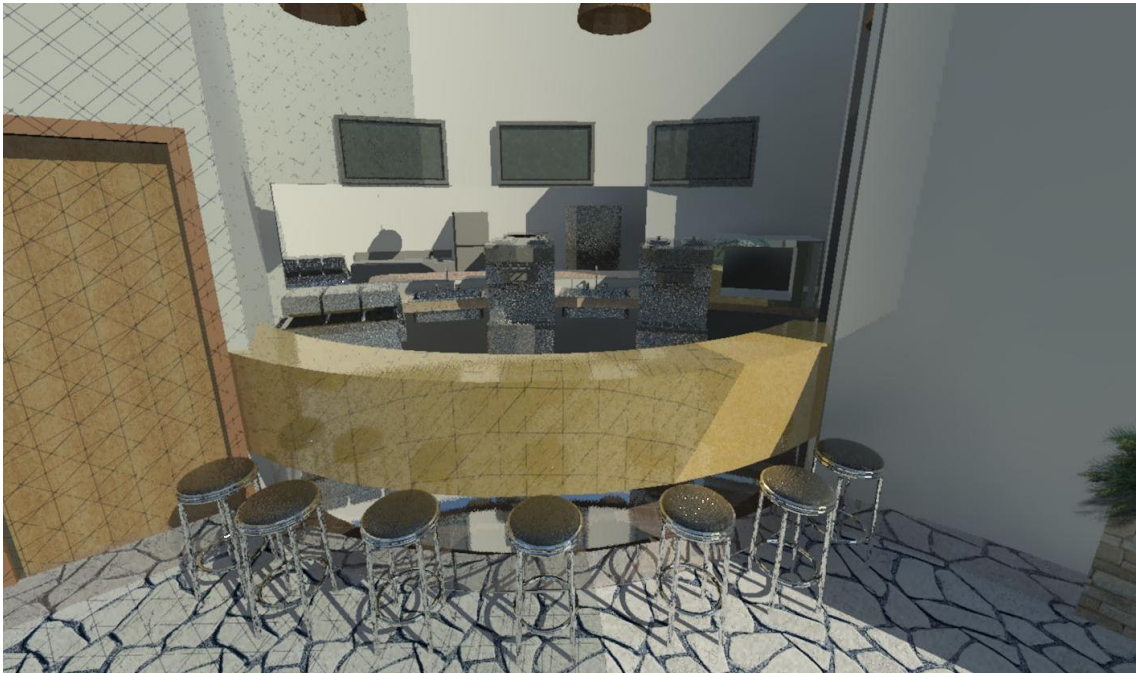


➤ **Perspectiva de Ambientes**

-Tarima



-Barra del Bar



-El Pozo de Los Deseos



-El Tertuliadero



-El Gran Sal3n



CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivo General

Establecer un restaurante “El País De Las Maravillas” en el municipio de Villa de Leyva (Boyacá) en donde los visitantes encuentren un lugar en donde puedan disfrutar de una experiencia diferente a lo habitual mientras conversan y consumen un portafolio de productos saludables tipo gourmet como una alternativa diferente. Buscamos que el cliente viva una experiencia única que no olvidará y generara recompra.

5.2 Objetivos Específicos

➤ Corto y Mediano Plazo

- Posicionar “El País De Las Maravillas” como la experiencia que el cliente quiera vivenciar cuando visite Villa del Leyva.
- Al final del segundo año de operación lograr equilibrio en términos de utilidad neta y flujo de caja.

➤ Largo Plazo: A partir del quinto año los objetivos a lograr son los siguientes:

- Alcanzar una tasa de retorno para el inversionista igual ó superior al 15% EA.

5.3 Estrategias de Mercadeo

Para definir las estrategias de mercadeo, es necesario partir de unas premisas básicas fundamentales que se deben cumplir en el negocio:

-El portafolio de productos debe garantizar calidad en términos de preparación y sabor, con el fin de ofrecer productos estandarizados que deleiten el paladar de los clientes en cada consumo.

-El ambiente físico es un deleite para los sentidos del cliente; es un lugar confortable y cálido que busca sacar de la cotidianidad a los clientes.

-Se cuenta con una estandarización de procesos (flujo de actividades y número de pasos) con el fin de garantizar siempre experiencias sincronizadas al momento de la prestación del servicio.

-Las personas que intervienen en la prestación del servicio son fundamentales para el éxito del negocio, por ello el reclutamiento de las personas estará orientado hacia la selección de personal acorde a las expectativas de los clientes.

-Los activos físicos (las sillas, las mesas, los cubiertos, los platos, las servilletas, la carta del menú, la decoración del lugar – la fuente de los deseos, el mural de los recuerdos, entre otros - los cuadros, los toma pedidos, los utensilios visibles a la vista para bebidas y alimentos, entre otros) deleitaran los sentidos del cliente y será la combinación del inmobiliario lo que generará la experiencia.

5.4 Táctica de Producto

“El País De Las Maravillas” vende una experiencia a raíz de la combinación de productos ancla como lo son los sándwich, wraps y otros alimentos, pero es de vital importancia la experiencia generada alrededor del inmobiliario y del personal humano

que interactúe con el cliente. Por ello la táctica de producto está fundamentada en encontrar en “El País De Las Maravillas” una combinación de activos que permitan al cliente experimentar en los detalles (*la carta, las mesas, las sillas, el vestuario, las servilletas, la vajilla, la fuente de los deseos, la chimenea del pasado y el tertuliadero perfecto*) una experiencia que genere recompra.

El portafolio de productos tendrá 3 líneas básicas:

- Sándwich y Wraps tipo Gourmet en donde siempre en cada plaza tendremos el sándwich insignia de la región con sus ingredientes más apetecidos y conocidos del lugar (pan, queso, carnes, especias, etc.). Los otros sabores serán en estándar en todos los puntos que se abran.
- Bebidas: Cafés, jugos, chocolate y vino. Así como el café, diversificar las presentaciones del chocolate en sus hábitos de consumo. Jugos en donde siempre estará la fruta típica de la región.
- Postres: esos postres que nos llevan a algún momento de nuestra vida, que no los venden en la ciudad y que daríamos lo que fuera por volver a comerlos y que cuando lo hagan vuelvan a sentirse como en casa.

➤ **Marca**

La Marca es lo único que realmente importa en el mundo de los negocios, la Marca es lo que le da el valor real a una organización, y es que para entender este concepto hay que desprenderse de los significados incompletos; la Marca no es un logo, ni un nombre, ni siquiera se ve plasmada en un manual de identidad gráfica, lo anterior

son solo esbozos de lo que el empresario lleva por dentro. Es toda la creatividad y la pasión con la que se hacen las cosas.

La Marca es lo que hace que nuestro modelo de negocio sentido. Se ha definido la marca de “El País De Las Maravillas” teniendo en cuenta que se quiere expresar:

- Innovación: Una marca que llame la atención, que genere recordación.
- Logo: Que identifique el modelo de negocio: Restaurantes, Comidas, Experiencia.

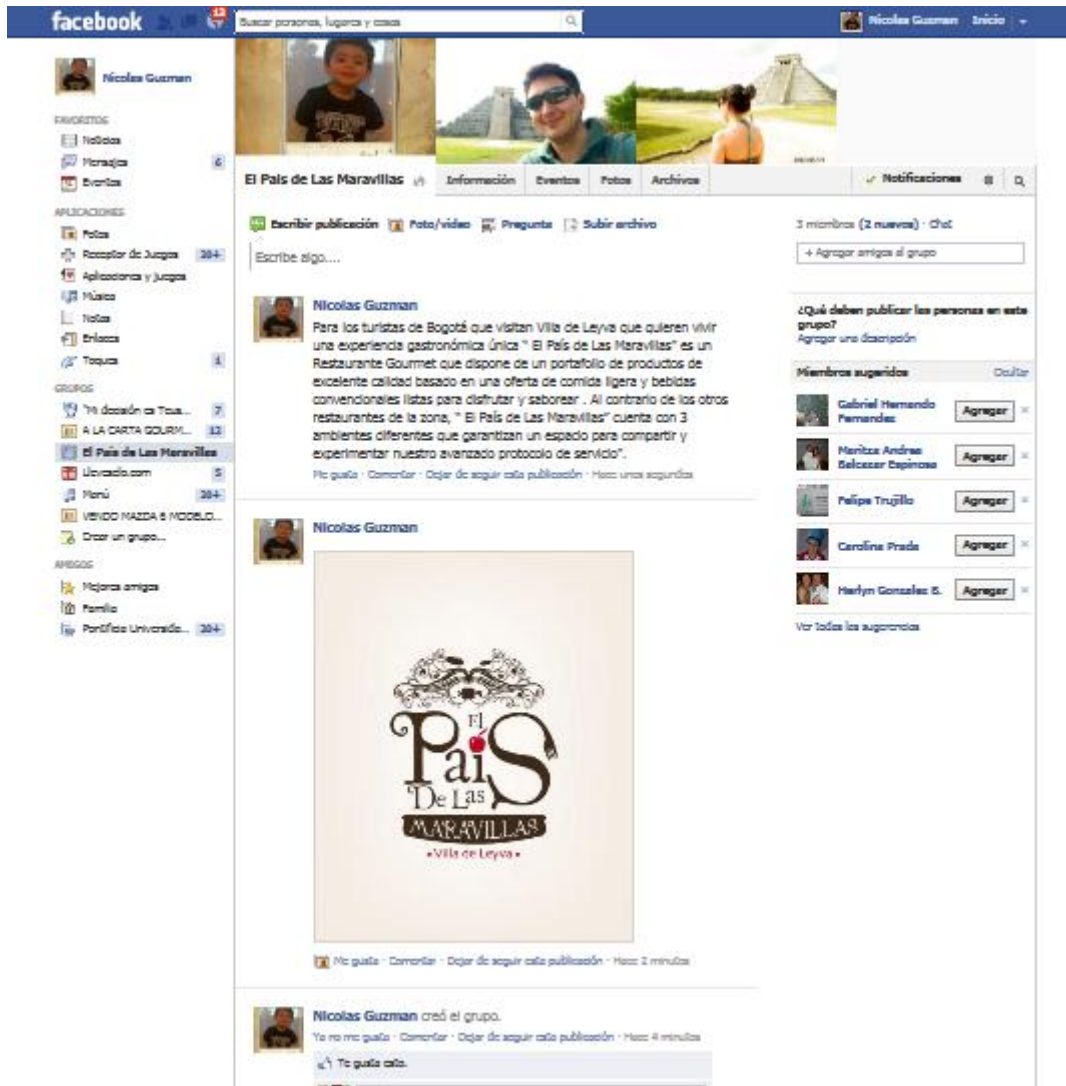


Los colores definidos son sobrios y elegantes, tienen un toque diferencial rojo que denota una fruta como la manzana que nos hace pensar en lo prohibido, y el nombre del lugar, pues queremos posicionar cada punto en el pueblo donde lleguemos. Las letras son modernas e invitan a entrar en el mundo fantástico del país De Las Maravillas, se enfatiza sutilmente en que es un restaurante (terminación de la letra s en forma de tenedor).

5.5 Tática de Comunicación

-Convenios Comerciales: A través de convenios con los principales hoteles del pueblo, se construirá la base de datos de los visitantes frecuentes. Posteriormente mediante una estrategia de CRM realizaremos el mercadeo relacional con cada uno de ellos, buscando generar un vínculo inicial, el cual será reforzado mediante canales específicos de comunicación como lo son el correo electrónico, y las redes sociales Facebook, entre otros.

-Creación de Grupos en Redes Sociales: Se manejarán grupos en Facebook. El contacto será enviar información personalizada a los miembros del grupo y a los seguidores de restaurante.



La principal actividad de comunicación será el boca a oído originado a través de una experiencia única y de calidad que el cliente pueda vivenciar con la empresa, ya que nuestro objetivo es poder suministrar al cliente una experiencia que supere sus expectativas para que de esta forma generar recompra y referidos.

5.6 Táctica de Publicidad

Dentro de las principales actividades en materia de publicidad tenemos:

- Creación de la pagina Web elpaisdelasmaravillas.com.co donde tendremos la información general del restaurante, el portafolio de productos, registro de clientes, programación de eventos, enlaces con las redes sociales, registro

fotográfico de clientes y eventos. La página tendrá un espacio de relación directa con el cliente donde se enviarán correos masivos con promociones y boletines trimestrales de eventos.

- Postales y Free Cards: Se manejarán diferentes motivos alusivos al concepto de marca.
- Patrocinio segmentado de eventos tradicionales en Villa de Leyva como por ejemplo el festival de cometas que se realiza la última semana del mes de agosto.
- Marketing Callejero: A través de personajes el país De Las Maravillas que motiven a los turistas a ir al restaurante. Estos personajes estarán dentro del sitio acompañando a los clientes y tomándoles fotos de recuerdo. Se espera generar expectativa y curiosidad por parte del segmento objetivo.

5.7 Táctica de Precio

El precio no se considera una variable que determine la decisión de compra, ya que nuestra propuesta de valor está orientada a convertir este producto/servicio en un producto inelástico a raíz de los atributos del ambiente físico, el producto y el servicio al cliente.

Se parte de la base que el segmento objetivo es una población con poder adquisitivo alto y que está acostumbrada a invertir en su comodidad y descanso.

➤ Aspecto Legal¹²

¹² Esta definición es una de las variables principales de la estructura financiera de capital del modelo de negocio, la cual se ampliará en el Capítulo del Plan Financiero.

El establecimiento de comercio se conformará de una copropiedad conformada por 4 personas naturales, con el fin de ser un régimen simplificado y no cobrar Impuesto al Valor Agregado (IVA), esto nos ayudará a que en el precio al consumidor no se vea reflejado este cobro del impuesto y por ende, ser igual de atractivos a la competencia que hoy lo maneja así o se diferencie.

La conformación de la copropiedad implica la realización de los siguientes trámites:

- Secretaría Distrital de Planeación: Consulta de uso del suelo para el desarrollo de la actividad económica.
- Dirección Nacional de Impuestos DIAN: Actualizaciones ó generación del RUT por parte de las 4 personas naturales.
- Secretaría de Gobierno: Solicitud de permiso de horario.
- Cuerpo Oficial de Bomberos: Permiso en el desarrollo de la actividad y uso de extintor.
- Secretaría Distrital de Salud: Solicitud de licencia de transporte de alimentos y curso de manipulación de alimentos.
- Sayco Acimpro: Pago de derechos de ejecución de obras musicales.

5.8 Táctica de Promoción

➤ Alianzas con Empresas del Sector Hotelero

Con el fin de aprovechar la red hotelera existente actualmente en Villa de Leyva, se desarrollaran acuerdos con los representantes de cada hotel, la cual permitirá asumir porcentajes de descuento por cada una de las partes y ofrecer por parte de los hoteles un plus que nos permita darnos a conocer frente a la población turista.

Los descuentos disponibles a público para esta estrategia serán de 4000 cada año.

➤ **Groupon**

“El País De Las Maravillas” contratará con Groupon (empresa especializada en compras colectivas a través de internet), con el fin de aprovechar la red de consumidores frecuentes que buscan a través de internet descuentos y beneficios, con el propósito de apalancar las ventas y dar cumplimiento a los presupuestos planteados.

Los grupones disponibles a público para esta estrategia serán de 5000 cada año.

5.9 Táctica de Servicio

Nuestro objetivo es brindar una experiencia impecable y que el valor percibido por el cliente sea superior al valor pagado; por ello cada vez que se preste un servicio se realizarán mediciones que involucren todos los momentos de verdad con la empresa de inicio a fin.

En situaciones donde el valor percibido por parte del cliente sea inferior al valor pagado por este, se validarán acciones de compensación al cliente con el fin de solicitar disculpas, próximos descuentos, entre otras, con el fin de generar recompra y referidos.

El servicio posventa estará orientado para quienes su experiencia haya sido satisfactoria y para quienes no, ya que nuestro fin es generar cercanía, conocimiento del cliente, relacionamiento, que permita al cliente generar sentimientos de relacionamiento que le impidan psicológica y afectivamente buscar otro establecimiento comercial que oferte un sustituto ó un servicio similar en Villa del Leyva.

➤ **Cultura de Servicio**

En “El País De Las Maravillas” se brindará a los clientes un producto de calidad y una experiencia de marca que supla sus necesidades, sobrepasando sus expectativas y manifestando con las actitudes y acciones que verdaderamente son la razón de ser del equipo de trabajo para generar relaciones de confianza con nuestros grupos de interés.

El trabajo diario se caracterizará en la prestación del servicio a los segmentos y sub segmentos, por:

- No solo intentar ponerse los zapatos del cliente sino sentir lo que se siente tenerlos puestos
- Hacer vivir una experiencia de servicio única a todos y cada uno de los clientes porque nuestra premisa es: *el que no vive para servir no sirve para vivir.*
- Generar cercanía con los clientes a través de nuestra actitud positiva y acciones basadas en la confianza, con el fin de crear vínculos emocionales.
- Entregar a los clientes un ambiente de felicidad, el cual será resultado de la relación entre líderes y pupilos.
- Mantener comunicación permanente a través de redes sociales (desde la primera compra) con el fin de consolidar comunidad.

-Principios de Servicio

- Pasión por lo que hacemos

Dar a los clientes de aquello de lo se siente: amor. Queremos darle tranquilidad a los empleados e iniciar procesos de desarrollo en sus competencias con el fin de crear compromiso, sentido de pertenencia y por ende amor por lo que hacen.

- Vivir para servir

Transformar vidas, incorporando una cultura en función de los demás con el fin de tratar a los clientes como les gusta ser tratados a todos en su lugar.

- Buen Ejemplo

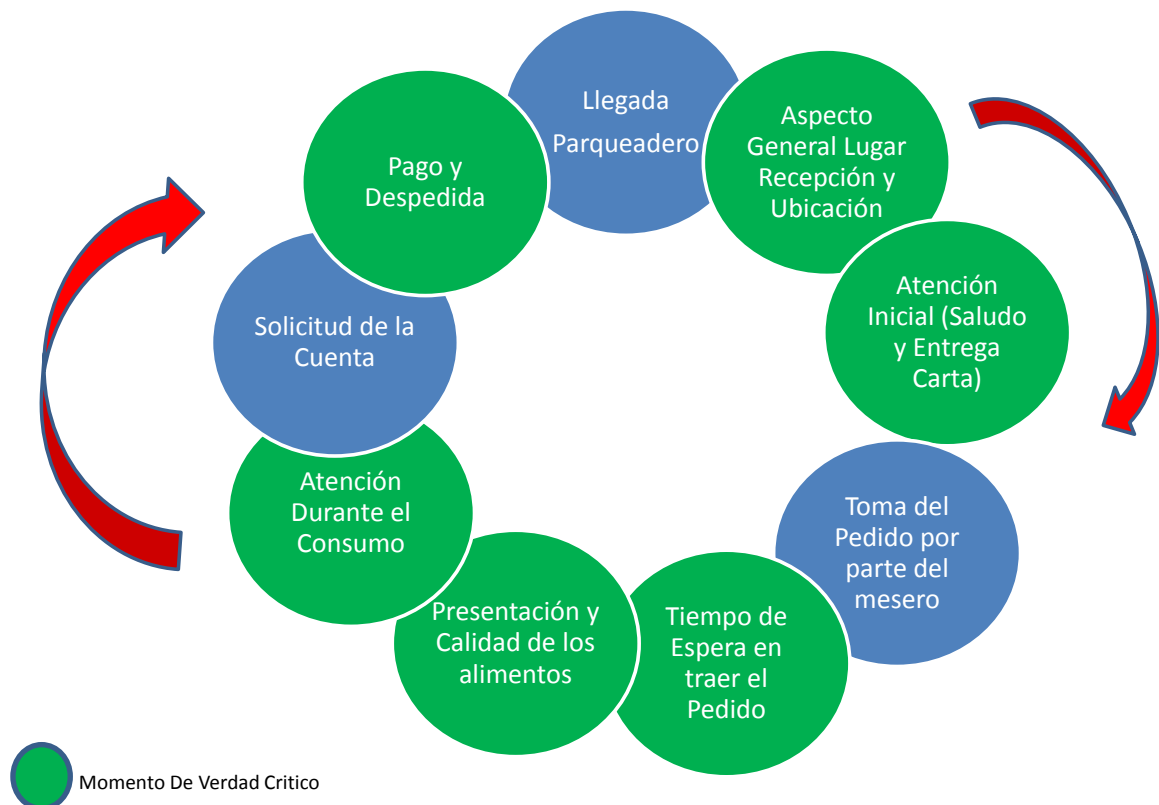
Los socios y líderes deben enseñar con el ejemplo, ya que las acciones son más efectivas que las palabras.

- Estandarización

Los protocolos permitan a los clientes vivir experiencias que generen recompra y publicidad boca a oído.

-Estandarización del Servicio

Ciclo de Servicio “ El País de Las Maravillas”



-Subprocesos

SUBPROCESO	ARTE/CIENCIA	JUSTIFICACION
Llegada - Parqueadero	Ciencia	El modelo de Parqueadero debe estar previamente definido y debe garantizar una capacidad suficiente para los clientes.
Aspecto General del Lugar – Recepción y Ubicación	Ciencia	Una de las caracterizaciones de "El País De Las Maravillas" es el lugar luego el aspecto general debe estar definido y siempre debe ser el mismo. La Recepción de los clientes y su ubicación debe seguirse con base en los protocolos de servicio definidos.
Atención Inicial, Saludo y Entrega de la Carta	Arte	Este punto es un claro diferencial de "El País De Las Maravillas". Independiente de tener protocolos definidos debemos evitar la robotización del saludo y de la atención.
Toma del Pedido Por Parte del Mesero	Ciencia	La carta se encuentra definida pero es flexible en solicitudes de los clientes. Es por esta razón que el protocolo definido permite alteraciones al menú para satisfacer los requerimientos del cliente.
Tiempo de Espera en Traer el Pedido	Ciencia	El tiempo de entrega de pedidos está definido por protocolo de servicio.
Presentación y Calidad de los Alimentos	Ciencia	La caracterización de los platos, su elaboración, su calidad y presentación están definidas puntualmente en los protocolos de servicio y no se pueden modificar.
Atención durante el consumo	Arte	Indispensable atender al cliente particularmente para garantizar su servicio. Innovaremos en atención.
Solicitud de La Cuenta	Ciencia	Proceso Estándar Definido por Protocolo de servicio.
Pago y Despedida	Ciencia	Proceso Estándar Definido por Protocolo de servicio. Sin embargo contempla tiempos de atención posterior para cerrar momentos de verdad críticos.

-Priorización de los Momentos de Verdad

Momento de Verdad	Frecuencia	Impacto	Criticidad	Calificación	Prioridad	Comentario
Llegada - Parqueadero	Medio	Medio	Medio	Neutro		
Aspecto General del Lugar – Recepción y Ubicación	Alta	Alto	Alta	Estelar	1	Sorprender al Cliente
Atención Inicial, Saludo y Entrega de la Carta	Alta	Alto	Alta	Estelar	1	Sorprender al Cliente
Toma del Pedido Por Parte del Mesero	Media	Medio	Medio	Neutro		
Tiempo de Espera en Traer el Pedido	Alta	Alto	Alta	Estelar	1	Sorprender al Cliente
Presentación y Calidad de los Alimentos	Alta	Alto	Alta	Estelar	1	Sorprender al Cliente
Atención durante el consumo	Media	Alto	Alta	Estelar	1	Sorprender al Cliente
Solicitud de La Cuenta	Medio	Medio	Medio	Neutro		
Pago y Despedida	Alta	Medio	Alta	Neutro	1	Eliminar Practicas que puedan afectar el servicio

- *Ejemplo Ciclo del Servicio*

Habrá 2 personas a la entrada del establecimiento; un recepcionista y un mesero para atender la mesa.

Guión del recepcionista: Bienvenido a “El País De Las Maravillas”, queremos que su experiencia hoy sea inolvidable; mi compañero JUAN (*nombre hipotético*) lo llevara a la mesa y será la persona que los atenderá esta noche.

Guión del mesero: Mi nombre es JUAN, seré su mesero esta noche; quiero contarles que la filosofía del restaurante es hacer que ustedes pasen un rato agradable y que se conecten con el servicio y el menú “El País De Las Maravillas”.

Tenemos 3 ambientes para que escojan: el pozo de los deseos, el tertuliadero y el gran salón.

Donde prefieren ubicarse?

...

Revisen la carta y vengo en un momento; (los individuales ya están en la mesa)

...

¿Qué les gustaría pedir?...

..

(El mesero toma el pedido y lo lleva a la cocina) – (el mesero está revisando permanentemente la evolución de la comida para recoger platos, servir bebidas nuevamente y preguntar si necesitan algo más?)

...

(Antes de servir la comida el mesero se acerca a la mesa y toma 4 fotos a la mesa siempre y cuando en la mesa haya más de 1 persona)

Me permitirían tomarles una foto para el grupo en facebook de ““*El País De Las Maravillas*” “?”

...

Se sirve la comida conforme al protocolo

...

Se les ofrece algo más tenemos unos postres súper recomendados o bebidas como aromáticas, cafés y chocolates

...

(Espera la respuesta de los clientes, y si piden algo más lo ordena y sigue el mismo procedimiento de antes cuando ordenan algo)

...

El cliente pide la cuenta, el mesero la solicita a la cajera y con una de las fotos previamente tomada, se le entrega la cuenta y se les invita a visitar el sitio de Facebook donde encontraran las otras fotos, el cliente paga.

El mesero se despide diciendo: “esperamos que le haya gustado y lo esperamos por aquí nuevamente”.

Manejo de Objeciones: Se manejará la premisa que el cliente siempre tiene la razón, por ende, lo primero que se debe hacer es escuchar al cliente y darle una solución inmediata, al mismo tiempo, se le informará al encargado del restaurante para que se acerque al cliente y le brinde un obsequio dependiendo de cada caso (ejemplo postre gratis).

Al mismo tiempo, aunque existe una carta determinada y un proceso para cada plata con ingredientes específicos, se harán las modificaciones necesarias conforme a los gustos específicos de cada cliente (si la modificación lleva un cambio de costo elevado, con el encargado del restaurante le explicarán esto al cliente para que tome la decisión y pagar el cambio)

5.10 Previsión de Ventas

Las ventas estimadas para cada año que se muestran en el cuadro anexo; se obtuvieron a raíz del cálculo de unidades a vender teniendo en cuenta, la capacidad instalada del restaurante.

		2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS		\$ 876.268.361	\$ 1.174.563.174	\$ 1.419.647.723	\$ 1.673.103.095	\$ 1.859.828.252
Precio		\$ 15.672,76	\$ 16.769,85	\$ 17.943,74	\$ 19.199,80	\$ 20.543,79
	7%					
Unds		55.910	70.040	79.117	87.142	90.530
Costo prestación del servicio		\$ 350.507.344	\$ 469.825.270	\$ 530.709.429	\$ 584.541.216	\$ 607.269.541
	Precio	Año				
Groupon unidades	50%	5000	5000	5000	5000	5000
Decuentos en hoteles	70%	4000	4000	4000	4000	4000
Ventas Netas		\$ 818.279.154	\$ 1.112.514.723	\$ 1.353.255.880	\$ 1.602.063.823,02	\$ 1.783.816.231

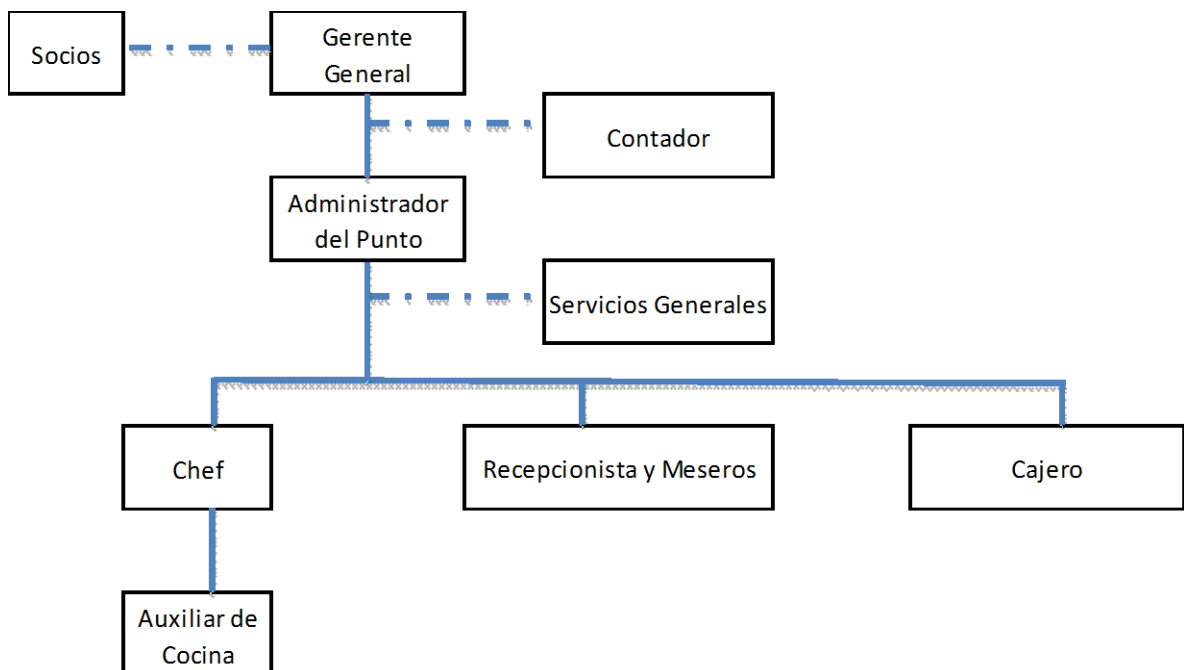
CAPÍTULO 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

6.1 Organigrama de funcionamiento

Para el manejo del negocio se contempla una estructura definida por el área de operaciones y servicios lo cual va en línea con la estrategia definida para “El País De Las Maravillas”.

El Máximo Órgano de la empresa es la Junta de Socios, a la cual le reporta el Gerente General cuyo perfil estratégico y táctico permite adoptar y aplicar las decisiones que se emanen. La estructura es liviana en costos, pero competente en el sector.

La Asesoría Contable y los Servicios Generales son tercerizados con firmas especializadas de Outsourcing, pues no son áreas core de nuestro negocio.



6.2 Cualificación, cargo, funciones y remuneración del personal directivo

➤ Descripciones de Cargo

Dada la importancia de contar con el talento idóneo para desempeñar las actividades de servicio propuestas en el modelo de negocio, es necesario identificar detalladamente las descripciones de cargo de cada miembro de la estructura organizacional de la empresa.

El formato no solo especifica las funciones del cargo sino las competencias que se deben manejar, así como el nivel de relacionamiento que se debe seguir.

Formato Descripción del cargo Gerente General

Identificación del Cargo

<u>Título del cargo:</u>	Gerente General
<u>Dependencia:</u>	Gerencia General
<u>Cargo Jefe Inmediato:</u>	Junta de Socios

Resumen del Puesto

Dirigir, establecer y controlar la gestión estratégica de la empresa con la colaboración de su equipo operativo y de acuerdo a las directrices establecidas por la Junta de Socios bajo el marco legal correspondiente, con el fin de garantizar el desarrollo de los objetivos organizacionales, la máxima rentabilidad, el posicionamiento en los mercados que soporten la sostenibilidad del Negocio.

Descripción de funciones y responsabilidades

- Planificar la estrategia de negocio a corto, mediano y largo plazo de tal forma que se defina y se mantenga actualizada la estrategia de la organización incluyendo los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas asociadas.

- Dirigir, planear y garantizar el cumplimiento de los resultados operacionales, comerciales, financieros de la compañía.
- Definir las políticas generales dirigidas a obtener el mejor aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de la organización.
- Coordinar la ejecución de las estrategias y las políticas generales establecidas.
- Identificar y desarrollar oportunidades de negocio y evaluar opciones de crecimiento.
- Dirigir y organizar los recursos materiales, humanos y económicos de la compañía.
- Aprobar la definición del Plan de Mercadeo de la empresa de tal forma que la empresa se posicione en el mercado.
- Analizar y controlar el desarrollo de los diferentes negocios y áreas de apoyo frente a la estrategia para realizar las correcciones en los planes de acción que ayuden al logro de los objetivos estratégicos.
- Controlar a través de los presupuestos y monitoreo de resultados el cumplimiento de los objetivos de negocio de la organización para proteger y aumentar el patrimonio de los Accionistas.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y los reglamentos de la empresa.
- Responder por la contratación y asegurarse de que en la empresa se cumpla el reglamento de contratación establecido.
- Representar a la empresa y administrar adecuadamente su patrimonio generando rentabilidad y valor para la misma.
- Velar porque se lleven correctamente la contabilidad y los libros de la empresa, autorizar y suscribir los estados financieros e informes periódicos y someterlos a consideración de la Junta de Socios.

- Ejercer las demás funciones legales, estatutarias y las que le asignen o delegue la Junta de Socios.

Funciones Genéricas

- Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.
- Gestionar el desempeño y la formación de los colaboradores a cargo, de acuerdo con la normatividad vigente.
- Estimular y reconocer los aportes individuales y de equipo a los resultados de las áreas.
- Conocer y analizar la legislación y normatividad en curso que le aplica, con el fin de aportar y orientar en futuras modificaciones a la misma, teniendo en cuenta la metodología establecida.
- Realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia.
- Asumir y desarrollar las funciones y responsabilidades establecidas por el modelo normativo de seguridad informática en el rol de dueño de la información y de usuario informático.
- Atender las demás funciones que sean asignadas por su jefe inmediato.

Requisitos

Educación: Profesional en áreas de administración o Ingenierías – Posgrado en administración.

Experiencia afín con funciones del cargo: 3 años ejerciendo cargos directivos en empresas pymes del sector de restaurantes, en los que haya ejercido funciones de administración y de desarrollo de estrategias comerciales y financieras.

Competencias

Técnicas	Humanas
<ul style="list-style-type: none">• Inglés medio• Estrategia, mercadeo y finanzas• Contratación• Negociación• Administración de personal	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Manejo de relaciones• Capacidad de toma de decisiones• Trabajo en equipo• Capacidad de trabajo bajo presión• Capacidad para generar cambios

Relaciones más importantes

Relaciones Internas	
Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none">• Asesoría Legal• Revisoría Fiscal• Junta de Socios	<ul style="list-style-type: none">• Validar y apoyar la entrega de informes• Definir planes de trabajo según revisiones• Atender todos los requerimientos de la Junta de Socios
Relaciones Externas	
Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none">• Entidades Financieras y de Control• Gremios y Asociaciones en los diferentes municipios y capitales de departamentos.	<ul style="list-style-type: none">• Dar aclaraciones sobre la información en el manejo administrativo y financiero de la Empresa• Crear sinergias, cooperación y desarrollo del Negocio.

Toma de Decisiones

Decisiones que debe tomar: Planes y programas de la empresa, Firma de contratos que estén dentro de sus facultades

Decisiones que debe proponer: Nuevas oportunidades de Negocio, Planeación estratégica y financiera, Contrataciones que estén fuera de sus facultades

Comités en los que participa: Comité Ejecutivo

Formato Descripción del cargo Administrador de Punto

Identificación del Cargo

Título del cargo: Administrador de Punto

Dependencia: Operaciones

Cargo Jefe Inmediato: Gerente General

Resumen del Puesto

Planear, Organizar, Coordinar y controlar las actividades relacionadas con el suministro y abastecimiento de la cadena de alimentos, con el fin de garantizar insumos de calidad, basados en contenidos nutricionales acordes a las necesidades del servicio en cada tienda.

Descripción de funciones y responsabilidades

- Coordinar, administrar y controlar la preparación de los alimentos y bebidas que piden los clientes, teniendo en cuenta la normatividad vigente con el fin de asegurar que los alimentos y bebidas cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- Supervisar la presentación de los alimentos de acuerdo a los menús establecidos.
- Programar y coordinar el abastecimiento de las materias primas.
- Supervisar el proceso de elaboración de alimentos.
- Supervisar las compras y la higiene alimentaria.
- Controlar el stock del material para evitar desviaciones.
- Desarrollar manuales de procedimientos adecuados para garantizar la operación.
- Supervisar y controlar la estructura organizacional, los procesos productivos, del personal, presupuestos y seguros.

- Responder por la administración y estrategia financiera de la organización a corto, mediano y largo plazo.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de contabilidad, planeación financiera, fiscal, contraloría, control de costos, estudio y análisis de inversiones asegurando el adecuado manejo de capital de trabajo de la empresa.
- Garantizar que las normas y procedimientos contables y tributarios aplicados en la empresa se ajusten a las disposiciones legales y reglamentarias y asegurar su cumplimiento.
- Dirigir la estructuración, formulación y evaluación del portafolio de inversiones y del presupuesto de todas las áreas de la empresa.
- Controlar la ejecución del presupuesto bajo las normas internas y externas aplicables.
- Evaluar el desempeño financiero de la empresa y sus unidades de negocio y proponer los cambios necesarios para el cumplimiento de metas anuales.
- Analizar periódicamente las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones – EBITDA, la generación de EVA de la empresa, apoyando todas las áreas en su medición y análisis.
- Administrar los sistemas de costos de la empresa y sus negocios, dando a conocer sus resultados y recomendando estrategias de mejoramiento.
- Definir, desarrollar, administrar y operar el sistema de gestión documental y el modelo de prestación de los servicios documentales, acorde con los requerimientos de los procesos y el cumplimiento del marco legal aplicable a la empresa.
- Buscar el mejoramiento del área de servicios generales.

- Diseñar, desarrollar, administrar y operar el sistema de gestión de riesgos de la infraestructura informática de la empresa velando por la optimización tecnológica.

Funciones Genéricas

- Asumir y desarrollar las funciones y responsabilidades específicas establecidas por el modelo normativo de seguridad informática en el rol de usuario informático.
- Conocer y aplicar la normatividad vigente que le aplica.
- Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.
- Atender las demás funciones que sean asignadas por su jefe inmediato.

Requisitos

Educación: Profesional en Ingeniería de Alimentos – Administración Hotelera

Experiencia afín con funciones del cargo: 3 años en cargos similares

Competencias

Técnicas	Humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico Aplicado • Contratación • Negociación • Administración de personal • Planeación y Ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Manejo de relaciones • Capacidad de toma de decisiones • Trabajo en equipo • Capacidad de trabajo bajo presión • Capacidad para generar cambios

Relaciones más importantes

Relaciones Internas	
Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios Operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Operaciones
Relaciones Externas	

Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Administrativa y Servicio al Cliente

Toma de Decisiones

Decisiones que debe tomar: _Procesos de Gestión de Operaciones, Políticas de Servicio al Cliente.

Decisiones que debe proponer: _Mejora de Procesos, planes de capacitación en temas de servicio al cliente.

Comités en los que participa: Comité Ejecutivo

Formato Descripción del cargo Auxiliar de Cocina

Identificación del Cargo

Título del cargo: Auxiliar de Cocina

Dependencia: Operaciones

Cargo Jefe Inmediato: Administrador de Punto

Resumen del Puesto

Coordinar, Supervisar y Controlar los procesos establecidos para la preparación de alimentos, teniendo en cuenta los procedimientos y manuales para garantizar los estándares de calidad y lograr la satisfacción del cliente.

Descripción de funciones y responsabilidades

- Realizar la preparación de alimentos y bebidas.
- Realizar el corte, cocción y preparación de carnes, verduras y vegetales en la cocina.
- Lavar los alimentos y garantizar su adecuada preparación.

- Limpiar el sitio de trabajo antes, durante y después de la preparación de alimentos.
- Garantizar el adecuado uso de los implementos y utensilios de la cocina.
- Garantizar los estándares de calidad e higiene que se deben tener en cuenta en la preparación de los alimentos.

Funciones Genéricas

- Asumir y desarrollar las funciones y responsabilidades específicas establecidas por el modelo normativo de seguridad informática en el rol de usuario informático.
- Conocer y aplicar la normatividad vigente que le aplica.
- Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.
- Atender las demás funciones que sean asignadas por su jefe inmediato.

Requisitos

Educación: Tecnólogo en Culinaria – Estudios de Gastronomía

Experiencia afín con funciones del cargo: 1 a 2 años en cargos similares

Competencias

Técnicas	Humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al detalle • Seguimiento • Organización • Orden y Limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Capacidad de trabajo bajo presión • Capacidad para generar cambios • Capacidad para ser recursivos

Relaciones más importantes

Relaciones Internas	
Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none"> • Meseros 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Ordenes de Servicio
Relaciones Externas	
Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores Alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Operaciones

--	--

Toma de Decisiones

Decisiones que debe tomar: Procesos de Gestión de Operaciones

Decisiones que debe proponer: Mejora de Procesos de menús.

Formato Descripción del cargo Cajero

Identificación del Cargo

<u>Título del cargo:</u>	Cajero
<u>Dependencia:</u>	Operaciones
<u>Cargo Jefe Inmediato:</u>	Administrador del Punto

Resumen del Puesto

Realizar las actividades de venta del restaurante, específicamente con el ingreso y egreso de dinero.

Descripción de funciones y responsabilidades

- Recibir los pagos de los clientes.
- Procesar los pagos en el sistema.
- Entregar el cambio cuando aplique.
- Mantener un registro de entradas y salidas de dinero.
- Hacer cierre diario de caja y entregar caja al Administrador del Punto.

Funciones Genéricas

- Asumir y desarrollar las funciones y responsabilidades específicas establecidas por el modelo normativo de seguridad informática en el rol de usuario informático.
- Conocer y aplicar la normatividad vigente que le aplica.
- Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.
- Atender las demás funciones que sean asignadas por su jefe inmediato.

Requisitos

Educación: Bachiller Académico – Tecnólogo en Contabilidad

Experiencia afín con funciones del cargo: 1 a 2 años en cargos similares

Competencias

Técnicas	Humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al detalle • Administración de Datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Responsabilidad • Organización

Relaciones más importantes

Relaciones Internas	
Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none"> • Mesero 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Operaciones
Relaciones Externas	
Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Operaciones

Toma de Decisiones

Decisiones que debe tomar: No Aplica

Decisiones que debe proponer: No Aplica.

Formato Descripción del cargo Mesero

Identificación del Cargo

<u>Título del cargo:</u>	Mesero
<u>Dependencia:</u>	Operaciones
<u>Cargo Jefe Inmediato:</u>	Administrador de Punto

Resumen del Puesto

Atender, Ofrecer y Servir los alimentos y bebidas dentro del punto de venta, brindando servicios de calidad, teniendo en cuenta las instrucciones del jefe, con el fin de garantizar que se satisfagan las expectativas y requerimientos del cliente.

Descripción de funciones y responsabilidades

- Atender, ofrecer y servir alimentos y bebidas del punto de venta.
- Recibir a los clientes y acomodarlos en las mesas respectivas.
- Entregar los menús y tomar las ordenes de servicio.
- Servir los alimentos y bebidas acorde a los protocolos de servicio corporativos.
- Retirar los platos cuando los clientes hayan finalizado acorde con los protocolos de servicio corporativos.
- Recibir el dinero de la cuenta y entregárselo a la cajera, garantizando el cierre en el sistema de la orden de servicio.

Funciones Genéricas

- Asumir y desarrollar las funciones y responsabilidades específicas establecidas por el modelo normativo de seguridad informática en el rol de usuario informático.
- Conocer y aplicar la normatividad vigente que le aplica.

- Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.
- Atender las demás funciones que sean asignadas por su jefe inmediato.

Requisitos

Educación: Bachiller Académico

Experiencia afín con funciones del cargo: 1 a 2 años en cargos similares

Competencias

Técnicas	Humanas
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Orientación al Detalle • Actitud de Servicio: el Cliente siempre tiene la razón 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden y Limpieza • Actitud Positiva • Negociación • Trabajo en equipo

Relaciones más importantes

Relaciones Internas	
Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar Cocina – Cajero 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Operaciones
Relaciones Externas	
Contactos (Con Quién)	Propósito (Para Qué)
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Servicio

Toma de Decisiones

Decisiones que debe tomar: No Aplica.

Decisiones que debe proponer: No Aplica.

6.3 Modelo de Gestión Humana

Para poder garantizar el servicio, uno de los pilares fundamentales de la estrategia de negocio de “El País De Las Maravillas”, es necesario tener en cuenta un modelo integral de gestión humana que facilite la materialización de la estrategia de negocio a través del desarrollo de su talento.

Un sistema integrado de Gestión del Talento Humano se convierte en un modelo que facilita el aprendizaje organizacional, alineando los procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados empresariales a través de indicadores conductuales de éxito de los colaboradores.



Cada uno de los procesos básicos de Gestión Humana deben estar alineados con las competencias, el desempeño y el clima laboral. Específicamente se presenta el procedimiento de Selección de Personal el cual es vital para garantizar el enganche del personal idóneo para la empresa.

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Cuando surge una vacante, el Administrador del punto realiza la solicitud por escrito diligenciado el Formato Solicitud y Aprobación de Empleo y lo remite al Gerente General para su aprobación.	Administrador del Punto
2	Una vez se recibe la solicitud aprobada se realiza el proceso de reclutamiento, para ello el Administrador del Punto, concreta el salario, el perfil, si se presentan referenciados u otros datos que desee complementar, así mismo, si se realiza a través de concurso interno o se busca externamente. Con base en esta información inicia el proceso de reclutamiento interno y/o realiza la búsqueda en el mercado de hojas de vida, a través de publicación de avisos en periódicos locales, centros educativos, internet, o en las bases de datos de los candidatos finales que fueron considerados como segunda opción para otro proceso de selección.	Administrador del Punto
3	El Administrador del Punto analiza los perfiles de los candidatos comparando el perfil del cargo requerido con las hojas de vida que más se ajustan a este perfil. Nota: - Las hojas vida que no cumplan con el perfil requerido se descartan del proceso y son archivadas como opción de candidatos para otros cargos. - Las hojas de vida que no cumplan con el perfil y no se ajusten a los objetivos corporativos no se tendrán en cuenta para otros procesos y no serán archivadas.	Administrador del Punto
4	El Administrador del Punto cita a los candidatos para entrevistas y aplicación de pruebas psicotécnicas. Nota: Previo a la entrevista personal se realiza una entrevista preliminar vía telefónica, la cual en primera instancia se indaga salario del aspirante y se indica cargo al que se aspira.	Administrador del Punto
5	Se inicia el proceso de entrevista personal en el que se indaga acerca del entorno familiar, estudios, formación complementaria, experiencia previa, expectativas frente al cargo y demás aspectos que sean de interés de acuerdo con el tipo de cargo, así mismo dentro de ésta actividad se explican los mecanismos de contratación, cargo al que aspira y en general el proceso de selección. Los resultados de esta actividad se registran en el Formato de Entrevista Personal, allí se especifican los aspectos más relevantes en la entrevista y sus resultados	Administrador del Punto
6	Los candidatos que no hayan superado satisfactoriamente la entrevista personal quedan excluidos del proceso de selección, su hoja de vida y los documentos de la entrevista son archivados.	Administrador del Punto
7	Sí como resultado de la entrevista personal, el Administrador del Punto determina que continua con el proceso, se aplican las pruebas psicotécnicas con el fin de valorar las habilidades generales y específicas**, los resultados de esta actividad se registran en un Informe de Valoración de Competencias de los candidatos opcionados.	Administrador del Punto
8	Si el candidato tiene un concepto desfavorable en las pruebas psicotécnicas o de conocimientos, queda excluido del proceso en el informe del proceso de selección. NOTA: Los candidatos que obtengan un concepto desfavorable se descartan del proceso y las hojas de vida son archivadas como opción de candidatos para otros cargos.	Administrador del Punto
9	Para los candidatos que hayan obtenido un concepto favorable la persona encargada del proceso realiza la verificación de las referencias laborales, familiares y/o personales que hayan sido nombrados dentro de la hoja de vida del candidato, registrando los resultados en el formato Entrevista Personal.	Administrador del Punto

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
10	Para los candidatos finales (preferiblemente tres) que hayan obtenido concepto favorable, se presenta al Gerente General o a los entes correspondientes un informe sobre la valoración de competencias y los resultados de la entrevista personal. Con base en este informe se determina para los candidatos finales que hayan obtenido un concepto favorable, programar la entrevista con el Gerente General través del Administrador del Punto o la persona encargada del proceso de selección.	Administrador del Punto
11	Una vez se realice la entrevista con el Gerente General del cargo vacante los resultados son registrados en el el formato de Entrevista Técnica.	Gerente General
12	Se programa entrevista con el candidato seleccionado con el fin de formalizar su proceso de vinculación y se le hace entrega de Carta de Bienvenida, en la cual se notifica como candidato final de la vacante, indicando fecha de ingreso y solicitándole los documentos necesarios para su contratación. <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de Vida, Fotocopia de la Cedula, Fotocopia pasado judicial, Registro Civil, Fotocopia de afiliación a pensiones y cesantías, Fotocopia de afiliación EPS, Dos referencias personales, Dos referencia Laborales, Certificados de Estudio, Fotocopia Libreta Militar (Hombres) • Registro Civil de los hijos (si aplica), 2 fotos 3 x 4 fondo azul Se programa la visita domiciliaria con la firma respectiva y se envía la solicitud para elaboración de Examen Médico de Ingreso con la entidad respectiva. Nota: Hasta que no se completen los documentos no inicia el proceso de Contratación.	Administrador del Punto

➤ Política de Comunicación

Toda información que se difunda internamente sobre la empresa debe ser congruente con la filosofía, políticas, objetivos que se desprendan de cada una de estas. Y esta información será validada con los responsables que originan la información (Gerencia).

Los propósitos principales de la Comunicación Interna son:

- Suministrar la información que la Gerencia considere pertinente con el fin de formar una opinión o tomar una decisión.
- Dar a conocer la filosofía, políticas y objetivos de la empresa con el fin que los colaboradores orienten sus actividades a su cumplimiento.
- A través de la comunicación interna generar un clima de pertenencia que propicie el desarrollo de las actividades en un ambiente agradable y cordial.

- Identificar señales de alerta ante conflictos potenciales de manera que se solucionen de forma oportuna y ágil.
- Acercar a la gente la información que desea y no sabe dónde buscar.

-Canales de Comunicación

CANAL	RESPONSABLE DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN
Boletín virtual para Colaboradores	Gerente General	Su publicación es virtual y tiene como objetivo informar de los acontecimientos puntuales de la empresa, allí se describen los eventos, acontecimientos generales, noticias e información de interés general.
Cartelera Informativa	Administrador del Punto	Tiene como objetivo informar los eventos, fotos, noticias, cumpleaños y acontecimientos en general, además contiene información de apoyo dirigida a los accionistas y colaboradores.
Reuniones	Gerente General	Son reuniones periódicas de la Gerencia con su equipo de trabajo, cuyo propósito es el de revisar el cumplimiento de las estrategias, actividades y metas planteadas en el plan de acción de cada área o empresa, así mismo se analizan y se toman decisiones que lleven al cumplimiento de los objetivos trazados.
Telefónico	Todos los colaboradores de la empresa	El teléfono es un canal de comunicación interno y externo de la organización. Toda llamada telefónica debe ser atendida de manera inmediata y resuelta la solicitud de información oportunamente. En caso de ausencia, deberá ser atendida al regreso del funcionario.
E mail	Todos los colaboradores de la empresa	Es para uso corporativo de forma exclusiva. Ninguna comunicación personal, no relacionada con la empresa podrá ser comunicada por este medio. Todo e-mail tendrá como mínimo la firma del emisor con el nombre, cargo que ocupa, empresa a la que pertenece y teléfonos para comunicarse.

➤ **Valoración de Puestos**

“El País De Las Maravillas” será una empresa enfocada en el ser humano, donde las relaciones entre individuos estén basadas en la confianza y nuestros líderes obren con respeto y amor hacia sus equipos y sus clientes.

Se maneja un ambiente de trabajo donde la evaluación y gestión del rendimiento de nuestros empleados ya sea de forma ascendente o descendente no sea vista cuantitativamente sino que sea un espacio de conversación todo enfatizado en lo

cualitativo, con el objetivo de generar relaciones de confianza y confiabilidad que soportaran el buen ambiente laboral.

Es por esto que cada año, en el mes de noviembre los empleados realizan la evaluación ascendente a sus jefes directos, espacio oportuno para que con respeto y de forma directa, se puedan decir aspectos por mejorar o reforzar los positivos. Y en el mes de diciembre cada año, los jefes deben realizar la evaluación descendente a los empleados.

Estas dos evaluaciones se realizan bajo unas competencias definidas, primero verificando las competencias generales de la empresa que están a continuación, y segundo, verificando las competencias por cargo antes descritas.

- *Liderazgo Personal:* Es la capacidad de hacernos cargo de nosotros mismos, encontrarle sentido a lo que hacemos y transformarnos de manera permanente en pro de nuestra felicidad, para convertirnos en quien queremos ser. Lo podemos verificar en:
 - Actitud positiva
 - Se desempeña con autonomía y seguridad confiando en sus capacidades.
 - Actúa de forma decidida, enérgica, con valentía y persiste
 - Emprende acciones en pro de su desarrollo personal y profesional
 - Adelanta acciones que favorecen la armonía entre el bienestar personal (físico y emocional) y el desempeño laboral.

- *Relaciones Afectivas y Efectivas:* Es la capacidad de interactuar con quienes nos rodean de una manera tal que logramos resultados colectivos en un ambiente de confianza, respeto e interés por los demás. Así:
 - Establece conversaciones basadas en la escucha y en el interés
 - Es impecable en el cumplimiento de sus compromisos
 - Ante los errores se enfoca en la búsqueda de soluciones
 - Demuestra actitud de servicio al basar sus relaciones en la comprensión de las necesidades del otro y la satisfacción de las mismas.
 - Emplea un lenguaje que favorece la cercanía, la confianza y el respeto por los demás.
 - Respeta, valora y construye a partir de la diversidad

- *Alto Desempeño:* Es la capacidad de integrar nuestras fortalezas técnicas y de relacionamiento para lograr los resultados que la organización espera de nosotros.
 - Administra de manera eficiente sus recursos
 - Propone nuevas ideas y formas de actuar para conseguir mejores resultados.
 - Toma acciones concretas para ampliar, aplicar y compartir sus conocimientos con otras personas.
 - Se plantea metas retadoras y periódicamente evalúa su desempeño frente a ellas.

- Identifica anticipadamente riesgos y oportunidades y actúa de forma proactiva para mitigarlos o aprovecharlos.
- Demuestra en todas sus acciones interés por realizar un trabajo sobresaliente y contribuir al logro de los resultados individuales, del equipo y la Organización.

➤ **Remuneración**

-Política de Remuneración: Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. La política salarial se fundamenta en una estructura previamente definida por familias de cargo que permiten clasificar todos los cargos de la organización en niveles jerárquicos y funcionales. Todos los cargos de la organización son importantes y afectan su desempeño, pero existen algunos cargos específicos que tienen un mayor impacto sobre la estrategia de la organización. Los cargos claves o estratégicos se identifican a través de la focalización en los temas estratégicos de los procesos internos.

Los cargos son agrupados en una estructura de 3 familias de cargo. Dentro de cada familia se establecen posiciones específicas a las cuales se les asigna un salario, que busca promover la competitividad en el sector y la equidad interna, disminuyendo el grado de dispersión de los ingresos percibidos por diferentes personas que tienen la misma posición. Estos salarios se establecieron con base en la información estadística de un estudio realizado por la firma consultora Human Capital.

Las acciones salariales dentro de la compañía ya sea por vinculación o promoción, deben enmarcarse dentro de la estructura salarial vigente y deben estar soportadas en un análisis objetivo del ajuste persona-cargo, teniendo en cuenta los siguientes criterios: Formación, Experiencia y Competencias.

Por Vinculación: Se establece que el salario básico a asignar para el nuevo colaborador que ingresa a la empresa debe corresponder a la posición inferior dentro de la familia del cargo donde se encuentre la vacante.

Para los casos específicos donde el perfil del candidato en cuanto a temas de formación y experiencia este salarialmente por encima de la asignación propuesta, se debe analizar el caso y solicitar la autorización a la Gerencia General, previa validación de la partida presupuestal de nómina.

Por Promoción: Si el funcionario es promovido a una cargo de nivel inmediatamente superior a que se encuentra en la actualidad dentro de la estructura salarial, se aplicara el 100% del incremento a la fecha de formalización de la promoción.

Si el funcionario es promovido a un cargo que se encuentra dos o más niveles por encima del cargo que ocupa en la actualidad dentro de la estructura salarial, se aplicara el 50% del incremento a la fecha de formalización de la promoción y el 50% restante seis (6) meses después, previa validación de sus resultados con el Jefe Inmediato.

Por Incremento General: Todos los colaboradores recibirán un incremento salarial anual, efectivo el 1 de Enero de cada año, equivalente al porcentaje aprobado por la Junta de Socios de la empresa y será independiente de cualquier otra acción salarial.

-Posiciones

Las posiciones establecen los niveles internos dentro de la familia de cargo y permiten diferenciar a las personas que ocupan un mismo cargo pero que técnicamente presentan diferencias en temas académicos, experiencia, antigüedad, nivel de responsabilidad, número de personas a cargo, entre otros. Permiten generar diferenciación y opciones de crecimiento interno dentro de la organización.

Familia de Cargo	Posición
Directivo	Gerente General
Ejecutivo	Administrador de Punto, Chef
Apoyo	Auxiliares (Meseros, Cajero, Recepcionista)

-Beneficios Adicionales

Se denominan beneficios a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de un tercero, y tiene como objeto mejorar la calidad de vida del empleado o de su familia a cargo. Son un medio para complementar el paquete de compensación y creando además nuevas fuentes de motivación y de fidelización para los colaboradores. Cubren algunas de las necesidades esenciales de los empleados y ayudan a las empresas a cumplir con su responsabilidad social.

Son financiados totalmente por la empresa constituyendo un medio de motivación para los empleados y lograr un nivel satisfactorio de moral y productividad. Los beneficios que se

adjudican a los empleados hacen una contribución a la organización, al menos igual a los costos que generan. La organización ha contemplado las necesidades individuales pero en forma grupal para garantizar una adecuada implementación de estos beneficios.

Los criterios básicos por los cuales la empresa implementa este tipo de beneficios obedecen a:

- Manejo de la competitividad externa.
- Satisfacción de las necesidades de los empleados.
- Optimización de los costos laborales, generando un mayor impacto en sus empleados.

Primas Extralegales: Son los pagos de un monto extraordinario y en efectivo que se le realiza al trabajador. Son pagos de carácter no salarial y buscan reconocer económicamente al trabajador en ciertos momentos importantes en su vida personal y laboral. Las primas extralegales establecidas para la empresa son:

- *Prima Extralegal de Antigüedad:* Es un monto de dinero que se le reconoce a los trabajadores por cumplir determinado tiempo en la organización. Su liquidación está determinada en días de salario, según la tabla anexa:

Número de Años	Días Asignados
5 años	5
10 años	10
Más de 15 años	15

- *Seguro de Vida y Accidentes:* Es un beneficio en el que la compañía proporciona al empleado un seguro por muerte natural o accidental, que en caso de fallecimiento, entrega a sus beneficiarios una suma fija de dinero con base en las condiciones que

la empresa haya negociado con la compañía de seguros. El monto del seguro estará relacionado con la familia de cargo así:

Familia de Cargo	Posición	Valor Asegurado
Directivo	Gerente General	\$ 200.000.000
Ejecutivo	Administrador de Punto, Chef	\$ 100.000.000
Apoyo	Auxiliares (Meseros, Cajero, Recepcionista)	\$ 50.000.000

En ningún caso estos beneficios se consideran constitutivos de salario y se reglamentan mediante otrosíes al contrato de trabajo.

➤ Escala Salarial

Con base en el estudio salarial¹³ referencial y teniendo en cuenta las responsabilidades y funciones de cada cargo se definió la escala salarial para “El País De Las Maravillas”.

FAMILIA DE CARGO	POSICIONES	SALARIO 2012	AUXILIO TRANSPORTE	TOTAL
DIRECTIVO	GERENTE GENERAL	5.500.000	-	5.500.000
EJECUTIVO	ADMINISTRADOR I	4.000.000	-	4.000.000
	ADMINISTRADOR II	3.500.000	-	3.500.000
	ADMINISTRADOR III	2.800.000	-	2.800.000
OPERATIVO	AUXILIAR I	900.000	67.800	967.800
	AUXILIAR II	750.000	67.800	817.800
	AUXILIAR III	650.000	67.800	717.800
	AUXILIAR IV	566.700	67.800	634.500

Dada la normatividad colombiana en aspectos de relaciones laborales, se deben contemplar dentro del presupuesto los costos derivados a la seguridad social y pagos parafiscales, que para el año 2012 son:

¹³ Estudio Salarial 2012 realizado por la firma Human Capital Consulting.

DATOS BASICOS NOMINA	2012
SALARIO MINIMO	566.700
SUBSIDIO TRANSPORTE	67.800
BASE MAXIMA SEGURIDAD SOCIAL	14.167.500
SALARIO MINIMO INTEGRAL	7.367.100
INFLACION	3%
INCREMENTO 2012	5,80%

SEGURIDAD SOCIAL	EMPLEADO	EMPLEADOR	TOTAL
SALUD	4,00%	8,50%	12,50%
PENSION	4,00%	12,00%	16,00%
ARP	1,04%		1,04%
VACACIONES		4,17%	4,17%
PRIMA		8,33%	8,33%
CESANTIAS		8,33%	8,33%
INT / CESANTIAS		12,00%	12,00%

PARAFISCALES	EMPLEADOR	TOTAL
ICBF	3,00%	3,00%
SENA	2,00%	2,00%
CAJA	4,00%	4,00%

Luego la proyección de gasto por concepto salarial seria por mes de:

#	Empresa	Sede	Cargo	Area	Familia Cargo	Posicion	Salario 2012
1	El Pais Maravilla:	Villa de Leyva	Gerente General	Gerencia	Directivo	Gerente General	5.500.000
2	El Pais Maravilla:	Villa de Leyva	Administrador punto de Venta	Operaciones	Ejecutivo	Administrador II	3.500.000
3	El Pais Maravilla:	Villa de Leyva	Chef	Operaciones	Ejecutivo	Adminisitrador III	2.800.000
4	El Pais Maravilla:	Villa de Leyva	Auxiliar de Cocina	Operaciones	Apoyo	Auxiliar IV	566.700
5	El Pais Maravilla:	Villa de Leyva	Recepcionista	Operaciones	Apoyo	Auxiliar III	650.000
6	El Pais Maravilla:	Villa de Leyva	Mesero	Operaciones	Apoyo	Auxiliar III	650.000
7	El Pais Maravilla:	Villa de Leyva	Mesero	Operaciones	Apoyo	Auxiliar III	650.000
8	El Pais Maravilla:	Villa de Leyva	Cajero	Operaciones	Apoyo	Auxiliar IV	566.700
TOTAL							14.883.400

#	Posicion	Salario 2012	Sub Transporte	AFP	ARP	ICBF	Sena	Caja	Vacaciones	Prima	Cesantias	I. Cesantias	Dotación	TOTAL
1	Gerente General	5.500.000	0	660.000	57.200	165.000	110.000	220.000	229.350	458.150	458.150	54.978	0	8.380.328
2	Administrador II	3.500.000	0	420.000	36.400	105.000	70.000	140.000	145.950	291.550	291.550	34.986	0	5.332.936
3	Administrador III	2.800.000	0	336.000	29.120	84.000	56.000	112.000	116.760	233.240	233.240	27.989	0	4.266.349
4	Auxiliar IV	566.700	67.800	68.004	5.894	17.001	11.334	22.668	23.631	47.206	47.206	5.665	150.000	863.479
5	Auxiliar III	650.000	67.800	78.000	6.760	19.500	13.000	26.000	27.105	54.145	54.145	6.497	150.000	990.402
6	Auxiliar III	650.000	67.800	78.000	6.760	19.500	13.000	26.000	27.105	54.145	54.145	6.497	150.000	990.402
7	Auxiliar III	650.000	67.800	78.000	6.760	19.500	13.000	26.000	27.105	54.145	54.145	6.497	150.000	990.402
8	Auxiliar IV	566.700	67.800	68.004	5.894	17.001	11.334	22.668	23.631	47.206	47.206	5.665	150.000	863.479
		14.883.400	339.000	1.786.008	154.787	446.502	297.668	595.336	620.638	1.239.787	1.239.787	148.774	750.000	22.677.777

➤ Formación y Aprendizaje

Para “El País De Las Maravillas” es fundamental que todo el equipo que conforma la organización desarrolle permanentemente competencias blandas y duras que le permitan desarrollar sus habilidades gerenciales y el manejo eficiente de las herramientas necesarias para el desarrollo del cargo.

Los objetivos del plan de Formación y Aprendizaje son:

- Lograr mantener a los líderes de la organización actualizados respecto a las tendencias contemporáneas que se estén desarrollando conforme a los

procesos necesarios para el cumplimiento del proceso administrativo de la compañía.

- Permitir a todos los colaboradores contar con los procesos de inducción y capacitación adecuados para el desarrollo exitoso del rol, con el fin de garantizar el conocimiento mínimo que de inicio al cumplimiento de los procesos y actividades de cada cargo.
- Mantener disponibilidad de cursos a través de la web, con el fin de actualizar a los colaboradores de la compañía respecto a competencias ofimáticas y demás competencias duras con el fin de garantizar el crecimiento profesional de nuestros empleados.

6.4 Forma jurídica

Se manejarán contratos a término indefinido con salarios ordinarios y jornadas laborales para el personal administrativo y operativo de 12 horas diarias de jueves a domingo. El horario de atención en el restaurante es de 10am a 10 pm en un solo turno.

Anexo se presenta el modelo de contrato laboral.

6.5 Opciones para contratación del personal

➤ Diagnóstico de necesidades

Al ser “El País De Las Maravillas” una empresa que inicia su operación en 2013, es importante mantener una permanente recepción de temas y conceptos que puedan a través del conocimiento mejorar la eficiencia y eficacia de la organización. Por ello, es clave establecer protocolos de inducción y formación que permitan mantener

experiencias sostenibles a los clientes independientes de la persona prestadora del servicio.

A su vez, para los líderes y cargos administrativos existe una oportunidad latente de hacer interiorizar por parte de estos la filosofía de servicio y de coaching, con el fin de trabajar basado en el buen trato de los colaboradores ya que concebimos al ser humano como la mayor ventaja competitiva en nuestra empresa.

➤ **Programas y acciones**

- Se definirán los programas de inducción (plantillas de formación) para cada uno de los cargos dentro de la estructura organizacional, con el fin de establecer el curso a desarrollar respecto a formación con el fin de abarcar la descripción del puesto, el manual de funciones, estructura organizacional y planeación estratégica de la empresa.
- Se realizaran alianzas con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, con el fin de lograr una actualización constante sobre los temas que la organización considere serán parte del estilo de dirección por parte de la compañía; a su vez, a través del SENA permitir el desarrollo de programas cortos con el fin de potencializar las habilidades duras del personal, así como la oportunidad de estudio técnico y tecnológico a través de dicha institución para personas que quieran desarrollar su plan de carrera.
- Establecer el plan de formación en protocolo y servicio al cliente con el fin de alinear al personas temporales que prestarán los servicios en los puntos de venta.

- A 1 año se considera importante poder contar con la plataforma tecnológica del SENA con el fin de realizar la formación a través de cursos virtuales.

➤ **Evaluación y Seguimiento**

- Con base en las plantillas de formación se podrá hacer seguimiento del avance de los procesos de inducción del personal nuevo y constatar la terminación de los cursos; esto toma más importancia debido a que el grado de desarrollo de la idea demandará en la fase pre operativa realizar reclutamientos masivos, lo cual exige mayores controles a través de Excel sobre la evolución y culminación de las etapas de formación. Indicador: (Porcentaje de desarrollo del programa de inducción / 100%) – debe ser 1 ó 100% el indicador más alto de éxito.
- Se llevaran controles de asistencia en los programas presenciales con el SENA con el fin de hacer cumplir las horas exigidas por el instituto con el fin de hacer las retroalimentaciones respectivas por los líderes de la organización debido a que la compañía está incurriendo en una inversión que debe verse respaldada por la participación de los colaboradores conforme a las expectativas de asistencia. Indicador: (Asistentes / Número de matriculados) x 100.
- Con base en las plantillas de formación en protocolo y servicios domésticos se medirá el éxito del proceso para las funcionarias a prestar el servicio a nuestros clientes así: (Porcentaje de desarrollo del programa de inducción / 1) – debe ser 1 el indicador más alto de éxito.

CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO

7.1 Horizonte Temporal Plan Financiero

El horizonte de tiempo para la proyección de los ingresos, costos y gastos del plan de negocio corresponde a 5 años, conforme a lo que comúnmente se maneja en el mercado colombiano. Así mismo todas las cifras están expresadas en pesos colombianos (\$COP).

7.2 Previsión inicial de Inversiones y Financiación

➤ **Inversiones¹⁴**

Activos Fijos	\$ 148.815.604
Activos de Puesta en Marcha	\$ 96.662.113
Capital de Trabajo	\$ 68.717.175
	El valor del capital de trabajo corresponde a 30 días de los costos administrativos, de mercadeo y financieros. Se excluyen los costos de prestación de producción debido a que estos costos se asumen con dinero que el cliente paga de contado o con Tarjeta de Crédito.
Total Inversión Inicial	\$ 318.481.689 US\$ 179.123,56¹⁵ € \$ 140.921,10¹⁶

➤ **Fuentes de financiación**

La estructura financiera de “El País De Las Maravillas” estará conformada de la siguiente forma:

Financiación Externa (0%)	\$ 0
Financiación Interna (100%)	\$ 318.481.689

La estructura financiera se apalanca de esta manera, debido a que en Colombia una empresa de nueva creación no puede ser apalancada por el sector financiero hasta

¹⁴ El detalle de las Inversiones se encuentra en el modelo financiero en la pestaña de Inversiones Iniciales.

¹⁵ Se utiliza un Tasa de Cambio (TRM) de \$ 1.778

¹⁶ Se utiliza una Tasa de Cambio de \$ 2.260

después de los dos primeros años de operación. Esto limita las alternativas de la deuda y sugiere que la inversión inicial sea asumida por los socios en un 100%.

Dadas las proyecciones y los resultados financieros para los próximos 4 años, es necesario inyectar capital así:

Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
\$ 16.327.146	\$ 5.953.183	\$ 6.278.116	\$ 5.710.928

7.3 Proyección de la Cuenta de Resultados a cinco años

➤ Costos¹⁷ de Producción, Mercadeo, Financieros y Administrativos

Costos Administrativos	Conformados por arriendos, nomina administrativa, honorarios, servicios públicos, entre otros
Costos de Mercadeo	Conformados por la publicidad, uniformes del personal, individuales, el impuesto de industria y comercio para el municipio de Villa de Leyva y las actividades de repartición de volantes a través del teatro andante que en fines de semana estará atrayendo la vista de los turistas.
Costos de Producción	Conformados por la multiplicación del costo de producción de un plato tipo (costeo promedio) por el número de platos a vender en cada periodo, menos el valor de los groupones y descuentos en hoteles, los cuales serán actividades de enganche para el logro de los presupuestos de ventas.
Costos Financieros	Conformados por el gravamen de movimientos financieros (4 por mil), costos de sucursal virtual y sus derivados, así como la comisión de intercambio, la cual se cobra como porcentaje sobre las ventas que se realicen con tarjeta de crédito.

Para todos los años se realizará una asignación de unidades a ser afectadas por descuentos derivados de las tácticas de promoción del plan de marketing así:

Goupon	5000 unidades al año con un porcentaje de descuento sobre el precio del 50%
Alianzas Red Hotelera	4000 unidades al año con un porcentaje de descuento sobre el precio del 30%.

¹⁷ El detalle de los costos se encuentra en el modelo financiero en las pestañas: Costos Administrativos, Costo Mercadeo, Costos Financieros y Costos de Producción respectivamente.

La desagregación anterior de costos no incluye para los costos administrativos y de mercadeo las depreciaciones; para ver la inclusión de depreciaciones en cada una de las desagregaciones Véase pestaña **Depreciación** en el anexo de plan financiero.

*Clasificación de costos para el proyecto*¹⁸

Costos Fijos y Variables	Esta desagregación de costos muestra los conceptos que están directamente relacionados con las unidades de producción (menús vendidos) y los costos que el proyecto debe asumir sin importar el volumen de ventas
Costos desembolsables y no desembolsables	Esta clasificación de costos muestra aquellos costos que representan salida efectiva de dinero y aquellos costos como la depreciación y la amortización de la inversión de puesta en marcha que no generan desembolso de efectivo.

➤ Ingresos

Operacionales	El precio del menú (promedio) esta dado conforme a un margen de ganancia del 150% sobre los costos del plato tipo; para el primer año el precio promedio es de \$15.673 y para los años siguientes se maneja una política de incremento en precio del 7% sobre el precio del año inmediatamente anterior. El precio inicial es coherente con los precios promedio de modelos de negocio sustitutos y complementarios de la competencia a través del levantamiento en el terreno de dicha información, paginas web y otros medios publicitarios.
No Operacionales	Corresponden a ingresos por venta de activos fijos en el año 2017. El factor utilizado para el cálculo del valor de desecho ¹⁹ fue del 10% sobre el valor de compra debido a que los activos más representativos poseen componente tecnológico, lo cual acelera su perdida de valor en el mercado.

Cabe señalar que el inicio de operación por parte de “El País De Las Maravillas” es a partir del mes de febrero de 2013, ya que el mes de enero de dicho año será pre operacional.

¹⁸ El detalle de estos costos se encuentra en el Plan Financiero en la pestaña de costos Fijos y Variables, y Costos desembolsables y no desembolsables respectivamente.

¹⁹ En el plan financiero se detalla el valor de desecho de cada uno de los activos fijos.

➤ Estado de Resultados

Después de analizar el modelo financiero, la utilidad o pérdida neta para los 5 años de operación es:

Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
-\$43-488-560	\$ 13.184.839	\$ 110.715.263	\$ 221.639.522	\$304.488.772

7.4 Previsión de Flujos de Caja (Tesorería) para el primer año, con desglose mensual

➤ Flujo de Caja²⁰

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos operacionales	\$ 818.279.154	\$ 1.112.514.723	\$ 1.353.255.880	\$ 1.602.063.823	\$ 1.783.816.231	\$ 1.783.816.231
Costo de prestación del servicio	\$ 350.507.344	\$ 469.825.270	\$ 530.709.429	\$ 584.541.216	\$ 607.269.541	\$ 607.269.541
UTILIDAD BRUTA	\$ 467.771.810	\$ 642.689.453	\$ 822.546.451	\$ 1.017.522.607	\$ 1.176.546.690	\$ 1.176.546.690
Costo de mercadeo	\$ 314.072.904	\$ 395.294.198	\$ 420.435.834	\$ 446.953.544	\$ 472.233.577	\$ 472.233.577
Costo administrativo	\$ 129.094.275	\$ 151.536.825	\$ 161.734.075	\$ 172.613.295	\$ 182.215.170	\$ 182.215.170
Costo financiero sin 4x1000	\$ 16.288.611	\$ 21.647.521	\$ 25.991.134	\$ 30.483.968	\$ 33.811.892	\$ 33.811.892
4x1000	\$ 3.239.853	\$ 4.153.215	\$ 4.555.482	\$ 4.938.368	\$ 5.182.121	\$ 5.182.121
Depreciación	\$ 29.232.305	\$ 31.889.788	\$ 32.332.843	\$ 26.573.121	\$ 28.787.548	\$ 28.787.548
Amortización de diferidos	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (43.488.560)	\$ 18.835.484	\$ 158.164.661	\$ 316.627.889	\$ 434.983.961	\$ 434.983.961
Intereses deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (43.488.560)	\$ 18.835.484	\$ 158.164.661	\$ 316.627.889	\$ 434.983.961	\$ 434.983.961
Impuesto de renta 30%	\$ -	\$ 5.650.645	\$ 47.449.398	\$ 94.988.367	\$ 130.495.188	\$ 130.495.188
UTILIDAD O PERDIDA NETA	\$ (43.488.560)	\$ 13.184.839	\$ 110.715.263	\$ 221.639.522	\$ 304.488.772	\$ 304.488.772
Depreciación	\$ 29.232.305	\$ 31.889.788	\$ 32.332.843	\$ 26.573.121	\$ 28.787.548	\$ 28.787.548
Amortización de intangibles	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423	\$ 19.332.423
Activos diferidos	\$ 96.662.113					
Inversión fija	\$ 148.815.604					
Capital de trabajo	\$ 68.717.175	\$ 16.327.146	\$ 5.953.183	\$ 6.278.116	\$ 5.710.928	\$ 102.986.548
Valor de desecho						\$ 14.771.560
Prestamo	\$ -					
Amortización deuda						
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (314.194.892)	\$ (11.250.978)	\$ 58.453.866	\$ 156.102.412	\$ 261.834.137	\$ 264.393.755

Para ver el flujo de caja del primer año desagregado de manera mensual, véase pestaña

Presupuesto de tesorería en el anexo de plan financiero.

²⁰ El detalle de cálculo se encuentra en el modelo financiero en la pestaña de Flujo de Caja.

7.4 Balance General²¹

Dados los resultados del modelo financiero, se presenta el Balance General para el horizonte del proyecto (5 años).

BALANCE GENERAL						
	Inicial	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL ACTIVO	\$ 318.481.688,86	\$ 291.320.275,10	\$ 316.108.942,00	\$ 474.901.074,10	\$ 749.790.492,78	\$ 1.192.772.635,09
Activo Corriente	\$ 73.003.971,36	\$ 94.407.285,47	\$ 170.418.162,53	\$ 380.875.560,37	\$ 701.670.522,54	\$ 1.192.772.635,09
Caja	\$ 68.717.174,56	\$ 90.120.488,67	\$ 166.131.365,73	\$ 376.588.763,57	\$ 697.383.725,74	\$ 1.188.485.838,29
Inventario	\$ 4.286.796,80	\$ 4.286.796,80	\$ 4.286.796,80	\$ 4.286.796,80	\$ 4.286.796,80	\$ 4.286.796,80
Activo No Corriente	\$ 148.815.604,36	\$ 119.583.299,12	\$ 87.693.511,58	\$ 55.360.668,48	\$ 28.787.547,61	\$ -
Tecnología	\$ 15.950.000,00	\$ 15.950.000,00	\$ 15.950.000,00	\$ 15.950.000,00	\$ 15.950.000,00	\$ 15.950.000,00
Equipo de oficina	\$ 48.300.000,00	\$ 48.300.000,00	\$ 48.300.000,00	\$ 48.300.000,00	\$ 48.300.000,00	\$ 48.300.000,00
Enseres	\$ 84.565.604,36	\$ 84.565.604,36	\$ 84.565.604,36	\$ 84.565.604,36	\$ 84.565.604,36	\$ 84.565.604,36
Depreciación		\$ -29.232.305,24	\$ -61.122.092,78	\$ -93.454.935,88	\$ -120.028.056,75	\$ -148.815.604,36
Diferidos	\$ 96.662.113,14	\$ 77.329.690,51	\$ 57.997.267,88	\$ 38.664.845,26	\$ 19.332.422,63	\$ -
TOTAL PASIVO		\$ -	\$ 5.650.645,18	\$ 47.449.398,26	\$ 94.988.366,59	\$ 130.495.188,15
Impuesto sobre la renta		\$ -	\$ 5.650.645,18	\$ 47.449.398,26	\$ 94.988.366,59	\$ 130.495.188,15
TOTAL PATRIMONIO	\$ 318.481.688,86	\$ 291.320.275,10	\$ 310.458.296,81	\$ 427.451.675,84	\$ 654.802.126,19	\$ 1.062.277.446,94
Aportes sociales	\$ 318.481.688,86	\$ 318.481.688,86	\$ 291.320.275,10	\$ 310.458.296,81	\$ 427.451.675,84	\$ 654.802.126,19
Aportes del ejercicio		\$ 16.327.146,14	\$ 5.953.182,96	\$ 6.278.116,42	\$ 5.710.928,30	\$ 102.986.548,39
Reservas obligatorias 30%						
Utilidades ejercicios anteriores						
Utilidades del ejercicio		\$ -43.488.559,91	\$ 13.184.838,75	\$ 110.715.262,61	\$ 221.639.522,04	\$ 304.488.772,36
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 318.481.688,86	\$ 291.320.275,10	\$ 316.108.942,00	\$ 474.901.074,10	\$ 749.790.492,78	\$ 1.192.772.635,09

7.5 Punto de equilibrio²²

El modelo financiero establece que para estar en punto de equilibrio se deben vender las siguientes cantidades para cada año, así:

	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Costos fijos	\$ 536.389.513	\$ 641.856.301	\$ 677.536.843	\$ 709.192.624	\$ 747.831.190
Precio	\$ 15.673	\$ 16.770	\$ 17.944	\$ 19.200	\$ 20.544
Costo unitario	\$ 6.269	\$ 6.708	\$ 7.177	\$ 7.680	\$ 8.218
Q equilibrio	60.843	68.043	67.127	65.667	64.714

²¹ El detalle del cálculo del Balance General se encuentra en el modelo financiero en la pestaña de Balance General.

²² El detalle del cálculo del Punto de Equilibrio se encuentra en el Modelo Financiero en la pestaña de Punto de Equilibrio.

7.6 Evaluación del Proyecto

TIO	15%
VPN	\$104.015.980,52
TIR	23,75%

➤ **Valor Presente Neto (VPN)²³**

Para la evaluación del proyecto hemos tomado una tasa de oportunidad del 10% Efectiva anual. La DTF²⁴ es una tasa de referencia, en donde al 6 de julio de 2012 estuvo en 5,48% Efectiva anual. Dicha tasa es una tasa promedio que calcula semanalmente el Banco de la República y que se ha constituido en un indicador de referencia para las operaciones del mercado financiero colombiano.

Se trata de un ponderado de todas las captaciones que realizan en Certificados de Depósito a Término (CDT) los bancos, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial.

Debido a la especialidad del producto a ofrecer respecto a mano de obra calificada, activos fijos necesarios y el desarrollo del estándar respecto al protocolo de servicio hemos asignado un riesgo implícito del negocio del 3% EA. Otra variables que genera riesgo es la competencia; sin lugar a dudas es un factor que genera expectativa por su comportamiento y agresividad se le ha calculado un riesgo del 6,52% EA, el orden público y seguridad no genera impacto debido al control militar y policial del sector por su proximidad a Bogotá y a la alta representatividad que tiene Villa de Leyva para el Departamento de Boyacá.

²³ El detalle de cálculo se encuentra en el modelo financiero en la pestaña de Flujo de Caja.

²⁴ Deposito a Término Fijo.

Las variables mencionadas se tuvieron en cuenta para afirmar un tasa de interés de oportunidad del 15% EA.

El valor presente neto que se obtiene para “El País De Las Maravillas” es de \$104.015.980, lo cual permite afirmar es una buena alternativa de inversión debido a que es un mercado al que no se le ha explotado en términos de experiencia de marca, con proyecciones de ventas crecientes y con perspectiva de consolidación y posición en el sector de restaurantes y cafeterías de Villa de Leyva.

➤ **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno de los flujos futuros de “El País De Las Maravillas” es del 23.75% Efectivo Anual.

Al comparar la TIR del 23.75% EA con la Tasa de oportunidad del 15% EA, afirmamos que el negocio cumple y supera las expectativas de rentabilidad de los socios en un 8.75%.

7.7 Plan de Riesgos²⁵

➤ **Definición de Escenarios**

Los escenarios contemplados están basados bajo el riesgo de mayor preponderancia en este proyecto, el cual esta asociado al no cumplimiento de los objetivos de ventas propuestos, para lo cual se definen 3 posibles escenarios que simulan el comportamiento de las ventas en cada uno de los 5 años.

²⁵ El detalle del cálculo y definición de los escenarios se encuentra en el modelo financiero en la pestaña de Plan de Riesgos.

Escenario 1 Ideal	Escenario 2 Equilibrio	Escenario 3 Neutro
Escenario de Proyección de Ventas Esperadas tomadas con base en la capacidad instalada y la posible estacionalidad de las mismas.	Escenario de Proyección de ventas esperadas teniendo en cuenta una disminución anual.	Escenario de Proyección de ventas esperadas teniendo en cuenta una disminución anual, garantizando como mínimo el retorno de la inversión al accionista: TIR = TIO

Cabe señalar que para todos los meses de operación del negocio en todos los años de proyección, se presupuesta un porcentaje de exceso de capacidad en un 30% máximo, lo cual se mitiga con las filas de espera en el lobby adecuado para esto.

- Escenario 1 – Ideal

Año 0	<ul style="list-style-type: none"> • Enero de 2013 es preoperativo, lo cual implica la posibilidad de realización de ventas desde febrero a diciembre de dicho año. • Los tres primeros meses de operación de 2013 (febrero, marzo y abril) del total de unidades necesarias para el cumplimiento mensual de las metas de ventas, se presupuesta bajo el supuesto del 50% de cumplimiento. Para los meses siguientes los porcentaje de cumplimiento corresponde al 60%, 70%, 94%, 80%, 80%, 80%, 80% y 94% para los meses de mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre respetivamente. • Para los meses de julio y diciembre de 2013 se presupuesta el 94% de cumplimiento con el fin de llegar al 100% de capacidad disponible en el restaurante
Año 1,2,3,4	<ul style="list-style-type: none"> • Para los meses de los años comprendidos de 2014 a 2017 se proyecta un uso de capacidad instalada del 130% para los meses de temporada alta en Colombia (enero, abril, julio y diciembre) con el fin de contemplar unidades de producción que sobrepasen la capacidad de la planta física (espacio, sillas y mesas).

- Escenario 2 – Equilibrio

Año 1,2,3,4	<p>Sobre los presupuestos de ventas establecidos de manera mensual para cada uno de los años del escenario 1, se presupuesta una disminución porcentual para el escenario 2 respecto a dichas metas así:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Menos 15% para el año 2013 ○ Menos 5% para el año 2014 ○ Menos 0% para el año 2015 ○ Menos 5% para el año 2016 ○ Menos 7% para el año 2017 <p>Lo anterior supone una curva de resultados con una etapa de crecimiento, etapa de madurez (la cual se alcanza en el año 2015) y una etapa de declive que inicia en 2016; sin embargo generando un retorno de la inversión del 9% Efectivo Anual, lo cual suple las expectativas del cliente.</p>
-------------	---

- Escenario 3 - Neutro

Año 1,2,3,4	Sobre los presupuestos de ventas establecidos de manera mensual para cada uno de los años del escenario 1, se presupuesta una disminución porcentual para el escenario 3 respecto a dichas metas así: <ul style="list-style-type: none"> ○ Menos 12% para el año 2013 ○ Menos 7% para el año 2014 ○ Menos 0% para el año 2015 ○ Menos 0% para el año 2016 ○ Menos 0% para el año 2017
	Lo anterior supone un incremento en el cumplimiento de las metas desde 2015, lo cual genera un retorno de la inversión del 15,11% Efectivo Anual.

Se definieron 6 variables a medir en cada escenario, obteniendo los siguientes resultados:

MEDICIONES	2013	2014	2015	2016	2017
Cantidades de equilibrio					
Escenario 1 - Ideal	60.843	68.043	67.127	65.667	64.714
Escenario 2 - Equilibrio	60.808	68.029	67.127	65.650	64.689
Escenario 3 - Neutro	60.815	68.023	67.127	65.667	64.714
Unds a vender					
Escenario 1 - Ideal	55.910	70.040	79.117	87.142	90.530
Escenario 2 - Equilibrio	44.555	65.252	79.117	81.052	80.915
Escenario 3 - Neutro	46.826	63.337	79.117	87.142	90.530
Superavit ó (deficit) en unidades					
Escenario 1 - Ideal	(4.933)	1.997	11.990	21.475	25.816
Escenario 2 - Equilibrio	(16.253)	(2.776)	11.990	15.402	16.225
Escenario 3 - Neutro	(13.989)	(4.685)	11.990	21.475	25.816
Aportes de capital					
Escenario 1 - Ideal	\$ 16.327.146,14	\$ 5.953.182,96	\$ 6.278.116,42	\$ 5.710.928,30	\$ -
Escenario 2 - Equilibrio	\$ 16.896.508,13	\$ 16.896.508,13	\$ 16.896.508,13	\$ 16.896.508,13	\$ -
Escenario 3 - Neutro	\$ 16.501.814,09	\$ 6.608.433,46	\$ 6.278.116,42	\$ 5.710.928,30	\$ -
ROI (UO / AT)					
Escenario 1 - Ideal	-14,93%	5,96%	33,30%	42,23%	36,47%
Escenario 2 - Equilibrio	-74,99%	-15,29%	46,12%	44,91%	35,04%
Escenario 3 - Neutro	-58,49%	-25,51%	45,07%	50,59%	40,70%
ROE (UN / PAT)					
Escenario 1 - Ideal	-14,93%	4,25%	25,90%	33,85%	28,66%
Escenario 2 - Equilibrio	-74,99%	-10,23%	37,47%	36,33%	27,41%
Escenario 3 - Neutro	-58,49%	-16,59%	36,48%	41,75%	32,45%

CAPÍTULO 8. ANALISIS DE RIESGO

8.1 Factores claves que puedan afectar a la buena marcha del negocio.

➤ Administración Integral de Riesgos

La Administración Integral del Riesgo en “El País De Las Maravillas” es el proceso integral, sistemático y disciplinado, por el cual la organización Identifica, valora, controla y monitorea los riesgos inherentes al desarrollo del objeto social, es por esto que se crea la necesidad de crear un proceso técnico y bien estructurado que garantice que los riesgos son gestionados eficientemente.

La metodología de la Administración de Riesgos es la siguiente

- Clasificación de los riesgos de acuerdo al área de impacto:

Para “El País De Las Maravillas” de trabajaran 3 áreas de impacto:

CLASIFICACIÓN DE RIESGOS - AREA DE IMPACTO	
R. FINANCIERO	Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de la organización. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con los demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.
R. PERDIDA DE IMAGEN	Se asocian, a el alcance que puede generar la materialización de un riesgo y que a su vez este afecte la imagen de nuestra organización, ante los empleados, clientes, ciudad, país o el mundo.
R. CUMPLIMIENTO	Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con su misión visión y objetivos institucionales, contractuales y de ética pública y en general con su compromiso ante el cliente y la comunidad.

- Definición de los factores de riesgo:

Para “El País De Las Maravillas” de trabajaran 5 factores de riesgo:

FACTORES DE RIESGO - CAUSAS	
GESTION HUMANA	El riesgo asociado al recurso humano, enfoca la posibilidad de ocurrencia de daño de la imagen, perdidas financieras o alteración de tiempos de ejecución, por deficiencias o fallas asociadas a la actuación de las personas, son conocidos como, errores humanos.
PROCESOS	Este esta asociado a la trazabilidad de los procesos y su normal desarrollo.
TECNOLOGIA	Se asocian con la capacidad de la organización para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la organización y soporten el cumplimiento de la misión.
FACTORES EXTERNOS	Pueden definirse como aquellas situaciones que afectan a la empresa y sobre las cuales no se tiene ningún control.
INFRAESTRUCTURA	Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte

- Definición de la Matriz Impacto/Probabilidad:

Con base en las áreas de impacto definidas se establecen los niveles de impacto asociado, con el objetivo final de valorar los riesgos del negocio así:

IMPACTO			
PROBABILIDAD	PERDIDA FINANCIERA EN MILLONES DE PESOS	PERDIDA DE LA IMAGEN	ALTERACIÓN DE TIEMPOS DE EJECUCIÓN Y/O RESPUESTA
1 - RARA VEZ OCURRE	1 - DE 1 A 10	1 - ANTE LOS EMPLEADOS	1 - POR ALGUNOS SEGUNDOS
2 - POCO PROBABLE	2 - DE 10 A 20	2 - ANTE EL CLIENTE	2 - POR ALGUNOS MINUTOS
3 - ALGUNAS VECES	3 - DE 20 A 50	3 - ANTE LA CIUDAD	3 - POR ALGUNAS HORAS
4 - PROBABLE	4 - DE 50 A 100	4 - ANTE EL PAIS	4 - POR UN DIA/SEMANA
5 - MUY PROBABLE	5 - MAS DE 100	5 - ANTE EL MUNDO	5 - POR UNA SEMANA/MES

MAPA DE RIESGOS

I M P A C T O	5	5	10	15	20	25	MUY PROBABLE
	4	4	8	12	16	20	PROBABLE
	3	3	6	12	12	15	ALGUNAS VECES
	2	2	6	6	8	10	POCO PROBABLE
	1	1	2	3	4	5	RARA VEZ OCURRE
	0	1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD DE OCURENCIA							

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL RIESGO

NIVEL DE RIESGO	CALIFICACIÓN	NIVEL DE RIESGO	CALIFICACIÓN
RIESGO MUY BAJO	1 - 5.	RIESGO ALTO	16 - 20.
RIESGO BAJO	6 - 10.	RIESGO CRITICO	≥ 21.
RIESGO MEDIO	11 - 15.		

- Identificación y Valoración de los riesgos:

Con una metodología de lluvia de ideas, los accionistas del proyecto definieron los siguientes riesgos:

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO							
No	RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO (AREA DE IMPACTO)	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO (QUE?, COMO?, POR QUE?)	FACTOR DE RIESGO CAUSAS RIESGO ASOCIADO A:	IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO
1	FALLAS EN EL PROTOCOLO DE SERVICIO	PERDIDA DE IMAGEN	Falta de compromiso y sentido de pertenencia con la compañía. Mala atención al cliente.	RR.HH	5	3	15
2	INCUMPLIMIENTO EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS	PERDIDA FINANCIERA	Generación de Ventas inferiores a las definidas en el presupuesto	FACTORES EXTERNOS	5	4	20
3	DISMINUCION EN LA CAPTACION DEL PUBLICO FLOTANTE Y TURISTAS	PERDIDA FINANCIERA	Disminución de la captación de publico objetivo.	FACTORES EXTERNOS	4	4	16
4	CAMBIO EN LOS HABITOS DE CONSUMO DEL SEGMENTO OBJETIVO	PERDIDA FINANCIERA	Reducción de ventas por cambio de hábitos de consumo y preferencias alimenticias del segmento objetivo	FACTORES EXTERNOS	5	3	15
5	NO ALIANZAS ESTRATEGICAS CON EL SECTOR HOTELERO	PERDIDA FINANCIERA	Carencia de convenios comerciales con la red hotelera presente en el municipio	FACTORES EXTERNOS	4	3	12
6	INCUMPLIMIENTOS DE LOS ACUERDOS DE SERVICIO REALIZADO CON PROVEEDORES	PERDIDA DE IMAGEN	Problemas de entregas, calidad, servicio por parte de los proveedores seleccionados.	PROCESOS	5	4	20
7	ACCIDENTES	PERDIDA DE IMAGEN	Evento provocado por fallas en la infraestructura	INFRAESTRUCTURA	3	2	6
8	DELINCUENCIA COMÚN	PERDIDA FINANCIERA	Perdida premeditada de bienes privados	PROCESOS	3	2	6
9	DESASTRES NATURALES	PERDIDA FINANCIERA	Temblores, Terremotos, Granizadas, Incendios	FACTORES EXTERNOS	2	1	2
10	DEFICIENCIA TECNOLÓGICA	PERDIDA FINANCIERA	Deficiencia tecnológica en el software de pedidos y de caja.	PROCESOS	4	2	8

- Análisis del Riesgo:

En esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

- Valoración de los Riesgos Identificados
- Primera fase en la administración de riesgos, diagnostico que consta de la identificación, análisis y determinación del nivel del riesgo.
- Análisis del Riesgo controles actuales a los Riesgos identificados.
- Definir toda acción que tienda a minimizar los riesgos identificados y medir su desempeño.
- Registro de evento.

- Materialización de riesgo que modifica positiva o negativamente el panorama general de riesgos.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		ANÁLISIS DEL RIESGO		TRATAMIENTO DEL RIESGO	
No	RIESGO	CONTROL EXISTENTE	OBJETIVO DE MITIGACIÓN DEL CONTROL ▽	ACCIONES A TOMAR CON EL RIESGO IDENTIFICADO	COMO?
1	FALLAS EN EL PROTOCOLO DE SERVICIO	Proceso de Selección y Contratación de Personal Basado en Competencias y Proceso de Formación	PROBABILIDAD	LO EVITO	Programas de Capacitación y Formación de Personal. Seguimiento Permanente por parte del Nivel Directivo.
2	INCUMPLIMIENTO EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS	Monitoreo Permanente del Mercado - Estrategias de Promoción	IMPACTO Y PROBABILIDAD	LO REDUZCO	Seguimiento a las Ventas Diariamente. Programa de Fidelización de Clientes. Convenios con Hoteles de la región.
3	DISMINUCIÓN EN LA CAPTACION DEL PUBLICO FLOTANTE Y TURISTAS	Monitoreo Políticas de Promoción y Publicidad	IMPACTO Y PROBABILIDAD	LO REDUZCO	Análisis de alternativas de promoción para captar nuevos clientes. Orientación definida hacia otro segmento no contemplado inicialmente
4	CAMBIO EN LOS HABITOS DE CONSUMO DEL SEGMENTO OBJETIVO	Análisis del presupuesto de ventas	IMPACTO Y PROBABILIDAD	LO REDUZCO	Diseño de menús alternos que puedan eventualmente satisfacer las nuevos gustos alimenticios del segmento objetivo.
5	NO ALIANZAS ESTRATEGICAS CON EL SECTOR HOTELERO	Manejo de Relaciones Publicas con la Red Hotelera.	IMPACTO Y PROBABILIDAD	LO ELIMINO	Realización de reuniones permanentes con el sector, patrocinio de eventos, cursos, seminarios y actividades del sector.
6	INCUMPLIMIENTOS DE LOS ACUERDOS DE SERVICIO REALIZADO CON PROVEEDORES	Política de Control de Proveedores. Acuerdos de Niveles de Servicio	IMPACTO Y PROBABILIDAD	LO ELIMINO	Auditorías de Calidad a Proveedores. Evaluación y Seguimiento de Pedidos.
7	ACCIDENTES	Plan HSE y Salud Ocupacional	PROBABILIDAD	LO REDUZCO	Programa HSEQ
8	DELINCUENCIA COMÚN	Empresa de Monitoreo y Vigilancia	IMPACTO Y PROBABILIDAD	LO REDUZCO	Suscripción de un contrato con una empresa de vigilancia y monitoreo
9	DESASTRES NATURALES	Pólizas de Seguros	IMPACTO	LO ASUMO	Coberturas adicionales en la póliza de seguros.
10	DEFICIENCIA TECNOLÓGICA	Planes de Contingencia para facturación manual - Contratos de soporte técnico con el fabricante del software	IMPACTO Y PROBABILIDAD	LO REDUZCO	Acuerdos de niveles de servicio en tiempos de respuesta de soporte técnico.

Mapa de Riesgos



MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL RIESGO

NIVEL DE RIESGO	CALIFICACIÓN
RIESGO MUY BAJO	1 - 5
RIESGO BAJO	6 - 10
RIESGO MEDIO	11 - 15
RIESGO ALTO	16 - 20
RIESGO CRÍTICO	≥ 21

8.2 **Planes de emergencia si las previsiones fallasen**

- Se realizará una adición al segmento actual, el cual estará conformado por medianas y grandes empresas colombianas ubicadas en la ciudad de Bogotá y Tunja, que dentro de su direccionamiento estratégico desarrollen actividades out door en municipios aledaños a Bogotá y Tunja como es el caso de Villa de Leyva; de acuerdo al volumen de personas y la capacidad exigida, se validará la opción para manejar acuerdos de exclusividad por horas ó en caso contrario, manejar de manera mixta el mercado.

- En lo táctico, se incluirá un cambio del portafolio al incluir productos (platos fuertes) al menú, conforme a una investigación de mercado a desarrollar en caso de ser necesario.

CAPÍTULO 9. PLAN DE LANZAMIENTO

9.1 Identificación de las actividades a llevar a cabo

El plan de lanzamiento contemplado para " El País De Las Maravillas" divide la actividades en áreas específicas de trabajo así:

Área Legal y Jurídica	Actividades de Constitución de la sociedad jurídica definida
Área Compras	Adquisición de Activos (Maquinaria y Equipo), Mobiliario
Área Logística	Ubicación del local comercial, proceso de adecuaciones de sitio (Obra Civil) Desarrollo de convenios comerciales con proveedores locales.
Área Gestion Humana	Desarrollo de procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y formación de personal.
Área Mercadeo	Actividades propia del plan de lanzamiento (Material POP, cocteles y reuniones a grupos de interés, publicidad)

9.2 Cronograma de trabajo

Basados en las actividades definidas por área de trabajo, se detallan las actividades puntuales, identificando su duración en semanas, su responsable y el presupuesto asignado para su desarrollo.

Este costo de lanzamiento se contempla en el modelo financiero.

CRONOGRAMA PLAN DE LANZAMIENTO	ago-12				sep-12				oct-12				nov-12				dic-12				ene-13				feb-13				AREA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04	01	02	03	04			
Construcción de la Sociedad	x	x																										Legal	Socios	888,700	
Busqueda y toma de decisiones: Compra Activos Fijos		x	x	x	x	x																						Gerencia	Socios	-	
Busqueda, Selección y Arriendo del Local				x	x																							Gerencia	Socios	-	
Busqueda y toma de decisiones: Contratista de adecuación					x	x																						Gerencia	Socios	-	
Busqueda y toma de decisiones: Agencia de Publicidad									x																			Gerencia	Socios	-	
Busqueda y toma de decisiones: Diseño y Fabrica de Uniformes									x																			Gerencia	Socios	-	
Busqueda de Alianzas con los Hoteles y Agrupaciones										x	x	x	x	x														Estrategia	Socios	-	
Logo y Diseño Web											x	x																Marketing	Socios	4.000.000	
Fabricación de Uniformes y Pruebas															x	x	x	x										Marketing	Socios	700.000	
Procesos de Selección															x	x												Gestión Humana	Socios	-	
Campaña de Expectativa																		x	x	x	x							Marketing	Socios	4.000.000	
Revisión e Impresión: Protocolos, Funciones por cargo, Capacitaciones, entre otros																				x								Gestión Humana	Gerente General y Socios	-	
Vinculación y Capacitación del Personal																					x	x						Gestión Humana	Gerente General y Socios	3.000.000	
Visita y Selección de Primeros Proveedores																					x	x	x					Operativo	Gerente General y Socios	-	
Adecuación del Lugar																						x	x					Operativo	Gerente General y Socios	64.511.000	
Fecha de llegada de activos comprados para puesta en marcha																						x	x					Operativo	Gerente General y Socios	-	
Corte de Apertura: Invitados Especiales																										x		Marketing	Gerente General y Socios	5.000.000	

ANEXOS

- **ESTUDIO DE MERCADO**
 - Encuestas de la Investigación de Mercado.
- **PLAN DE MERCADEO**
 - Software para Punto de Venta.
- **PLAN DE OPERACIONES**
 - Hojas de Costo de Producto.
 - Fichas Técnicas de Maquinaria.
 - Normas de Calidad para el Abastecimiento.
 - Planos del Restaurante.
 - Diseño del Restaurante.
- **PLAN DE RECURSOS HUMANOS**
 - Modelo de Contrato.
- **PLAN FINANCIERO**
 - Modelo Financiero.
 - Análisis Escenarios.
- **ANALISIS DE RIESGOS**
 - Matriz para Análisis de Riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

- Plan de Desarrollo Villa de Leyva Patrimonio de Todos 2008-2011, Concejo Municipal de Villa de Leyva.
- Estudio Salarial Human Capital “ Total Rewards 2011-2012”
- www.villadeleyva.net
- www.expovilla.com
- www.villadeleyva-boyaca.gov.co
- www.envilladeleyva.com
- www.villadeleyvaescolombia.com
- Sitio Oficial Cámara de Comercio de Tunja www.comerciotunja.org.co
- Sitio Oficial Departamento Administrativo Nacional de Estadística www.dane.gov.co
- Sitio Oficial Ministerio de Comercio, Industria y Turismo www.mincomercio.gov.co
- Sitio Oficial Asociación Colombiana de La Industria Gastronómica – ACODRES www.acodres.com.co

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Marcela Jácome Verge

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 37 180 482

Nombre Completo Dario Nicolas Guzman Fajardo

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79 627 356

Nombre Completo Juan Camilo Vaneiga Lasso

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1110 449 677

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

El País de las Maravillas

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Marcela Jácome Vergel</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Juan Camilo Vanegas Lasso</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>37130482</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>110449677</u>
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: <u>Daniela Nicolás Guzmán Fajardo</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79627356</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 2020 4/13

