

**CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA FRANCESA EN LA CIUDAD
DE MONTERÍA**

**LUCY MÁRQUEZ BRUNAL
SAIDE CALUME RODRÍGUEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA, D.C
2010**

**CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA FRANCESA EN LA CIUDAD
DE MONTERÍA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORAS**

**LUCY MÁRQUEZ BRUNAL
SAIDE CALUME RODRÍGUEZ**

**TUTORA
LUISA FERNANDA ZAPATA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA, D.C**

2010

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN EJECUTIVO.....	11
CAPITULO I PRESENTACION DEL PROYECTO	12
1.1 TITULO DE LA PROPUESTA	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2.1 ANTECEDENTES	12
1.2.2 FORMULACION	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.5 MARCO TEORICO	16
1.5.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN SISTEMICA	16
1.5.2 EL PLAN DE NEGOCIOS.....	17
1.5.3 IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS	20
1.5.4 LA VISIÓN EMPRESARIAL	24
1.5.5 LA GASTRONOMIA FRANCESA	25
1.6 MARCO CONCEPTUAL.....	29
1.7 METODOLOGIA.....	35
CAPITULO II ESTUDIO DE MERCADOS.....	37

2.1 ANALISIS DEL SECTOR DE LA GASTRONOMIA	38
2.1.1 Caracterización del Servicio.....	41
2.1.2 El Sector de Servicios y Comercio en Montería	43
2.2 ANALISIS DEL MERCADO.....	46
2.2.1 POBLACION Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO	49
2.2.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	52
2.2.4 DESCRIPCION DEL SERVICIO	64
2.2.5 FICHA TECNICA	67
2.2.6 RAZON SOCIAL	68
2.3 PRESENTACION, ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS	68
2.4 EL PRECIO.....	96
2.5 LA PUBLICIDAD	96
2.6 PLAZA.....	97
2.7 ESTRATEGIAS DE MERCADOS.....	99
2.7.1 ESTRATEGIAS DE SERVICIO	101
2.7.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PENETRACION	103
2.7.3 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO	105
2.8 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADOS	106
CAPITULO III ESTUDIO ADMINISTRATIVO	108
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	108
3.1.1 MISION.....	108

3.1.2 VISIÓN	109
3.1.3 PRINCIPIOS.....	109
3.1.4 POLITICAS	110
3.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS	115
3.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	115
CAPITULO IV ESTUDIO LEGAL	117
4.1 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA COMPAÑIA.....	117
CAPITULO V ESTUDIO TECNICO	119
5.1 TAMAÑO Y DISTRIBUCION DE PLANTA.....	119
5.2 CONDICIONES TECNICAS	123
5.6 PLAN DE COMPRAS.....	135
5.7 COSTOS DE PRODUCCION	136
5.2.1 Manejo de desechos	124
5.3 EQUIPAMIENTO	128
5.4 DESCRIPCION DEL PROCESO	130
5.5 EL PERSONAL	134
CAPITULO VI ESTUDIO FINANCIERO Y DE EVALUACION ECONOMICA.....	138
6.1 OBJETIVO GENERAL	138
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	138

6.3 PROYECCIÓN DE VENTAS	139
6.4 INVERSIONES DEL PROYECTO	142
6.5 PRESUPUESTO DE COSTOS.....	145
6.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL.....	147
6.7 COSTOS FIJOS Y VARIABLES	149
6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	151
6.9 FLUJOS DE INVERSION Y NETOS DEL PROYECTO	152
6.10 INDICADORES DE EVALUACION ECONOMICA	153
6.11 TASA INTERNA DE RETORNO	154
6.12 UTILIDADES GENERADAS Y CUENTAS BALANCE GENERAL	155
6.13 ESTADO DE RESULTADOS	157
6.14 BALANCE GENERAL PROFORMA: INVERSION Y FINANCIAMIENTOS	159
6.15 INDICADORES FINANCIEROS	162
6.16 RESUMEN CONSOLIDADO INDICADORES PLAN DE NEGOCIOS	163
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO	166
6.17 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO.....	168
CAPITULO VII IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL	169
CONCLUSIONES	171

BIBLIOGRAFIA	173
---------------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Componentes básicos administración	17
Figura 2 Estructura plan de negocios	21
Figura 3 Proceso plan de negocios.....	22
Figura 4 Elementos estudio mercado	37
Figura 5 Complejo hotelero Montería.....	44
Figura 6 Target de mercado por segmentos	48
Figura 7 Cinco fuerzas competitivas	59
Figura 8 Disposición correcta de plato y cubiertos a la mesa	102
Figura 9 Plano físico	120
Figura 10 Presentación final	121
Figura 11 Manejo de desechos.....	126
Figura 12 Flujo preparación comidas.....	130
Figura 13 Verificación de presentación en plato final.....	131
Figura 14 Flujo del servicio	132
Figura 15 Flujo productivo	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Distribución por estratos en Montería	46
Tabla 2 Porcentaje de la población en Montería por estratos.....	47
Tabla 3 Restaurantes en Montería.....	53
Tabla 4 Platos restaurante.....	65
Tabla 5 Estrategias por Área	100
Tabla 6. Proyección ventas (clientes atendidos) en tres escenarios: Pesimista, probable y optimista.....	141
Tabla 7. Distribución de la inversión del proyecto.....	143
Tabla 8. Inversiones fijas del proyecto.....	144
Tabla 9. Inversiones preoperativas.....	144
Tabla 10. Presupuesto de compra de materias primas e insumos	147
Tabla 11. Personal administrativo.....	148
Tabla 12. Costos laborales personal administrativo.....	148
Tabla 13. Costos laborales personal operativo.....	148
Tabla 14. Proyección de costos laborales personal operativo	149
Tabla 15. Proyección de costos fijos y variables en tres escenarios	150
Tabla 16. Proyección punto de equilibrio del proyecto en tres escenarios	151
Tabla 17. Proyección flujo neto de caja en tres escenarios	153
Tabla 18. Indicadores de evaluación económica en tres escenarios.....	154
Tabla 19. Utilidades generadas y cuentas del balance en tres escenarios.....	155
Tabla 20. Proyección estado de resultados (Escenario probable).....	158
Tabla 21. Balance General Proforma: Inversión	160
Tabla 22. Balance General Proforma: Financiamientos.....	161
Tabla 23. Proyección Indicadores financieros	163
Tabla 24. Resumen consolidado de indicadores financieros en tres escenarios .	164

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Flujo IED, por sectores, 2009	40
Gráfico 2. Proyección ventas (clientes atendidos) en tres escenarios: Pesimista, probable y optimista.....	142
Gráfico 3. Distribución de la inversión del proyecto	143
Gráfico 4. Proyección costos fijos y variables en tres escenarios.....	151
Gráfico 5. Proyección punto de equilibrio del proyecto en tres escenarios.....	152
Gráfico 6 Utilidades generadas en tres escenarios.....	156
Gráfico 7 Proyección de ingresos, costos y utilidades operacionales.....	159
Gráfico 8 Proyección Balance General	162

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios contiene el estudio de la factibilidad para el montaje de un restaurante tipo gourmet francés en la ciudad de Montería. Para el efecto, se plantearon previamente unos objetivos que daban respuesta a un problema de oportunidad de mercado sobre la viabilidad para este tipo de negocios. En primera instancia se realizó el estudio de mercados considerando el contexto regional, las características de la demanda potencial, así como la competencia. También se estableció un marco poblacional para levantamiento de información primaria mediante la utilización de la técnica de encuestas. Los resultados obtenidos brindaron una confiabilidad de mercado para el montaje y puesta en marcha del restaurante.

En segundo lugar se propuso un estudio administrativo con su respectivo direccionamiento estratégico, estructura organizacional y el marco jurídico para la formalización del restaurante.

Posteriormente se presentó el estudio técnico para determinar las particularidades y requerimientos de infraestructura y logísticos para la prestación del servicio gastronómico bajo las particularidades de un restaurante tipo gourmet.

Finalmente se realizó el estudio financiero y de evaluación económica para determinar el monto de la inversión, los indicadores de evaluación económica en tres escenarios, pesimista, probable y optimista a fin de evaluar la factibilidad económica financiera para un horizonte de cinco años. Los resultados obtenidos fueron favorables, lo cual indica una perspectiva rentable, viable y ejecutable.

Los diferentes estudios realizados permitieron concluir que el plan de negocios es viable, factible y realizable, constituyendo una oportunidad para generar impacto en la región, valor agregado y contribución al mejoramiento de las condiciones sociales, culturales y turísticas de la ciudad de Montería.

CAPITULO I PRESENTACION DEL PROYECTO

1.1 TITULO DE LA PROPUESTA

Plan de negocios para el montaje de un restaurante de comida francesa en la ciudad de montería

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ANTECEDENTES

Montería es la ciudad capital del departamento de Córdoba, las principales actividades de ésta, son la ganadería y la agroindustria, alentada por la fecundidad de las tierras del valle del Sinú, uno de los valles más fértiles del la región. En toda el área geográfica y de influencia de la ciudad las actividades agroindustriales son de gran importancia. De manera especial de destaca la producción a nivel industrial y comercial de arroz, maíz, algodón, yuca y sorgo. El desarrollo urbanístico de la ciudad y un alto nivel de ingreso de estratos altos, ha motivado la proliferación de restaurantes de comida típica e internacional, no solo para habitantes de la región sino también para turistas nacionales y extranjeros que visitan la región y la ciudad capital. Sin embargo, aún no existe en el sector un restaurante de comida típica francesa que satisfaga las necesidades y demandas para un amplio sector reflejado en las influencias poblacionales que caracterizan la región sinuana a partir del desarrollo urbano de Montería: el riberano sinuano, la cultura sirio-libanesa, la hacienda sabanera y la introducción del poder económico paisa, como factores dinamizadores de la economía y sociedad de Montería.

La gastronomía de Francia está considerada como una de las más importantes del mundo, caracterizada por su variedad, fruto de la diversidad regional francesa, tanto cultural como de materias primas, pero también por su refinamiento culinario. Su influencia se deja sentir en casi todas las cocinas del mundo occidental, que han ido incorporando a sus bases conocimientos técnicos de la cocina francesa. En el extranjero se asocia normalmente la gastronomía francesa con la alta cocina servida en los grandes restaurantes y en la ciudad de Montería, habitantes de estratos altos, turistas nacionales e internacionales no tienen la posibilidad de degustar la variedad de platos como el caso de la *baguette*, del paté o de los vinos y quesos franceses, que con su amplia variedad y elevada calidad forman el buque insignia de la gastronomía francesa internacional.

Frente a esta situación, se presenta una gran oportunidad de mercado para analizar y estudiar la factibilidad de un plan de negocio orientado al montaje de un restaurante de comida francesa en la región, dado su inexistencia en estos momentos que satisfaga un nicho de mercado significativo dadas las condiciones económicas y socioculturales de Montería como ciudad turística y de un segmento de población de ingresos altos cuyo nivel de vida es superior al promedio y que tienen capacidad para disfrutar de lo exótico y extranjero.

1.2.2 FORMULACION

¿Cómo diseñar un plan de negocios para montar un restaurante de comida francesa en la ciudad de Montería y aprovechar una oportunidad de mercado para la gastronomía extranjera?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Formular y evaluar un plan de negocios que permita aprovechar nuevas oportunidades de mercado, constituye un estrategia de gran importancia para contribuir con valor agregado a la economía nacional y regional por cuanto crear una nueva empresa genera impacto no solo en términos de una mayor disponibilidad de bienes y servicios al mercado, sino por el efecto directo e indirecto en la cadena de valor, en la generación de empleo y por supuesto de mayor aprovechamiento de las potencialidades económicas, sociales y culturales de la ciudad objeto de estudio.

Desde el punto de vista Institucional y de Facultad, formular y evaluar un plan de negocio contribuye al fortalecimiento de la cultura emprendedora como opción de desarrollo profesional con sentido de responsabilidad social y contribución a la sociedad y el empresariado.

Desde el punto de vista personal, formular y evaluar un plan de negocios implica poner en práctica muchos conocimientos curriculares de la carrera, un despliegue interdisciplinario desde diferentes perspectivas de la formación del administrador de empresas, actor directo de la organización, soporte fundamental para el desarrollo de la economía no solo local sino también del ámbito nacional e internacional.

De igual manera y como profesionales, se presenta un compromiso con la provincia colombiana, a la cual es posible asistir con los conocimientos adquiridos; con espíritu empresarial, buscando aprovechar las potencialidades existentes para

plasmar en nuevos proyectos productivos que generen empleo, valor agregado y contribuyan de manera significativa con el desarrollo de la ciudad y su perspectiva urbanística en crecimiento y desarrollo.

Por otra parte desarrollar un proyecto de esta naturaleza puede incidir en el aumento del turismo a la región no solo por parte de colombianos sino de extranjeros afectando positivamente el desarrollo de la región y también la generación de divisas, un valor agregado a la balanza comercial del país en un mercado cada vez más globalizado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocio para el montaje de un restaurante de comida francesa en la ciudad de Montería.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado para identificar el tipo de bien o servicio, la demanda real y potencial, la oferta y competencia, los canales de comercialización y el marketing mix requerido para el plan de negocios propuesto.
- Realizar un estudio técnico y de ingeniería para determinar la ubicación, tamaño y procesos técnicos y tecnológicos necesarios para el montaje del restaurante de comida francesa.

- Realizar un estudio administrativo para determinar el direccionamiento estratégico, su estructura administrativa y política de personal de la futura empresa.
- Realizar un estudio financiero en un horizonte de cinco años para determinar el monto de la inversión, estados financieros, indicadores de evaluación económica y financiera para la toma de decisiones de su viabilidad y puesta en marcha.
- Realizar el estudio jurídico legal necesario para formalizar la empresa y poder desarrollar su objeto social, dentro del marco jurídico institucional de la legislación colombiana pertinente para este tipo de negocios.

1.5 MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco que orientará el desarrollo del trabajo

1.5.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN SISTEMICA

De acuerdo a Agustín Reyes Ponce en su libro *Administración de empresas, Teoría y práctica*, la organización es la estructuración técnica y sistémica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Reyes (2005) A partir de esta consideración, se reconoce la empresa como un sistema totalmente integrado, dependiendo de la dirección y gestión de su administración. Así también lo cita Reyes cuando habla del punto de enlace entre la teoría y la práctica, el cual se encuentra constituido por lo que debe ser y lo que es, cuando se encuentra establecida la empresa, por lo cual la teoría administrativa es la directriz para el manejo de la organización en sus aspectos administrativos, financieros,

comerciales, tecnológicos y técnicos a partir de una buena planeación, organización, dirección y control, fundamentos básicos de la administración.

Figura 1 Componentes Básicos Administración



Fuente: La investigación, basada en Reyes Ponce, Administración por Objetivos (2005)

Lo importante según el mismo autor en el proceso administrativo de toda empresa radica en que todos los procesos que se llevan a cabo dentro de ésta, se ordenen del modo más fácil y práctico tanto en su comprensión como en su aplicación.

1.5.2 EL PLAN DE NEGOCIOS

Un Plan de negocios es un documento que presenta en forma detallada la información directamente relacionada con su empresa. Sin embargo, no tiene un formato definido, preciso o exacto; en este sentido se cita lo expresado por José

Aldemar Laos: El documento que presentará el futuro empresario o el empresario en marcha puede adoptar distintas formas, de acuerdo a lo que requiere la empresa o negocio; pueden ser extensos y detallados, concisos y breves ó bien cortos y sencillos. *“No existe ningún modelo concreto; cada persona debería crear su propio plan de negocios, no sólo en el sentido de poner por escrito sus propias ideas, sino plasmar hasta dónde quiere llegar”*. (Laos, 2006:11).

Dentro de los muchos planes de negocios que se pueden encontrar, la mayoría coincide en que el Plan de negocios debe abarcar los temas que infieren, el comportamiento de lo que será la compañía y/o temas puntuales que requieran ser evaluados en la nueva empresa.

Para la elaboración o seguimiento de un plan de negocios en la empresa, se han planteado diversos modelos, atendiendo el hecho de que no existe un único camino. En este sentido, se citan solo algunos de ellos, de acuerdo al uso o relevancia: Andrés Vargas Urzola; Ingeniero de la Universidad de Los Andes, Bogotá, plantea el siguiente resumen de lo que debe contener el Plan de Negocios, el autor se resalta por cuanto tiene en cuenta la planeación a partir de la legislación colombiana y se adapta a la realidad y mercado colombiano. El modelo de Urzola contiene entre otras las siguientes herramientas:

- Proceso organizacional: interacción entre los diversos elementos para comenzar el negocio
- Desarrollo de las estrategias: considerar todas las combinaciones posibles a partir del análisis DOFA. Evaluar y elegir las mejores opciones.
- Implantación de las estrategias: definición de los procesos; definición de las estrategias; definición de las actividades; definición de las estructuras y finalmente los planes de ejecución.

Para acceder al documento completo se puede visitar la página de la Universidad Icesi, o bien acceder a la siguiente dirección:

http://www.uaovirtual.edu.co/mipymes/Documentos/Planes%20de%20Negocio/ava_rgas-plan_neg_pymes.pdf

Otro modelo muy interesante es el planteado por emprendedores 2001; este plantea que la estructuración debe ser la siguiente:

- Naturaleza del proyecto
- Mercado
- El producto
- La organización
- Aspectos económico-financieros

Para observar el documento completo se puede acceder a la siguiente dirección en la red: www.fergut.com/pdfs/guiabp.pdf -

Rodrigo Varela propone del Plan de negocios y expone casos exitosos de compañías latinoamericanas y describe también los estudios que debe contener un plan de negocios para que funcione: resumen ejecutivo, análisis de mercado, análisis económico, análisis técnico, análisis financiero, análisis administrativo, análisis personal, social y de intangibles, análisis de riesgos y evaluación del proyecto. (Varela, 2001)

Otro de los modelos ampliamente aceptado es el propuesto por el Fondo emprender Colombia, es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional. El objetivo del

fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas. También presta asesoría y acompañamiento en el proceso de puesta en marcha del negocio. Para mayor información se puede visitar la siguiente dirección electrónica:

<http://www.fondoemprender.com/>

Por lo tanto, el desarrollo del proyecto se hará basado en el formato para planes de negocio presentados por el Fondo Emprender; Sena y Fonade, no obstante y tal como lo plantea, José Aldemar Laos, de requerirlo, al plan de negocios se le pueden modificar algunos de los ítems, con el fin de acomodarlo al negocio que se está planteando y a conveniencia o adaptación de conceptos relevantes y necesarios no incluidos dentro del formato. A continuación se presenta la propuesta del contenido, acondicionada al contenido del modelo.

1.5.3 IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

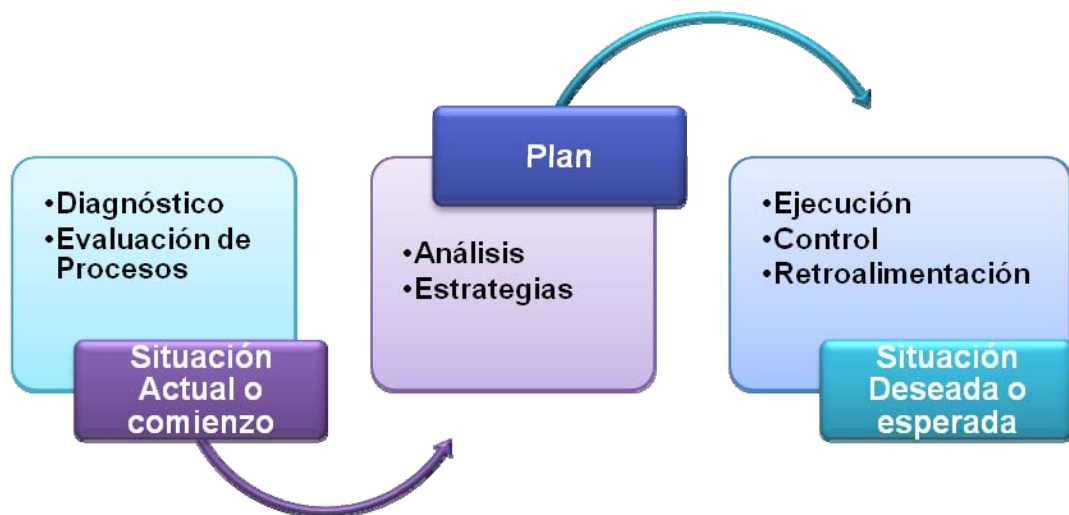
La economía en la actualidad, requiere de múltiples factores para que una empresa logre tener éxito, para ello es posible contar con diversas herramientas, una de las más utilizadas es el plan de negocios; definido éste como un documento en el cual se recoge toda la información necesaria que permita evaluar un negocio ya existente ó aquel que da las pautas para poner en marcha una idea de negocio.

Cuando se utiliza un plan de negocios en una empresa ya existente, éste debe contener tres momentos: trayectoria, a fin de conocer la empresa; descripción de la situación actual y proyecciones de metas y objetivos. Así también y dentro de lo

que se plantea para la compañía, el futuro debe responder a todos los interrogantes planteados tanto operacionales como financieros.

Sin embargo tal y como lo plantean Pinson, L., & Jinnett, J. (1998); la implantación de un plan de negocios no significa que la compañía no se pueda desviar de lo allí planteado, se hace necesario actualizarlo y si las circunstancias lo demandan efectuar los cambios a que haya lugar.

Figura 2 Estructura Plan de Negocios

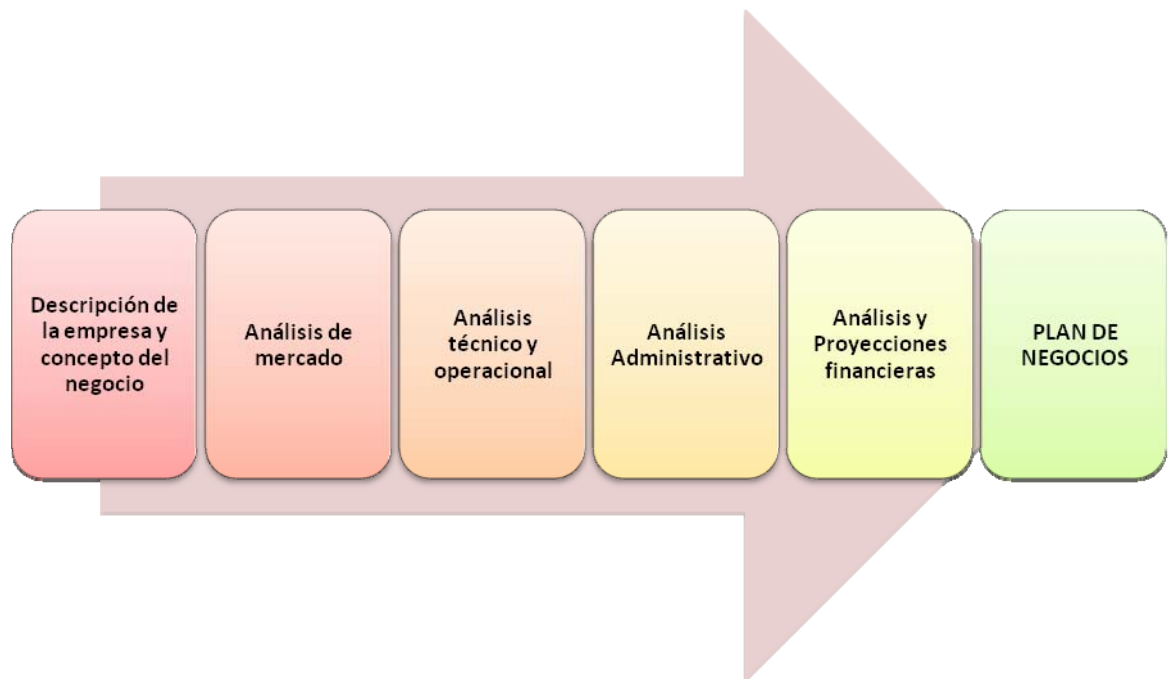


Fuente: Las autoras

El plan de negocios en una compañía se convierte en un medio muy eficaz y valioso para las pequeñas y medianas empresas, no solo debe ser utilizado en la gran empresa, en donde se ha convertido en una herramienta indispensable. Estudios realizados por la Cámara de Comercio de Bogotá indican que un alto porcentaje de las empresas que cierran sus puertas anualmente se ha debido a falta de preparación adecuada por parte de sus dueños y falta de planeación en

los diferentes aspectos que componen un negocio. CCB (2009) En este sentido también se describe que en ocasiones los gestores de una empresa poseen el conocimiento necesario con respecto a la operación de la empresa, pero desconocen los otros aspectos que forman parte del negocio; creyendo que una buena idea, el entusiasmo y el deseo de alcanzar sus metas, serán suficientes para alcanzar el éxito en su empresa. Sin embargo; esta manera de pensar los lleva a actuar de manera errónea por cuanto la mayoría de los propietarios de empresas no poseen los conocimientos necesarios para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno, por lo tanto, la planificación eficaz es la mejor manera de superar esta deficiencia y permitir la correcta toma de decisiones siguiendo un proceso lógico. Pinson, L., & Jinnett, J. (1998: p.219)

Figura 3 Proceso Plan de Negocios



Fuente: Las autoras

Así también lo plantea Sergio Viniegra en su libro Entendiendo el Plan de Negocios, cuando hace referencia a la importancia del plan de Negocios no solo en una empresa que va a comenzar operaciones sino en empresas ya existentes, la diferencia radical es el uso que se le pretenda dar cuando se va a crear una empresa, pues generalmente lo que se busca es la financiación y el establecimiento de las áreas que deberá contener la nueva compañía; pero también deben tenerse en cuenta todos sus otros componentes, considerando que ninguno es menos importante. Para la ya existente, el plan de negocios busca documentar y comunicar la implementación de estrategias y la forma en que deben desarrollarse de manera integral a fin de alcanzar los objetivos finales esperados por la empresa. Viniegra, S. (2007: p.15).

De esta manera, la importancia del Plan de negocios, radica en los grandes alcances para cualquier tipo de organización, tanto para la naciente, como la ya existente, por cuanto su estructura cubre todas las áreas de la compañía, sus propios objetivos, su funcionamiento, sus características, rendimiento y la interrelación de éstos con los objetivos, misión y visión de la compañía.

Teniendo clara la importancia del Plan de negocios es necesario relacionar a modo general los componentes de éste; Según Viniegra estos son:

- Descripción general de la empresa
- Componente o Plan del producto y/o servicio
- Componente o Plan de mercadotecnia
- Componente o Plan administrativo
- Componente o Plan operativo
- Componente o Plan financiero
- Componente o Plan legal

Además de los anteriores, se considera también el resumen ejecutivo de la compañía que debe responder a las preguntas: Cómo, qué, porqué, dónde y cuándo de manera resumida. Se observa que el Plan de negocios comprende todas las áreas de la compañía, por ello es tan importante que una compañía sea grande mediana o pequeña elabore su plan de negocios para tener una visión clara tanto de todas las áreas de la compañía así como sus procesos y aporte real a la empresa en general. Viniegra (2007)

1.5.4 LA VISIÓN EMPRESARIAL

Determinar si una idea de negocio significa una buena oportunidad se convierte en la primera opción de la visión que tiene todo empresario, así lo define Longenecker, Justin Gooderl (2007), ya que una buena idea no siempre significa una buena oportunidad. De esta manera, es importante precisar que para calificar como una buena oportunidad de inversión, un producto o servicio debe satisfacer una necesidad real del mercado por su función, calidad, oportunidad, duración y precio, en ello radica gran parte de la visión empresarial. No obstante, la planificación que se hace por parte del gestor de la pequeña empresa, por lo general posee una visión orientada a la venta. Es decir, se fabrica el producto que se tiene en mente para después esperar o incluso forzar la compra. Este enfoque es el llamado orientado exclusivamente al producto. Por otro lado, cuando se piensa en volumen de ventas con base en rentabilidad, se determina que un negocio está orientado a la Producción.

La dificultad que se presenta es que no existe una combinación entre ventas, producción y administración y ello se constituye en uno de los principales errores cometidos por el pequeño empresario. El autor cita que las empresas que inician con productos que no satisfacen necesidades claras e importantes no deben esperar ser descubiertas por suficientes clientes como para significar una

diferencia, siendo para ello importante combinar diverso tipo de estrategias, no solo basta encauzar el negocio por el producto o la distribución.

De esta manera han surgido nuevas orientaciones de lo que debe ser una compañía aunque se trate de una pyme, puesto que es necesario además de abarcar y comprender mejor las necesidades del consumidor, entender el negocio como una integración de todas sus partes.

1.5.5 LA GASTRONOMIA FRANCESA

La gastronomía francesa es ampliamente reconocida desde siempre en todo el mundo, habiéndose convertido en un referente de la cocina internacional; si se tiene en cuenta que de allí surgió el concepto de la cocina de los reyes y los restaurantes de élite, es decir la denominada alta cocina francesa; conocida como: nouvelle cuisine française. Tal es la importancia de la gastronomía francesa que el primer restaurante que se abrió en el mundo fue en el año 1765 en París, dando así nacimiento al concepto de mesitas con manteles donde se acomodaba a los clientes y se les daba de comer, de manera exquisita, con alto refinamiento y con sentido de servicio hacia quien pagaba por ir a consumir sus alimentos.

La cocina francesa se caracteriza principalmente por la elegancia y presentación, por la calidad en lo referente a las materias primas, la elaboración tan minuciosa a la que son sometidos los alimentos, así como la variedad en el tratamiento de los mismos, la perfecta elaboración de todo tipo de salsas y la mezcla de diversos ingredientes. Es tan importante y tan reconocida la comida francesa que todas las escuelas de culinaria en el mundo la utilizan como referente de calidad y presentación, en donde un plato elaborado con ingredientes básicos, a partir de la habilidad de los chefs franceses, con un particular toque de glamour añadiéndole una de las exquisitas salsas, transforma de inmediato su presentación y su sabor.

La gastronomía en Francia, al igual que en la mayoría de lugares, presenta gran variedad de acuerdo a la provincia; de esta manera es posible disfrutar no solo de la cocina internacional reconocida, sino también de sus platos regionales.

En la zona de Alsacia, el plato más conocido es el choucroute, la tarta flambeada y el foie gras. En la parte Meridional, se encuentran platos como el confit de pato, o las setas. En la región de Bretaña se encuentran principalmente productos provenientes del mar como el pescado y el marisco. En la zona de Normandía los platos principales son el pato en salsa y los postres elaborados principalmente con manzana.

Sin embargo, los productos de mar no solamente se disfrutan en la región de Bretaña, también en la región de Provenza se encuentran estos productos marítimos a la parrilla que se aderezan con diversas especias; acompañados del Gofre, considerado como un delicioso postre. En la región de Lyon, se disfrutan los patés, principalmente de pato y otro tipo de embutidos elaborados a partir de finas hierbas y vísceras de aves como la pularda trufada.

Francia, además de la exquisitez de sus comidas, es un país reconocido a nivel mundial por sus vinos y por su variedad y calidad de quesos. En Borgoña el vino es el producto protagonista, en especial el reconocido de vino de Borgoña, acompañado de caracales al ajo o el famoso buey borgoñés.

Francia es país reconocido a nivel mundial por sus finos vinos. Existen alrededor de 40 denominaciones de vinos de origen francés, por ejemplo, el Bourdeaux y el Borgoña, se trata de vinos nobles, también son ampliamente conocidos el Loire o Cotes Durhone. Para acompañar al foie se recomiendan los vinos secos o dulces, mientras que para el magret o el confit se aconseja que tengan cuerpo, del estilo

de un Maridan o Cahor. Algunos de los vinos más costosos y reconocidos son el ya citado de Borgoña, el de Burdeos y también de gran renombre bebidas como el champagne o el coñac.

El origen del champagne data del año 1700 cuando un monje llamado “Don Pérignon” descubrió que uniendo varios tipos de uvas obtenía un vino espumoso. De allí surgió este champagne, considerado el mejor del mundo.

La producción del vino de Burdeos data de la Edad Media; caracterizándose por un suave sabor, pero fuerte aroma; mientras que el de Borgoña no tiene tanta tradición y se caracteriza por ser un vino de intenso sabor e intenso aroma.

En París, se encuentra la fusión de todo tipo de comidas: regionales e internacionales, mezcla de culturas y sabores, lo cual hace de la capital una ciudad de variedad gastronómica, en la cual existen todo tipo de restaurantes; desde los regionales, hasta los dedicados a todo tipo de cocinas internacionales. Pero todos con el distintivo de calidad, sabor, variedad y gusto.

En las regiones costeras son las aves, la ternera blanca y el pescado los protagonistas de la gastronomía, de estas regiones son muy conocidos platos como la oca, la pintada y, en especial, el pato, ya sea en foie, confit o magret.

Francia es el país de los quesos y la fina pastelería, dentro de los quesos, posee una amplísima variedad constituida por 365 denominaciones controladas, además de las diferentes variaciones típicas de éstos. Las razones son, por un lado, la gran cantidad de ganado vacuno que pastorean en el norte y, por otro, la tradición quesera gala, que se remonta a la Edad Media, donde cada pueblo competía por elaborar los más variados y particulares quesos, los cuales empezaron a llevarse

a otros países a partir de la llegada al trono de Luis XIV. Uno de los más conocidos y que se caracteriza por el fuerte sabor y olor es el queso Camembert.

Los platos que tienen el queso como base son propios de las regiones de montaña, como los Alpes o los Pirineos. Se habla entre otros, de la fondue, la raclette o la tartiflette -una especie de lasaña elaborada con patatas y queso-, de igual manera son ampliamente degustadas las salsas elaboradas a partir del queso como Le Petit Bristot.

La pastelería en Francia también tiene una gran importancia, su principal atractivo está en la variedad y las cremas que decoran, por eso se considera pastelería muy fina. Para su elaboración se utiliza mucho el cacao, chocolate, frutas exóticas y la leche.

La diversidad en sus panes también es notoria en todas sus regiones y ya conocida en el mundo entero; para los franceses, el pan es un alimento que acompaña muchas de sus principales comidas, por ello, existen gran cantidad de panaderías y pastelerías en todas las ciudades francesas. Entre sus panes más famosos se encuentran las barras delgadas llamadas “baguettes” o las de mayor tamaño denominadas “pains”.

Un menú típico francés incluye un amplio abanico de delicias gastronómicas: entrantes, primeros platos, segundos y postres, pueden estar compuestos de la siguiente manera:

Foie de canard poêle au choux à la paysane: un clásico de la cocina francesa, ya que el foie de pato o de oca son muy utilizados en mi-cuit, es decir, a la plancha.

Chateau briand de boeuf sauce bearnaise: la pieza de chateau briand es de, aproximadamente, 600 gramos y está cortada de la parte más tierna del buey. La salsa bearnesa es muy famosa en la cocina francesa y se realiza a base de

vinagre blanco, mantequilla clarificada y estragón fresco, y el gratin Dauphinois que son patatas cocidas al horno con leche y nata.

Brie de meaux et salade aux noix: el Brie es una de las múltiples denominaciones controladas de los quesos en Francia. Servido con una mezcla de hierbas aromáticas y diferentes ensaladas y con una vinagreta de aceite de nuez y trozos de nuez enteros.

Cremeux chaud aux deux chocolats: bizcocho de chocolate negro con el interior de chocolate blanco el exterior presenta parte dura y el interior queda líquido.

Para acompañar se acostumbra un espumoso vino blanco, si se trata de aves o un fuerte vino oscuro, si es para acompañar carnes rojas. Mundococina (2009)

Tal como se puede apreciar, la cocina francesa incluye gran variedad de platos, caracterizados por el buen gusto en su preparación, lo cual ha llevado a este país a ser referente gastronómico a nivel mundial.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto, se hace necesario conocer e interpretar algunos términos usados con frecuencia en la cocina francesa. Arte & Chocolate (2010 [on line])

A PUNTO: Cuando un alimento alcanza su grado justo de cocción o de sazónamiento.

ABOCADO: Vino sutilmente dulce que acompaña muy bien los postres en las celebraciones.

ABRILLANTAR: Dar brillo a pasteles o a otros preparados utilizando jalea, gelatina, mantequilla clarificada o yema de huevo

ACANALAR: Hacer canales o estrías en la superficie de un alimento que todavía no está cocinado para mejorar su presentación final.

ACARAMELAR: Hervir azúcar o almíbar hasta que obtenga un color pardo dorado, sirve para dar sabor característico.

ADOBO: Mezcla de condimentos, utilizados para sazonar o condimentar un alimento antes de su preparación.

AGAR-AGAR: Sustancia que se extrae de una alga marina y se utiliza mucho en la cocina a fin de gelatinar o dar consistencia a los alimentos.

AGEDASHI DOFU: Queso de soja frito, se sirve con salsa como plato fuerte o bien como plato de entrada.

AGUJA: Elemento muy útil en la cocina, de acero inoxidable con un extremo en punta hueca redonda, de longitudes y diámetros variables según su uso. Se utiliza para pinchar o penetrar un alimento (torta, carne, etc.) y comprobar su grado de cocimiento o de dureza; también para introducirle tocino u otro condimento a carnes o para coser la cavidad de un ave.

AIOLI: Salsa típica de la comida francesa, parecida a la salsa mayonesa, elaborada a base de huevos, aceite, ajo.

AMASAR: Trabajar la masa con las manos

ÁSPIC: Plato frío consistente en trozos de aves, carnes, pescados, vegetales y frutas en gelatina moldeada.

AVIAR: Preparar y adobar de forma completa un ave, para su asado, cocción.

AZÚCAR MOSCABADO: Azúcar sin refinar en forma de pequeños cristales.

BÉARNAISE: Salsa a base de escalonia, estragón, vinagre, huevos y mantequilla, utilizada con carnes, pescados; cuando a esta salsa se le adiciona puré de tomate se obtiene la salsa Crogtón.

BÉCHAMEL: Salsa a base de mantequilla, harina y leche. Es básica en la preparación de soufflés, gratenes, y todo tipo de postres; aun pasa platos salados. Añadiéndole queso parmesano se obtiene la salsa mornay.

BISQUE: Sopa-crema elaborada a base de algún molusco, langosta, cangrejo o camarón, a esta crema se le agrega crema de leche, originaria de la Provenza francesa.

BIZCOCHUELO: Bizcocho. Torta a base de harina, huevos y azúcar.

BLANQUEAR: Introducir un alimento por muy poco tiempo en agua hirviendo generalmente para eliminarle más fácilmente la piel o para quitar algún sabor muy fuerte y posteriormente preparar.

BLANQUETTE: Preparación francesa de carnes blancas o de pescados con alguna salsa blanca.

BLINIS: Pequeña tortita hecha con harina de trigo o harina de centeno, esponjosa y de no más de medio centímetro de espesor, típica de Rusia, pero ampliamente consumida en todo tipo de comida gourmet. Es un excelente acompañante para el caviar, huevos de salmón, pescados ahumados o pescados de otro tipo.

BORTSCH: Sopa a base de remolacha y crema agria, aunque es típica de Polonia y de algunas regiones de Rusia, se consume en la comida italiana, francesa e inglesa.

BOTUTO: Caracol grande de carne dura, preparado con salsa blanca, muy popular como alimento en las Antillas Francesas y Holandesas.

BOUILLABAISSSE: Es la sopa típica que se sirve al mediodía en Francia, a base de pescados diversos, con aceite, hinojo o anís y azafrán. Se sirve acompañada de salsas a base de ajo.

BOUQUET GARNI: Manojito atado de hierbas aromáticas, compuesto de dos o tres ramitas de perejil, una ramita de tomillo y una o dos hojas de laurel, pudiendo agregarse otras, de acuerdo a las preferencias del chef para dar gusto a sopas y guisos.

BRANDADE: Puré a base de bacalao salado seco, aceite y leche o crema, típico de la Provenza francesa.

BRIOCHE: Pasta ligera con levadura, salada o dulce, a la cual se le introduce aire al amasarla, para hacerla se levanta y golpea sobre la mesa hasta que despegue.

CHATEAUBRIAND: Bistec de unos tres centímetros de espesor y sección circular cortado transversalmente de la parte más gruesa del lomo de res, se prepara con salsa a base de vino blanco.

CHUTNEY: Salsa o encurtido de origen hindú, pero de gran aceptación en la comida del mundo. De consistencia pegajosa como mermelada, su base contiene alguna fruta o vegetal, pasas, ajo, escalonia, cebolla, pimienta, mostaza, azúcar, vinagre y especias, muy utilizado en la cocina gourmet.

CONFIT: Pieza de carne, generalmente de cerdo, pato o ganso, cocida lentamente en su propia grasa y que se conserva en esa misma grasa. Plato de amplia aceptación y uso en la cocina francesa.

CROISSANT: Panecillo con forma de media luna hecho con bastante mantequilla y pasta de hojaldre, puede utilizar como relleno queso o algunas variaciones.

CROUTON: Pedacitos de pan tostado con mantequilla, fritos u horneados, para acompañar sopas y ensaladas.

ESCABECHE: Plato frío preparado con pescados o carnes previamente cocidos y vegetales y luego marinados en aceite, vinagre y especias.

FINES HERBES: Hierbas finas. En Francia, hierbas que integran el manojo de hierbas que se usan para sazonar caldos y guisos: las básicas son perejil, tomillo, laurel.

FIOR DI LATTE: Es un queso de pasta hilada, hecho con la técnica usada para la mozzarella, pero con leche entera de vaca. Muy usado en la tabla francesa

FOCACCIA: Preparación salada o dulce, plana, delgada, previamente condimentada, a base de pasta para pan o para pizza. Es receta prima de varios platos salados o dulces.

FOIE-GRAS: Hígado de pato o de ganso muy graso debido a una alimentación forzada excesiva. Es un plato típico francés.

GAZPACHO: Sopa fría a base de vegetales y puede llevar crouton o miga de pan.

GRAPEFRUIT: Dulce de almíbar elaborado con la parte carnosa de la toronja, también se elabora con naranja o frutas cítricas. Puede ser utilizado como postre o como base para bizcochuelos.

GRATÉN: Horneado partiendo de un alimento ya cocinado, puesto en capas alternas con salsa béchamel o salsa blanca, recubierto con pan molido o queso rallado, que se hornea hasta dorar.

GRATINAR: Preparar en forma de gratén con una última capa gruesa de queso.

GREMOLATA: Salsa o condimento a base de ajo, perejil y limón que se agrega al final de la preparación, generalmente baña la carne de ternera o cerdo.

HORS D'OEUVRE: Alimento, generalmente pequeño que se sirve antes o al comienzo de la comida. En español es lo que se denomina entremés.

RUMEX: Hortaliza utilizada especialmente en Francia, en variedades de comidas. De sabor ácido, prepara como la espinaca, en purés o tortillas, para acompañar pescados, ternera y huevos principalmente.

SARRIETTE: Hierba cuyo aroma es muy parecido al del tomillo y al de la menta, muy utilizada en la cocina francesa para salsas y para aromatizar vinagres.

1.7 METODOLOGIA

Este proyecto está enmarcado dentro de la investigación aplicada, la cual a su vez incluye dos tipos de investigación: de carácter exploratorio por comprender el análisis y prospectiva de variables situacionales referentes a la naturaleza del objeto de estudio y también de carácter descriptiva, por abordar realidades definidas y medibles.

Para el logro de los objetivos específicos se hizo uso de fuentes secundarias, publicaciones y estadísticas pertinentes al problema de investigación, al igual que bases de datos de publicaciones e informes virtuales en la red de Internet. También se incluye un estudio de mercado, a partir de determinar el mercado objetivo, su universo y muestra representativa para inferir el comportamiento del mismo.

La planificación del estudio de campo incluyó el diseño de encuesta, aplicación, tabulación, interpretación y análisis de la información para la obtención de información primaria, con el fin de determinar el alcance de la factibilidad de mercado. La información fue posteriormente sistematizada y procesada, para lo cual se utiliza el software especializado spss (Statistical Package for the Social Sciences), es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado.

En cuanto al método, la inducción y deducción fueron los criterios epistemológicos para comprender, analizar y sintetizar cada una de las fases estructurales del proyecto.

Para el desarrollo de la parte técnica y montaje del proceso se tuvo en cuenta además de la formación netamente académica, las visitas de campo a restaurantes y establecimientos similares ya posicionados en el mercado.

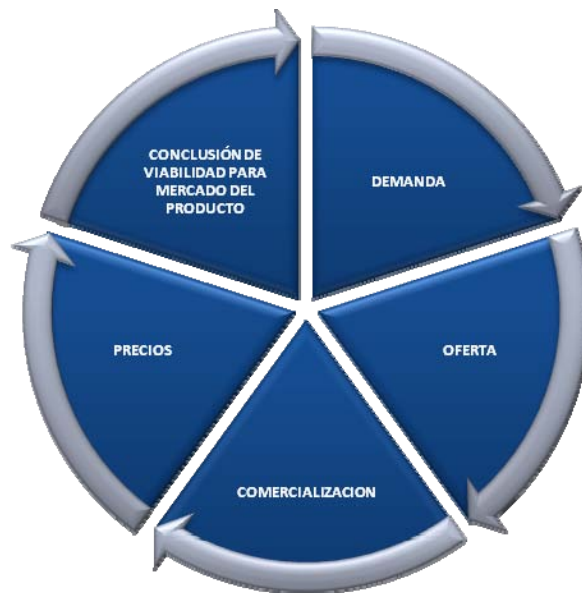
Para el estudio financiero se utilizó la hoja de cálculo Excel con el fin de realizar las proyecciones financieras y marcos presupuestales para un horizonte de cinco años.

Para el estudio administrativo y jurídico legal se revisó literatura especializada en planeación estratégica y explicación de sitios de entidades privadas y públicas relacionadas con el desarrollo del objeto social y legalización de la firma como ente jurídico.

CAPITULO II ESTUDIO DE MERCADOS

El estudio de mercado tiene como finalidad cuantificar el número de individuos, empresas y otras entidades económicas generadoras de una demanda que justifique la puesta en marcha del proyecto, la oportunidad del negocio, sus especificaciones, la caracterización del mercado al cual ingresará el producto y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto. Por ello se tendrán en cuenta los siguientes factores

Figura 4 Elementos Estudio Mercado



Fuente: Las autoras

El correcto análisis resultante del estudio de mercado podrá dimensionar realmente la factibilidad del proyecto. Al término del estudio de mercado se podrá continuar con el estudio técnico que lleva a la continuación del proyecto.

2.1 ANALISIS DEL SECTOR DE LA GASTRONOMIA

La gastronomía en diferentes países como Colombia, se encuentra ligada a los factores incluidos dentro del sector de servicios de hotelería, turismo y restaurantes. Los restaurantes de comida internacional, se encuentran también ligados a la visita de turistas y a la inversión extranjera directa. En este sentido según un estudio realizado por el Fondo de Promoción Turística y Acodrés, realizado en el año 2005 y publicado en el año 2007, mediante un censo a restaurantes que ofrecen comida internacional de las principales ciudades turísticas de Colombia, los establecimientos con mayor capacidad se encuentran en Bogotá (hasta 400 personas) y los de menor capacidad están ubicados en Bucaramanga (60 usuarios). Las ciudades de la Costa Atlántica cuentan como ciudades intermedias donde se pueden atender hasta 200 personas. Estudio sobre el Sector Turismo en Colombia, pg. 39. [on line]

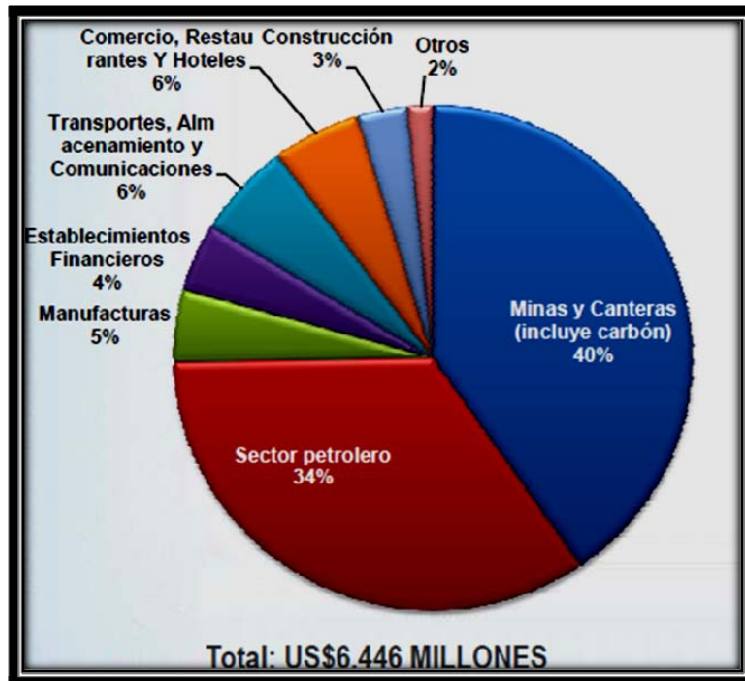
El estudio resalta que gran parte del porcentaje de extranjeros que visitan el país degustan la comida colombiana, pero también exigen comida internacional, mas aun cuando se trata de viajes al país por motivos de negocios. El sector también es un gran generador de empleo en Colombia, según Fenalco genera 1.000.000 de empleos, aproximadamente. Los últimos seis años los ingresos anuales promedio del sector fueron de 4,2 billones de pesos, ello debido a que los colombianos consumen varios de sus alimentos por fuera del hogar; en este sentido, el DANE, informó que para el año 2008, el 6,71 por ciento de la canasta familiar de los colombianos correspondió a comida fuera del hogar y el 4,98 por ciento a comida en restaurantes.

La industria gastronómica nacional y extranjera sigue creciendo en el país, muestra que el mercado de comidas preparadas sigue en expansión y que hay un nicho importante para atacar, a este respecto Fenalco advierte que los

empresarios no se aventurarían a invertir en el sector si no evidenciaran una oportunidad de negocio importante. Por lo tanto, la diversidad gastronómica del país se ha ido incrementando no solamente con la aparición de nuevas franquicias o marcas extranjeras, sino también con la creación y el desarrollo de marcas nacionales. Se reconoce sin embargo, que debido en gran medida a las circunstancias económicas, para el año 2008 no hubo las ganancias esperadas, ya que en años anteriores, de 2002 a 2007, el sector tuvo un crecimiento en sus ganancias de 6.5% promedio. Los empresarios del sector consideran como el principal factor de amenaza la informalidad en el sector, ya que existen muchos restaurantes que no cumplen con los requisitos de ley, la normatividad y el pago de impuestos. Sabor Barranquilla (2010 [on line])

En el sector de restaurantes, la industria además de ir creciendo e ir afianzándose como un importante sector económico y generador de empleo, ha ido diversificándose, en el sector también hay tendencias a la formalización y la mejora en la concepción de los negocios. Hoy se encuentran empresas más profesionales, dirigidas con sentido estratégico, lo cual incluye variedad de platos y presentaciones, tanto en su parte logística como en las propias comidas, hecho que ha traído importantes flujos de inversión extranjera al país, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 1 Flujo IED, por sectores, 2009



Fuente, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009

El sector de la gastronomía ha venido consolidando sus puntos en todas las ciudades del país y aún en pueblos cercanos a las ciudades, en Bogotá se abrieron entre 2007 y 2008, 15 restaurantes de corte internacional, dirigidos a estratos 4, 5 y 6 principalmente, con conceptos innovadores y oferta especializada de comidas, entre ellos algunos de Perú y otros orientales, entre otras razones porque salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser motivo de celebración, también por el traslado de las personas de su sitio de residencia, al lugar de trabajo, encontrando en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios, otro factor importante lo constituye el auge de centros comerciales en donde es posible encontrar todo tipo de productos, diversiones, entretenimiento y amplias plazoletas de comidas.

Otro factor preponderante, es la educación, en la actualidad es posible encontrar escuelas especializadas en alta culinaria como la argentina Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno, que tiene dos sedes en Bogotá, Gatos Dumas y otras de excelente nivel, también hay en Medellín, en Cali, Barranquilla, en este momento también hay carreras universitarias que gradúan profesionales en culinaria, ello hace posible que estudiantes especializados salgan a crear empresa propia ofreciendo excelente oferta gastronómica. En este sentido, el país ha recibido reconocimiento a nivel internacional en importantes medios de comunicación en el mundo, la revista Condé Nast Traveller incluyó al restaurante Leo Cocina y Cava en la lista de los 82 mejores del mundo. Tormo (2010 [on line])

2.1.1 Caracterización del Servicio

Este servicio se realiza en un establecimiento comercial, por ello se encuentra clasificado como servicio de restaurante y bebidas en establecimiento comercial. En la actualidad y debido en gran parte a la globalización es posible encontrar restaurantes especializados en diferentes tipos de comidas, los más comunes los más comunes de acuerdo a Díaz (1994) son:

Restaurante tipo buffet. En este tipo de servicio el cliente dispone de la variedad de platos dispuestos mediante sistema de autoservicio. La forma de pago puede variar entre una cantidad fija, aunque se tomen variedad de comidas y otras veces se cancela por cantidad consumida, ya sea por peso o por tipos de platos. Este tipo de servicio está sugerido para atender grandes reuniones o grupos por lo práctico y sencillo de atender.

Restaurante de comida rápida ó también denominado fast food. Se caracterizan por ofrecer alimentos de rápida preparación, los cuales no requieren de mucha elaboración como hamburguesas, rapid papas, pizzas, brochetas ó el tradicional

perro caliente o hot dog. Sin embargo y aunque parece comida muy sencilla, ha tenido mucho auge en los últimos años, con la creación de grandes industrias alrededor de este tipo de comidas, entre ellas: McDonald's, Burger King, Quick, KFC, Pizza Hut o Domino's pizza.

Restaurantes de alta cocina o gourmet. Este es un tipo de restaurante más especializado y dirigido a estratos altos, ya que los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa con protocolo. Para este tipo de servicio el pedido es a la carta, lo cual quiere decir que es escogido por recomendación de la casa o por menú, generalmente estos alimentos son cocidos o preparados al instante, por lo cual son muy frescos. Por su calidad, el costo va de acuerdo al servicio y los platos que se sirven. Para dispensar el servicio, los restaurantes gourmet cuentan con mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

Restaurantes temáticos. Este tipo de restaurante está clasificado por el tipo de comida ofrecida, de acuerdo al origen de sus comidas, sin embargo no son autoservicios, ni tampoco restaurantes gourmet, su servicio es menos elaborado y con menos protocolo. Los más populares son: los restaurantes italianos, japoneses, chinos, mexicanos y los llamados restaurantes espectáculo, entre otros.

Comida para llevar o take away. Debido a las ocupaciones en las grandes urbes, surgieron este tipo de restaurantes, los cuales se caracterizan por ofertar una variedad de primeros platos, segundos, y aperitivos, expuestos generalmente en vitrinas, pueden estar fríos o calientes. El cliente escoge el plato o menú a llevar, este tipo de establecimientos son más comunes en las grandes ciudades europeas y en países del norte.

Teniendo en cuenta las anteriores clasificaciones, el proyecto está dirigido a un restaurante de tipo Gourmet francés.

2.1.2 El Sector de Servicios y Comercio en Montería

Montería, capital del departamento de Córdoba cuenta con una población cercana a los 400 mil habitantes, La ciudad, es un puerto fluvial sobre las márgenes del río Sinú, aunque no posee salida al mar, éste se encuentra a menos de una hora, por una excelente carretera. Su fundación data de finales del siglo XVIII. Es centro de una dinámica actividad agropecuaria, principal motor de su economía. Aunque las actividades agropecuarias ocupan un lugar importante en la economía cordobesa, Montería y Córdoba son conocidos principalmente por la calidad de su ganado de ceba, levantado en las grandes haciendas. Las principales razas que allí se crían son el cebú, pardo suizo, holstein, romosinuano y costeño con cuernos; razas autóctonas, las dos últimas genuinas de Córdoba. En tiempos recientes se ha desarrollado la cría de un ganado de doble propósito (carne y leche) a través del manejo genético y el cruce de varias razas, labores en las cuales se emplea alta tecnología y conocimiento en genética y zootecnia.

Montería se ha constituido como motor de crecimiento económico y atracción de negociantes, puesto que cada año se realiza en el mes junio la Feria Exposición Agropecuaria, Industrial y Equina, que reúne a los mejores ejemplares bovinos y equinos de Colombia. Para hacerlo, cuenta con uno de los más grandes y modernos coliseos de exposiciones de América Latina. Aunado a la feria, se realizan los Reinados Nacional y Popular de la Ganadería. Lo cual atrae gran cantidad de turistas nacionales e internacionales, tanto por negocios, como por vacaciones o paseo.

Lo anterior ha venido ocasionando que Montería haya alcanzado un alto grado de desarrollo urbano y turístico, y que la ciudad se haya convertido en una ciudad pujante y de gran actividad. Su comercio ha venido creciendo tanto para suplir su demanda doméstica, como para atender a los visitantes que llegan a la ciudad, se trata además del polo de confluencia de las zonas rurales aledañas. Por lo tanto, es notable, a la par, el desarrollo de la hotelería, el ecoturismo, el comercio, la educación, la industria, la gastronomía, el transporte y la diversa clase de servicios de todo tipo.

De igual manera la ciudad ha tenido un gran auge urbanístico y de infraestructura: desarrollo vial -de rondas, ciclorrutas, alamedas y avenidas-, lo mismo que sus parques y paseos, sus altos edificios y el moderno diseño de sus sectores residenciales. Aunado y teniendo en cuenta el auge de Montería y su crecimiento poblacional, la ciudad cuenta con centros comerciales de primer orden como Plaza de la Castellana, Centro Comercial Alamedas y Centro Comercial Montecentro. Igualmente cuenta con presencia de cadenas de almacenes como Olímpica, Carulla, Éxito, Carrefour y otros supermercados menores.

Figura 5 Complejo Hotelero Montería



Para recibir a sus turistas, los inversionistas de cadenas hoteleras cuentan con una amplia infraestructura conformada por haciendas ecológicas, fincas ganaderas, fincas de recreo y hoteles de primera categoría como: Sinú, Costa Real y Montería Real, Parque Recreacional Tacasuán -en plena ciudad- y el Centro Recreacional Casarma -a pocos kilómetros en la vía a Planeta Rica-. Además de numerosos y cómodos hoteles en el centro de la ciudad, igualmente cuenta con modernas salas de cine como Cine Colombia.

A mediados del año 2009, fue inaugurado el complejo Pasaje del Sol, un espacio urbanístico que genera integración ciudadana con senderos peatonales, zonas verdes y negocios de comidas, además de servicio de locales comerciales dirigidos a los estratos altos de la ciudad, el complejo se encuentra en un área que se extiende sobre la calle 62, entre la Avenida Circunvalar y la carrera séptima del barrio La Castellana, sectores exclusivos en el norte de la ciudad.

Acorde con el panorama monteriano, se encuentra una amplia diversidad gastronómica, de esta manera es posible encontrar comida típica regional, típica costeña y restaurantes temáticos que ofrecen sus servicios principalmente en los hoteles o sus alrededores. Dentro de los principales restaurantes se encuentran:

- Comida Antioqueña: María Candela
- Comida Costeña y a la Parrilla: la Bonga del Sinu, Simon Parrilla; Brasa Caribe
- Comida Árabe: Farah
- Comida Italiana: Terra Lontana, Piccola,
- Comida Cubana (sanduche cubano)
- Comida China: Casa China
- Comida Mexicana: Chamacos

- Comida Thai: Sushibar
- Comida de Mar: Marcemar
- Comida Fusión: Santé

2.2 ANALISIS DEL MERCADO

De acuerdo a datos estadísticos correspondientes al año 2005, del censo realizado por el DANE, en Montería, se encuentran todos los estratos socioeconómicos y su distribución es la siguiente:

Tabla 1 Distribución por estratos en Montería

DISTRIBUCION POBLACION
estrato 1 cabecera: 24.359
estrato 2 cabecera: 123.800
estrato 3 cabecera: 84.539
estrato 4 cabecera: 27.224
estrato 5 cabecera: 12.895
estrato 6 cabecera: 4.585
TOTAL 378.970

Fuente: Gobernación de Córdoba, DANE con base en censo de 2005.

Los estratos están definidos según el nivel de ingresos y para Montería corresponden a los siguientes porcentajes¹:

¹ Recuperado con fines académicos el 19 febrero de 2010 en: elmeridianodecordoba.com.co/history/14012010/ -

Tabla 2 Porcentaje de la población en Montería por estratos

1 (Bajo - bajo): Menos de un SML
8,5 % de la población
2 (Bajo) Entre 1 y 3 SML
43,2 % de la población
3 (Medio - bajo): Entre 3 y 5 SML
29.5 % de la población
4 (Medio): Entre 5 y 8 SML
9,5 % de la población
5 (Medio - alto): Entre 8 y 16 SML
4,5 % de la población
6 (Alto): Mas de 16 SML
1,6 % de la población

Fuente: DANE, 2009

En Colombia a modo general es posible diferenciar tres tipos de ingresos: ingresos para clase alta, clase media y baja, derivado de ello, se encuentran tres targets de mercado, a los cuáles van dirigidos los productos o servicios, de acuerdo a su capacidad de pago o compra:

Figura 6 target de mercado por segmentos



Fuente: Las autoras de la investigación con base en DANE

Target Popular: Para este tipo de compradores, el factor más importante es el precio, antes que comodidad, lugar ó marca.

Target Medio: Este segmento es el más amplio, si bien posee capacidad de compra, el precio es valorado en relación con el producto o servicio que se recibe, la publicidad es factor que ayuda a orientar en la adquisición de un producto o servicio, ello debido a que los compradores poseen un conocimiento limitado de las marcas.

Target Alto: Estos son los compradores que tienen el más alto perfil comprador, para ellos, lo factores más importantes son: calidad, comodidad, marca y lugar.

El proyecto por sus costos y calidad del servicio está dirigido principalmente a estratos 4, 5 y 6, lo cual representa 45 mil personas aproximadamente, los días de semana el mercado está conformado por los habitantes que consumen alimentos fuera de su hogar y ejecutivos principalmente; los fines de semana se encuentran familias y diversos grupos de personas que optan por comer en restaurante buscando encontrar un lugar diferente de esparcimiento y visitan con frecuencia la zona Rosa de Montería; así como también aquellas personas que requieren un sitio innovador para celebrar fechas especiales; el servicio estará dirigido también a turistas y ganaderos que visitan con frecuencia Montería. Por el tipo de comida, esta puede ser consumida tanto por niños como por adultos, sin distingo de sexo, edad, cultura o raza.

2.2.1 POBLACION Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

Todo proceso investigativo que implique trabajo de campo requiere previamente definir la población objetivo o target y cuál será su tamaño, las características que deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio.

Según Bernal (2008), los aspectos referentes a la determinación de la población y muestra, la recopilación de la información, su procesamiento, análisis y discusión de resultados, se le denomina estrategias metodológicas de la investigación.

Para la presente investigación, previamente se determinó y definió las variables requeridas para adelantar el trabajo de campo, a saber:

- **Población**

Definida como el conjunto de personas de estratos cuatro, cinco y seis residentes en la ciudad de Montería, sus alrededores y visitantes turísticos que potencialmente pueden ser consumidores o clientes de comida francesa.

- **Alcance:** Ciudad de Montería
- **Elementos poblacionales:** Todas las personas de estratos cuatro, cinco y seis residentes en la ciudad de Montería, sus alrededores y visitantes turísticos.
- **Unidades de muestreo:** Personas de estratos cuatro, cinco y seis residentes en la ciudad de Montería
- **Tiempo:** Período equivalente a dos semanas del mes de marzo, tiempo requerido para la aplicación de la encuesta.

▪ **Marco muestral**

El marco muestral estuvo constituido por estadísticas poblacionales del DANE y otras fuentes secundarias pertinentes.

▪ **Muestra y tamaño**

Constituida por las unidades muestrales seleccionadas de la población, sobre las cuales recaerá la medición y observación de las diferentes variables objeto de este estudio.

Considerando los estratos socioeconómicos existentes en la zona urbana de la ciudad de Montería, más la población flotante de regiones aledañas, especialmente fines de semana y flujo de turistas, se cuantificó la población objetivo para validar el tamaño de la muestra, tal como se muestra en la siguiente tabla.

MARCO POBLACIONAL	No. DE PERSONAS
Estrato 6	12.895
Estrato 5	4.585
Estrato 4	27.000
Visitantes de regiones aledañas y turistas	8. 000
TOTAL POBLACION OBJETIVO	52.480

Considerando una población finita de 52.480 personas, se aplicó la fórmula de muestreo proporcional, así:

$$n = \frac{Z^2 N p x q}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

- Donde
- n = Tamaño necesario de la muestra
 - Z² = Intervalo de confianza para el 95% (valor de Z= 1.96)
 - N = Población finita objeto de estudio (Valor 450 negocios)
 - p = Probabilidad favorable que el evento ocurra (valor 0.5)
 - q = Probabilidad favorable que el evento no ocurra (valor 0.5)
 - E = Error muestral 5% (valor 0.05)

FORMULA PARA CALCULAR TAMAÑO DE UNA MUESTRA USANDO EXCEL				
Concepto	Símbolo	Valor	Resultado	Cuadrado
Intervalo de confianza	Z ₂	95%	1,96	3,8416
Población finita	N	52480	52480	
Probabilidad de ocurrencia	p	50%	0,50	
Probabilidad de no ocurrencia	q	50%	0,50	
Población menos 1	(N-1)	52479	52479	
Error Muestral	E ₂	5%	0,05	0,0025

Numerador de la fórmula	50401,792	
Denominador de la fórmula	132,1579	
NUMERO DE ENCUESTAS A REALIZAR	381	Encuestas

El resultado dio 381 encuestas redondeadas a 400, las cuales serán aplicadas para efectos de determinar la factibilidad de mercado para este plan de negocio.

- **Procedimiento del muestreo**

El procedimiento elegido para la aplicación del instrumento será de manera intencionada, pues al no tener un mapa exacto de la ubicación los estratos socioeconómicos ni una relación cuantitativa para efecto de aplicación de números aleatorios, se procederá a hacer una evaluación focal por observación y luego se determinará por barrios y frecuencia de visita a estratos altos para seleccionar los elementos muestrales para la aplicación de la encuesta.

2.2.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia de restaurantes de comida gourmet en Montería se encuentra dirigida principalmente para estratos 4, 5 y 6 y de este tipo de establecimientos se encuentran especializados en comida china, mexicana, japonesa y recientemente árabe. La mayoría de estos establecimientos están ubicados muy cerca de los complejos turísticos y hoteleros y sector norte de la capital cordobesa, sin embargo restaurantes de comida francesa tipo gourmet no existen en la capital cordobesa.

Las principales características de los diferentes tipos de restaurantes que ofrecen comida gourmet en Montería son:

Tabla 3 Restaurantes en Montería

NOMBRE	TIPO DE COMIDA
LA CUBA MIA	CUBANA
CASA CHINA	CHINA
MARIA CANDELA	ANTIOQUEÑA
LA BONGA DEL SINU	TIPICA
SIMON PARRILLA	CARIBE
BRASA CARIBE	CARIBE Y BRASA AL CARBÓN
FARAH	ARABE
TERRA LONTANA	ITALIANA
PICCOLA	ITALIANA
CHAMACOS	MEXICANA
SUSHIBAR	JAPONESA
SANTE	FUSION
FRUTOS DEL RIO	PERUANA –MAR-
SU CARNE MAGRA	ARGENTINA
EL PORTON	ESPAÑOLA

Para el análisis de la competencia es importante tener en cuenta que el restaurante Le champ française, no cuenta con competencia directa constituida por otro restaurante de la misma naturaleza, ya que Montería hasta el momento no tiene restaurantes gourmet especializados en este tipo de comida, por ello, se presentan otro tipo de establecimientos tipo gourmet o restaurantes ubicados en la zona norte y zona Rosa de Montería y que atienden personas estratos 4, 5 y 6.

Los restaurantes de comida gourmet francesa más cercanos se encuentran ubicados en sitios estratégicos de ciudades de la Costa Caribe, en Cartagena se encuentra Bistro Saint Michel, ubicado en el centro turístico Claustro Santo Domingo; The Gourmet en el piso 3 del Hotel Capilla del Mar y el Bistro La Bastille en la Plaza Santo Domingo local 5, todos ellos dirigidos a turistas y estratos altos. En Barranquilla se encuentra el restaurant Ten Bistro, en el Hotel Deville. En Santa Marta se encuentran el Basilea Gourmet y el Bon Edroit, los dos se encuentran ubicados en el complejo Hotelero.

Los restaurantes mencionados cuentan con un buen posicionamiento dentro del sector y tienen además la experiencia, aunque algunos de ellos hacen presencia hace poco tiempo en el mercado, como quiera que la zona rosa de Montería se ha ido rediseñando en la última década. Sin embargo, Pasaje del Sol es una zona comercial muy novedosa y recientemente inaugurada, lo cual se convierte en una fortaleza para **Le champ française**, por ser el primer restaurante de comida francesa tipo gourmet que se abrirá en la zona.

Ventas y Participación en el mercado de los Restaurantes

En este aparte es necesario mencionar que no se encuentran estudios recientemente publicados del sector de la gastronomía y restaurantes en Colombia, la asociación que los aglutina es Acodrés quienes trabajan de la mano con el fondo de promoción turística en cada ciudad, pero para la ciudad de Montería específicamente no se encontraron estudios del sector, Igualmente la Cámara de Comercio de Montería, tampoco cuenta con estos estudios, por lo tanto, la investigación acudió a las estadísticas del sector que se presentan a continuación y publicadas por Acodrés, haciendo énfasis en restaurantes de categoría, es decir dirigidos a estratos 4, 5 y 6, representando la competencia para Le Champ Française a fin de tener un referente. (Acodres, 2009 [on line])

De acuerdo a estudios realizados por ACODRES (Asociación colombiana de restaurantes), en los años recientes, la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector. Igualmente señala el estudio que en Colombia solo a partir del estrato tres se puede disfrutar de mejor oferta gastronómica. La mayor concentración de los restaurantes censados por estrato se encuentran en estratos 3 (25 por ciento), 4 (26 por ciento) y estratos altos (24 por ciento).

Por otro lado, dentro de las ciudades diferentes a Bogotá, la ciudad con mayor oferta promedio de comida internacional es Cali y la de menor, Bucaramanga. La comida nacional participa con el 52 por ciento del total de los restaurantes, su oferta es primordialmente comida típica. Del total de sitios censados, un 45 por ciento tienen un área inferior o igual a 100 metros y de éstos solo el 19 por ciento son de tipo mixto (bar-restaurante) siendo el servicio de comida el principal negocio de los establecimientos censados con un 63 por ciento de participación.

Los restaurantes de mayor capacidad de personas están ubicados en Bogotá y son de hasta 400 personas, los de menor se encuentran en Bucaramanga en donde el 90 por ciento tienen capacidad hasta 60 personas.

Los restaurantes de mayor cantidad de mesas se encuentran en Bogotá, hasta 200 mesas, los de menor están en Bucaramanga, hasta 20 mesas, igual situación ocurre con San Andrés con capacidad hasta de 20 mesas.

En cuanto al tamaño, Bogotá y Cali son los de mayor área, con 500 y 120 metros cuadrados, respectivamente. (Portafolio, 2008 [on line])

Con respecto al ranking y ventas, en estudio realizado por Acodrés y publicado en la nota económica y la revista la Barra, la situación es la siguiente:

Las ventas de IRCC (El Corral) aumentaron 16% frente a 2007 al sumar \$164.308 millones. Las ventas de Crepes & Waffles crecieron 26,4% al alcanzar \$121.620, las de su filial Compañía de Alimentos Colombianos (CALCO) se incrementaron en 8,9% al sumar \$26.258 millones.

Las ventas de Arcos Dorados de Colombia fueron \$105.552 millones, aumentando 31%; las de Arcos Dorados Paisas ascendieron a \$21.183 millones y crecieron 23,1%, y las de Arcos Unidos totalizaron \$14.623 millones, creciendo aproximadamente US\$7 millones y se incrementaron en 10,7%.

Después de los anteriores se situaron los líderes en comidas rápidas especializadas en carne de pollo: Avesco (Kokorico) con ventas de \$95.748 millones y un aumento de 4,7% en relación con el año anterior, y su filial Avinco con \$24.631 millones; Frisby con \$81.742 millones y un crecimiento de 5,3%; y el Grupo CBC (Cali Mío, Cali Vea y La Brasa Roja) con \$68.208 millones, para un crecimiento de 8,7%.

Luego se encuentran Restcafé (Oma) con ventas de \$41.550 millones y un crecimiento de 18,2% en relación con el año anterior; Archie's Colombia con \$41.213 millones, creciendo 14,9%; Franquicia y Concesiones (Presto) \$37.891 millones, creciendo 4,2%; el grupo de Leo Katz con Inverleoka \$16.180 millones, creciendo un 25,6%, Kata \$13.828 millones, creciendo 21,6%, y Comercializadora K y K \$6.258 millones, la cual creció de manera sorprendente en un 62,7%. Las ventas de estas tres últimas empresas corresponden a los restaurantes Balzac (comida francesa), Luna, Diner, Watakushi, Il Pomeriggio, Club Colombia, Albalonga, Amarti, Koi y Pravda.

Posteriormente se encuentran otros restaurantes como Inmaculada Guadalupe y Amigos (Andrés Carne de Res) con ventas de \$34.358 millones con un incremento de 20,5%; Grasot (Jeno's Pizza) con \$30.740 millones, creciendo 16,3%; Lao Kao (WOK) \$19.901 millones, creciendo 13,9%; DLK con sus restaurantes La Brasserie, Dilucca, Niko Café, La Taquería y Vía María con ventas de \$13.693 millones, creciendo 15,5%; Rodríguez Uberlandia (Hamburguesas El Rodeo) con ventas de \$11.732 millones y creciendo un 20,1%; y Takami (con el restarurante del mismo nombre y Osaki) con ventas de \$11.716 millones, creciendo un 47%.

Las cifras completas del estudio, así como el ranking de los cien mejores restaurantes de Colombia, presentando sus categorías, decoración y otros atributos se pueden obtener en:

Revista la Barra, Guía con los 100 mejores establecimientos del país.

Las cifras también se encuentran publicadas por la Nota Económica en la siguiente dirección:

<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-cadenas-de-comida-rapida-de-Colombia.html>

Análisis Fortalezas y debilidades frente a la competencia

A partir del análisis de la competencia se presentan las fortalezas y debilidades, sin embargo, es necesario tener en cuenta que la ciudad de Montería no posee restaurantes de comida francesa y lo más cercano o parecido son dos restaurantes de comida italiana (Zucca y Terra Lontana).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Restaurante único en su categoría	Restaurante nuevo en el mercado
Excelente ubicación	Competencia de otro tipo de restaurantes gourmet
Personal altamente calificado	Posible entrada de nuevos competidores
Servicio tipo gourmet con carta bistró	
Variedad e innovación en sus platos	

Teniendo en cuenta que Le Champ francaise, es un restaurante que no cuenta con una competencia directa, a continuación y con base en los restaurantes que ofrecen comida dirigidos a estratos 4, 5 y 6 a continuación se presenta la competencia, incluyendo a Le Champ Francaise.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA RESTAURANTES TIPO GOURMET, ATENCIÓN ESTRATOS 4, 5 Y 6					
NOMBRE	TIPO DE COMIDA	SERVICIOS	ANTIGÜEDAD	NICHO	PRECIO PROMEDIO APROX. *
Le Champ Francaise	Tipo gourmet francesa	Brunch, almuerzo, cena, salón ejecutivos	2010	estratos 4,5 y 6	\$35.000 prom.
LA CUBA MIA	CUBANA	almuerzo cena ocasionales especiales	2008	estratos 5 y 6	plato fuerte: arroz cubano \$42.000

		música cubana en vivo viernes y sábado			
CASA CHINA	CHINA	almuerzo cena	2004	estratos 4,5 y 6	arroz chino de la casa \$22.000
MARIA CANDELA	ANTIOQUEÑA	almuerzo cena recepciones	2005	estratos 4,5 y 6	bandeja paisa \$20.000
LA BONGA DEL SINU	TIPICA	almuerzo cena bar fin de semana	2003	estratos 5 y 6	Plato fuerte prom. \$40.000
SIMON PARRILLA	CARIBE	almuerzo y parrilla bar fin de semana	2009	estratos 4,5 y 6	Plato prom. \$25.000
BRASA CARIBE	CARIBE Y BRASA AL CARBÓN	carnes y pescado a la brasa	2008	estratos 4,5 y 6	Plato prom. parrillada \$30.000
FARAH	ARABE	koshari, kotfa, mudammas, tahine y todo tipo de comida arabe. almuerzo, cena	2009	estratos 5 y 6	Plato fuerte prom. \$55.000
TERRA LONTANA	ITALIANA	almuerzo, cena, il primo, il secondo	2009	estratos 5 y 6	Plato fuerte prom. \$43.000
PICCOLA	ITALIANA	almuerzo, cena, brunch: café tostadas	2006	estratos 5 y 6	Plato fuerte prom. \$39.000
CHAMACOS	MEXICANA	almuerzo, cena, tacos, enchilada, burritos, pambazo, frijol refrito	2007	estratos 4,5 y 6	Plato fuerte prom. \$28.000
SUSHIBAR	JAPONESA	almuerzo, cena, suhsi, washoku, kaiseki, yakimono, gohanmono	2009	estratos 5 y 6	Plato fuerte prom. \$48.000
SANTE	FUSION	almuerzo, cena, kebab, saltimbocca, carne india	2009	estratos 5 y 6	Plato fuerte prom. \$40.000
KYOTO	JAPONESA	almuerzo, cena, ama-zaque, syou-chu, nihonshu, junmai shu, fines de semana	2008	estratos 5 y 6	Plato fuerte prom. \$39.000
FRUTOS DEL RIO	PERUANA –MAR-	almuerzo, cena, shows viernes y sábado	2006	estratos 4, 5 y 6	Plato fuerte prom. \$26.000
LA MONTERIA CASA	ESPAÑOLA	almuerzo, cena, tapas	2005	estratos 5 y 6	Plato fuerte prom. \$38.000
SU CARNE MAGRA	ARGENTINA	Parrilladas, brasa, toda la tarde. tango-bar viernes	2006	estratos 4, 5 y 6	tabla de cuatro carnes \$35.000
EL PORTON	ESPAÑOLA	almuerzo, cena, tapas, paella de la casa, show flamenco viernes	2009	estratos 5 y 6	Plato fuerte prom. \$36.000 cover no libre \$40.000

Fuente: promedio con base en carta comidas de diferentes establecimientos

*El precio es promedio por los diferentes platos.

Como se puede observar el restaurante Le Champ Francaise, se encuentra dentro del promedio de los restaurantes de su tipo por precios y compite además con una propuesta novedosa representada en el estilo gourmet de su cocina francesa.

Las fuerzas competitivas relevantes

Las fuerzas competitivas son aquellas que permiten conocer las diferentes características de la industria en la cual se desarrolla el negocio, sus atractivos y sus debilidades y amenazas.

Figura 7 Cinco fuerzas competitivas



Fuente: M. Porter, 1982

Estas cinco fuerzas servirán como herramienta para emprender acciones ofensivas o defensivas frente a los competidores más cercanos y frente a los riesgos propios del sector, con miras a estar preparados o a fortalecer aquellos aspectos débiles. (Porter 1982).

A continuación se presenta cada una de las fuerzas consideradas: Eumed [on line]
URL: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2a.htm>

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento deja de ser tan atractivo en la medida en que las barreras de entrada son fáciles de penetrar, ya que pueden llegar nuevos competidores con muchos recursos y capacidades para apoderarse cada vez de una porción mayor del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores. Para la empresa será más difícil competir en un mercado en el que la competencia ya se encuentre muy posicionada, existan muchos competidores y los costos fijos sean altos, ya que puede verse enfrentada a múltiples factores como despliegue publicitario, bajas de precios y amplia diversificación de productos por parte de su competencia directa.
3. Poder de negociación de los proveedores. Para el mercado de una determinada empresa, pueden presentarse dificultades, cuando éstos se encuentran herméticos, tengan fuertes recursos y por lo tanto, impongan sus condiciones de precio, entrega y tamaño del pedido, siendo más difícil la situación si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. Poder de negociación de los compradores. Esta fuerza se presenta al contrario que la anterior, en el sentido de que el mercado para una compañía puede presentarse difícil o poco atractiva cuando son los clientes quienes tienen amplias ventajas, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente y no es de consumo masivo, lo que le permite al comprador mucho poder de elección por igual o a muy bajo costo. A mayor poder del comprador, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Como consecuencia del anterior, el mercado o segmento puede ser más difícil para penetrar o para sostenerse si existen muchos productos sustitutos reales o potenciales y estos cuentan con menor precio.

Lo importante de este modelo, es que la compañía tome medidas frente a lo que puede ser una o varias de las fuerzas competitivas. En este sentido, el autor plantea que es importante realizar un análisis DOFA, que procede a partir de la identificación de sus fortalezas y oportunidades, siendo una convergencia de estrategias a partir de las dos matrices incluyendo las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas y planteando la posición de la compañía frente a éstas. A continuación se presenta el análisis DOFA para Le champ française, a fin de anticipar las amenazas del mercado, de acuerdo a las cinco fuerzas competitivas.

ANALISIS DOFA

<p style="text-align: center;">INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<p>2. FORTALEZAS</p> <p><i>Variedad de Proveedores para los insumos</i> <i>Calidad en sus servicios y productos</i> <i>Tarifas competitivas</i> <i>Capacidad para satisfacer la demanda</i> <i>Normatividad y condición legal</i> <i>Nueva alternativa gastronómica</i> <i>Ambientación y decoración sutil y elegante</i></p>	<p>4. DEBILIDADES</p> <p><i>Compañía nueva en el mercado</i> <i>Poca experiencia en manejo de proveedores</i> <i>Altos precios de arrendamiento en la zona</i> <i>Desconocimiento de respuesta del mercado</i> <i>Manejo productos perecederos</i></p>
<p>1. OPORTUNIDADES</p> <p><i>Crecimiento de mercado turístico</i> <i>No hay restaurantes de tipo francés</i> <i>Ubicación geográfica de la compañía (norte de la ciudad)</i> <i>Sector con presencia de importantes compañías</i> <i>Poder adquisitivo alto de habitantes de la zona</i> <i>Crecimiento demográfico</i> <i>Zonas ganaderas aledañas con alto</i></p>	<p>FO [2,1] (estrategia para maximizar estrategias y oportunidades)</p> <p>Aprovechar el dinamismo del sector, la capacidad de compra tanto del sector turístico que se ubica aledaño a la zona rosa de Montería, como de los residentes y compañías de la zona para posicionar el restaurante, teniendo en cuenta la novedad gastronómica que se presenta como una nueva oportunidad, brindando además un</p>	<p>DO [4,1](estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades)</p> <p>La compañía Le champ française entra como nueva en el mercado, pero puede sacar provecho de esta situación para presentar la novedad en este tipo de comida, para ello es necesario hacer la publicidad tanto en la zona como a nivel mas general utilizando aviso en páginas amarillas,</p>

<i>poder adquisitivo</i> <i>Ferías y fiestas ganaderas</i>	servicio excelente en Le champ française	volantes y página web.
3. AMENAZAS <i>Orden Público</i> <i>Impacto de la legislación</i> <i>Ingreso de nuevas compañías</i> <i>Variación de costos de insumos</i> <i>Normatividad de higiene y manejo de alimentos</i>	FA [2,3](estrategia para maximizar fortalezas y minimizar amenazas) A partir de la variedad de proveedores, el restaurante brindará una alternativa diversa de platos y prestará un servicio sobrio y elegante, con absoluta higiene a fin de crear una buena imagen para brindarse ante la posibilidad de ingreso de nuevos restaurantes similares	DA [4,3](estrategia para minimizar las debilidades y las amenazas) Aunque el restaurante es nuevo en el mercado, contando con personal altamente comprometido y profesional en sus tareas, brindará la total confianza dentro de sus clientes para convertirse en una opción real y fidelizar la mayor cantidad de clientes

Aplicando las cinco fuerzas de Porter y a partir del análisis DOFA ponderado se tienen las siguientes variables

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: este es un riesgo que estará siempre presente, ante ello lo que buscará Le champ française es ir posicionándose en el mercado con mucha calidad para afrontar la posible entrada de nuevos restaurantes en este tipo de comidas. La calidad percibida por el cliente será directamente proporcional al precio que pague por los platos.
2. Rivalidad entre competidores, saturación de la oferta: Como se apreció en la tabla de competencia, los restaurantes que ya están funcionando y que son especializados en algún tipo de comida no son muchos para atender la población monteriana, por lo cual, se trata de una rivalidad moderada entre ellos, la publicidad se concentra principalmente en anuncio de páginas amarillas, existe diversidad en tipo de comidas y los restaurantes especializados no se encuentran concentrados, están tanto en la zona

hotelera, como en la zona norte, en la zona rosa y en las afueras de la ciudad.

3. Poder de negociación de los proveedores: Al no tratarse de un producto específico, esta variable no se convierte en un problema álgido, ya que para la preparación de los diversos platos es necesario adquirir todo tipo de alimentos como materia prima y no se depende de un solo proveedor o de pocos proveedores, como se sabe los productos alimenticios pueden ser adquiridos desde plazas de mercados, abarroterías, tiendas, hasta grandes superficies en un momento dado. En Colombia no existen estaciones que dificulten adquirir frutas, verduras, hortalizas, hierbas u otros productos por estación, por lo tanto, es posible contar con una buena disposición de los productos en cualquier temporada del año. Por otro lado la comida francesa no exige necesariamente un producto específico para su elaboración, por lo tanto se puede contar con una amplia variedad para las preparaciones.

4. Poder de negociación de los compradores: El mercado objetivo para Le champ française, está constituido por los estratos 4,5,y 6 principalmente, lo cual significa que no es un restaurante de bajo costo, este factor en vez de constituir una debilidad se convierte en una fortaleza, debido a que los comensales que asisten al restaurante son personas que pueden pagar los platos que allí se ofrecen y van por tener clara preferencia por el tipo de comida, porque quieren celebrar algún evento, porque van a cambiar de opción o por otros motivos, pero su poder al igual que el de los proveedores no depende de un solo individuo, una situación específica, un nicho muy pequeño, un servicio con cualidades rígidamente dirigidas a un solo sector y por lo tanto el comprador tampoco ejerce un poder de negociación muy alto. Por tratarse de un restaurante dirigido a estratos altos, el precio tampoco es demasiado sensible, ya que los clientes aprecian la calidad

recibida por el precio que pagan, sin embargo y como se observa en el estudio financiero, el precio se toma con base en los costos y está de acuerdo al promedio del mercado, lo cual significa que Le champ française, competirá con precios y calidad.

2.2.4 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El restaurante prestará servicios de almuerzo y cena de comida tipo gourmet francesa, su concepto gira en torno a ser un excelente, moderno y elegante restaurante especializado en comida francesa, todo ello en medio de un ambiente íntimo y sutilmente decorado, también se prestará servicio de manteles para Brunch. El horario se prestará entre 11:30 a.m. y 8 pm. De lunes a miércoles; 11:30 a 10 p.m. jueves a sábados; domingos y festivos 9 a.m. a 8 p.m. Los servicios del restaurante serán:

- Brunch Domingos y Festivos de 9:00am- 1:30pm
- Menú sin vino y con vino
- Domicilios empresariales
- Entradas
- Platos fuertes
- Tablas
- Servicio de Cava
- Mesas con capacidad para 30 personas

Descripción de algunos de los productos a la mesa

Le champ française, operará bajo dos unidades distribuidas así:

- Ensaladas y platos

- Entradas, sopas, tablas, postres y bebidas

Atributos

Los platos servidos en **Le champ française** serán de corte francés internacional, elaborados con materias primas de alta calidad, tal como corresponde a la cocina francesa, igualmente contará con ambientación propia del país europeo y música clásica muy suave de fondo. Los más tradicionales platos franceses que se podrán encontrar son:

Tabla 4 Platos restaurante

EN FRANCES	EN ESPAÑOL
plat recommandé	PLATO RECOMENDADO
Filet à la moutarde	Lomo a la mostaza
chateaubriand	Filetes de centro con solomillo al Estragón
Premiere	Primer plato
Coquilles de mer avec fromage	Conchas de mar gratinadas con queso
Menu Salade	Ensalada del menú
salade de brocoli et une carotte	Ensalada de brócoli y zanahoria
Biscuit	Bizcocho, postre
Cremeux chaud deux chocolats	Postre de Crema caliente de chocolate
deuxième menu	Segundo menú
langue de tête de bétail	Lengua de res a las hierbas
foie gras de champagne	Hígados de pollo al champan
Première	Primera comida o entrada
courgette une sauce blanche	Calabacín con salsa blanca

Salade de fromage	Ensalada de queso
Biscuit de fraise	Bizcocho de fresa
d'autres plats	Otros platos
Fort plat	Primer plato o plato fuerte
durillons à l'ail	Callos al ajillo
Bullabesa	Salmon ahumado al perejil
l'étouffée de génisse	Estofado de ternera
Cotès de porc	Costillitas de cerdo
dauphinois	Papas en nata y mantequilla
crème de chou-fleur	Crema de coliflor
vesces dans une crème	Arvejas en crema
pattes de porc au four	Patitas de cerdo horneadas
sandwiches de tomate et bechamel	Emparedados de tomate y bechamel
Spaguettis au saumon frais et brocolis	Espaguetis con salmón fresco y brócoli
ragoût de queue	Guisado de cola
pointe de viandes	Tabla de tres carnes
Assiettes	Platillos
biscuit de chocolat	Bizcochuelo de chocolate
jus de fruit	Jugos de fruta
café crémeux	Café con crema
fruits avec crème	Frutas con crema
d'autres plats	Otros platos

fromages et de plats froids x4	Tabla de queso y carnes frías para cuatro
oeufs pochés	Huevos escalfados con queso
biscuit glacé	Bizcochos glaseados
Omelette	Tortilla de huevo con jamón y queso
oeufs avec champignons et un poussin	Huevos con champiñones y tiritas de pollo
des salades	Ensaladas
des vins de qualité excellente	vinos de excelente calidad

Fuente: Las autoras

2.2.5 FICHA TECNICA

La siguiente es la ficha técnica elaborada para el restaurante **Le champ française**, un plaisir au goût.

NOMBRE	Le Champ Francaise
UBICACIÓN	Pasaje del Sol, Zona Rosa, Montería
TELEFONO	785 0970
EMAIL	gerencia@restaurantefrances.com
PAGINA WEB	www.mirestaurantefrances.com
ANTIGÜEDAD LOCAL	Nuevo
TIPO SERVICIO	Gourmet, carta bistró, brunch Domingos y festivos, Domicilios empresariales, servicio de cava, Salón para reuniones
NECESIDAD QUE SATISFACE	El restaurante presenta una variada carta de comida internacional francesa para satisfacción de los más exquisitos paladares. Busca atender hábitos y estatus de cultura gastronómica internacional
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	Estilo moderno, original, con ambientación elegante, sobria, íntima y acogedora, de alta categoría, con amplios espacios
CAPACIDAD	20 mesas
TIPO DE GASTRONOMIA	Autenticas especialidades de la cocina internacional francesa en el mejor y más moderno sitio de Montería.

LE CHAMP FRANCAISE SE DIFERENCIA PORQUE	EL auténtico restaurante Francés de la capital de Córdoba Oferta original y única en la ciudad Establecimiento moderno, pero muy original tanto en su ambientación como en sus comidas Servicio y atención profesional Salón elegantemente acondicionado para reuniones y eventos Variada carta de vinos importados Tablas con diversidad de quesos Supervisión directa por sus propietarios Estacionamiento para su auto
HORARIO DE ATENCION	Lunes a Miércoles 11:30 a.m. a 8 pm; Jueves a Sábado 11:30 a.m. a 10 pm; Domingos y Festivos de 9 a.m. a 8 pm
PAGOS	Efectivo, todas las tarjetas de crédito (American Express, Diners, Mastercard, Visa) y débito, Bono-Invitación Di

2.2.6 RAZÓN SOCIAL

El Nombre que se escogió para el negocio obedece a características como: originalidad, ofrece identidad, es sonoro, se encuentra elaborado de acuerdo al tipo de negocio, es evocador, tiene personalidad y carácter propio. El nombre escogido es: **Le champ française**, un plaisir au goût, (la campiña francesa, un gusto al paladar).

2.3 PRESENTACION, ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

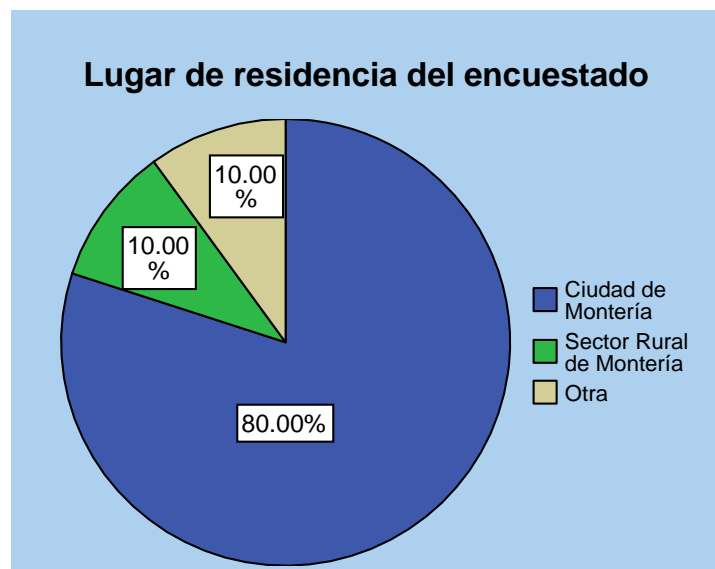
Para la investigación de mercados se utilizó como herramienta metodológica la encuesta. El instrumento de medición o recolección de datos, fue diseñado y probado de tal manera que garantizara los requisitos que en términos de Sampieri (2006) debe tener todo instrumento como una encuesta: *confiabilidad*, es decir, si se aplica de manera repetida al mismo sujeto debe producir los mismos resultados consistentes y coherentes; *validez*, mide realmente lo que se quiere medir y *validez de contenido*, que refleje un dominio específico de contenido de lo que se quiere medir. (Ver anexo de encuesta)

El modelo de formulario utilizado para su aplicación, se encuentra adjunto al proyecto. Para la sistematización de la investigación de mercados se utilizó el software especializado spss.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de mercados.

1. Lugar de residencia del encuestado

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Ciudad de Montería	320	80,0	80,0	80,0
	Sector Rural de Montería	40	10,0	10,0	90,0
	Otra	40	10,0	10,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

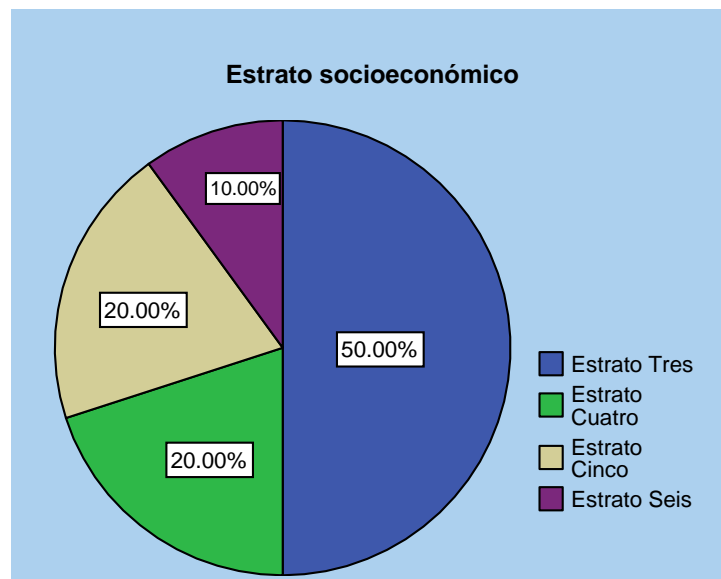


En la primera pregunta se observa claramente que de los encuestados la gran mayoría corresponde a residentes en la ciudad de Montería, lo cual para el

proyecto es de suma importancia ya que indica que pueden ser posibles usuarios del restaurante.

2. Estrato socioeconómico

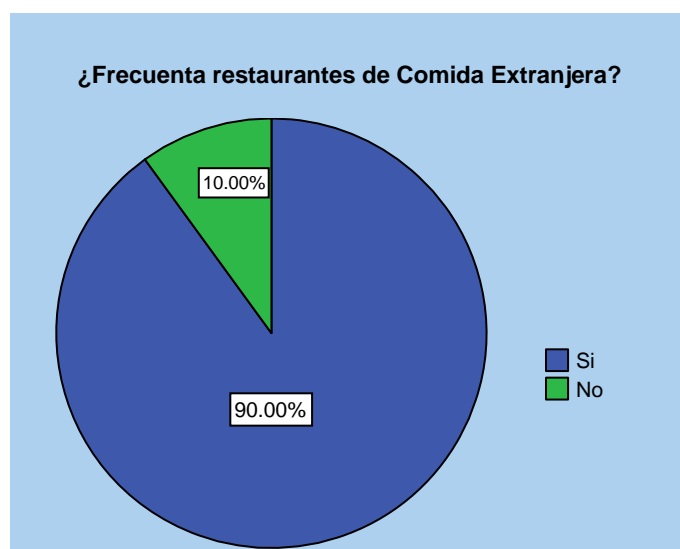
Válidos	Estrato Tres	200	50,0	50,0	50,0
	Estrato Cuatro	80	20,0	20,0	70,0
	Estrato Cinco	80	20,0	20,0	90,0
	Estrato Seis	40	10,0	10,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	



La segunda pregunta tuvo como fin indagar el estrato social al cual pertenecían los encuestados, a fin de establecer si estas personas se consideraban válidas como posibles clientes del futuro restaurante, ya que como se explicó este proyecto está dirigido principalmente a estratos 4,5 y 6, sin excluir a los habitantes de estrato tres.

3. Frecuenta restaurantes de Comida Extranjera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	360	90,0	90,0	90,0
	No	40	10,0	10,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	



En esta pregunta se pretendió establecer si los encuestados frecuentaban restaurantes de comida extranjera, a lo cual el 90% de los encuestados respondió que si asiste con frecuencia a este tipo de restaurantes.

4. ¿Qué tipo de Comida Extranjera le gusta?

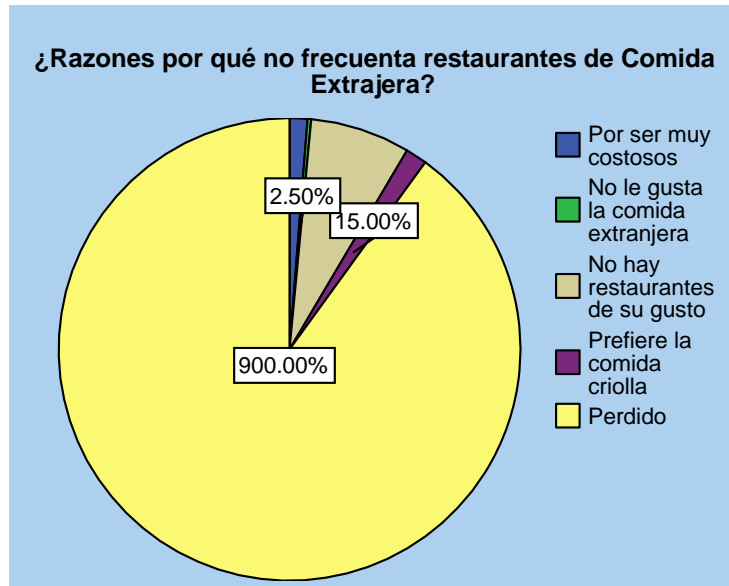
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comida Italiana	80	20,0	22,2	22,2
	Comida francesa	80	20,0	22,2	44,4
	Otro tipo	200	50,0	55,6	100,0
	Total	360	90,0	100,0	

Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		

Con respecto al tipo de comida extranjera que es del agrado de los comensales se preguntó si gustaban de comida italiana o francesa principalmente, las respuestas fueron, que la mayoría de encuestados gustan de la comida francesa, seguido por española e italiana.

5. ¿Razones por qué no frecuenta restaurantes de Comida Extrajera?

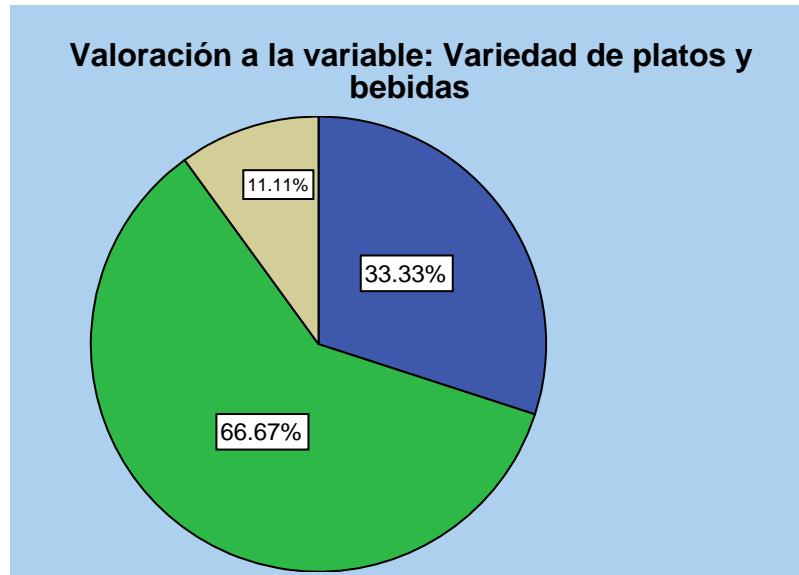
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por ser muy costosos	5	1,3	12,5	12,5
	No le gusta la comida extranjera	1	,3	2,5	15,0
	No hay restaurantes de su gusto	28	7,0	70,0	85,0
	Prefiere la comida criolla	6	1,5	15,0	100,0
	Total	40	10,0	100,0	
Perdidos	Sistema	360	90,0		
Total		400	100,0		



Esta pregunta estuvo dirigida a los usuarios que respondieron que no asisten a restaurantes de comida extranjera, con el fin de indagar cuál era el motivo por el cual no frecuentaban ese tipo de restaurantes. Las respuestas obtenidas fueron principalmente no saben o no responden y porcentajes menores se registraron para encuestados que prefieren comida criolla y que no hay restaurantes de la preferencia o gusto de los encuestados.

6. Valoración a la variable: Variedad de platos y bebidas

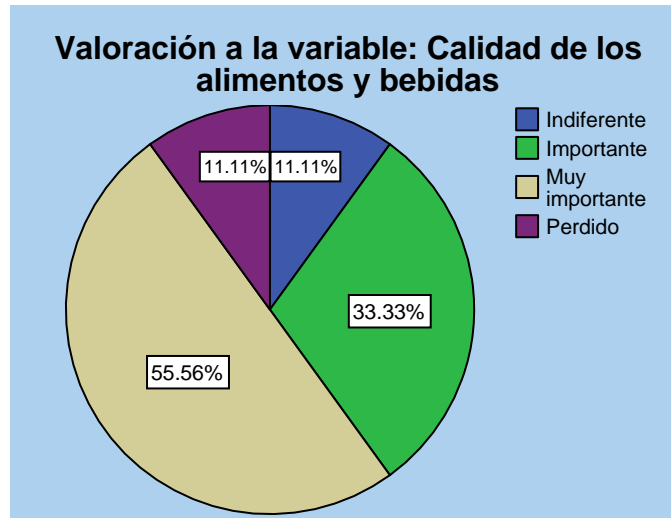
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	120	30,0	33,3	33,3
	Muy importante	240	60,0	66,7	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



A la valoración con respecto a platos y bebidas la gran mayoría respondió que era un factor Muy Importante a la hora de visitar restaurantes de comida extranjera, seguido por un 33% que lo valoró simplemente como importante brindando mas valor a otras variables como calidad en la comida ofrecida.

7. Valoración a la variable: Calidad de los alimentos y bebidas

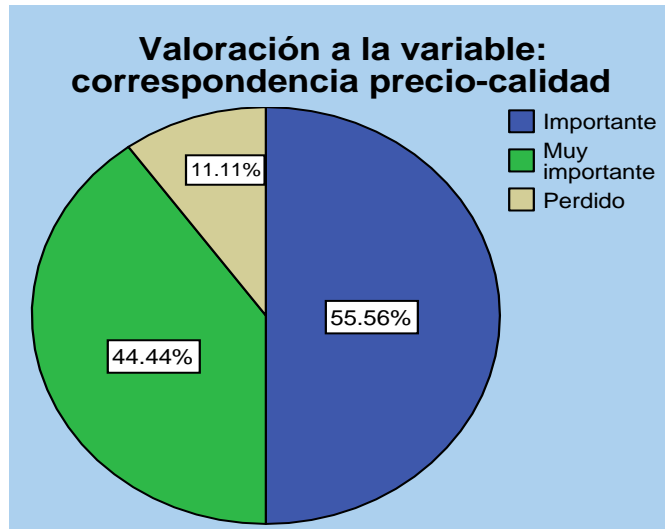
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	40	10,0	11,1	11,1
	Importante	120	30,0	33,3	44,4
	Muy importante	200	50,0	55,6	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



Dentro de los encuestados más de la mitad de ellos respondieron que la calidad en los alimentos y bebidas se consideraban Muy Importantes, seguidos de un 33% que consideró esta variable como importante y un 11% a la cual le pareció indiferente si era de muy buena calidad.

8. Valoración a la variable: correspondencia precio-calidad

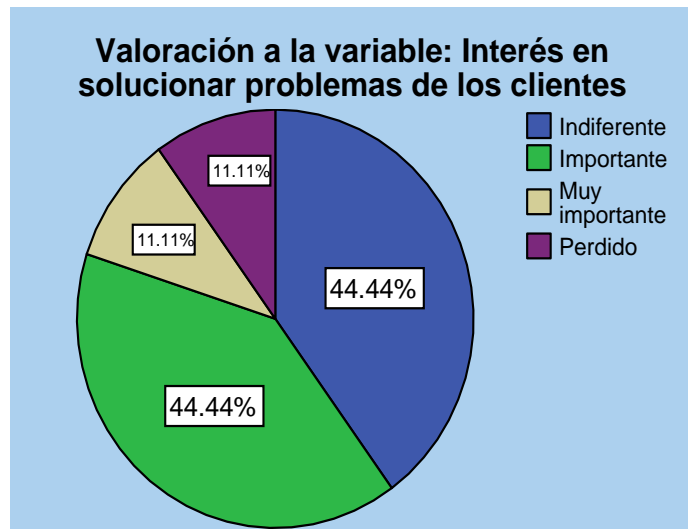
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	200	50,0	55,6	55,6
	Muy importante	160	40,0	44,4	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



Teniendo en cuenta que para la gran mayoría de encuestados en la variable anterior, la calidad en los alimentos y bebidas fue calificada como muy importantes, esta variable (8) pretendió establecer si teniendo en cuenta lo anterior, debía haber una correspondencia directa entre precio-calidad. Las respuestas fueron divididas entre importante 55% y muy importante 44%, lo cual significa que en general las personas valoran que la alta calidad conlleva muchas veces un mayor valor.

9. Valoración a la variable: Interés en solucionar problemas de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	160	40,0	44,4	44,4
	Importante	160	40,0	44,4	88,9
	Muy importante	40	10,0	11,1	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		

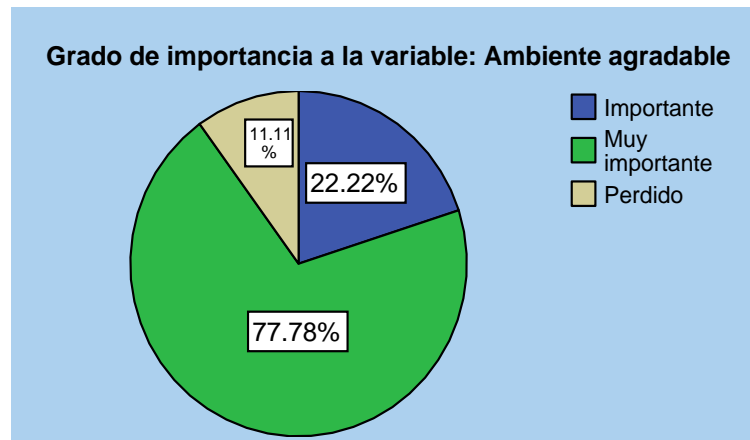


Como se sabe la principal función de un restaurante es ofrecer un excelente plato de comida, pero aunado a ello, hay otras variables que también se deben considerar y que pueden marcar la diferencia con otros establecimientos similares. En estas variables se pretendió establecer cuáles de esas otras características son más valoradas.

La primera tomada en consideración fue interés en solucionar problemas de los clientes; esta pregunta no fue considerada como muy importante por la mayoría de los encuestados, ya que para el 44% fue valorada como importante y para otro 44% se consideró sencillamente como importante.

10. Grado de importancia a la variable: Ambiente agradable

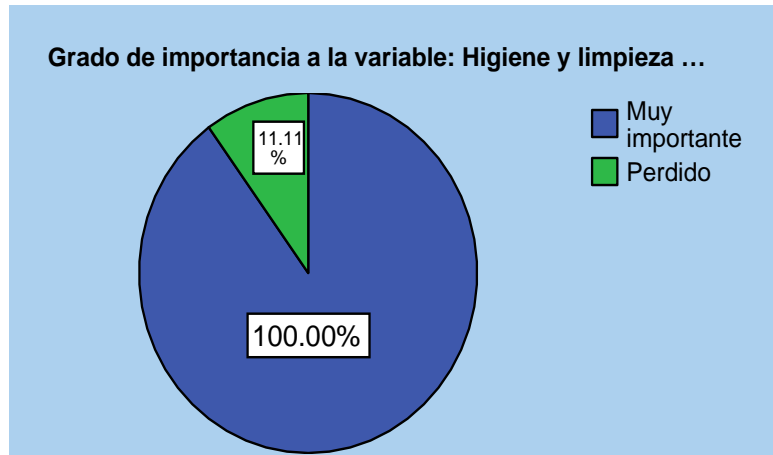
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	80	20,0	22,2	22,2
	Muy importante	280	70,0	77,8	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



La variable ambiente agradable en cambio, sí fue considerada como un factor muy importante para el 78% de los encuestados válidos, para el restante 22% fue valuado como importante.

11. Grado de importancia a la variable: Higiene y limpieza adecuada

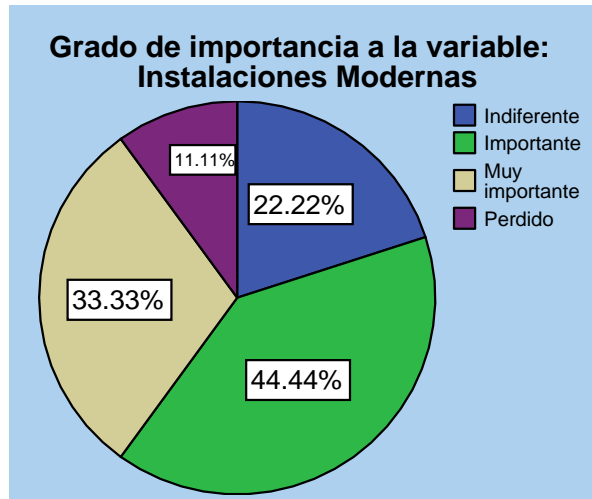
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy importante	360	90,0	100,0	100,0
Perdidos Sistema	40	10,0		
Total	400	100,0		



Como era de esperarse todos los encuestados estimaron que era muy importante la higiene y la limpieza del establecimiento donde van a ingerir sus alimentos.

12. Grado de importancia a la variable: Instalaciones Modernas

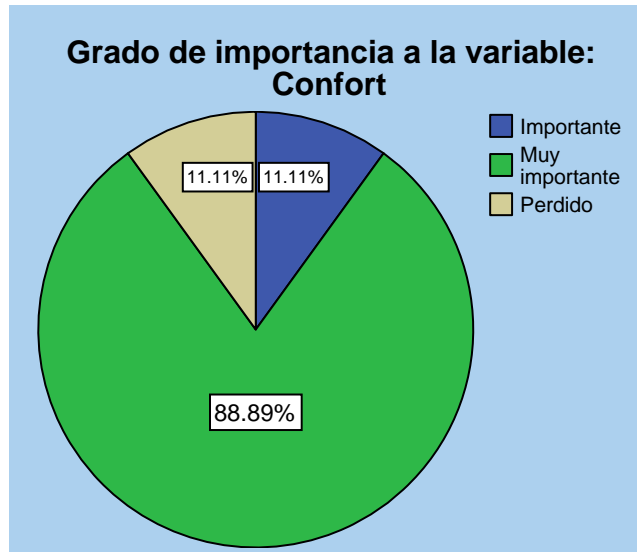
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	80	20,0	22,2	22,2
	Importante	160	40,0	44,4	66,7
	Muy importante	120	30,0	33,3	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



Con respecto a las instalaciones, la valoración fue compartida entre importante 44%, muy importante 33% e indiferente para el 22%, lo cual infiere que aunque es un aspecto a tener en cuenta no es de significativa relevancia como otros elementos valuados como muy importantes por la mayoría de encuestados.

13. Grado de importancia a la variable: Confort

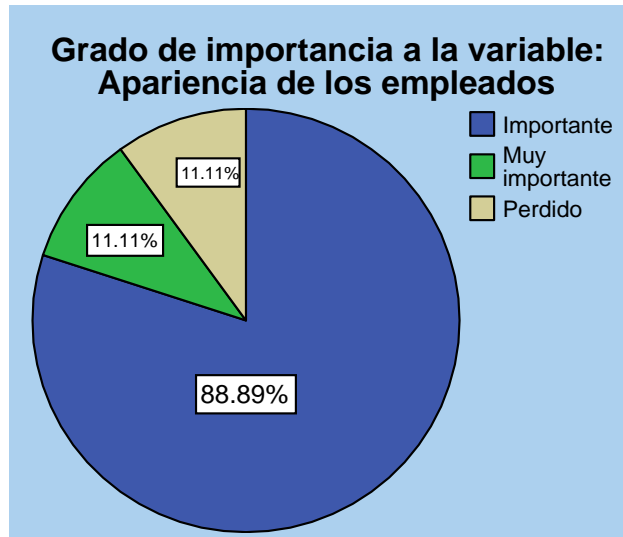
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	40	10,0	11,1	11,1
	Muy importante	320	80,0	88,9	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



El confort es un elemento muy importante para el 89% de los encuestados válidos, de acuerdo a los resultados obtenidos.

14. Grado de importancia a la variable: Apariencia de los empleados

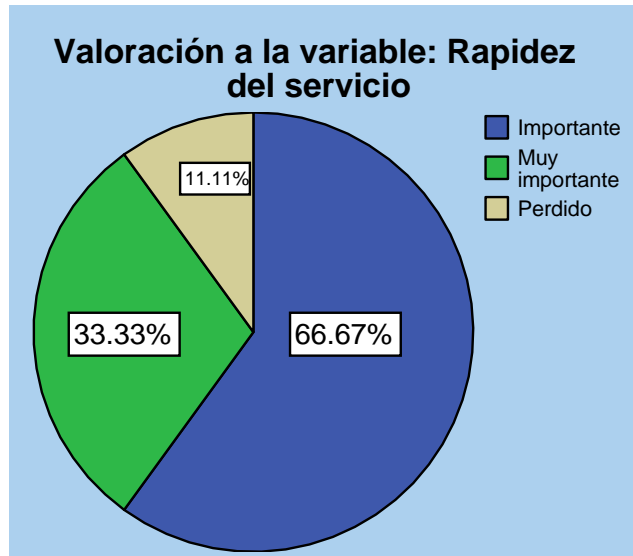
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	320	80,0	88,9	88,9
	Muy importante	40	10,0	11,1	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



La apariencia de los empleados tuvo una significancia importante para los encuestados, es decir no fue tan importante.

15. Valoración a la variable: Rapidez del servicio

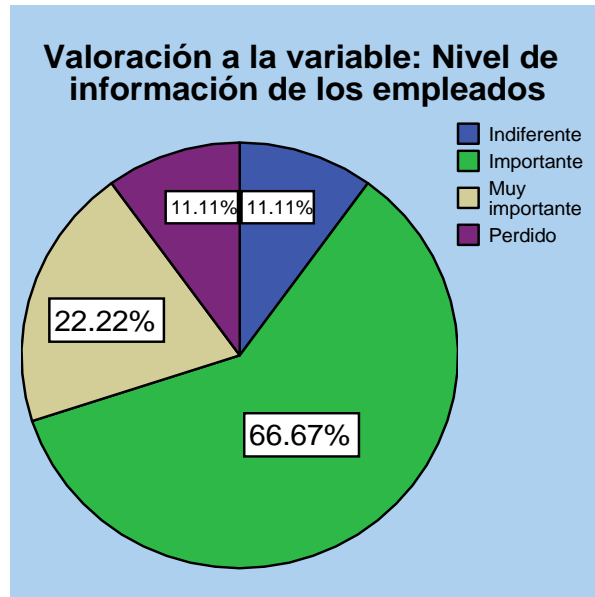
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	240	60,0	66,7	66,7
	Muy importante	120	30,0	33,3	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



La rapidez en el servicio es un elemento que se valora como importante para la mayoría de encuestados, pero muy importante fue evaluado por el 33% restante, lo cual indica que los clientes están dispuestos a esperar un poco por un buen alimento, ya que como se sabe en los restaurantes tipo gourmet, muchos de los platos se preparan por pedido.

16. Valoración a la variable: Nivel de información de los empleados

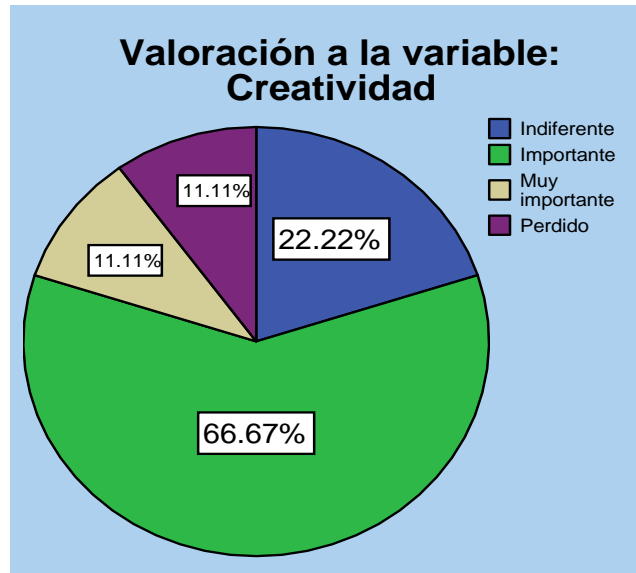
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	40	10,0	11,1	11,1
	Importante	240	60,0	66,7	77,8
	Muy importante	80	20,0	22,2	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



En cuanto a la valoración que se le dio al nivel de información de los empleados, para el 67% de los encuestados se consideró como importante, mientras que para el 22% fue muy importante y para el 11% fue indiferente, lo cual indica que los empleados deben conocer y saber acerca de los platos que están ofreciendo en el restaurante.

17. Valoración a la variable: Creatividad

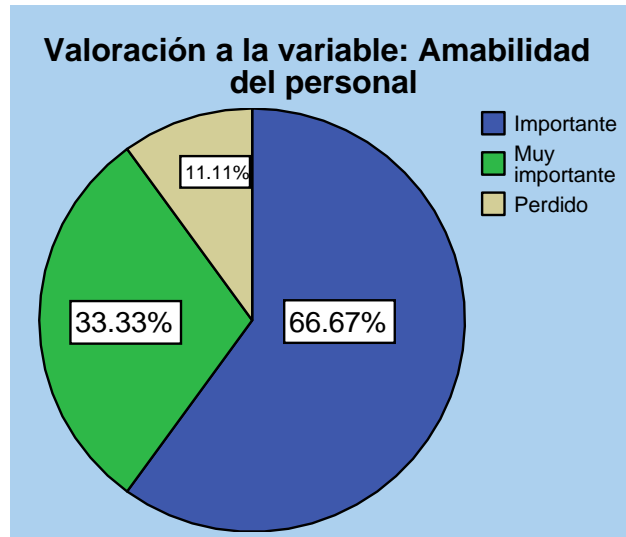
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	80	20,0	22,2	22,2
	Importante	240	60,0	66,7	88,9
	Muy importante	40	10,0	11,1	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



La creatividad es importante de acuerdo al 67% de los encuestados, sin embargo, hay un 67% para los cuales es apenas importante, lo cual quiere decir que si bien en un restaurante es significativo el hecho de la creatividad, para los usuarios no es tan importante.

18. Valoración a la variable: Amabilidad del personal

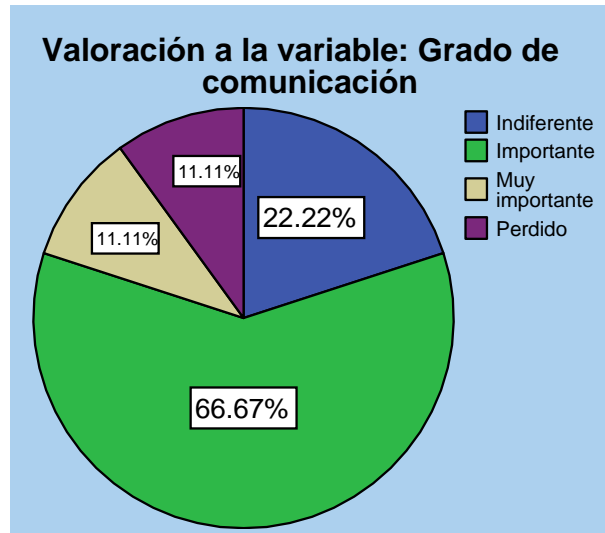
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	240	60,0	66,7	66,7
	Muy importante	120	30,0	33,3	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



La estimación de los usuarios hacia la amabilidad del personal que atiende fue importante para un 67% y para un 33% fue muy importante, ello representa el hecho de que la mayoría de los usuarios quieren sentirse bien atendidos y para algunos menos es muy importante sentirse bien atendidos, sin embargo es claro que el factor de atención al cliente es un tema clave a la hora de pensar en un proyecto de este tipo.

19. Valoración a la variable: Grado de comunicación

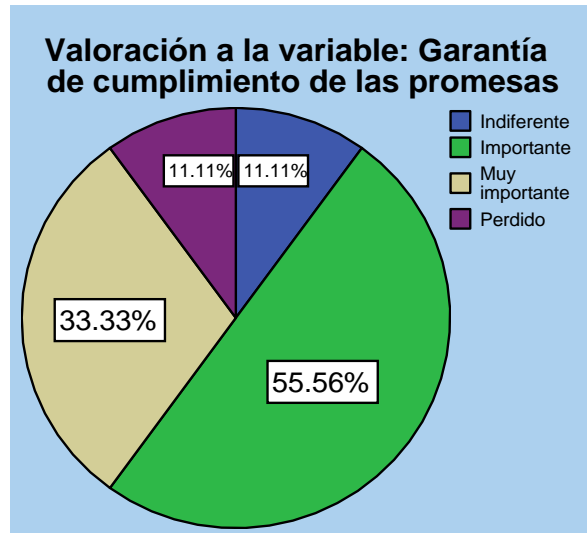
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	80	20,0	22,2	22,2
	Importante	240	60,0	66,7	88,9
	Muy importante	40	10,0	11,1	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



La comunicación entre cliente y personal del establecimiento es valuada como importante, al igual que la variable anterior, esta se relaciona con la calidad del servicio en general y es un tema que debe ser tenido en cuenta.

20. Valoración a la variable: Garantía de cumplimiento de las promesas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	40	10,0	11,1	11,1
	Importante	200	50,0	55,6	66,7
	Muy importante	120	30,0	33,3	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		

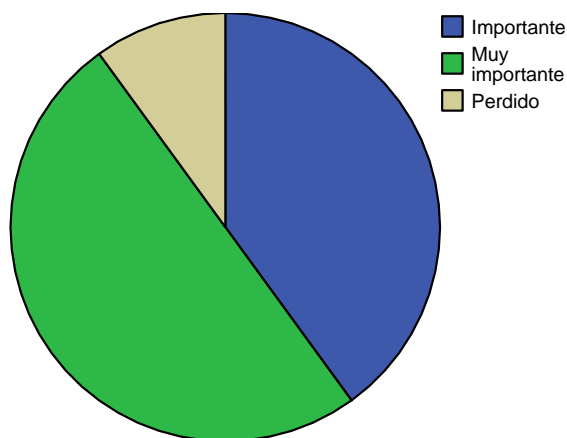


Cuando en un establecimiento cualquiera que sea el servicio que prestan promete alguna característica específica en su producto o servicio, o incluso algún elemento adicional, es importante cumplir lo que se ofrece a fin de no perder credibilidad, confianza y prestigio, así fue respondido por el 56% de los encuestados, y mayor aun, para el 34% de las personas fue valorado como muy importante.

21. Valoración a la variable: Atención individualizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Importante	160	40,0	44,4	44,4
	Muy importante	200	50,0	55,6	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		

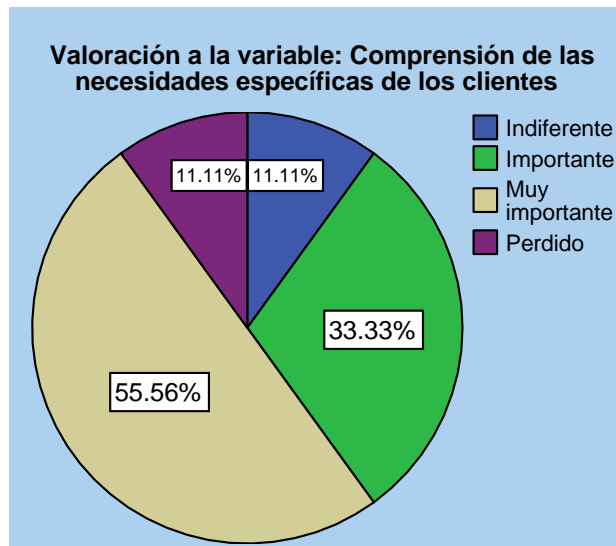
Valoración a la variable: Atención individualizada



La atención prestada de manera individualizada hacia cada cliente en particular es importante para el 44% de los encuestados, mientras que para el restante 55% es muy importante, estas respuestas dejan ver que a todo cliente le gusta sentirse importante y tenido en cuenta a la hora de utilizar los servicios, este aspecto es un dato interesante para tener en cuenta a la hora de pensar en diferenciación del servicio.

22. Valoración a la variable: Comprensión de las necesidades específicas de los clientes

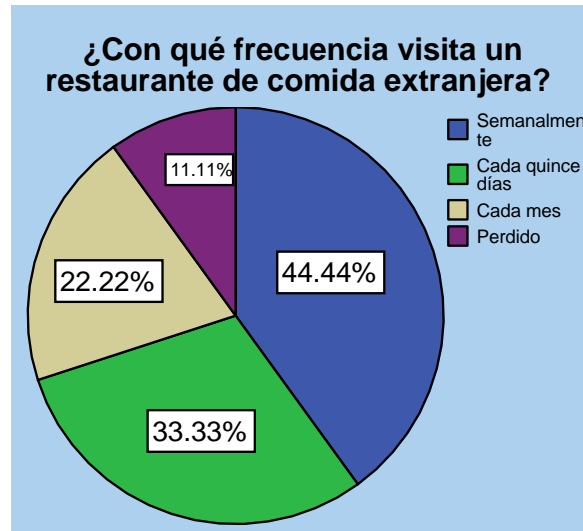
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	40	10,0	11,1	11,1
	Importante	120	30,0	33,3	44,4
	Muy importante	200	50,0	55,6	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



Esta variable casi que puede ser una consecuencia directa de la anterior, si a los usuarios de un producto o servicio le gusta ser atendido de manera especial y le gusta ser tenido en cuenta, igual le interesa y valora que sus necesidades y gustos sean importantes para la compañía, lo cual indica claramente que a las personas les gusta que sus preferencias y gustos, así como inquietudes y sugerencias se escuchen y se tengan en cuenta.

23. ¿Con qué frecuencia visita un restaurante de comida extranjera?

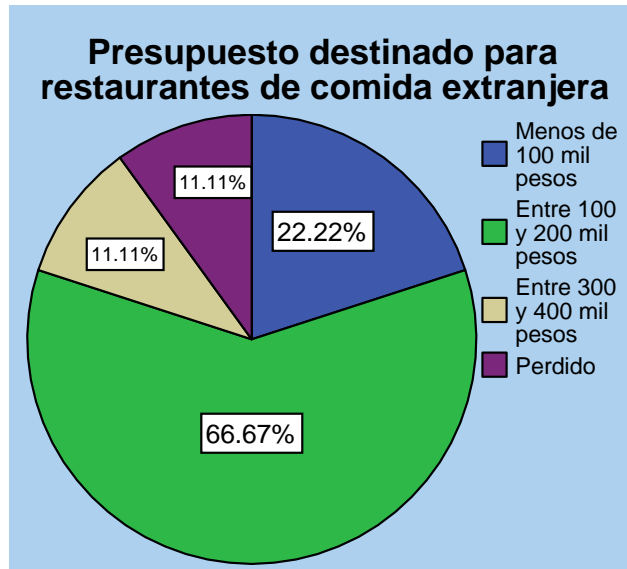
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Semanalmente	160	40,0	44,4	44,4
	Cada quince días	120	30,0	33,3	77,8
	Cada mes	80	20,0	22,2	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



Esta pregunta pretende indagar con cuánta frecuencia quienes asisten a un restaurante de comida internacional lo hacen, a fin de establecer la periodicidad, las respuestas arrojaron que un 44% lo hace de manera semanal, un 33% lo hace de manera quincenal y un 22% lo hace de manera mensual, lo cual es un claro indicador de que quienes asisten a este tipo de establecimientos lo hacen con frecuencia.

24. Presupuesto destinado para restaurantes de comida extranjera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 100 mil pesos	80	20,0	22,2	22,2
	Entre 100 y 200 mil pesos	240	60,0	66,7	88,9
	Entre 300 y 400 mil pesos	40	10,0	11,1	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		

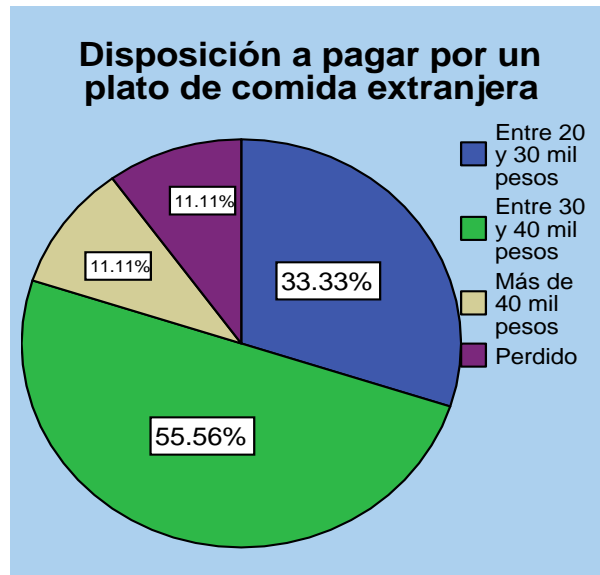


Con respecto a la pregunta de cuánto presupuesto se destina para asistir a un restaurante de comida extranjera, los resultados fueron importantes en la medida en que permiten orientar hacia el rango de precios. Las respuestas indican que 67% presupuesta una importante cantidad de dinero; un 11% destina una mayor cantidad y un 33% aunque asigna una menor cantidad, también dispone de recursos para asistir a estos establecimientos. Esto puede indicar que un 78% de los encuestados dispone de una buena cantidad de dinero para gastar en restaurantes de comida extranjera, esto aunado a la frecuencia con que asisten a estos restaurantes permite deducir que los clientes están dispuestos a invertir cantidades significativas de su dinero en estas comidas.

25. Disposición a pagar por un plato de comida extranjera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 20 y 30 mil pesos	120	30,0	33,3	33,3
	Entre 30 y 40 mil pesos	200	50,0	55,6	88,9
	Más de 40 mil pesos	40	10,0	11,1	100,0
	Total	360	90,0	100,0	

Perdidos	Sistema	40	10,0	
Total		400	100,0	



Esta respuesta se encuentra unida a la anterior en el sentido de qué precio o cuánta cantidad de dinero está en disposición de pagar por un plato de comida internacional. Las respuestas indican que para la mayoría de los clientes está bien pagar por un plato principal entre 30 y 40 mil pesos, seguidos por un 33% que considera que está bien pagar entre 20 y 30 mil pesos por un plato principal.

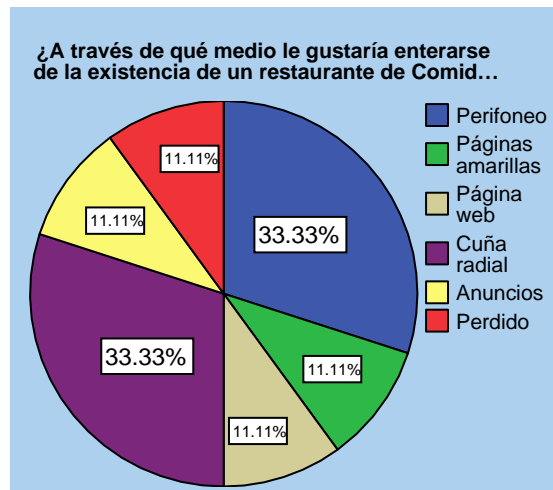
26. Restaurantes más visitados en la región

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La bonga del Sinú	120	30,0	33,3	33,3
	Casa China	120	30,0	33,3	66,7
	Piccola	80	20,0	22,2	88,9
	Otro	40	10,0	11,1	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		

Total	400	100,0	
-------	-----	-------	--

27. ¿A través de qué medio le gustaría enterarse de la existencia de un restaurante de Comida Francesa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Perifoneo	120	30,0	33,3	33,3
	Páginas amarillas	40	10,0	11,1	44,4
	Página web	40	10,0	11,1	55,6
	Cuña radial	120	30,0	33,3	88,9
	Anuncios	40	10,0	11,1	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		

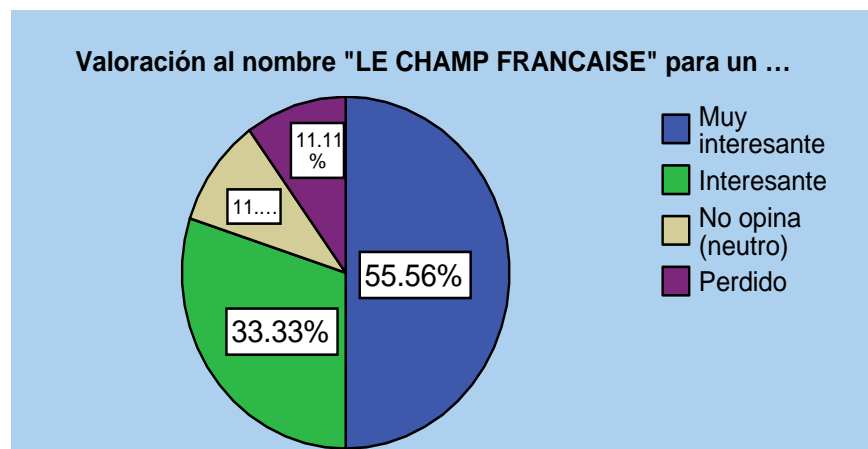


Las respuestas a esta pregunta fueron variadas y tuvieron porcentajes muy divididos, lo cual muestra que lo realmente importante es que se haga publicidad

del restaurante y que esta publicidad será eficiente por cualquiera de los medios y más aun si se logran combinar algunos de ellos.

28. Valoración al nombre "LE CHAMP FRANCAISE" para un restaurante de comida francesa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy interesante	200	50,0	55,6	55,6
	Interesante	120	30,0	33,3	88,9
	No opina (neutro)	40	10,0	11,1	100,0
	Total	360	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	40	10,0		
Total		400	100,0		



Para dar nombre al restaurante una de las principales consideraciones fue que se tratara de un nombre original y que evocara un lugar francés, además que al mencionarlo se sintiera el aire francés del lugar, en este sentido y de acuerdo a los resultados de la encuesta, la escogencia del nombre sí causó un buen impacto, ya que al 56% de los entrevistados sí les pareció un nombre muy interesante y llamativo, seguido de un 33% para quienes fue interesante, el nombre fue

inmediatamente relacionado con un restaurante de comida francesa, ello aunado a que en Montería no existe un restaurante francés, es decir no tiene una competencia exclusiva y directa servirá como estrategia para penetrar el mercado, atraer clientes y crear recordación como el primer establecimiento que ofrece comida francesa en Montería.

2.4 EL PRECIO

El precio de venta de los diferentes platos vendidos en Le champ française, se encuentra influenciado directamente por el factor costos. Es necesario tener en cuenta que el servicio de manteles está dirigido a estratos 4,5 y 6 por tratarse de un Restaurant tipo gourmet, lo cual incide en que sus precios se encontrarán en concordancia tanto a los platos ofrecidos, como al servicio prestado.

En este sentido Le champ française, hizo el análisis correspondiente, el cual se encuentra especificado dentro del estudio financiero.

2.5 LA PUBLICIDAD

La publicidad que manejará Le champ française, propone dar a conocer el restaurante, haciendo especial hincapié en la calidad, variedad y presentación. La herramienta usada como estrategia de penetración estará constituida por seis frentes principalmente en el mercado:

- Volantes
- Tarjetas de presentación
- Tarjetas imán
- Anuncio exterior en el local comercial
- Página Web

- Anuncio de publicidad en las páginas amarillas de la ciudad

Con esta publicidad Le champ française busca lograr penetración al segmento de la comida en Montería. En la página web la compañía brindará toda la información destacando y describiendo horario, platos, tipos y variedades; así como se dispondrá de un buzón de sugerencias, con el fin de responder las inquietudes de los clientes. El logo escogido que irá seguido del nombre a fin de identificar el restaurante como gourmet francés es: **Le champ française**, un plaisir au goût.

2.6 PLAZA

El Restaurante **Le champ française** de Comida Francesa va a estar ubicado en la zona Rosa de Montería, llamada Pasaje del sol, tal como se muestra en el siguiente mapa.



En esta zona se encuentran algunos de los mejores restaurantes y bares de la ciudad, caracterizándola como la mejor zona de Montería y la preferida por quienes visitan y viven en esta ciudad. Otra ventaja que presenta es que se trata de una zona altamente frecuentada entre semana y fines de semana. Es una zona nueva, aproximadamente se inauguro hace 1 año y ha tenido un continuo crecimiento.

2.7 ESTRATEGIAS DE MERCADOS

Las estrategias que llevará a cabo Le champ française, estarán enfocadas en la conquista de mercado, así:

Genéricas

Se utilizará una estrategia combinada de liderazgo con base en costos competitivos y excelente calidad que permita ingresar al mercado buscando afianzar una muy buena posición y recordación como una excelente alternativa en la comida gourmet para la ciudad de Montería desde el comienzo.

Crecimiento

Estrategia de crecimiento mediante una captación de los mercados atendidos aumentando día a día la cuota de mercado.

Estrategia de desarrollo del mercado

El servicio de manteles está dirigido inicialmente hacia la penetración del mercado circundante y posteriormente a ir capturando nuevos nichos a partir de la publicidad y calidad de las comidas.

Estrategia de desarrollo de productos

Le champ française busca a corto plazo desarrollar una mayor innovación en sus servicios y variedad en platos.

Los elementos que utilizará Le champ française para Mejorar la Penetración de Mercados y teniendo en cuenta el estudio de mercados realizado y ya analizado serán principalmente:

- Elaboración de productos de alta calidad

- Fijar el mejor precio de acuerdo a la calidad y los costos
- Establecer las mejores relaciones con el cliente
- Proporcionar excelente servicio de atención
- Contar con personal capacitado

Tabla 5 Estrategias por Área

Proceso	Áreas	Estándares
Producción de comida	Compras	control en existencia de inventarios Control de calidad en recepción de producto Correcto almacenaje de los productos Control del menú Control desperdicios
	Producción	Elaboración con normas de higiene, conocimiento de criterios sanitarios e higiénicos de la producción Disposición de tareas en Mise Place Revisión de presentación y correcta disposición de los platos
	Almacenaje	Almacenar los productos de acuerdo a duración Disponer los productos en estantes Refrigerar los alimentos que lo requieren
Servicio del producto elaborado	Pre-servicio	Volantes publicitarios Anuncio en páginas amarillas Tarjetas de presentación Tarjetas con imán Aviso exterior actualizados y en buen estado Página web del restaurante
	Servicio	Amabilidad y buena disposición en la atención al cliente Limpieza extrema Contar con variedad en el menú Buen estado y conservación de los cubiertos, copas y demás implementos, así

		como de las instalaciones físicas
		Conocimiento en la preparación de platos
	Mantenimiento instalaciones	Higiene y buen estado de los sanitarios Señalización de salidas Luces en buen estado Extintores y botiquín Mantenimiento preventivo y correctivo de todas las instalaciones Controles en el uso de elementos en la cocina, así como controles en el uso y disposición del gas efectuando revisiones periódicas

Fuente: Las autoras

A partir de las diferentes estrategias planteadas el Restaurante busca posicionarse e ir ganando participación en el mercado de la comida gourmet francesa en la ciudad de Montería.

2.7.1 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Para el restaurante se considera primordial el servicio, por cuanto se trata de un restaurante tipo gourmet. En este sentido Le champ française, tiene como estrategia principal la Mise en Place. Este es un término que se utiliza en la cocina francesa, específicamente en términos de gastronomía; el vocablo estrictamente significa puesto en el lugar. El término es utilizado en toda la cadena del servicio de la comida francesa.

En la cocina se utiliza cuando es necesario que todas las tareas se encuentren perfectamente coordinadas a partir de una buena planeación y organización, contar con los ingredientes necesarios de acuerdo a las recetas establecidas por

el chef y tener a mano correctamente dispuestos todos los utensilios. Para implementar la Mise en Place, se parte de la correcta preparación y disposición de todos los elementos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas con un margen de cero error, y por lo tanto un producto final puesto a punto para complacer un paladar exigente.

Para el servicio, la Mise en Place se utiliza con una excelente preparación previa de todos los elementos necesarios para llevar a cabo la puesta en mesa, esto es, disponer los implementos para que el cliente pueda degustar el menú de su preferencia, preservando los espacios que permitan la libre movilidad de las manos y dependiendo siempre de cada plato, lo recomendado es que a la hora de servir se disponga de un máximo de tres piezas de cubiertos para plato fuerte, el cuchillo se dispone con el filo hacia el plato, la cuchara con la concavidad hacia arriba y en el lado derecho y el tenedor con las puntas hacia arriba en el lado izquierdo.

Figura 8 Disposición correcta de plato y cubiertos a la mesa



En la parte superior se disponen los cubiertos para el postre, que no serán más de dos en ningún caso, las servilletas se disponen con pliegues en la esquina derecha del comensal o en el centro superior del plato, cuando las servilletas son de hilo pueden incluso ser colocadas encima del plato, esto es común en

recepciones. Las copas se dispondrán de acuerdo a la elección del menú, por lo tanto varían en su tamaño, se sitúan enfrente del plato y su orden será de mayor a menor tamaño y de izquierda a derecha, primero la copa de agua, luego la de vino tinto o champán. Las opciones varían en función de usos y tamaños. El platillo de pan y mantequilla, acostumbrado en la comida francesa e italiana se dispone en el lado superior izquierdo del plato principal. Por último, se sirve el plato a la mesa por el lado izquierdo, comenzando por servir el plato a las damas que estén esperando el servicio.

2.7.2 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PENETRACION

Dentro de la publicidad y el marketing, existen dos tipos de estrategias que buscan la penetración de un negocio nuevo: materiales o inmateriales. Las materiales son las que hacen referencia a las características propias del restaurante y las inmateriales se refieren a la personalidad que trasluce el restaurante. En este sentido, Le Camp Francaise buscará promocionarse y penetrar el mercado con sus atributos, en primer lugar sus características físicas o valores materiales.

El local está diseñado sobre espacios amplios que permiten tener un poco de privacidad para sus comensales, ya que cada mesa se encuentra debidamente separada de la otra a fin de permitir también la libre movilidad del personal que los atiende, sumado a ello, el restaurante consideró de vital importancia la sutileza de la puesta en escena de cada uno de los platos, la esmerada asesoría para elegir el plato de acuerdo a las sugerencias y gustos de cada cliente y la indicación más adecuada acerca de la bebida que acompañará sus platos. De tal manera que el negocio se posicione como el mejor restaurante a manteles con un excelente e impecable servicio. El Menú está diseñado tipo carta bistró, lo cual significa que el comensal puede elegir combinando platos y que estos son flexibles, es decir, cambian o se pueden acomodar a sus preferencias, por lo tanto en la carta se dispone de variedad de platos, bebidas y postres. Por otro lado, la ubicación del

restaurante es un hecho muy relevante, por lo tanto se pensó que fuera de fácil acceso en la zona norte de la ciudad, pero además en un punto inaugurado apenas a principio de 2009, Pasaje del Sol.

Con respecto a las características de valor se encuentra la sutil y sobria decoración y personalidad propia del restaurante, si bien se encuentra ubicado en un establecimiento muy moderno, su estilo es clásico y cada detalle ha sido pensado con tal cuidado que al ingresar se evoca la calidez, por lo cual se convierte en un sitio muy acogedor.

Como estrategias de posicionamiento, Le Champ francaise ha pensado en la fidelización de sus clientes, para ello se ha pensado en el e-mail marketing como instrumento de difusión. Esta es una estrategia que no requiere muchos recursos. Pero sin perder de vista que estas ofertas o promociones también se harán de manera personalizada cuando el cliente ingrese al restaurante. Para hacer llegar el correo de manera efectiva a los clientes se pensó en que éste tuviese algún valor agregado por lo cual se plantea:

Ofrecer ofertas especiales

Teniendo en cuenta que la afluencia de público puede ser más baja en días determinados, a fin de fidelizar a la clientela y atraer nuevos comensales, se puede lanzar el concepto Happy Hour en productos como entradas, postres y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Crear días especiales

En fechas como el día de la madre, del padre, secretaria, mujer, amor y amistad, podrían ser consideradas con descuentos especiales. Anunciando con antelación este evento especial y creando expectativa por el menú que se puede ofrecer ese día.

2.7.3 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

Para contemplar las estrategias de aprovisionamiento es necesario tener en cuenta su cadena desde el proveedor mismo. En este sentido el restaurante seleccionará sus proveedores a partir de patrones como plazos de entrega, condiciones y forma de pago, presentación, empaque y embalaje de los productos, continuidad en las entregas, higiene y por sobre todo calidad de los productos.

La relación con los proveedores debe significar confianza y ganancia para ambas partes, por lo tanto las reglas deben ser claras desde el comienzo y la comunicación fluida a fin de exponer necesidades y requerimientos, así como despejar dudas.

El restaurante seguirá las siguientes prácticas que le permitirán contar con un óptimo aprovisionamiento.

1. Establecer fechas y horarios para el recibo de mercancías
2. Verificar la calidad en los productos
3. Establecer condiciones de pago, de preferencia a 30 días
4. Verificar el empaque, embalaje y presentación de los productos con sus fechas de lote y vencimiento
5. Tener en cuenta la temperatura a la hora de almacenar los alimentos perecederos
6. La disponibilidad de los productos. En este aspecto y por el tipo de productos (alimentos) que se manejan, es importante contar con una excelente información por parte del proveedor, en el sentido de saber con anticipación los productos que se encuentran al alza, los que están en cosecha, y los que se encuentran con precios preferentes, lo anterior con el fin de poder negociar los productos de la manera más conveniente.

7. Disponibilidad del proveedor. Por el tipo de negocio (restaurante), es importante poder contar con proveedores a los cuales se pueda recurrir en cualquier día de la semana de ser necesario.
8. Los proveedores deben portar los certificados de origen de los productos o las credenciales que certifiquen la inocuidad de los productos
9. Se tendrá especial cuidado con la manipulación de los alimentos tanto en tiempos, como en su disposición final, igualmente se establecerán tomas de muestreo a los lotes de mercancía recibidos
10. Se buscará fijar un cronograma para la compra de productos de acuerdo a la estandarización de las recetas y al tipo de producto (lácteos, huevos, hortalizas, frutas, verduras, carnes, granos y abarrotes), ya que algunos se podrán adquirir de manera que resistan algunos días más que otros, en este sentido las compras pueden ser semanales, quincenales y mensuales.
11. El restaurante tratará de establecer relaciones con al menos dos proveedores diferentes por línea de producto y se abastecerá de acuerdo a precios y calidad de los productos.
12. Para el manejo de inventarios se tendrá en cuenta el método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir), para que los alimentos que han llegado primero al almacén sean también los primeros en ser gastados.
13. Se contará con una total higiene tanto de los manipuladores como de las bodegas, refrigeradores y sitios donde se dispongan los alimentos.

2.8 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADOS

El estudio de mercados permitió conocer diversos aspectos que es necesario tener en cuenta para la realización del proyecto, en primer lugar se consolidó el

hecho de que existe un nicho ubicado en estratos altos de la ciudad que frecuenta los restaurantes de comida internacional, en segundo lugar y derivado del anterior, que los clientes actuales de este tipo de establecimientos invierte una cantidad de dinero considerable cuando va a comer a estos restaurantes, es decir se cuenta con la capacidad de compra, existe la costumbre de asistir y efectivamente visitan estos establecimientos con regularidad.

Otros aspectos que se pudieron concluir están relacionados con la calidad, las personas valoran atributos intangibles como la calidad en el servicio, la apariencia, la innovación, ser escuchados, pero también valoran aspectos tangibles relacionados con la calidad de la comida, el precio en relación con el plato, la higiene y pulcritud, la comodidad, la variedad, el lugar.

Los resultados permitieron evidenciar que con respecto al estudio de mercados es altamente favorable aprovechar el hecho de que en la ciudad de Montería no existe un restaurante tipo gourmet de comida francesa, que efectivamente los estratos altos de la ciudad acogen este tipo de negocios y que con una combinación de los atributos más valorados y ya analizados será posible atraer buena clientela al nuevo restaurante.

CAPITULO III ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En el presente capítulo se pretende identificar la Cultura Organizacional del proyecto, además de su organigrama, funciones y cargos con el fin de sacar conclusiones y recomendaciones que permitan una adecuada toma de decisiones acerca del proceso administrativo.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

El proyecto se encuentra enfocado en un restaurante tipo gourmet de comida francesa. Le champ française es un negocio de generación continua de valor agregado, que por medio de sus labores de transformación y venta de comidas, busca contribuir a una alimentación segura, balanceada, exquisita en su preparación y elaborada con altos estándares de calidad, utilizando para ello productos frescos de excelente calidad e inocuidad tales como: carnes, pescado entero, filetes, postas, frutas, verduras, quesos, pastas y panes, entre otros. Para la elaboración de los diferentes platos se utilizarán las más adecuadas tecnologías de higiene, manipulación, transformación, conservación y refrigeración, a fin de obtener un producto final que satisfaga plenamente el paladar de los comensales.

3.1.1 MISION

Le champ française, tiene como compromiso central interactuar y participar eficientemente como un restaurante gourmet especializado en la preparación de comida francesa de la más alta calidad a precio justo. Contando con un grupo de colaboradores altamente calificado y comprometido que aporta a los objetivos de la empresa, en busca de la satisfacción total del cliente.

3.1.2 VISIÓN

Nuestra visión empresarial nos ubica en 5 años como una empresa sólida y rentable posicionada en el mercado como una de las mejores opciones en comida gourmet. Nos basamos en altos niveles de aseguramiento de la calidad y contamos con un talento humano altamente eficaz, garantizando satisfacer la necesidad y requerimientos del cliente. Competimos ética y dinámicamente para lograr que nuestra organización obtenga y mantenga una destacada posición de liderazgo, en el entorno de restaurantes de Colombia.

3.1.3 PRINCIPIOS

Los principios que guían el actuar en Le champ française son:

Ética y honestidad comercial: Nos interesa conseguir resultados manteniendo siempre un comportamiento ético y de la más alta integridad en todas nuestras acciones.

Responsabilidad en seguridad, salud ocupacional y medio ambiente: Nuestra responsabilidad es obtener resultados de excelencia dentro de trabajos que controlen el riesgo a personas, medio ambiente, equipos e instalaciones.

Calidad: Nos esmeramos por ofrecer productos de la más alta calidad, procurando exceder las expectativas de nuestros clientes.

Innovación permanente: Queremos ser altamente competitivos, para ello nos comprometemos con la creatividad e innovación permanente en nuestros platos.

Higiene e Inocuidad: todos los procesos de provisión, almacenamiento, manipulación, preparación y presentación de los alimentos en el restaurante observan un estricto proceso de higiene e inocuidad a fin de garantizar la total calidad y controlar cualquier riesgo que pueda poner en peligro la salud de nuestros comensales.

3.1.4 POLITICAS

Las principales políticas establecidas en Le champ française se orientan a conseguir los mejores resultados en todas sus unidades.

Talento Humano

Para la compañía sus colaboradores son parte fundamental del negocio, por ello siempre se buscará brindar las mejores condiciones laborales dentro de las posibilidades reales del restaurante, en concordancia con su planeación estratégica, recursos y tamaño, atendiendo factores como número requerido de trabajadores, sueldos de acuerdo al mercado y contratación por competencias

Selección: Le champ française tendrá como política realizar adecuados procesos de selección a fin de contar con los mejores colaboradores, mujeres y hombres con la más alta vocación de trabajo y servicio.

Salarios: se mantendrá un sistema de remuneración equitativa y que satisfaga los intereses y necesidades tanto de la empresa como de las personas contratadas.

Contratos: de acuerdo al objeto social del negocio y la normativa legal vigente para la contratación de personal, se podrán manejar diferentes tipos de vinculación como a término indefinido, fijo o prestación de servicios. La compañía

considerará en cualquier modalidad de contratación los dos primeros meses como periodo de prueba.

Vinculación: En el momento en que sea contratado un colaborador nuevo, el restaurante garantizará el pago y vinculación a la seguridad social: Caja de compensación, ARS, EPS, Pensiones, Cesantías. Atendiendo a las disposiciones legales entregará la correspondiente dotación para el cumplimiento de sus labores.

Desde el momento que la persona firme su contrato de trabajo y sea vinculado a la compañía, adquiere una serie de derechos y obligaciones que estarán contenidas tal como lo define la ley en:

- Contrato de Trabajo
- Reglamento Interno
- Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial
- Manual de Funciones Generales y Específicas del cargo

Descripción de cargos: los cargos requeridos inicialmente por el restaurante, atendiendo a sus recursos serán los siguientes:

ADMINISTRACIÓN		
Cargo	Requisitos	Funciones
Administrador	Administrador de empresas, con conocimientos en culinaria	Lleva las riendas del negocio, por lo tanto debe conocer tanto los procesos culinarios, como el desarrollo de métodos para el mejoramiento continuo de los procesos y asignación de costos, el manejo del personal, las estrategias de marketing y las obligaciones financieras. Es su

		representante legal y lleva la firma de la empresa
Secretaria Asistente de gerencia	Secretaria auxiliar contable Con experiencia no inferior a dos años en manejo de Office y aplicaciones contables.	Será la persona encargada de servir como mano derecha en el ejercicio de funciones de la administración y por lo tanto debe poseer conocimientos contables y habilidades para manejar programas de software en cualquier área.
OPERACIONES		
Cargo	Requisitos	Funciones
Chef Jefe	Chef graduado de alta cocina internacional con énfasis en cocina francesa. Será el director encargado de Gestionar, organizar, coordinar y operar las actividades relacionadas con las áreas de Producción Culinaria.	Aplicar eficientemente técnicas de servicio en cocina. Demostrar habilidades de creatividad en la preparación de sus recetas y menús Conocer las normas, estándares y procedimientos de seguridad, higiene, manipulación y conservación alimentaria Debe desempeñar de manera eficaz actividades referentes a la planificación y costos de alimentos y bebidas.
Ayudantes de cocina	Técnicos o tecnólogos en cocina Con experiencia no inferior a tres años de labores en restaurantes de reconocida trayectoria. Estarán bajo directa supervisión del chef	Deben conocer y aplicar normas, estándares y procedimientos de seguridad, manipulación y correcta conservación de alimentos, puesto que serán encargados de disponer de manera adecuada los alimentos, utensilios y materiales de trabajo. Deben organizar y mantener en adecuada higiene la cava, refrigeradores, alacenas y cocina. Ayudar al chef en preparación de menús de alta cocina y planificar menús y cartas de cocina francesa e internacional Aplicar procedimientos específicos que satisfagan las necesidades del cliente y de la organización. Participarán de los inventarios de cocina
Meseros, Hosstes	Bachilleres o Estudiantes universitarios, deben poseer actitud de servicio, amabilidad, tener conocimientos básicos en cocina internacional. Impecable	Serán encargados de atender la mesa, los clientes, tomar pedidos, indicar la mesa, mantener en correcto orden los cubiertos y disponerlos en la mesa. Serán

	presentación	responsables del montaje y vestido de mesas. Solicita las cuentas al cajero, y las presenta al cliente, Paga al cajero la cuenta y despide al cliente.
--	--------------	--

Organigrama

A partir de la descripción de cargos y funciones se presenta el organigrama propuesto para el restaurante.



Los costos de nómina estimados, así como los proyectados se presentan dentro del estudio financiero del proyecto.

Política de seguridad

El restaurante conducirá y vigilará su actuación en aspectos de seguridad total, buscando evitar riesgos a los empleados, otras personas involucradas a la operación, los clientes y el público en general. Por lo tanto, la compañía se compromete a realizar esfuerzos permanentes para identificar, controlar y eliminar los riesgos de seguridad asociados con sus actividades.

Política ambiental

La empresa administrará su qué hacer de forma armónica con las necesidades ambientales y económicas de la comunidad en la cual opera, aplicando las leyes y reglamentaciones existentes en el sector.

Forma de pagos

Será política del restaurante cumplir oportunamente todas las obligaciones con proveedores y empleados.

Política de calidad y servicio

La política de calidad será un emblema para el restaurante, en tal sentido, se velará por la satisfacción, amabilidad y atención de los clientes; un plato de comida tardará en promedio 20 minutos en ser servido a la mesa, debido a la minuciosa preparación que requieren los platos de este tipo de cocina.

Además de esto se vigilará la cadena de preparación, conservación, inocuidad e higiene en todos sus preparados; para tal efecto se utilizarán insumos de la mejor calidad, dando preferencia, en igualdad de condiciones, a los proveedores nacionales, obteniendo productos de comprobada calidad.

Política controles técnicos

La asistencia técnica será optimizada en los ámbitos requeridos, entre ellos: pruebas sanitarias y organolépticas de proceso, para contar con materias primas seleccionadas y desarrollar procedimientos de inspección y control durante todas

las etapas del ciclo de transformación con el ánimo de ofrecer a nuestros clientes productos de la mejor calidad y la selección cuidadosa de los proveedores respondiendo a criterios de calidad. De igual modo desarrollar sistemas que permitan optimizar los recursos.

3.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los principales objetivos que busca Le champ française como compañía establecida son:

- Buena rentabilidad financiera
- El funcionamiento óptimo de la infraestructura y el personal
- El respeto del ambiente natural y social
- Aporte a la economía regional
- La optimización de recursos

3.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias para cumplir con los objetivos propuestos giran en torno a:

- Liderazgo y compromiso
- Orientación al cliente
- Adaptabilidad al entorno
- Fluidez en la información
- Eficiencia en costos
- Satisfacer el gusto del cliente con calidad superior
- Trabajo en equipo
- Mejora continua
- Observación estricta de normas de manejo e higiene

- Acatamiento y cumplimiento de las normas legales
- Prevención antes que detección
- Brindar confianza
- Satisfacer las expectativas de los clientes en forma consistente
- Operar efectiva y eficientemente
- Hacer las cosas bien desde la primera vez

Otro factor importante a tener en cuenta es el manejo de los empleados, mantenerlos motivados para crear sentido de pertenencia y lograr que la operación del restaurante sea óptima. En este sentido la dirección del restaurante seguirá las siguientes estrategias

- Se hará retroalimentación de todos los procesos
- Con frecuencia se dictarán charlas tanto técnicas como motivacionales y de comunicación para que ésta fluya, de manera que cuando existan inquietudes en el personal sean resueltas a fin de prevenir situaciones críticas
- Se darán instrucciones claras, comprensibles, completas y específicas. Ofreciendo las explicaciones pertinentes sobre procedimientos y decisiones que infieran con la tarea específica del trabajador. Con base en ello se delegarán las respectivas responsabilidades
- Se proporcionarán los materiales, equipos e instrucciones apropiadas para realizar sus labores, a fin de evitar riesgos derivados de su labor profesional
- Se brindarán espacios dando a los empleados la oportunidad de participar y usar su propia iniciativa, así como de expresar sus inquietudes

CAPITULO IV ESTUDIO LEGAL

La constitución del restaurante se contempló bajo la figura jurídica de una Sociedad por Acciones Simplificada SAS, a continuación se describen los pasos y las ventajas de la creación de este tipo de empresas.

4.1 CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA COMPAÑÍA

El negocio es un restaurante con servicio a la mesa, tipo gourmet francés, su código CIU 5521, expendio a la mesa de comidas preparadas.

Para su creación se considera que sea una sociedad por acciones simplificada, SAS, ya que éstas poseen una estructura con menos costos y responsabilidades, puede ser creada por un solo emprendedor y reducir las barreras de acceso al sistema financiero, ya que por medio de la Ley Pyme 590 de 2000 y de emprendimiento 905 de 2004, se da la oportunidad a nuevos proyectos de empresa para tener fácil acceso a créditos ofrecidos por entes gubernamentales, también ofrecen la posibilidad de que con un bajo presupuesto se pueda dar inicio a un proyecto de empresa.

Las características de esta forma de creación de empresas son las siguientes:

- Uno o varios socios
- Constitución por documento privado.
- Término de duración indefinido.

- Objeto social indeterminado
- No exige responsabilidad laboral ni tributaria sobre el monto aportado por los socios y la responsabilidad por obligaciones fiscales se limita a los aportes que pueden ser en especie o en capital.
- Libertad de organización.
- No es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva
- Elimina límites sobre distribución de utilidades.
- Determinación libre de la estructura orgánica

La creación de la SAS se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Para efectos del presente negocio, la administración del restaurante estará en cabeza de un socio, quien desempeñará las funciones de administrador.

Trámites de Funcionamiento

Los siguientes son los requisitos de funcionamiento para abrir el local de comidas

Registrar la empresa ante Cámara de Comercio.

Solicitar la licencia ambiental ante el DAMA.

Tramitar el concepto de Bomberos.

Obtener el concepto sanitario. Este se puede tramitar de manera gratuita en un CADE

Solicitar visita del INVIMA para que expida el permiso correspondiente como establecimiento de comidas preparadas

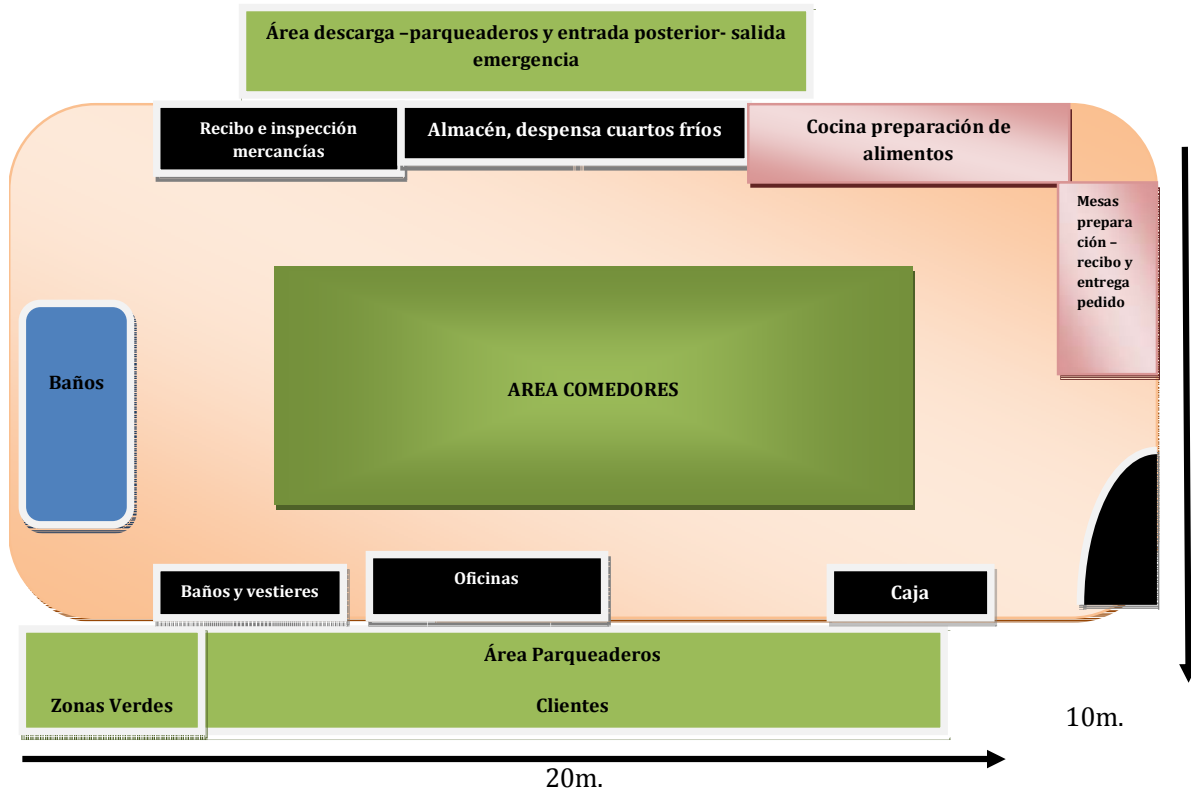
CAPITULO V ESTUDIO TECNICO

Para realizar el estudio técnico del restaurante se tienen en cuenta los principales factores asociados como flujo, diseño, recursos, manipulación, preparación, higiene, presentación y todos los aspectos físicos relacionados. Los costos relacionados con compras y manejo de inventarios son detallados en el estudio financiero.

5.1 TAMAÑO Y DISTRIBUCION DE PLANTA

Para la determinación del tamaño del proyecto se tuvo en cuenta el mercado, especificaciones técnicas y la disponibilidad de los recursos, de acuerdo a ello, el proyecto se enfoca al desarrollo de un restaurante gourmet tipo francés. El restaurante estará ubicado en la zona Rosa de la ciudad de Montería, punto estratégico de la ciudad, en el cual confluyen muchas personas de estrato principalmente, así como visitantes que llegan a la capital de Córdoba, esta zona es permitida para este tipo de establecimientos, cuenta con vías de fácil acceso y además cuenta con todos los servicios públicos y es un área con alto desarrollo económico y social.

Figura 9 Plano Físico



Fuente: Las autoras

La distribución en planta del restaurante contempla los espacios adecuados en los cuales se pueda maniobrar de manera eficiente. De ésta manera la distribución contempla: área posterior para descarga de los productos, esta contiene una puerta grande que a su vez sirve como salida de evacuación en caso de emergencia; seguido se encuentra el almacén donde se clasifican los alimentos recibidos, se organizan en la despensa y se refrigeran aquellos alimentos que lo requieran; posteriormente se ubica la cocina en donde se preparan los alimentos, la despensa y la cocina se comunican con una puerta para no tener que acceder a las áreas públicas con los alimentos; después se encuentra ubicado un pequeño salón en donde se alistan los pedidos hechos por los clientes y se entrega la loza.

Figura 10 Presentación final



Foto cortesía restaurante Ladinamo (2010)

En la parte central se encuentra ubicado el comedor con una disposición que permite accederlo por cualquiera de los costados, tanto para llevar los servicios, como para evacuar con rapidez en caso de ser necesario. En la parte trasera del restaurante se encuentran los baños para los comensales, divididos para caballeros y damas, con lavamanos anterior y servicio sanitario posterior. En la parte frontal del restaurante se encuentra la caja, muy cerca a fin de llevar cuentas y dinero y en la misma dirección se ubica la oficina y enseguida se encuentran los servicios sanitarios y vestieres para los empleados. El restaurante se encuentra ubicado en un área de 10m de frente por 20m de fondo.

Los requisitos se encuentran contenidos en la norma técnica NTS-USNA sectorial colombiana 006 de 2003 y el Invima las recoge y las exige cuando se solicita el permiso para abrir un establecimiento gastronómico. Dentro de estas normas se

contempla que sus alrededores deben mantenerse en buenas condiciones, para no permitir la contaminación. Por lo tanto el Invima recomienda

- Remover basuras y desperdicios, recortar la grama, eliminar la hierba con frecuencia, eliminar posibles focos de refugio para los insectos y roedores.
- Escurrir posibles estancamientos de agua
- Mantener exteriores como patios y lugares de estacionamiento limpios
- Realizar mantenimiento adecuado de los drenajes para evitar contaminación e infestación.
- Operar en forma adecuada los sistemas para el tratamiento de desperdicios.
- Tener los espacios destinados a la producción de alimentos y a la prestación de servicio al cliente externo separados.

Para la disposición física del establecimiento el Invima contempla que debe

- Estar ubicada en zonas no expuestas a inundaciones.
- Ubicarse en zonas no expuestas a actividades industriales que constituyan una amenaza grave de contaminación de los alimentos.
- Estar en zonas libres de olores desagradables.
- Contar con las facilidades para el manejo eficaz de los desechos, tanto sólidos como líquidos.
- Contar con vías de acceso y parqueaderos de maniobra pavimentados, adoquinados, asfaltados o similares, pero en ningún caso sobre pisos descubiertos, a fin de evitar la contaminación de los alimentos con el polvo.
- Los materiales de construcción serán de naturaleza sólida y se encontrarán en perfectas condiciones de higiene para no transmitir ninguna sustancia no deseada al alimento.

5.2 CONDICIONES TÉCNICAS

Para la estructura física del Restaurante se considerará que el tamaño, su construcción y su diseño faciliten el mantenimiento y las operaciones propias de almacenamiento, manejo, protección y cocción, evitando una deficiente manipulación de los alimentos y también una posible contaminación.

Igualmente el diseño o disposición física interior estará protegida del ambiente exterior, para evitar contaminantes del medio como humo, polvo, vapor u otros.

Un punto álgido es la conservación de los alimentos, en este sentido, la bodega permitirá que dentro del espacio se pueda cumplir satisfactoriamente con las operaciones de descarga, clasificación y almacenamiento, así como también realizar operaciones de limpieza. En tal sentido, los espacios de almacenamiento entre los estantes y las paredes serán de por lo menos 50 cm y sin obstáculos, de manera que permita a los empleados realizar sus labores en forma adecuada, evitando accidentes derivados de su labor. El establecimiento se encontrara alejado de focos de insalubridad, tiene acceso directo e independiente, y tendrá el debido certificado de uso de suelos autorizado, emitido por la Curaduría, las especificaciones técnicas estarán debidamente reglamentadas como establecimiento gastronómico.

En la cocina, se consideró que cuente con la capacidad suficiente; lo cual significa que debe existir espacio interior libre para permitir la circulación personal y la expedición en las labores, sin entorpecimiento ni riesgos de accidentes. Es decir aquel que permita la fácil circulación para retirar, almacenar, inspeccionar y procesar, los diferentes platos.

Los pisos serán de material sólido, de fácil limpieza y se constatará que permanezcan en óptimo estado. Igualmente se verificará que no se produzca estancamiento al limpiar o escurrir aguas en los pisos.

Los muros serán lisos, pintados con pintura lavable en tono claro, los zócalos ó baldosines también serán de material sólido, lisos, en tono claro, impermeables, no absorbentes, lavables, resistentes a la corrosión y variaciones de temperatura, el zócalo será instalado en secciones de elaboración y manipulación de alimentos, lavado de utensilios y en servicios higiénicos.

En las puertas y ventanas se verificará su ajuste perfecto al marco. Se tendrá especial cuidado de que las ventanas no tengan los vidrios rotos.

Todo el restaurante tendrá iluminación suficiente y uniformemente distribuida, lo cual permitirá la observación clara de todas las operaciones y menor fatiga en los trabajadores. Igualmente se verificará paulatinamente que las cañerías y llaves se encuentren en buen estado. Se debe disponer de al menos tres tanques de reserva de agua.

Los servicios sanitarios se encontrarán de acuerdo al plano y a la norma atendiendo de manera independiente a los comensales (caballeros – damas) y a los trabajadores, los cuales a su vez tendrán vestieres independiente para cada género, con el fin de evitar que el vestuario normal con que se ingresa pueda entrar en contacto con los alimentos antes de portar los uniformes, independiente para cada sexo y contigua a los servicios higiénicos.

5.2.1 Manejo de desechos

Dentro de los desechos que genera un restaurante se consideran tres tipos principalmente: biodegradables, inertes y ordinarios. Dentro de los biodegradables se encuentran los restos de alimentos; dentro de los inertes se encuentra el papel, el cartón y similares y los ordinarios pueden ser desechos originados por el barrido, papel higiénico, servilletas y mugre en general.

Los materiales reciclables producidos por el restaurante se encuentran en los dos primeros grupos, en primer lugar vidrio, plástico, papel, cartón y envases principalmente. El segundo grupo son los desperdicios generados por alimentos y productos derivados de estos como cáscaras, sobras de cocción y similares.

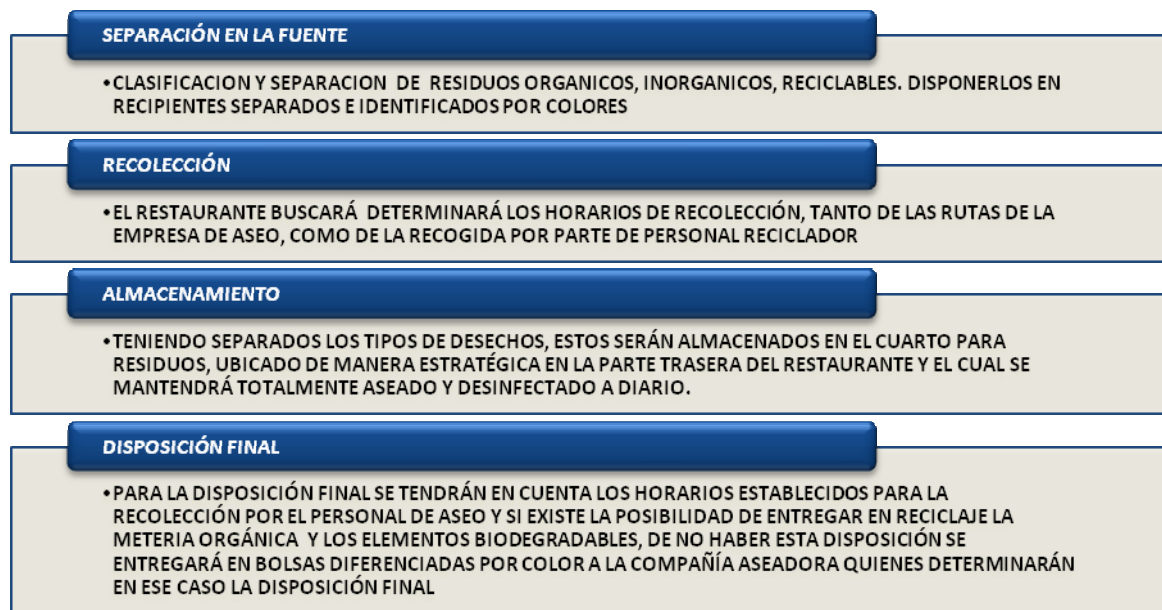
El tratamiento para los desechos se encuentra reglamentado por el Ministerio del Medio Ambiente, cuando se trata de desechos hospitalarios o materiales tóxicos, los cuales tienen una clara reglamentación para su disposición final, pero cuando se trata de desechos como los generados por un restaurante, que no es un gran volumen a diferencia de los desperdicios generados por una plaza de mercado por ejemplo, en realidad no tienen una reglamentación clara, al respecto se cita que lo importante es no verter ni contaminar el entorno incluidos los afluentes de agua. Sin embargo en la cartilla que publica el DAMA y la organización Acercar, se sugiere separar en la fuente, es decir, separar al momento de generar los desperdicios diferenciando claramente el tipo de desechos, entre los que pueden ser reutilizados y son usualmente recolectados por los señores recicladores y los desechos orgánicos que generalmente son comprados en este tipo de establecimiento ya que son vendidos como materia prima para compostaje (abono orgánico) o incluso como desecho de alimentación para ser procesado y agregado a diferentes tipos de ingesta animal. Secretaria del Medio ambiente (2010), para fines de ampliar información se puede recurrir a la cartilla on line URL:

<http://www.secretariadeambiente.gov.co/sda/libreria/pdf/residuos/CARTILLARESIDUOS.pdf>

Por lo tanto, en el restaurante y como parte de su responsabilidad social y ambiental se contemplan los diversos pasos establecidos por el DAMA:

1. separación en la fuente
2. recolección
3. almacenamiento
4. disposición final

Figura 11 Manejo de desechos



Fuente: Las autoras con base en cartilla de manejo ambiental, DAMA (2010)

Los depósitos para la disposición de basuras serán de material lavable, con tapas, dispuesto en bolsas de polietileno y fácilmente transportables. Todo restaurante

genera desechos orgánicos, en este sentido se contemplara la disposición establecida para la separación en la fuente de residuos Biodegradables, inertes, ordinarios y peligrosos, así

1. se dispone de recipientes debidamente marcados y con código de colores:
 - Azul para los residuos aprovechables o reciclables: papel y cartón limpio, desechables, envases de vidrio, plástico y aluminio.
 - Verde para los residuos no aprovechables, ordinarios o inertes: residuos de barrido, servilletas, icopor, papel higiénico, plastificado, parafinado, impregnado con residuos de alimentos, carbón, encerado, celofán, adhesivo, barnizado.
 - Verde para los residuos orgánicos o biodegradables: restos de alimentos, madera y jardinería.
 - Rojo para los residuos peligrosos: generalmente utilizados para combustibles o líquidos que produzcan combustión, también para los provenientes de las prácticas de enfermería (cortopunzantes, gasas y algodones).

2. Almacenamiento: los residuos sólidos son almacenados en recipientes ubicados en la parte adyacente a la planta física, pero por fuera de ésta.

Para no generar tanto desperdicio se tendrán en cuenta las recomendaciones que hace la secretaria de salud

- Realizar buenas mediciones para la elaboración de los alimentos, en ese sentido se cuenta con báscula para medirlas proporciones
- Se dispondrá en los baños de secadores de manos en frío para evitar el uso de toallas de papel

Teniendo separados los residuos sólidos es posible integrarlos a la cadena de reciclaje.

5.3 EQUIPAMIENTO

Los materiales, equipos, utensilios con que contará el restaurante serán los necesarios para llevar a cabo su función.

En primera instancia se tendrá en cuenta que el mobiliario sea adecuado al tipo de restaurante, que para este proyecto es gourmet, por lo tanto las sillas y las mesas serán cómodas, en madera y de preferencia redondas para aprovechar mejor los espacios.

Los utensilios necesarios serán:

- Abrelatas
- Balanzas para pesar ingredientes
- Batidoras
- Cafetera
- Calderas
- Cazuelas
- Cucharas de metal y madera, para revolver
- Cucharas medidoras
- Cucharones
- Cuchillo multiusos (diferentes tamaños y hojas)
- Descorchadores
- Espátulas
- Espumaderas para filtrar caldos y salsas.
- Estufa

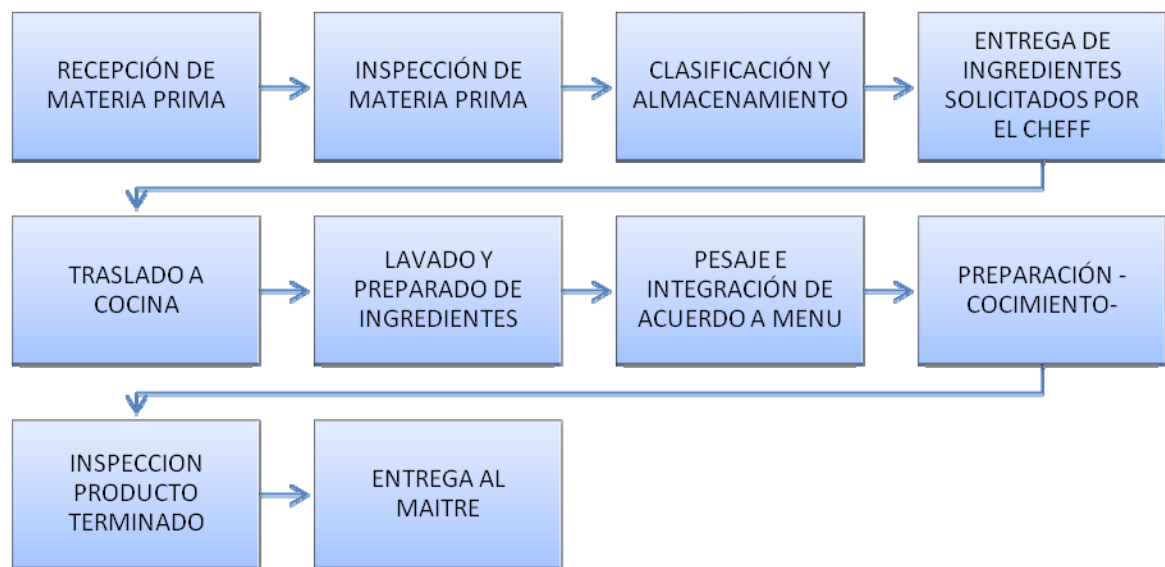
- Equipo para lavado de vajillas
- Extractor de Jugos
- Horno
- Horno microondas
- Jarras agua
- Juegos de copas
- Juegos de cubiertos
- Juegos de pocillos
- Juegos de tazas
- Juegos de vasos (diferentes tamaños)
- Licuadoras
- Mangas de pastelería (varias boquillas) repostería y cocina
- Moldes horneado
- Nevera y congelador
- Ollas de Varios Tamaños
- Peladores
- Pinzas de acero inoxidable.
- Pinzas deshuesadoras
- Plancha asadora
- Procesador de alimentos
- Recipientes para almacenar y preparar
- Sartenes
- Tablas para picar
- Tamices
- Tazas medidoras
- Tazones para mezclar
- Tetera
- Vajillas
- Wafleras

5.4 DESCRIPCION DEL PROCESO

El servicio de restaurante se compone de dos procesos principalmente: el primero es el flujo de los productos hasta la salida del plato preparado y el segundo es el servicio de manteles.

A continuación se presenta el flujo general del servicio de recibo de producto y salida de plato.

Figura 12 Flujo Preparación comidas



Fuente: Las autoras

Recepción de materia prima: Para la recepción de la materia prima se cuenta con área de descargue, diferente al área de entrada de los clientes como se observa en el plano físico de las instalaciones. Ante esta mercancía se hacen una serie de controles destacando los de temperatura y los controles visuales donde se

apreciará el color y el olor de los productos. Posteriormente se pesa para confirmar que sea la cantidad que se adquirió, esta labor es hecha por el bodeguero. Se verifica también la duración estimada, la composición física y los volúmenes actuales. También se revisarán las suciedades que pueda contener algún producto. Se llevará un registro de todas las acciones diarias y observaciones. El peligro en la recepción de la materia prima es el riesgo de aceptar materias primas de calidad por debajo del estándar, por lo tanto, Se rechazarán los lotes de baja calidad; lo cual puede conllevar un cambio de proveedor

Después de realizados los controles de pesaje, calidad, higiene, frescura y temperatura se clasifica y almacena la materia prima. El método de salida de inventarios será PEPS (primeros en entrar, primeros en salir). Los productos que requieren cadena de frío se guardarán primero. Los perecederos como frutas, verduras y hortalizas serán guardados con sumo cuidado a fin de no estropearlos. Los ingredientes secos deben estar tapados de manera hermética.

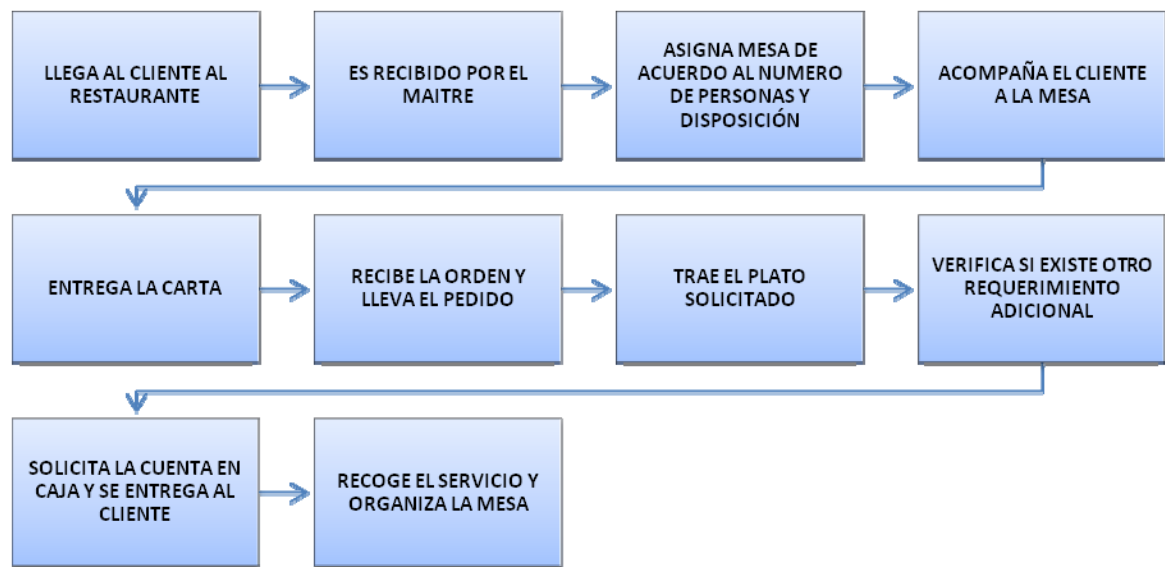
Figura 13 Verificación de presentación en plato final



Se realiza el traslado de los productos requeridos por el chef para llevar a cabo la preparación. Inmediatamente pasan al área de lavado y de allí al área de cortado y adobe. Se hace el control de calidad de las preparaciones del día y se procede a

servir los platos de acuerdo a estándar establecido, enseguida se verifica la presentación del plato y se entrega al mesero de acuerdo a solicitud. Todo lo anterior bajo la supervisión del chef quien es el jefe de cocina.

Figura 14 Flujo del servicio



Fuente: Las autoras

Al ingresar el cliente al restaurante es recibido de manera muy cordial, se le pregunta si tiene alguna mesa de predilección y se ubica de acuerdo a la disposición de mesa, predilección y número de personas que lleguen. Se le entrega la carta, el maitre se retira un momento prudencial y se acerca a tomar el pedido, en caso de ser solicitado puede ofrecer alguna sugerencia de los platos. El maitre confirma el pedido con el cliente para establecer que es correcto el pedido que hizo y si apetece algún complemento. Se lleva el pedido al área anterior a la cocina (área alistamiento de pedidos) y se entrega. Después de unos minutos se recibe el plato y se lleva al cliente.

Si todo está a satisfacción se solicita la cuenta en caja y se lleva al cliente, se tramita el pago y de manera muy cortés se despide al cliente.

Figura 15 Flujo Productivo



Las labores comienzan a las 9:00 a.m. se revisa que todo se encuentre en orden, se hace la limpieza general, se acomodan las mesas, se limpian y se disponen.

A las 10:00 a.m. debe estar listo el restaurante, los empleados con sus respectivos uniformes, pantalón negro, camisa blanca, para la cocina además se llevará mandil y cofia blancos.

Al finalizar el día, el personal efectúa las operaciones de limpieza y mantenimiento del equipo y los utensilios, con detergentes desengrasantes.

5.5 EL PERSONAL

Teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto el personal que laborará en Le champ française, deberá cumplir con las normas establecidas por el Invima para la manipulación de alimentos, de forma tal que se garantice la correcta trazabilidad de los platos terminados en perfectas condiciones de calidad e inocuidad. Las siguientes son las normas de higiene que serán exigidas:

Deberá presentar óptimas condiciones de higiene. Como requisito fundamental de higiene se exigirá que los empleados se laven cuidadosamente las manos con jabón líquido desinfectante y agua, después de llevar a cabo cualquier actividad no laboral y antes de comenzar sus labores.

Las uñas de las manos deberán estar cortas, limpias y sin esmaltes. No se pueden usar anillos, aretes, relojes, pulseras o cualquier adorno u otro objeto que pueda tener contacto con los alimentos.

Se vigilará que las damas lleven el pelo recogido y los caballeros deberán tener el pelo, bigote y barba bien recortados.

El personal que manipula los alimentos no podrá presentar heridas, ni manipular alimentos si presenta algún tipo de enfermedad cutánea, ello de acuerdo a disposición de BPM.

Para la manipulación de los alimentos, las BPM disponen que ésta debe ser realizada únicamente en las áreas dispuestas, en el caso del restaurante se dispone de la despensa y la cocina.

Se verificará que todo el servicio de cocina y despensa, así como los implementos utilizados se encuentren en perfecto aseo para evitar contaminación de los alimentos. Las operaciones recepción, elaboración, procesamiento y servicio se realizarán en el tiempo estrictamente requerido para evitar el deterioro de los alimentos. Ningún alimento o aditamento será depositado en el suelo o en superficies que no se encuentren aptas y dispuestas para tal fin.

5.6 PLAN DE COMPRAS

Teniendo en cuenta la capacidad instalada y atendiendo al escenario probable, se calculó el siguiente Plan de Compras para un horizonte de cinco años, incluyendo los diferentes insumos requeridos para el menú del restaurante.

PRESUPUESTO PLAN DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS							
TIPO DE BIEN	Unidad medida	Promedio mensual	AÑO				
			1	2	3	4	5
CARNES							
Cantidades a comprar	KILOS	1425	17271	17618	17969	18147	18328
Precio unitario de compra	\$	10.000	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641
SUBTOTAL		14.250.000	172.710.000	193.799.430	217.422.269	241.532.698	268.342.828
MARISCOS							
Cantidades a comprar	KILOS	1425	17100	17955	17955	18673	19607
Precio unitario de compra	\$	15.000	15.000	16.500	18.150	19.965	21.962
SUBTOTAL		21.375.000	256.500.000	296.257.500	325.883.250	372.810.438	430.596.056
QUESOS							
Cantidades a comprar	KILOS	4000	6977	7049	7189	7259	7332
Precio unitario de compra	\$	100	100	110	121	133	146
SUBTOTAL		400.000	697.680	775.423	869.860	966.226	1.073.478
PASTAS							
Cantidades a comprar		570	6977	7049	7189	7259	7332
Precio unitario de compra	\$	3.000	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392
SUBTOTAL		1.710.000	20.930.400	20.930.400	20.930.400	20.930.400	20.930.400
DULCES Y AZUCARES							
Cantidades a comprar	KILOS	0	22675	22910	23364	23593	23829
Precio unitario de compra	\$	1.500	1.500	1.650	1.815	1.997	2.196
SUBTOTAL		-	34.011.900	34.011.900	34.011.900	34.011.900	34.011.900
VINOS							
Cantidades a comprar	BOTELLAS	1900	23256	23498	23963	24198	24440
Precio unitario de compra	\$	20.000	20.000	22.000	24.200	26.620	29.282
SUBTOTAL		38.000.000	465.120.000	516.948.960	579.906.381	644.150.961	715.651.717
SUBTOTAL		75.735.000	949.969.980	1.062.723.613	1.179.024.060	1.314.402.624	1.470.606.379
SALSAS Y OTROS CONDIMENTOS							
Cantidades a comprar	KILOS	513	6279	6344	6470	6533	6599
Precio unitario de compra	\$	1.500	1.500	1.650	1.815	1.997	2.196
SUBTOTAL		769.500	9.418.680	10.468.216	11.743.104	13.044.057	14.491.947
VERDURAS							
Cantidades a comprar	KILOS	997,5	12209	12336	12581	12704	12831
Precio unitario de compra	\$	2.000	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928
SUBTOTAL		1.995.000	24.418.800	27.139.820	30.445.085	33.817.925	37.571.715
FRUTAS							
Cantidades a comprar	KILOS	855	10465	10574	10783	10889	10998
Precio unitario de compra	\$	4.000	4.000	4.400	4.840	5.324	5.856
SUBTOTAL		3.420.000	41.860.800	46.525.406	52.191.574	57.973.586	64.408.655
GRAN TOTAL COSTO DE MATERIAS PRIMAS		81.919.500	1.025.668.260	1.146.857.057	1.273.403.824	1.419.238.192	1.587.078.696
* Ratio de incremento en el precio de compra anual				10%	10%	10%	10%
Factor de proyección anual				1,10	1,10	1,10	1,10

5.7 COSTOS DE PRODUCCION

Para efectos de determinar el punto de equilibrio del plan de negocios, se calcularon los costos del proyecto, clasificando en fijos y variables, costos unitarios y volumen de ventas, tal como se muestra en la siguiente tabla.

PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS

INFORMACION CONSIDERADA	A		Ñ	O	S
	1	2	3	4	5
Volumen de Ventas Previstos : V	34.200	35.226	35.931	36.290	36.653
Clientes atendidos (Menu estandar)	34.200	35.226	35.931	36.290	36.653
COSTOS VARIABLES	1.105.509.955	1.231.044.836	1.373.662.872	1.524.933.065	1.698.518.358
Materia Prima	1.025.668.260	1.146.857.057	1.273.403.824	1.419.238.192	1.587.078.696
Mano de obra directa	70.241.695	73.753.779	88.916.468	93.362.292	98.028.179
Empaques	-	-	-	-	-
Materiales Indirectos	-	-	-	-	-
Costos Indirectos de Fabricación	9.600.000	10.434.000	11.342.580	12.332.581	13.411.483
COSTOS FIJOS	89.721.558	94.122.636	98.829.268	103.865.281	109.254.844
Gastos Operacionales de Administración	58.421.558	61.472.636	64.694.268	68.096.781	71.689.494
Gastos de Ventas y Publicidad	31.300.000	32.650.000	34.135.000	35.768.500	37.565.350
COSTOS TOTALES: CT	1.195.231.513	1.325.167.472	1.472.492.140	1.628.798.346	1.807.773.201
Costo variable unitario	32.325	34.947	38.231	42.021	46.341
Costo fijo unitario	2.623	2.672	2.751	2.862	2.981
Costos Unitario de venta: CT/Vol. Ventas	34.948	37.619	40.982	44.883	49.322

CAPITULO VI ESTUDIO FINANCIERO Y DE EVALUACION ECONÓMICA

En la presente sección se presentan y analizan las principales cédulas financieras e indicadores para la toma de decisiones orientadas a establecer la factibilidad económica financiera del plan de negocios considerando el monto de la inversión requerida, sus estados financieros y e indicadores de evaluación económica y financiera que permitan determinar su viabilidad y puesta en marcha considerando tres escenarios: Pesimista, probable y optimista.

6.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar y analizar el estudio económico financiero del plan de negocios que permita evaluar los principales estados financieros e indicadores para un horizonte de cinco años y establecer su factibilidad económico-financiera en un escenario para la etapa de inversión, puesta en marcha y operación de la futura empresa.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la proyección de ventas del proyecto para un horizonte de cinco años considerando los productos fundamentales del portafolio estimado según demanda potencial derivada del estudio de mercado y considerando la capacidad proyectada de la planta.
- Calcular y proyectar los costos administrativos, de ventas y de mano de obra directa requerida en atención a la estructura administrativa planteada.

- Determinar el monto de la inversión requerida del proyecto en términos de inversión fija, diferida y de capital de trabajo para su inicio.
- Calcular los costos fijos y variables, costo unitario de los productos, precios y punto de equilibrio de la futura empresa.
- Determinar el flujo de efectivo generado para efectos de calcular los principales indicadores de evaluación económica (TIR, VPN, R B/C)
- Cuantificar y analizar los Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados) para un horizonte de cinco años, un referente clave para establecer la prospectiva financiera de la futura empresa.
- Calcular y analizar los principales indicadores financieros y su comportamiento durante el horizonte del proyecto.

6.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada para determinar la demanda potencial y la capacidad instalada de la futura empresa, se llegó a determinar las ventas probables para un horizonte de cinco años. A partir de las ventas mensuales promedio de los tres tipos de productos y considerando un comportamiento estable durante los meses del año, se obtuvo las ventas promedio año. Para los siguientes años se consideró un incremento del 2% por ciento promedio anual para los próximos cinco años considerando que la capacidad instalada y utilizada es del 70% y por lo tanto, no hay necesidad de hacer inversiones posteriores para hacer soportar el incremento en ventas.

Para efecto de proyectar el volumen de ventas (clientes atendidos) se consideró la demanda potencial y nicho de mercado -ya abordado en capítulo anterior-, así como la capacidad instalada y utilizada de la infraestructura requerida para el montaje del restaurante. Según el estudio técnico, la capacidad instalada del

restaurante es para una atención de hasta 120 clientes diarios, pero de acuerdo a las proyecciones sólo se va a utilizar el 80% de la capacidad instalada, por lo tanto, existe un margen para un posterior crecimiento en la demanda sin necesidad de inversiones adicionales.

Los supuestos considerados para establecer los tres escenarios son los siguientes:

Escenario optimista: Evento o situación donde la demanda y acogida por parte de los clientes potenciales es tal, que supera las expectativas de las proyecciones del plan de negocios, bien sea por que mejoran las condiciones económicas de la región, hay mayor afluencia de turistas o un mejor posicionamiento del restaurante por su calidad y competitividad.

Escenario probable: Situación donde los cálculos y proyecciones se ajustan a sucesos reales o comportamientos del mercado, sin generar desequilibrios por exceso o por defecto.

Escenario pesimista. Definida como aquella situación donde el comportamiento del mercado está por debajo de las expectativas planteadas, bien sea por variables exógenas (situación económica de la región, bajos ingresos, desempleo, etc.) o por que pudo existir alguna inconsistencia entre lo planeado y proyectado y la realidad del mercado en términos de clientes, competencia, precios, etc.

Considerando los supuestos que definen los tres escenarios, las proyecciones se realizaron con base en estos tres criterios, para efectos comparativos y evitar riesgos posteriores al momento de tomar decisiones.

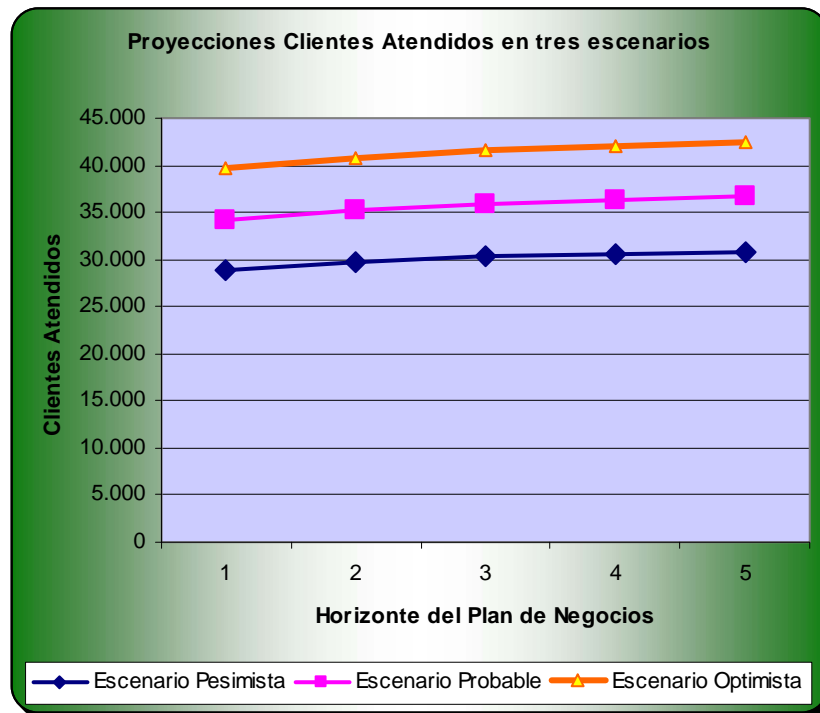
La siguiente tabla muestra la proyección de volumen de ventas para cada uno de los escenarios propuestos.

Tabla 6. Proyección Ventas (clientes atendidos) en tres escenarios: Pesimista, probable y optimista

INFORMACION CONSIDERADA	HORIZONTE DEL PROYECTO				
	A Ñ O S				
	1	2	3	4	5
PROYECCION DE VENTAS (clientes)	28.800	29.664	30.257	30.560	30.865
PROYECCION DE VENTAS (clientes)	34.200	35.226	35.931	36.290	36.653
PROYECCION DE VENTAS (clientes)	39.600	40.788	41.604	42.020	42.440

La tabla anterior y el gráfico siguiente muestran el comportamiento tendencial del volumen de ventas durante el horizonte del proyecto, considerando el número de clientes atendidos para los tres escenarios, pesimista, probable y optimista.

Gráfico 2. Proyección Ventas (clientes atendidos) en tres escenarios: Pesimista, probable y optimista



6.4 INVERSIONES DEL PROYECTO

El proyecto requiere una inversión de \$ 105.764.315 que será financiada con capital propio de los socios, la cual está compuesta de inversión fija por valor de \$ 68.000.000, inversión diferida por valor de \$ 26.000.000 de pesos y capital de inicio por valor de \$ 11.764.315 45 millones.

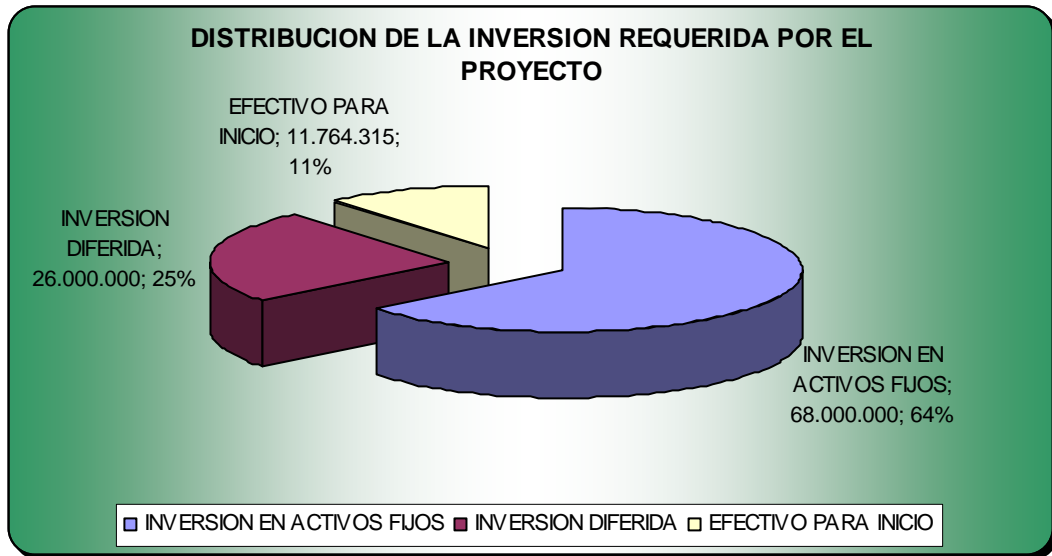
La tabla siguiente muestra los porcentajes de distribución de la inversión requerida del Plan de Negocios

Tabla 7. Distribución de la Inversión del Proyecto

TIPO DE INVERSION	MONTO	Porcentaje
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	68.000.000	64%
INVERSION DIFERIDA	26.000.000	25%
EFFECTIVO PARA INICIO	11.764.315	11%
TOTAL	105.764.315	100%

El gráfico siguiente muestra la composición porcentual de la inversión del proyecto así: el 64% para inversión fija, el 25% para inversión diferida y el 11% del total se destinará para capital de inicio.

Gráfico 3. Distribución de la Inversión del Proyecto



La inversión fija del proyecto representada en maquinaria y equipo se discrimina de manera detallada en la siguiente tabla, donde se incluyen los diferentes equipos requeridos para el montaje del restaurante.

Tabla 8. Inversiones fijas del proyecto

INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO - AÑO 1				
RELACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO	ESPECIFICACIONES TECNICAS MARCAS O REFERENCIAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Autoservicio y exhibición		1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Lavado y desperdicios		1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Vajillas y cristalería		1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Grifería y acero inoxidable		1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Cafetería		1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Utensilios para bar		1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Utensilios para Fast Foot		1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Muebles, mesas y manteles		1	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO AÑO 1				63.000.000,0

En cuanto a la preinversión o inversión diferida que demanda el Plan de Negocios, se detalla en la siguiente tabla

Tabla 9. Inversiones preoperativas

INVERSIONES PREOPERATIVAS	
Inversiones diferidas	VALORES AÑO 0
Estudios técnicos	1.000.000
Estudios económicos	5.000.000
Gastos de organización	
Gastos de montaje	
Instación y puesta en marcha	20.000.000
Capacitación	
Uso de patentes y licencias	
Gastos financieros en instalación	-
Otros	
Imprevistos	
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS	26.000.000,0
CAPITAL DE TRABAJO:	
Saldo efectivo de inicio	11.764.315
	0
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	11.764.315

6.5 PRESUPUESTO DE COSTOS

Para poder calcular los costos, inicialmente se calcularon los costos directos de un menú estándar tipo francés, a fin de cuantificar el presupuesto de compras de acuerdo al volumen de ventas para el horizonte del proyecto.

La siguiente ilustración muestra el costo directo por persona de acuerdo a un menú promedio estándar

MENU FRANCES		UN CLIENTE ESTANDAR	CANTIDADES Gramos	Precios Kg.	Costos cliente
	Entrada	Verduras	200	\$ 2.000	\$ 400
		Queso	100	\$ 4.000	\$ 400
		Paté	50	\$ 2.000	\$ 100
		frutas	150	\$ 4.000	\$ 600
		salsas y condimentos	30	\$ 500	\$ 15
		SUBTOTAL			
	Plato Principal	Carnes	500	\$ 10.000	\$ 5.000
		Quesos	100	\$ 4.000	\$ 400
		Vino	500	\$ 20.000	\$ 10.000
		Verduras	150	\$ 2.000	\$ 300
		Salsas	50	\$ 1.500	\$ 75
		Mariscos	500	\$ 15.000	\$ 7.500
		Pastas y arroz	200	\$ 3.000	\$ 600
		Condimentos	50	\$ 500	\$ 25
		SUBTOTAL			
	Postre	Frutas	150	\$ 4.000	\$ 600
		Creimas	50	\$ 500	\$ 25
		Helado	500	\$ 1.500	\$ 750
		Ingredientes varios	100	\$ 1.000	\$ 100
		SUBTOTAL			
COSTO MENU POR PERSONA					\$ 26.890

Con base en este costo estándar y teniendo en cuenta el volumen de ventas proyectado (clientes atendidos), se procedió a calcular el presupuesto de compras de materias primas e insumos para el restaurante, tal como se muestra en la siguiente tabla.

En esta tabla se muestran los diferentes insumos requeridos, sus precios de mercado por unidad de compra y su proyección de consumo anual con el respectivo incremento de precios

Tabla 10. Presupuesto de Compra de Materias Primas e Insumos

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS							
TIPO DE BIEN	Unidad medida	Promedio mensual	AÑO				
			1	2	3	4	5
CARNES							
Cantidades a comprar	KILOS	1425	17271	17618	17969	18147	18328
Precio unitario de compra	\$	10.000	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641
SUBTOTAL		14.250.000	172.710.000	193.799.430	217.422.269	241.532.698	268.342.828
MARISCOS							
Cantidades a comprar	KILOS	1425	17100	17955	17955	18673	19607
Precio unitario de compra	\$	15.000	15.000	16.500	18.150	19.965	21.962
SUBTOTAL		21.375.000	256.500.000	296.257.500	325.883.250	372.810.438	430.596.056
QUESOS							
Cantidades a comprar	KILOS	4000	6977	7049	7189	7259	7332
Precio unitario de compra	\$	100	100	110	121	133	146
SUBTOTAL		400.000	697.680	775.423	869.860	966.226	1.073.478
PASTAS							
Cantidades a comprar		570	6977	7049	7189	7259	7332
Precio unitario de compra	\$	3.000	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392
SUBTOTAL		1.710.000	20.930.400	20.930.400	20.930.400	20.930.400	20.930.400
DULCES Y AZUCARES							
Cantidades a comprar	KILOS	0	22675	22910	23364	23593	23829
Precio unitario de compra	\$	1.500	1.500	1.650	1.815	1.997	2.196
SUBTOTAL		-	34.011.900	34.011.900	34.011.900	34.011.900	34.011.900
VINOS							
Cantidades a comprar	BOTELLAS	1900	23256	23498	23963	24198	24440
Precio unitario de compra	\$	20.000	20.000	22.000	24.200	26.620	29.282
SUBTOTAL		38.000.000	465.120.000	516.948.960	579.906.381	644.150.961	715.651.717
SUBTOTAL		75.735.000	949.969.980	1.062.723.613	1.179.024.060	1.314.402.624	1.470.606.379
SALSAS Y OTROS CONDIMENTOS							
Cantidades a comprar	KILOS	513	6279	6344	6470	6533	6599
Precio unitario de compra	\$	1.500	1.500	1.650	1.815	1.997	2.196
SUBTOTAL		769.500	9.418.680	10.468.216	11.743.104	13.044.057	14.491.947
VERDURAS							
Cantidades a comprar	KILOS	997,5	12209	12336	12581	12704	12831
Precio unitario de compra	\$	2.000	2.000	2.200	2.420	2.662	2.928
SUBTOTAL		1.995.000	24.418.800	27.139.820	30.445.085	33.817.925	37.571.715
FRUTAS							
Cantidades a comprar	KILOS	855	10465	10574	10783	10889	10998
Precio unitario de compra	\$	4.000	4.000	4.400	4.840	5.324	5.856
SUBTOTAL		3.420.000	41.860.800	46.525.406	52.191.574	57.973.586	64.408.655
GRAN TOTAL COSTO DE MATERIAS PRIMAS		81.919.500	1.025.668.260	1.146.857.057	1.273.403.824	1.419.238.192	1.587.078.696
* Ratio de incremento en el precio de compra anual				10%	10%	10%	10%
Factor de proyección anual				1,10	1,10	1,10	1,10

6.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

Considerando la demanda potencial, la capacidad instalada y los requerimientos administrativos, la siguiente tabla ilustra los puestos de trabajo que va a generar, considerando solo la nómina administrativa, con su carga prestacional de ley.

Tabla 11. Personal Administrativo

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL AÑO 1					
NOMBRE DEL CARGO	SUELDO MENSUAL	TOTAL ANUAL	Carga Prestac. mensual	Carga prestac. anual	TOTAL SUELDOS MAS CARGA LAB.
Administrador	1.500.000	18.000.000	795.000	9.540.000	27.540.000
Asistente administrativo y contable	900.000	10.800.000	477.000	5.724.000	16.524.000
Servicios Generales	550.000	6.600.000	291.500	3.498.000	10.098.000

Por otra parte, la siguiente tabla muestra los costos laborales administrativos proyectados para el horizonte de cinco años, con un incremento anual del 5% y considerando los directos costos laborales de ley.

Tabla 12. Costos laborales personal administrativo

PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES DETALLADOS*						
NOMBRE DEL CARGO	MENSUAL	ANUAL	A	Ñ	O	S
			2	3	4	5
SUELDOS SEGÚN NOMINA	2.950.000	35.400.000	37.170.000	39.028.500	40.979.925	43.028.921
1. PRESTACIONES SOCIALES	882.442	10.589.308	11.118.774	11.674.712	12.258.448	12.869.663
1.1 CESANTIAS	245.735	2.948.820	3.096.261	3.251.074	3.413.628	3.584.309
1.2 PRIMA DE SERVICIOS	245.735	2.948.820	3.096.261	3.251.074	3.413.628	3.584.309
1.3 VACACIONES	123.015	1.476.180	1.549.989	1.627.488	1.708.863	1.794.306
1.4 INTERESES A LAS CESANTIAS	2.457	29.488	30.963	32.511	34.136	34.136
1.5 PARAFISCALES	265.500	3.186.000	3.345.300	3.512.565	3.688.193	3.872.603
2. SEGURIDAD SOCIAL	534.688	6.416.250	6.737.063	7.073.916	7.427.611	7.798.992
2.1 Salud	236.000	2.832.000	2.973.600	3.122.280	3.278.394	3.442.314
2.2 Pensión	298.688	3.584.250	3.763.463	3.951.636	4.149.217	4.356.678
3. OTROS	118.000	1.416.000	1.486.800	1.561.140	1.639.197	1.721.157
T O T A L E S	4.485.130	53.821.558	56.512.636	59.338.268	62.305.181	65.418.734
Ratio de incremento anual de salarios			5%	5%	5%	5%
Factor de proyección			1,05	1,05	1,05	1,05

Una vez determinada la nómina del personal administrativo, se calcularon los costos de mano de obra directa y operativa del restaurante. La siguiente tabla muestra los costos para el primer año.

Tabla 13. Costos laborales personal operativo

NOMBRE DEL CARGO	SUELDO MENSUAL	TOTAL ANUAL	Carga Prestac. mensual	Carga prestac. anual	TOTAL SUELDOS MAS CARGA LAB.
Chef	1.300.000	15.600.000	689.000	8.268.000	23.868.000
Ayudante de cocina	900.000	10.800.000	477.000	5.724.000	16.524.000
Mesero 1	550.000	6.600.000	291.500	3.498.000	10.098.000
Mesero 2	550.000	6.600.000	291.500	3.498.000	10.098.000
Mesero 3	550.000	6.600.000	291.500	3.498.000	10.098.000

La siguiente tabla muestra la proyección de los costos laborales del personal

operativo que va a tener el restaurante para los próximos cinco años, considerado las diferentes obligaciones de ley.

Tabla 14. Proyección de costos laborales personal operativo

NOMBRE DEL CARGO	MENSUAL	ANUAL	A	Ñ	O	S
			2	3	4	5
SUELDOS SEGÚN NOMINA	3.850.000	46.200.000	48.510.000	50.935.500	53.482.275	56.156.389
1. PRESTACIONES SOCIALES	1.151.662	13.819.945	14.510.942	15.236.489	15.998.313	16.796.001
1.1 CESANTIAS	320.705	3.848.460	4.040.883	4.242.927	4.455.074	4.677.827
1.2 PRIMA DE SERVICIOS	320.705	3.848.460	4.040.883	4.242.927	4.455.074	4.677.827
1.3 VACACIONES	160.545	1.926.540	2.022.867	2.124.010	2.230.211	2.341.721
1.4 INTERESES A LAS CESANTIAS	3.207	38.485	40.409	42.429	44.551	44.551
1.5 PARAFISCALES	346.500	4.158.000	4.365.900	4.584.195	4.813.405	5.054.075
2. SEGURIDAD SOCIAL	697.813	8.373.750	8.792.438	9.232.059	9.693.662	10.178.345
2.1 Salud	308.000	3.696.000	3.880.800	4.074.840	4.278.582	4.492.511
2.2 Pensión	389.813	4.677.750	4.911.638	5.157.219	5.415.080	5.685.834
3. OTROS	154.000	1.848.000	1.940.400	2.037.420	2.139.291	2.246.256
T O T A L E S	5.853.475	70.241.695	73.753.779	77.441.468	81.313.542	85.376.891
Ratio de incremento anual de salarios			5%	5%	5%	5%
Factor de proyección			1,05	1,05	1,05	1,05

6.7 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Constituye una cédula financiera muy importante para el proyecto, por cuanto permite a partir de las ventas, cuantificar los costos fijos y variables a fin de determinar el costo unitario de producción y por supuesto el precio de venta de los productos del proyecto. Teniendo en cuenta los costos unitarios y precios de venta, se calculó el punto de equilibrio, indicador importante para establecer qué cantidad de productos se debe producir y vender para que la empresa no pierda ni gane (ver resumen consolidado más adelante). La tabla siguiente y el gráfico correspondiente muestran costos fijos y variables durante el horizonte del proyecto para los tres escenarios. Cabe anotar, que los costos fijos son los mismos para los tres escenarios, solo cambia para cada uno, los costos variables.

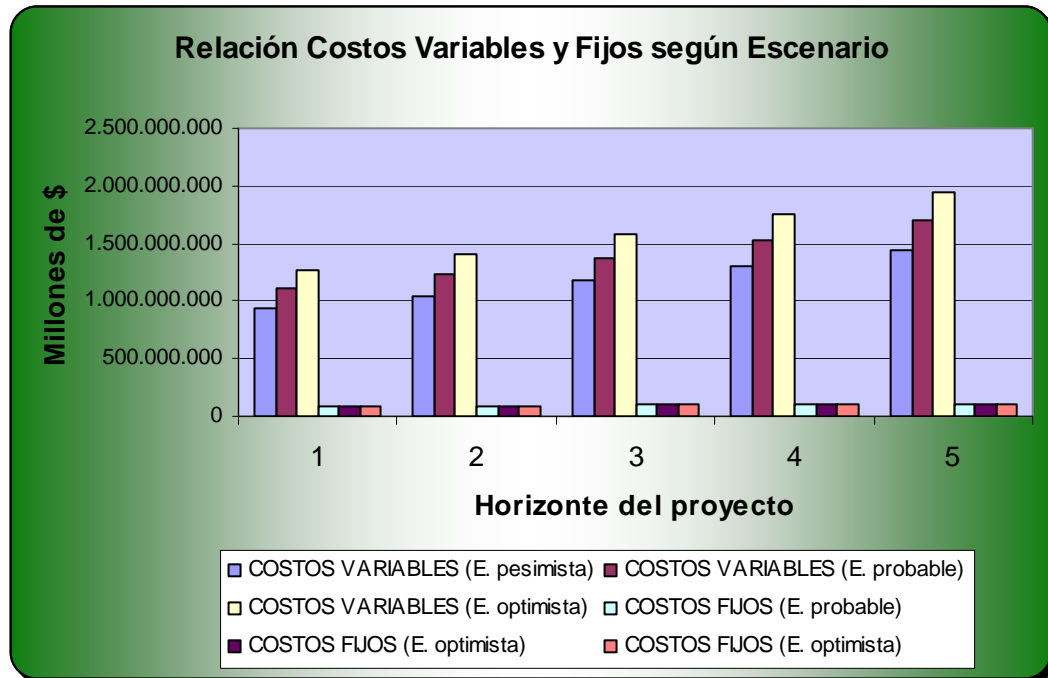
Tabla 15. Proyección de Costos Fijos y Variables en tres escenarios

INFORMACION CONSIDERADA			HORIZONTE DEL PROYECTO				
			A N O S				
			1	2	3	4	5
COSTOS pesimista)	VARIABLES (E.		943.562.335	1.049.962.143	1.172.599.110	1.300.842.824	1.447.926.985
COSTOS probable)	VARIABLES (E.		1.105.509.955	1.231.044.836	1.373.662.872	1.524.933.065	1.698.518.358
COSTOS optimista)	VARIABLES (E.		1.267.457.575	1.412.127.529	1.574.726.634	1.749.023.306	1.949.109.731
COSTOS FIJOS			89.721.558	94.122.636	98.829.268	103.865.281	109.254.844

El gráfico siguiente muestra la representación de los costos fijos y variables para cada uno de los escenarios proyectados.

Gráficamente se puede observar, que los costos fijos son idénticos para los tres escenarios en el horizonte analizados.

Gráfico 4. Proyección Costos Fijos y Variables en tres escenarios



6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

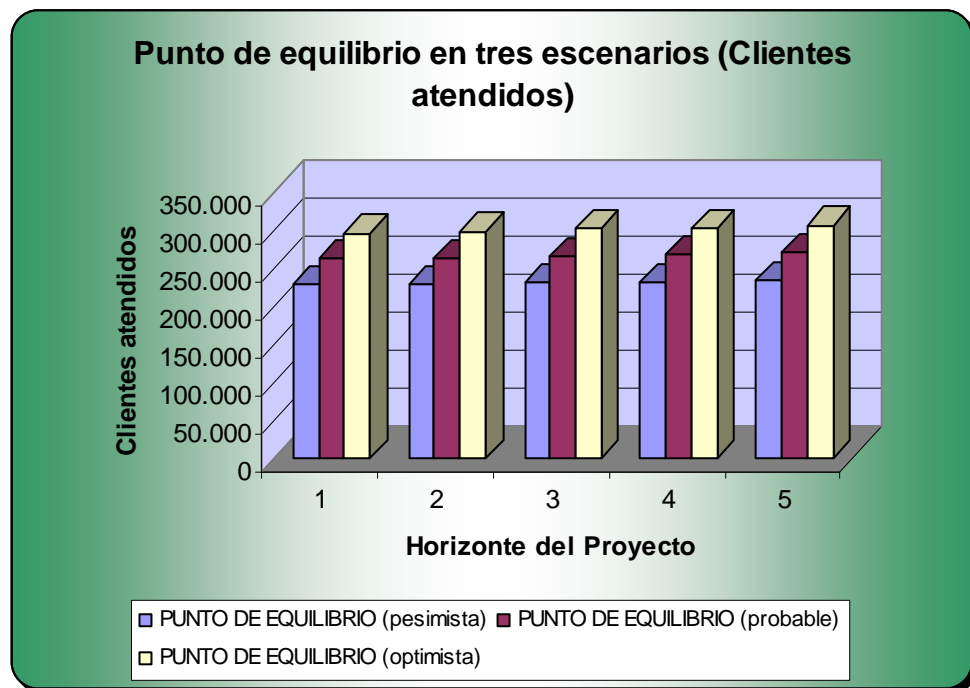
Un indicador importante en todo proyecto es la determinación del punto muerto o punto de equilibrio, para saber en qué momento la empresa no pierde ni gana. El cálculo se realizó teniendo en cuenta el número de clientes atendidos para cada uno de los escenarios.

Tabla 16. Proyección Punto de equilibrio del proyecto en tres escenarios

INFORMACION CONSIDERADA	HORIZONTE DEL PROYECTO				
	A Ñ O S				
	1	2	3	4	5
PUNTO DE EQUILIBRIO (pesimista)	227.721	229.218	231.574	232.590	234.397
PUNTO DE EQUILIBRIO (probable)	261.969	264.043	266.726	268.217	270.627
PUNTO DE EQUILIBRIO (optimista)	295.843	298.489	301.494	303.456	306.461

El gráfico siguiente muestra la representación del punto de equilibrio para cada uno de los escenarios analizados

Gráfico 5. Proyección Punto de equilibrio del proyecto en tres escenarios



6.9 FLUJOS DE INVERSION Y NETOS DEL PROYECTO

La siguiente tabla muestra el comportamiento del flujo neto del proyecto, como resultado de calcular los flujos operaciones menos el flujo de inversión para cada uno de los escenarios analizados

Tabla 17. Proyección flujo neto de caja en tres escenarios

INFORMACION CONSIDERADA	HORIZONTE DEL PROYECTO					
	A N O S					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE CAJA (pesimista)	-105.764.315	5.268.015	15.301.209	781.541	2.760.495	242.227.398
FLUJO NETO DE CAJA (probable)	-105.764.315	28.124.970	7.939.054	3.264.159	3.572.975	403.239.917
FLUJO NETO DE CAJA (optimista)	-105.764.315	52.385.925	7.632	5.840.298	4.479.068	572.196.034

6.10 INDICADORES DE EVALUACION ECONOMICA

Con base en el cálculo del flujo neto del proyecto, mostrado anteriormente, se determinaron los principales indicadores de evaluación económica, requisito fundamental para determinar la factibilidad del proyecto.

Criterios para determinar la tasa de descuento. Para efectos del cálculo de los principales indicadores de evaluación económica, la tasa de redescuento o Tasa de Interés de Oportunidad –TIO- constituye su punto de partida. Para este Plan de Negocios se tomó una TIO del 14%, teniendo como referente la tasa de captación del sistema financiero, es decir, el DTF para dadas las condiciones macroeconómicas está en un promedio del 5%. Exceptuando que hay bancos como el Banco Santander que paga hasta un 10% efectivo anual. El otro criterio es la rentabilidad de los papeles del gobierno, como los TES, que en el momento oscila a tasas del 12% como máximo. Por lo tanto, el 14% de TIO fue un referente para evaluar este proyecto, considerado aceptable, por sugerencia de nuestra asesora, pues inicialmente se había calculado con un 25% de TIO o tasa de descuento, pero entre las recomendaciones de la asesora es que es muy alto, de allí este criterio de fijarlo en un 14%.

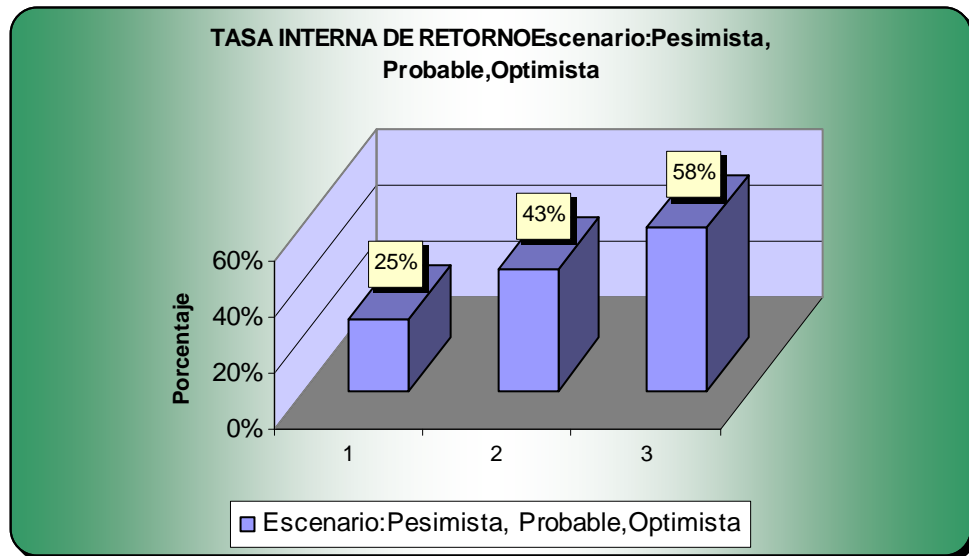
En el diagrama subsiguiente, se muestran los resultados de tales cálculos. Con una tasa de oportunidad del 14%, considerada aceptable para la actual situación de la economía colombiana, el valor presente neto arrojó un dato positivo, por lo tanto se acepta el proyecto bajo tales condiciones. La TIR está por encima de la tasa de oportunidad y la relación beneficio/costo, igualmente dio positiva, significando un beneficio del positivo por cada peso invertido para cada uno de los escenarios. Esto demuestra que el proyecto es muy atractivo y factible económica y financieramente.

Tabla 18. Indicadores de Evaluación Económica en tres escenarios

TASA DE OPORTUNIDAD	14%
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (pesimista)	25%
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (probable)	43%
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (optimista)	58%
VALOR PRESENTE NETO (pesimista)	911.107
VALOR PRESENTE NETO (probable)	68.849.366
VALOR PRESENTE NETO (optimista)	140.235.680
RELACION BENEFICIO-COSTO (pesimista)	0,4%
RELACION BENEFICIO-COSTO (probable)	43%
RELACION BENEFICIO-COSTO (optimista)	39%

6.11 TASA INTERNA DE RETORNO

Siendo la tasa interna de retorno uno de los indicadores muy importantes para analizar alternativas de inversión y su recuperación en un horizonte de flujos de caja, el siguiente gráfico muestra la TIR para cada escenario proyectado.



6.12 UTILIDADES GENERADAS Y CUENTAS BALANCE GENERAL

La tabla siguiente muestra las utilidades que genera el proyecto para cada uno de los escenarios y las cuentas del balance general como indicadores de análisis prospectivo en el horizonte propuesto

Tabla 19. Utilidades generadas y cuentas del balance en tres escenarios

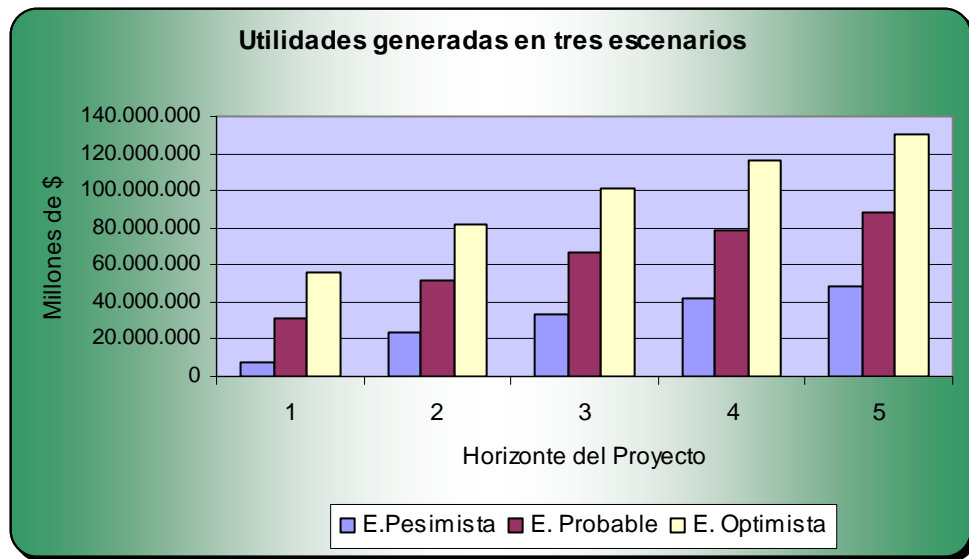
INFORMACION CONSIDERADA	HORIZONTE DEL PROYECTO					
	A Ñ O S					
	0	1	2	3	4	5
UTILIDADES NETAS A DISTRIBUIR (E. pesimista)		7.111.323	23.633.264	33.673.847	42.003.205	48.683.154
UTILIDADES NETAS A DISTRIBUIR (E. probable)		31.045.065	52.156.510	66.911.876	78.516.241	88.297.274
UTILIDADES NETAS A DISTRIBUIR (E. optimista)		56.242.407	82.111.416	101.756.227	116.813.900	129.894.111
ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO (E. pesimista)		125.010.723	161.590.317	205.470.154	257.603.887	316.193.032

ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO (E. probable)		167.542.584	238.560.532	322.192.324	416.855.503	521.315.688
ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO (E. optimista)		212.234.444	319.382.027	444.655.074	583.937.290	736.590.049

CONVENCIONES	Escenario		
	Pesimista		
	Escenario		
	Probable		
	Escenario		
	Optimista		

El siguiente gráfico muestra las utilidades que genera el plan de negocios, considerando los tres escenarios analizados.

Gráfico 6 Utilidades generadas en tres escenarios



6.13 ESTADO DE RESULTADOS

Uno de los estados financieros importantes en toda empresa, es el estado de resultados, por cuanto permite visualizar los ingresos, gastos y costos, utilidad operacional y utilidad neta después de impuestos.

En la siguiente tabla se muestran las cifras del proyecto para un horizonte de cinco años, determinándose una utilidad neta positiva creciente desde el primer año hasta el quinto año, lo cual se explica por el crecimiento en las ventas, el incremento en el precio de venta y una minimización de costos dada el volumen de producción.

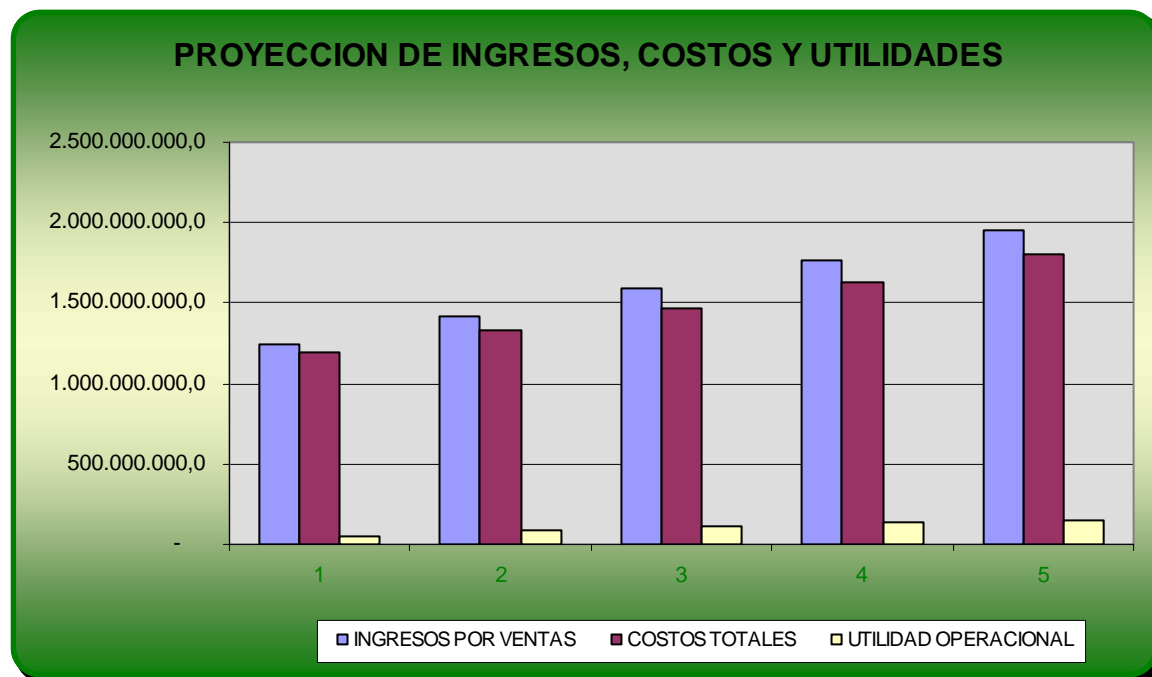
Igualmente como complemento al Estado de Resultados y para efectos de evaluación de proyectos, se presenta el pronóstico de los flujos de efectivo generados, los cuales se derivan de incorporar a las utilidades netas no distribuidas, aquellas erogaciones que no representan salida de efectivo, tales como amortizaciones, depreciaciones y reserva legal. Cabe señalar, que el estado de resultados fue tomado el del escenario probable.

Tabla 20. Proyección Estado de Resultados (Escenario probable)

Plan de Negocios LE CHAMP FRANCAISE						
ESTADO DE RESULTADOS						
INFORMACION CONSIDERADA	CP					
		A	N	O	S	
		1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS		1.248.300.000	1.414.323.900	1.586.871.416	1.763.014.143	1.958.708.713
(-) Costos de ventas		1.132.609.955	1.259.200.836	1.402.989.292	1.555.556.384	1.730.578.364
Materia prima		1.025.668.260	1.146.857.057	1.273.403.824	1.419.238.192	1.587.078.696
Mano de obra directa		70.241.695	73.753.779	88.916.468	93.362.292	98.028.179
Empaques		-	-	-	-	-
Materiales indirectos		-	-	-	-	-
Gastos Indirectos		36.700.000	38.590.000	40.669.000	42.955.900	45.471.490
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		115.690.045	155.123.064	183.882.124	207.457.759	228.130.348
(-) TOTAL GASTOS OPERACIONALES		62.621.558	65.966.636	69.502.848	73.241.962	77.194.837
(-) Gastos operacionales de Administrad		58.421.558	61.472.636	64.694.268	68.096.781	71.689.494
(-) Gastos de Ventas y Publicidad		4.200.000	4.494.000	4.808.580	5.145.181	5.505.343
(=) Utilidad Operacional		53.068.487,2	89.156.427,9	114.379.275,9	134.215.797,0	150.935.511,6
(+) Otros ingresos no operacionales		-	-	-	-	-
(-) Otros egresos no operacionales		-	-	-	-	-
(=) Utilidad antes de impuestos		53.068.487	89.156.428	114.379.276	134.215.797	150.935.512
(-) Impuestos sobre la renta (35%)		18.573.971	31.204.750	40.032.747	46.975.529	52.827.429
(=) Utilidad después de impuestos		34.494.517	57.951.678	74.346.529	87.240.268	98.108.083
(-) Reserva legal (10%)		3.449.452	5.795.168	7.434.653	8.724.027	9.810.808
(=) Utilidades netas a distribuir		31.045.065	52.156.510	66.911.876	78.516.241	88.297.274
(-) Distribución de Utilidades anuales		-	-	-	-	-
(=) Utilidades a Capitalizar		31.045.065	52.156.510	66.911.876	78.516.241	88.297.274
% de distribución de utilidades anuales		0%	0%	0%	0%	0%
PRONOSTICO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO GENERADO						
INFORMACION CONSIDERADA	CP					
		A	N	O	S	
		1	2	3	4	5
Utilidades netas a distribuir o a capitaliz		31.045.065	52.156.510	66.911.876	78.516.241	88.297.274
(+) Depreciaciones y amortizaciones		18.800.000	18.800.000	18.800.000	18.800.000	18.800.000
(+) Reserva legal (10%)		3.449.452	5.795.168	7.434.653	8.724.027	9.810.808
(=) Flujo de efectivo generado		53.294.517	76.751.678	93.146.529	106.040.268	116.908.083

El siguiente gráfico representa el comportamiento tendencial del Estado de Resultados durante el horizonte del proyecto, ingresos, costos y utilidad.

Gráfico 7 Proyección de ingresos, costos y utilidades operacionales



6.14 BALANCE GENERAL PROFORMA: INVERSION Y FINANCIAMIENTOS

Como complemento a la visión financiera del proyecto, a continuación se muestran los cálculos y proyecciones de las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio, y sus cuentas constitutivas. En el activo se muestran los activos corrientes, activos fijos y diferidos, cuyas cifras son un indicativo favorable de comportamiento financiero del proyecto durante los cinco años.

Tabla 21. Balance General Proforma: Inversión

<i>Plan de Negocios LE CHAMP FRANCAISE</i>							
BALANCE GENERAL PROFORMA: INVERSION							
INFORMACION FINANCIERA	CP	A		Ñ	O	S	
		0	1	2	3	4	5
ACTIVOS CORRIENTES:							
Caja y Bancos			78.937.324	167.115.653	267.843.400	379.567.030	500.894.574
Cuentas por cobrar			-	-	-	-	-
inventario de materias primas			13.405.260	15.044.879	16.748.923	18.488.473	20.421.114
Inventario de empaques			-	-	-	-	-
Inventario de productos terminados			-	-	-	-	-
Inversiones temporales			-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			92.342.584	182.160.532	284.592.324	398.055.503	521.315.688
ACTIVOS FIJOS:							
TERRENOS			-	-	-	-	-
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES			-	-	-	-	-
MAQUINARIA Y EQUIPO			63.000.000	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA			5.000.000	-	-	-	-
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE			-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO FIJO BRUTO			68.000.000	54.400.000	40.800.000	27.200.000	13.600.000
(-) Depreciaciones acumuladas			13.600.000	13.600.000	13.600.000	13.600.000	13.600.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO			54.400.000	40.800.000	27.200.000	13.600.000	-
OTROS ACTIVOS:							
Diferidos		26.000.000					
TOTAL OTROS ACTIVOS		26.000.000	26.000.000	20.800.000	15.600.000	10.400.000	5.200.000
(-) Amortización acumulada diferidos			5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000	5.200.000
TOTAL OTROS ACTIVOS NETOS			20.800.000	15.600.000	10.400.000	5.200.000	-
TOTAL ACTIVOS			167.542.584	238.560.532	322.192.324	416.855.503	521.315.688

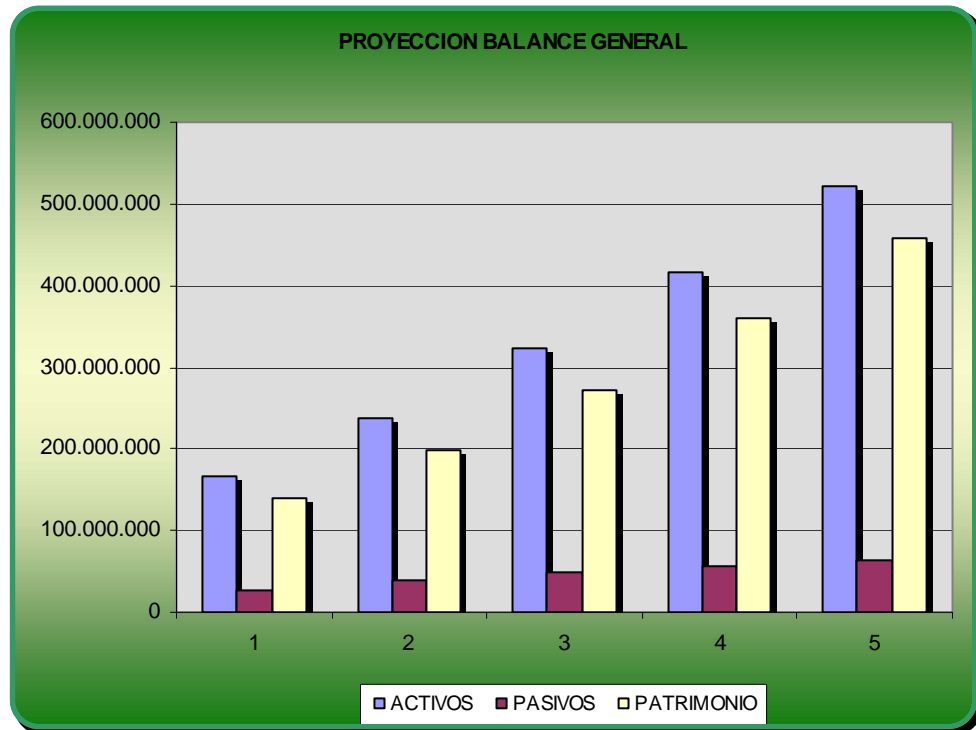
Por su parte, en cuanto a financiamientos del proyecto, representado en pasivos corrientes y patrimonio de la tabla anterior, igualmente se muestra un comportamiento favorable y promisorio, especialmente por el incremento en el capital social y patrimonio debido a la capitalización de las utilidades del ejercicio.

Tabla 22. Balance General Proforma: Financiamientos

<i>Plan de Negocios LE CHAMP FRANCAISE</i>							
BALANCE GENERAL PROFORMA: FINANCIAMIENTOS							
INFORMACION FINANCIERA	CP	A		Ñ	O		S
		0	1	2	3	4	5
PASIVOS CORRIENTES:							
Obligaciones bancarias		-	-	-	-	-	-
Proveedores							
Retenciones y aportes de nómina			1.844.500	1.936.725	2.033.561	2.135.239	2.242.001
Cesantías consolidadas			6.865.253	7.208.515	7.568.941	7.947.388	8.340.823
Impuestos por pagar			18.573.971	31.204.750	40.032.747	46.975.529	52.827.429
TOTAL PASIVO CORRIENTE			27.283.752	40.350.022	49.635.284	57.058.196	63.410.298
PASIVOS A LARGO PLAZO							
Obligaciones bancarias		-					
Préstamos de socios							
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO			-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS			27.283.752	40.350.022	49.635.284	57.058.196	63.410.298
PATRIMONIO							
Capital social		105.764.315	105.764.315	105.764.315	105.764.315	105.764.315	105.764.315
Reserva legal acumulada				3.449.452	9.244.619	16.679.272	25.403.299
Reserva legal (10%)			3.449.452	5.795.168	7.434.653	8.724.027	9.810.808
Utilidades acumuladas no distribuidas				31.045.065	83.201.575	150.113.452	228.629.693
Utilidades del ejercicio			31.045.065	52.156.510	66.911.876	78.516.241	88.297.274
TOTAL CAPITAL SOCIAL Y PATRIMONIO			140.258.832	198.210.510	272.557.039	359.797.307	457.905.390
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			167.542.584	238.560.532	322.192.324	416.855.503	521.315.688

El gráfico siguiente resume el comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio del proyecto durante el horizonte analizado.

Gráfico 8 Proyección Balance General



6.15 INDICADORES FINANCIEROS

Una vez proyectados los estados financieros: Balance General y Estado de Resultado, se procedió a calcular los principales indicadores financieros, de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad. La siguiente tabla muestra cada uno de ellos, los resultados, la fórmula aplicada y su respectiva interpretación.

Tabla 23. Proyección Indicadores financieros

<i>Plan de Negocios LE CHAMP FRANCAISE</i>						
INDICADORES FINANCIEROS						
TIPOLOGIA DE RAZONES		A	Ñ	O	S	
INDICADORES FINANCIEROS	FORMULA	1	2	3	4	5
1. DE LIQUIDEZ						
1.1 Razón corriente o liquidez	Act.Cte/Pas.Cte	3,4	4,5	5,7	7,0	8,2
INTERPRETACION	Capacidad de respaldo que tiene la empresa por cada peso que debe en el corto plazo					
1.2 Prueba ácida	Act. Cte - Invent./Pas. Cte	2,9	4,1	5,4	6,7	7,9
INTERPRETACION	Capacidad de respaldo en activos de fácil realización por cada peso que debe en el corto plazo					
1.3 Capital de trabajo	Act. Cte - Pas. Cte	65.058.832	141.810.510	234.957.039	340.997.307	457.905.390
INTERPRETACION	Valor que le quedaría a la empresa después de cubrir sus pasivos de corto plazo					
2. DE ACTIVIDAD						
2.1 Rotación capital de trabajo (veces)	Vent.Netas/Cap. Trabajo	19	10	7	5	4
INTERPRETACION	Número de veces que las ventas rotaron por cada peso en capital de trabajo					
2.2 Rotación activos fijos	Ventas/Act.Fijo bruto	18	26	39	65	144
INTERPRETACION	Número de veces que las ventas rotaron por cada peso invertido en activos fijos					
2.3 Rotación activos totales	Ventas/Act.Totales	7	6	5	4	4
INTERPRETACION	Número de veces que las ventas rotaron por cada peso de activos totales					
2.5 Rotación de patrimonio	Ventas/Patrimonio	9	7	6	5	4
INTERPRETACION	Número de veces que las ventas rotaron por cada peso de patrimonio					
3. DE ENDEUDAMIENTO						
3.1 Nivel de endeudamiento	tot pasiv. tercer/total activ	0,16	0,17	0,15	0,14	0,12
INTERPRETACION	Participación de terceros por cada peso que la empresa tiene en activos					
3.2 Concentración en el corto plazo	Pas. Cte/ Pas. Total Terc	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
INTERPRETACION	Participación de acreedores de corto plazo sobre el total del pasivo					
3.3 Apalancamiento	Pas. Cte.Total/ Patrimonio	0,19	0,20	0,18	0,16	0,14
INTERPRETACION	Porcentaje comprometido con terceros por cada peso de patrimonio					
3.4 Solvencia total	Patrimonio/activo fijo	2,6	4,9	10,0	26,5	
INTERPRETACION	Capacidad de respaldo del patrimonio por cada peso invertido en activos fijos					
4. RENTABILIDAD						
4.1 Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta/patrimonio	0,22	0,26	0,25	0,22	0,19
INTERPRETACION	% de utilidad que los socios obtuvieron por cada peso de patrimonio					
4.2 Margen bruto de utilidad	idad bruta/Ventas Netas	0,09	0,11	0,12	0,12	0,12
INTERPRETACION	% de utilidad bruta sobre cada peso de ventas totales					
4.3 Margen operacional de utilidad	id. operac./Ventas Netas	0,04	0,06	0,07	0,08	0,08
INTERPRETACION	% de las utilidades operacionales por cada peso de ventas netas					
4.4 Margen neto de utilidad	Utilidad neta/Vent.Netas	0,02	0,04	0,04	0,04	0,05
INTERPRETACION	% de utilidad neta por cada peso de las ventas netas					
4.5 Rendimiento del activo total	Utilidad Net/ Act.total	0,19	0,22	0,21	0,19	0,17
INTERPRETACION	% de utilidad neta por cada peso de las ventas netas					

6.16 RESUMEN CONSOLIDADO INDICADORES PLAN DE NEGOCIOS

Para finalizar este análisis financiero del Plan de Negocios, se considero conveniente elaborar una matriz con los principales resultados financieros del Plan de Negocios a fin de tener una visión global y de conjunto de los tres escenario que permitiera la toma de decisiones.

Tabla 24. Resumen consolidado de indicadores financieros en tres escenarios

RESUMEN CONSOLIDADO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES						
COMPARATIVO EN TRES ESCENARIOS: PÉSIMISTA, PROBABLE Y OPTIMISTA						
INFORMACION CONSIDERADA	0	HORIZONTE DEL PROYECTO				
		A Ñ O S				
	1	2	3	4	5	
PROYECCION DE VENTAS (clientes)	28.800	29.664	30.257	30.560	30.665	
PROYECCION DE VENTAS (clientes)	34.200	35.226	35.931	36.290	36.653	
PROYECCION DE VENTAS (clientes)	39.600	40.788	41.604	42.020	42.440	
COSTOS VARIABLES (E. pesimista)	943.562.335	1.049.962.143	1.172.599.110	1.300.842.824	1.447.926.985	
COSTOS VARIABLES (E. probable)	1.105.509.955	1.231.044.836	1.373.662.872	1.524.933.065	1.698.518.358	
COSTOS VARIABLES (E. optimista)	1.267.457.575	1.412.127.529	1.574.726.634	1.749.023.306	1.949.109.731	
COSTOS FIJOS (E. pesimista)	89.721.558	94.122.636	98.829.258	103.865.281	109.254.644	
COSTOS FIJOS (E. probable)	89.721.558	94.122.636	98.829.258	103.865.281	109.254.644	
COSTOS FIJOS (E. optimista)	89.721.558	94.122.636	98.829.258	103.865.281	109.254.644	
COSTO UNITARIO	35.878	38.568	42.021	45.966	50.451	
COSTO UNITARIO	34.948	37.619	40.992	44.863	49.322	
COSTO UNITARIO	34.272	36.929	40.226	44.096	48.501	
PUNTO DE EQUILIBRIO (pesimista)	227.721	229.218	231.574	232.590	234.397	
PUNTO DE EQUILIBRIO (probable)	261.969	264.043	266.726	268.217	270.627	
PUNTO DE EQUILIBRIO (optimista)	295.843	298.489	301.494	303.456	306.461	
PRECIO UNITARIO DE VENTA (promedio)	36.300	39.930	43.923	48.315	53.147	
PRECIO UNITARIO DE VENTA (promedio)	36.500	40.160	44.165	48.682	53.440	
PRECIO UNITARIO DE VENTA (promedio)	36.700	40.370	44.407	48.848	53.732	
INGRESOS POR VENTAS	1.045.440.000	1.184.483.520	1.328.990.509	1.478.508.456	1.640.400.695	
INGRESOS POR VENTAS	1.248.300.000	1.414.323.900	1.586.871.416	1.763.014.143	1.958.708.713	
INGRESOS POR VENTAS	1.453.320.000	1.646.611.560	1.847.490.170	2.052.570.467	2.290.405.709	
COSTO DE VENTAS	970.662.335	1.078.118.143	1.201.925.530	1.331.466.143	1.479.986.691	
COSTO DE VENTAS	1.132.609.955	1.259.200.836	1.402.989.292	1.555.556.384	1.730.578.364	
COSTO DE VENTAS	1.294.557.575	1.440.283.529	1.604.053.054	1.779.646.625	1.981.169.737	
GASTOS OPERACIONALES ADMON Y VENTAS	62.621.558	65.966.636	69.502.848	73.241.962	77.194.637	
GASTOS OPERACIONALES ADMON Y VENTAS	62.621.558	65.966.636	69.502.848	73.241.962	77.194.637	
GASTOS OPERACIONALES ADMON Y VENTAS	62.621.558	65.966.636	69.502.848	73.241.962	77.194.637	
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	88.000.000					
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	88.000.000					
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	88.000.000					
INVERSION DIFERIDA	26.000.000					
INVERSION DIFERIDA	26.000.000					
INVERSION DIFERIDA	26.000.000					
EFFECTIVO PARA INICIO	10.144.839					
EFFECTIVO PARA INICIO	11.764.315					
EFFECTIVO PARA INICIO	13.383.791					
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	21.433.455	29.757.973	55.433.844	62.709.733	71.096.332	
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	25.169.547	68.812.624	89.892.371	102.467.293	113.656.265	
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	28.905.638	110.027.275	126.022.177	144.114.154	158.305.789	
FLUJO NETO DE CAJA (pesimista)	-94000000	5.268.015	15.301.209	781.541	2.760.495	242.227.398
FLUJO NETO DE CAJA (probable)	-94000000	28.124.970	7.939.054	3.254.159	3.572.975	403.239.617
FLUJO NETO DE CAJA (optimista)	-94000000	52.385.925	7.632	6.840.298	4.479.068	572.196.034
TASA DE OPORTUNIDAD	14%					
TASA DE OPORTUNIDAD	14%					
TASA DE OPORTUNIDAD	14%					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	25%					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	43%					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	58%					
VALOR PRESENTE NETO	911.107,10					
VALOR PRESENTE NETO	68.849.366,46					
VALOR PRESENTE NETO	140.235.680					
RELACION BENEFICIO-COSTO	0,4%					
RELACION BENEFICIO-COSTO	43%					
RELACION BENEFICIO-COSTO	39%					
RECUPERACION DE LA INVERSION		4%	15%	15%	17%	101%
RECUPERACION DE LA INVERSION		24%	29%	31%	33%	173%
RECUPERACION DE LA INVERSION		45%	45%	48%	50%	249%
UTILIDADES NETAS A DISTRIBUIR (E. pesimista)	7.111.323	23.633.264	33.673.647	42.003.205	48.683.154	
UTILIDADES NETAS A DISTRIBUIR (E. probable)	31.045.065	52.156.510	66.911.876	79.516.241	89.297.274	
UTILIDADES NETAS A DISTRIBUIR (E. optimista)	56.242.407	82.111.416	101.756.227	116.813.900	129.894.111	
ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO(E. pesimista)	125.010.723	161.690.317	205.470.154	257.603.867	316.193.032	
ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO(E. probable)	167.542.584	238.560.532	322.192.324	416.855.503	521.315.688	
ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO(E. optimista)	212.234.444	319.382.027	444.655.074	583.937.280	736.590.049	
CONVENCIONES	Escenario Pesimista					
	Escenario Probable					
	Escenario Optimista					

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO

Teniendo en cuenta las características de la ciudad de Montería, su infraestructura y los procesos técnicos, administrativos y logísticos para el montaje de un restaurante de comida francesa, se ha estimado el siguiente cronograma para su implementación.

ACTIVIDADES	<i>Periodos de tiempo en meses</i>			
	1	2	3	4
1. Ajustes Plan de Negocios y determinación de la ubicación estratégica.				
2. Formalización legal y contrato de arrendamiento.				
3. Adecuaciones y reformas locativas				
4. Compras de implementos y utensilios				
5. Instalaciones locativas				
6. Publicidad				
6. Apertura e inauguración				

SUPUESTOS MACROECONOMICOS

Todo plan de negocios debe considerar las oportunidades o amenazas que pueden derivarse de los principales indicadores y tendencias que definen la economía del país, por lo tanto, es menester considerarlos para efectos de la toma de decisiones o diseño de estrategias para minimizar posibles riesgos o impactos que puedan perjudicar el normal desarrollo de su objeto social. Las consideraciones de indicadores macroeconómicos y sus tendencias, se tomó la realizada por la Nota.com, quien a su vez se fundamenta en datos del DANE y Banco de la República como entidades estatales que miden y proyectan los

principales indicadores macroeconómicos, tal como se muestran a continuación:

Proyecciones económicas 2010-2014

COLOMBIA: INDICADORES MACROECONÓMICOS											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Población											
(Miles)	40.956	41.734	42.527	43.292	44.071	44.865	45.672	46.449	47.238	48.041	48.858
Crecimiento (%)	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7
Producto Interno Bruto											
(US\$ millones)	113.887	144.570	162.563	207.815	243.316	230.843	260.114	281.489	306.974	336.684	356.721
-Per capita (US\$)	2.781	3.464	3.823	4.800	5.521	5.145	5.695	6.060	6.498	7.008	7.301
(mm \$ corrientes)	299.067	335.547	383.323	431.839	478.360	497.697	528.484	571.301	623.619	687.020	744.317
Variación real (%)	4,7	5,7	6,9	7,5	2,4	0,4	3,8	5,2	5,9	6,6	4,8
Liquidez final año											
M1 (Variación %)	16,8	18,5	18,3	11,9	12,0	8,3	8,0	9,1	10,4	9,0	8,8
M3+bonos (variación %)	16,3	17,0	16,9	17,8	17,5	7,7	9,8	11,2	11,7	10,1	9,7
Inflación final año (%)											
Precios consumidor	5,5	4,9	4,5	5,7	7,7	2,0	2,8	3,1	3,4	3,8	3,2
Precios productor	4,6	2,1	5,5	1,3	9,0	-2,2	1,9	2,2	3,0	3,2	2,0
Tasa de interés (promedio %)											
Tasa de captación	7,8	6,3	6,8	9,0	10,1	6,1	4,9	6,1	6,7	7,1	6,8
-Tasa real de captación	1,9	1,3	2,5	3,4	3,1	1,2	2,5	3,2	3,5	3,5	3,3
Tasa de colocación	15,0	13,3	13,0	16,6	17,7	13,0	10,8	12,1	12,9	13,7	13,3
-Tasa real colocación	9,1	8,2	8,7	11,1	10,7	8,2	8,4	9,2	9,7	10,1	9,8

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Tasa de cambio											
Final año (\$ por dólar)	2.390	2.284	2.239	2.015	2.244	2.044	2.019	2.040	2.023	2.058	2.115
-Devaluación (%)	-14,0	-4,4	-2,0	-10,0	11,4	-8,9	-1,2	1,0	-0,8	1,7	2,8
Paridad real (1994=100)	128,3	118,6	122,4	115,9	116,4	121,8	120,3	119,6	117,2	115,8	116,2
Tasa promedio año (\$ por dólar)	2.626	2.321	2.358	2.078	1.966	2.156	2.032	2.030	2.032	2.041	2.087
Balanza de pagos											
Balanza comercial (US\$ mll)	1.368	1.392	322	-593	976	2.560	3.228	1.388	-712	-1.192	-1.612
-Balanza comercial (% PIB)	1,2	1,0	0,2	-0,3	0,4	1,1	1,2	0,5	-0,2	-0,4	-0,5
Cuenta corriente (US\$ mll)	-950	-2.185	-3.057	-5.850	-6.883	-5.146	-4.778	-7.190	-9.643	-10.864	-11.091
-Cuenta corriente (% PIB)	-0,8	-1,5	-1,9	-2,8	-2,8	-2,2	-1,8	-2,6	-3,1	-3,2	-3,1
Reservas netas (US\$ mll)	13.535	14.947	15.435	20.949	23.980	25.356	27.125	28.551	29.884	30.991	31.662
Deuda externa											
Pública (US\$ mll)	25.835	24.189	26.299	28.819	29.447	36.676	38.875	41.287	43.435	45.285	47.652
Privada (US\$ mll)	13.663	14.318	13.858	15.935	16.927	16.649	17.850	19.478	21.443	23.380	24.921
-Total (% PIB)	34,7	26,6	24,7	21,5	19,1	23,1	21,8	21,6	21,1	20,4	20,3
Balance fiscal (US\$ mll)											
Consolidado sector público	-620	-647	-658	-863	523	-4.112	-4.439	-4.601	-4.080	-3.285	-2.483
-(% PIB)	-0,5	-0,4	-0,4	-0,4	0,2	-1,8	-1,7	-1,6	-1,3	-1,0	-0,7
Gobierno nacional	-4.372	6.143	-4.984	-5.743	-4.305	-9.016	-9.884	-9.289	-7.981	-7.407	-8.205
-(% PIB)	-3,8	4,2	-3,1	-2,8	-1,8	-3,9	-3,8	-3,3	-2,6	-2,2	-2,3
Desempleo abierto											
Tasa promedio anual (%)	13,6	11,8	12,0	11,2	11,3	12,0	11,7	11,0	10,7	10,5	10,6

Salarios (Variación %)											
Salario mínimo (final año)	6,6	7,0	6,3	6,4	7,7	3,6	4,4	4,6	4,9	5,3	4,7
Industrial obreros	7,3	7,7	7,6	8,2	9,0	3,7	4,9	5,6	6,1	6,5	5,9

FUENTE: DANE, DNP, Banco de la República y LaNota.com

6.17 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO FINANCIERO

- Las ventas proyectadas del plan de negocios se ajustan al mercado potencial y a la capacidad instalada proyectada, garantizando una sostenibilidad y un crecimiento bastante moderado, pero que genera unos beneficios satisfactorios para la inversión requerida y tasa de oportunidad solicitada.
- Los recursos requeridos van a ser con aportes de socios o inversionistas particulares interesados en el negocio.
- En los tres escenarios, los indicadores de evaluación económica VPN, TIR, R B/C son positivos y se ajustan de manera plausible a la tasa de oportunidad con que se evaluó el proyecto del 14%, apenas aceptable dados los referentes financieros y macroeconómicos del país, principalmente, considerando el costo del dinero.
- Los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y solvencia, se ajustan a los requerimientos de una empresa eficiente, productiva, sostenible y con grandes perspectivas de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.
- Llevar a cabo el Plan de Negocios constituye una gran oportunidad, pues los indicadores así lo demuestran y por lo tanto, reúne las condiciones necesarias que garantizan el éxito empresarial, generando un valor agregado no solo en términos de generación de empleo, sino de la capacidad gastronómica en la región con miras al formato del turismo y tributos para las finanzas de la ciudad.

CAPITULO VII IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

Todo plan de negocios merece ser evaluado también desde la perspectiva social y ambiental, por cuanto la creación de una nueva empresa está relacionada con un contexto socio-económico, una cadena productiva y debe obedecer a planes de desarrollo de carácter nacional, regional y local para evitar situaciones exógenas de regulación o proyecciones que pueden afectar el normal desarrollo de una empresa.

El plan de desarrollo del actual gobierno hacia un Estado comunitario contempla dentro de sus estrategias el fomento del emprendimiento desde la academia y el ámbito universitario, igualmente la ampliación de infraestructura para el desarrollo de clúster productivos y de prestación de servicios, por lo tanto este plan de negocios se enmarca dentro de una política de estado que favorecería mediante incentivos de crédito de fomento la operativización y puesta en marcha, igualmente el plan de negocios está en consonancia con el plan de desarrollo local de la ciudad de Montería que también contempla políticas y estrategias de fomento al turismo, de creación de infraestructura acorde con el Plan de Ordenamiento Territorial haciendo de una ciudad como Montería una capital de vanguardia en la región como centro de atracción turística no solo por pertenecer al Caribe Colombiano sino por ser el centro económico de una región evidentemente ganadera y agrícola.

Desde el punto de vista de responsabilidad social e impacto regional, este proyecto permitirá generar empleo, pero también contribuirá significativamente a la modernización de la ciudad en términos de crecimiento en gastronomía internacional, el cual puede convertirse en centro de atracción para residentes locales y visitantes derivados del turismo.

Por otra parte desde el punto de vista ambiental el montaje de un restaurante de acuerdo a las normas del DAMA no se encuentra catalogado como industria de riesgo, en este sentido, dentro del estudio técnico se establece la disposición de los desechos emitidos por el restaurante y cuyo manejo fundamentalmente es la disposición final haciendo separación en la fuente con recipientes establecidos de acuerdo a la cartilla del DAMA.

Desde el punto de vista socio cultural, la costa Atlántica en general ha sido receptora de inmigrantes europeos y también del cercano oriente, generado una idiosincrasia con características muy particulares, de mezclas raciales y de costumbres diversas, lo cual representa una oportunidad para explotar la diversidad cultural a través de incursionar con un restaurante de comida francesa tipo gourmet que atenderá la demanda potencial local, pero también la población flotante turística nacional y extranjera, contribuyendo de esta manera a la generación de actitudes proclives a la valoración multicultural y racial de manera dinámica para bien del contexto regional.

CONCLUSIONES

Como resultado del proceso investigativo del plan de negocios propuesto para el montaje de un restaurante tipo gourmet francés en la ciudad de Montería, se derivaron las siguientes conclusiones

Del análisis del contexto regional, la oportunidad de mercado que brinda Montería por su ubicación, su poca competencia y la existencia de un nicho de mercado probable, se constituyeron en variables que definieron la favorabilidad y existencia de mercado para el montaje del restaurante objeto de estudio.

Por la naturaleza del plan de negocios, su direccionamiento estratégico y estructura organizacional se pudo establecer la importancia de una estructura administrativa que implica montar un restaurante con las características propias de un menú extranjero para una idiosincrasia regional y turística flotante en la región.

Los requerimientos técnicos necesarios para su montaje, la infraestructura y dotación de materiales son factibles y viables desde el punto de vista técnico, operativo y de implementación.

Los resultados de evaluación económico financiero son favorables generando una rentabilidad por encima de la tasa de oportunidad en los tres escenarios planteados (pesimista, probable y optimista). Los estados financieros, así como los diferentes indicadores son satisfactorios por lo tanto garantizan el éxito empresarial bajo una toma de decisiones acertada, factible y realizable.

Desde el punto de vista del conocimiento, las competencias adquiridas como futuras profesionales en administración de empresas, derivadas de la realización de este trabajo investigativo aplicado, sin lugar a dudas fueron muy enriquecedoras, pues permitieron conjugar y confrontar la teoría con la práctica, lo cual constituyó un verdadero aporte para la formación con criterio investigativo para proyectos que generan valor, impacto y contribuyen socialmente al desarrollo de la región, la comunidad y el clúster económico productivo.

BIBLIOGRAFIA

- ALCAZAR, Rafael. El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios. Editorial McGraw Hill, México: Primera Edición. 2001
- BORELO, Antonio. El Plan de Negocios. Editorial McGraw Hill, Bogotá: Segunda Edición. 2001
- DÍAZ, Lorenzo. Diez siglos de cocina en Madrid: de los mesones de ayer a los restaurantes de hoy. Barcelona: Folio. 1994.
- LAOS SUDEA, José Aldemar. Plan de negocios: una herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, 2006. p 11.
- PINSON, Linda., & JINNETT, Jerry. 20 pasos para desarrollar tu negocio comienza hoy un sólido futuro. Editorial Upstart Pub. Chicago:1999
- REYES, Agustín. Administración de empresas: teoría y práctica, Vol. 2. Editorial Limusa, México, D.F.: 2005
- REYES, Agustín. Administración por objetivos. Editorial Limusa. México, D.F.: 1984
- RODRÍGUEZ, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. Editorial Thomson, México, D.F.: 2002.
- VARELA, Rodrigo & SALINAS GÓMEZ, Orlando. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, Colombia, Pearson Educación. 2001.
- VINIEGRA, Sergio. Entendiendo el Plan de Negocios. Editorial Business & Economics. México, D.F.: 2007

Cibergrafía

- BUSINESSCOL. Clasificación de las pymes en Colombia. [on line]. [citado 8 sept. De 2009]. Disponible en internet: URL:
<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio Económico de Bogotá. [on line]. 2009. [citado 8 sept. De 2009]. Disponible en internet: URL:
<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=86&conID=727>
- MUNDOCOCINA. La cocina Francesa. [on line]. 2009. [citado 24 sept. De 2009]. Disponible en internet: URL:
<http://mundococina.portalmundos.com/francia/>
- SANCHEZ, John. Universidad Tecnológica de Pereira. Algunas Aproximaciones al Problema de Financiamiento de las pymes en Colombia. [on line]. 2007. [Citado 5 Sept. De 2009]. Disponible en internet: URL:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/849/84934054.pdf>

Páginas Visitadas

- www.auladeeconomia.com
- www.businesscol.com
- www.bves.com.sv
- www.ccb.org.co
- www.gacetafinanciera.com
- www.geocities.com
- www.mincomercio.gov.co
- www.mundococina.com.co
- www.snc.gov.co



Restaurant Le Champ Francaise

Plaisir au goût



Horario Dom-Mier 11am-9pm, Jue-Sáb 11am-11pm

Pasaje del Sol
Zona Rosa
Montería-Colombia

www.lechampfrancaise.com

Restaurant Le Champ Française



Plat Recommandé

Menu

Lapin à la Moutarde

Chateaubriand

Première

Coquilles de mer avec fromage

Menu Salade

Salade broccoli et carotte

Biscuit

Cremeux Chaud deux chocolats

Deuxième Menu

Langue tête de bétail

Foie gras de champagne

Première

Courgette sauce blanche

Menu Salade

Salade de fromage

Biscuit

Biscuit de fraise

Le Champ Française

d'autres menus

Fort plat

durillons à l'ail

Bullabesa

l'étouffée de génisse

Cotés de porc

Recettes

Dauphinois

Crème de chou-fleur

Vesces dans crème

Pattes de porc au for

Sandwiches de tomate et bechamel

Spaguettis au saumon frais et brocolis

Ragoût de queue

Pointe de viandes

Assiettes

Biscuit de chocolat

Jus de fruit

Café crémeux

Fruits avec crème

d'autres plats

Fromages et de plats froids x4

oeufs pochés

Biscuit glacé

Omelette

Pain français, baguette

Oeufs avec champignons et un poussin

des salades

Des vins de qualité excellente

Le Champ Française



La Perla del Sinú, La Ciudad de Las Golondrinas, La Capital Ganadera de Colombia o Montería, es una de las más bellas ciudades de la Costa Norte Colombiana. Ubicada en la ronda del río Sinú, la ciudad cuenta con imponentes montañas, extensas sabanas, el mejor ganado vacuno, el gran valle del río, suelos fértiles, una de las mejores infraestructuras hoteleras y el Restaurante *Le Champ Française*, un rincón de la cocina francesa en Colombia, donde se trabaja con el mas esmerado cuidado para ofrecer a los visitantes lo mas exquisito de la comida de este país europeo, preparado con altos estándares de calidad por nuestro chef para agradar su delicado paladar. Visítenos para tener el gusto de atenderlo.