

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA SUSHI EN
BOGOTÁ

PAOLA ANDREA DIAZ LONDOÑO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PRODUCCION Y OPERACIONES
PLAN DE NEGOCIOS
Bogotá D.C.
2010

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA SUSHI EN
BOGOTÁ

PAOLA ANDREA DIAZ LONDOÑO
Ingeniera Química

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de
Producción y Operaciones

Asesor
LUIS GUILLERMO CORDOBA
Economista

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PRODUCCION Y OPERACIONES
PLAN DE NEGOCIOS
Bogotá D.C.
2010

Pagina Dedicatoria

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa su agradecimiento a:

La Universidad de la Sabana por poner a disposición todos los medios necesarios al interior de la universidad para la realización del proyecto.

Luis Guillermo Córdoba, Economista y Asesor de proyectos de grado de la Universidad de la Sabana, por sus valiosos conocimientos y asesorías que me ayudaron a darle un mejor enfoque al proyecto y el desarrollo óptimo del mismo.

El ingeniero Gustavo Duarte por sus valiosos conocimientos y apoyo técnico en el desarrollo del proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	3
1. GENERALIDADES	4
1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DE LA IDEA DE NEGOCIO	4
1.2 OBJETIVOS	5
2. ANALISIS DEL ENTORNO	6
2.1 MACROENTORNO	6
2.1.1 Análisis Cuantitativo	6
2.1.1.1 Entorno Económico de Colombia	6
2.1.1.2 Entorno social y político de Colombia	13
2.1.1.3 Entorno Económico de Bogotá	15
2.1.1.4 Entorno social y político de Bogotá	16
2.1.1.5 Análisis de las variables	19
2.1.2 Análisis Cualitativo	21
2.1.2.1 Análisis de las variables	24
2.1.3 Amenazas y oportunidades del macroentorno	25
2.2 MICROENTORNO	26
2.2.1 Análisis del sector en Colombia y en Bogotá	26
2.2.1.1 Sector real	30
2.2.1.2 Sector de Comidas rápidas Bogotá-Colombia	30
2.2.1.3 Análisis de las variables	34
2.2.2 Análisis del sector en Chapinero	35
2.2.2.1 Análisis de las variables	42
2.2.3 Competidores	44
2.2.3.1 Competidores directos	44
2.2.3.2 Competidores sustitutos	51
2.2.3.3 Rivalidad entre los competidores	53
2.2.4 Proveedores	53
2.2.5 Amenazas y oportunidades del microentorno	54
3. INVESTIGACION DE MERCADO	56
3.1 MUESTREO	56
3.1.1 Metodología	56
3.1.2 Segmentación del mercado	56
3.1.3 Formula muestral	57
3.2 INSTRUMENTOS DE MUESTREO	58
3.2.1 Encuesta	58
3.2.2 Entrevista	58
3.3 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION	58
3.3.1 Resultados de la encuesta	58
3.3.1.1 Principales conclusiones de la encuesta	79
3.3.2 Resultados de las entrevistas	81
3.3.2.1 Resultado de las entrevistas a restaurantes	81
3.3.2.2 Resultado de las entrevistas a chefs	85

3.3.2.3 Principales conclusiones de las entrevistas	89
4. ESTUDIO DE MERCADEO	90
4.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA	91
4.2 MEZCLA DE MERCADEO	91
4.2.1 Marca	91
4.2.2 Estrategia de producto	92
4.2.3 Lugar	93
4.2.4 Precio	94
4.2.5 Canales de distribución	95
4.2.6 Promoción y Publicidad	95
4.3 PROYECCIONES DE VENTAS	99
5. ANALISIS TECNICO Y OPERATIVO	102
5.1 ANALISIS TECNICO	102
5.1.1 Características técnicas de Bimakis	102
5.1.2 Bebidas	105
5.1.3 Normas de calidad	105
5.2 ANALISIS OPERATIVO	107
5.2.1 Diseño y ubicación	107
5.2.2 Proceso	108
5.2.3 Balance de compras y consumo de materiales	110
5.2.3.1 Ventas	112
5.2.3.2 Compras	112
6. ANALISIS ADMINISTRATIVO	121
6.1 ORGANIGRAMA	121
6.2 DESCRIPCION DE CARGOS	121
6.3 PERFIL DEL TRABAJADOR	122
6.4 POLITICA LABORAL	123
7. ANALISIS LEGAL Y JURIDICO	124
7.1 FORMA JURIDICA	124
7.1.1 Consultas	125
7.1.2 Tramites	126
7.2 CALIDAD	126
7.2.1 Normas de Calidad	126
7.2.2 POES	127
7.3 LICENCIA SANITARIA	127
7.4 POT	128
7.5 REGIMEN TRIBUTARIO	129
8. ANALISIS FINANCIERO	131
8.1 PRESUPUESTO DE VENTAS	131
8.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS	133
8.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	134
8.4 PLAN DE INVERSION Y FINANCIACION	138
8.5 PRESUPUESTO DE COMPRAS Y VENTAS POR AÑO	139
8.6 PRESUPUESTOS DE COMPRAS Y GASTOS POR AÑO	141
8.7 RESUMEN PLAN DE INVERSION	142
8.8 ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS	144
8.9 BALANCE GENERAL	144
8.10 FLUJO DE CAJA	146

8.11 INDICADORES	148
9. CONCLUSIONES	150
BIBLIOGRAFIA	151
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Inflación en Colombia	1
Tabla 2. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica	10
Tabla 3. PIB por ramas de actividad	10
Tabla 4. Índice Global de Competitividad en 2008-2009	13
Tabla 5. Indicadores laborales de Bogotá	18
Tabla 6. Lista de entidades que brindan microcréditos	23
Tabla 7. Matriz de amenazas y oportunidades en el macroentorno	25
Tabla 8. Primeras 20 empresas del subsector Recreación y Restaurantes	28
Tabla 9. Posición del sector de Recreación y Restaurantes	30
Tabla 10. Tipos de empresas ubicadas en chapinero	37
Tabla 11. Competidores directos	44
Tabla 12. Fortalezas y debilidades de los competidores directos	48
Tabla 13. Competidores indirectos	51
Tabla 14. Fortalezas y debilidades de los competidores indirectos	52
Tabla 15. Matriz de amenazas y oportunidades del microentorno	54
Tabla 16. Estudiantes matriculados en las principales universidades de la zona	57
Tabla 17. Responsables de restaurantes seleccionados	81
Tabla 18. Chefs de restaurantes seleccionados	85
Tabla 19. Nombre de los Bimakis en Tamashi	93
Tabla 20. Nombre de las bebidas en Tamashi	93
Tabla 21. Cantidad de consumidores y ventas aproximadas de la competencia	100
Tabla 22. Proyecciones de ventas de Tamashi para el 2010	101
Tabla 23. Proyecciones de ventas de Tamashi para los próximos tres años	101
Tabla 24. Costos de los ingresos por plato	104
Tabla 25. Costos por plato	105
Tabla 26. Costos por bebida	105
Tabla 27. Porcentaje de consumo de las personas	110
Tabla 28. Promedio de consumidores en Tamashi	110
Tabla 29. Consumo por sabor	111
Tabla 30. Consumo total de Bimakis	112
Tabla 31. Ventas mensuales de Bimakis	113
Tabla 32. Balance de materiales para Bimakis	114
Tabla 33. Costos de materiales	120
Tabla 34. Salarios y prestaciones sociales	123
Tabla 35. Consumo total de bebidas	131
Tabla 36. Ventas anuales por producto	132
Tabla 37. Ventas mensuales	132
Tabla 38. Costo total de unidades producidas	133

Tabla 39. Calificación del comportamiento de compras	133
Tabla 40. Programación de compras de MP	134
Tabla 41. Requerimientos de personal	134
Tabla 42. Servicios	135
Tabla 43. Artículos de cocina	136
Tabla 44. Artículos de aseo	137
Tabla 45. Publicidad y Decoración	137
Tabla 46. Costos de producción y gastos de administración y ventas	138
Tabla 47. Políticas de capital de trabajo	138
Tabla 48. Plan de inversión y financiación	139
Tabla 49. Presupuesto de ingresos y costos por insumo	140
Tabla 50. Ventas por meses y año	141
Tabla 51. Requerimientos de personal por año	141
Tabla 52. Costos de producción y gastos de administración y ventas por año	142
Tabla 53. Depreciaciones anuales	142
Tabla 54. Amortización del crédito	143
Tabla 55. P&G	144
Tabla 56. Balance general	145
Tabla 57. Flujo de caja	146
Tabla 58. Indicadores financieros	148

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Inflación anual total al consumidor	7
Figura 2. Inflación anual de alimentos	8
Figura 3. Crecimiento anual del PIB	9
Figura 4. Crecimiento del PIB de Colombia y Bogotá	15
Figura 5. Inflación en Bogotá	16
Figura 6. Situación Económica del Comercio en Bogotá	16
Figura 7. Estructura de la fuerza de trabajo en Bogotá	18
Figura 8. Población por edades y sexo	37
Figura 9. Ubicación de las empresas de la cadena de productos alimenticios	39
Figura 10. Edades de los encuestados	59
Figura 11. Sexo de los encuestados	59
Figura 12. Estado civil de los encuestados	60
Figura 13. Nacionalidad de los encuestados	60
Figura 14. Nivel de estudios de los encuestados	60
Figura 15. Ocupación de los encuestados	61
Figura 16. Residencia de los encuestados	61
Figura 17. Ubicación de los encuestados	62
Figura 18. Personas que se consideran de gusto	62
Figura 19. Personas que salen después de una semana de trabajo a comer	63
Figura 20. Personas que prefieren salir a un restaurante cuando van a divertirse	63
Figura 21. Personas que no tienen un día en particular para salir de su casa a comer	64
Figura 22. Personas a las que el trabajo las obliga a salir a comer	64
Figura 23. Personas que consideran la comida japonesa como su preferida	65
Figura 24. Personas que consideran que la comida natural y nutritiva es importante para su salud	65
Figura 25. Personas que les gusta la comida de mar	66
Figura 26. Personas que creen que las mejores comidas son casi crudas	66
Figura 27. Personas que les gusta el ambiente familiar en un restaurante	67
Figura 28. Personas que encuentran deliciosas las verduras	67
Figura 29. Personas que prefieren la comida chatarra	68
Figura 30. Personas que se actualizan por internet	68
Figura 31. Personas que se informan por medio de la televisión	69
Figura 32. Personas que se informan por medio de la radio	69
Figura 33. Personas que se informan por medio de la prensa y las revistas	70

Figura 34. Personas que consumen comidas rápidas	70
Figura 35. Razones por las cuales se consumen comidas rápidas	71
Figura 36. Razones por las cuales no se consumen comidas rápidas	71
Figura 37. Frecuencia de consumo de comidas rápidas	71
Figura 38. Razones por las cuales las personas se deciden por una comida rápida	72
Figura 39. Razones para escoger un restaurante de comidas rápidas	72
Figura 40. Criterios para escoger un restaurante	73
Figura 41. Comida preferida por los encuestados	73
Figura 42. Personas que han estado en algún lugar de comida sushi	74
Figura 43. Lugares de sushi más reconocidos	74
Figura 44. Personas que conocen en que consiste el sushi	75
Figura 45. Personas que conocen características reales del sushi	75
Figura 46. Presentación de sushi mas conocida por el consumidor	75
Figura 47. Sushi preferido por los encuestados	76
Figura 48. Personas que acostumbran a comer sushi en restaurante	76
Figura 49. Criterios para la compra de sushi	77
Figura 50. Rango de precios para la compra de sushi	77
Figura 51. Lo que más les gusta a los consumidores de su restaurante de comida rápida	78
Figura 52. Lo que menos les gusta a los consumidores de su restaurante de comida rápida	78
Figura 53. Recomendaciones de los consumidores para el dueño de un restaurante de comida rápida sushi	79
Figura 54. Años de funcionamiento de los restaurantes	81
Figura 55. Tipos de comida ofrecida por los restaurantes	82
Figura 56. Sushi preferido por los clientes	82
Figura 57. Razones por las cuales las personas se deciden por una comida rápida	82
Figura 58. Factores que el consumidor evalúa para escoger un restaurante	83
Figura 59. Tipos de sushi ofrecidos por los restaurantes	83
Figura 60. Criterios para preparar sushi en los restaurantes	84
Figura 61. Precios que manejan los restaurantes por una porción de sushi	84
Figura 62. Recomendaciones de los responsables de restaurantes para el dueño de un restaurante de comida rápida sushi	84
Figura 63. Tipos de comida ofrecida por los restaurantes en que trabajan los chefs	85
Figura 64. Preferencia de los clientes por el tipo de de comida	86
Figura 65. Razones por las que las personas se deciden por una comida rápida, según los chefs	86
Figura 66. Factores que el usuario evalúa para escoger un restaurante de comida rápida, según los chefs	86
Figura 67. Criterios que tienen en cuenta los chefs para preparar sushi	87
Figura 68. Inconvenientes que encuentran los chefs al momento de preparar sushi	87
Figura 69. Tipo de sushi ofrecido por los restaurantes donde laboran los	88

chefs	
Figura 70. Precios por porción de sushi en los restaurantes donde laboran los chefs	88
Figura 71. Recomendaciones de los chefs para el dueño de un restaurante de comida rápida sushi	89
Figura 72. Logo de Tamashi	91
Figura 73. Palabras japonesas para la decoración de Tamashi	94
Figura 74. Algas nori para sushi	102
Figura 75. Aderezos para sushi	103
Figura 76. Diseño del local	107
Figura 77. Preparación del maki	108
Figura 78. Diagrama de flujo del proceso	109
Figura 79. Organigrama de Tamashi	121

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Global Competitiveness Index	154
Anexo 2. Factores de mayor problemática para hacer negocios	158
Anexo 3. Estratificación socioeconómica de la sociedad de Chapinero	160
Anexo 4. Eslabones y distribución de empresas en la cadena de productos alimenticios	162
Anexo 5. Censo General 2005 Población Urbana Bogotá y localidad de Chapinero	164
Anexo 6. Encuesta para consumidores	166
Anexo 7. Entrevista para Chefs	172
Anexo 8. Entrevista para Restaurantes	175
Anexo 9. Carta de comidas	178
Anexo 10. POES	181
Anexo 11. Formato de monitoreo	195
Anexo 12. Formato de registro para aplicación de acciones correctivas	197
Anexo 13. Formato de sanitizantes	199
Anexo 14. Procedimiento documentado para aplicar acciones correctivas	201

RESUMEN

En el presente documento se muestra la estructura del Plan de Negocios a seguir para la fabricación y comercialización de sushi como comida rápida en la empresa TAMASHI. El objetivo del negocio consiste en ofrecer sushi a precios accesibles para un gran porcentaje de la población, ofreciendo las ventajas de un alimento delicioso y nutritivo a un precio cómodo y con la agilidad característica de las comidas rápidas.

El sector de las comidas es actualmente uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento, dada la necesidad de los consumidores de incorporar al mercado nuevos alimentos saludables y nutritivos como el sushi, se crea Tamashi, un lugar donde el consumidor además de encontrar un alimento nutritivo y a un cómodo precio, tendrá la ventaja de la velocidad que le ofrece una comida rápida.

Para llevar a cabo el objetivo inicialmente se realiza una investigación de mercado que permite identificar amenazas y oportunidades del entorno para establecer la viabilidad del desarrollo de este tipo de negocio, posteriormente se establecen estrategias competitivas que permitan el posicionamiento del producto en el mercado como consecuencia de su excelente calidad y precio para el consumidor y la mejor relación costo-beneficio para el inversionista.

El precio de venta por Bimaki, unidad de venta seleccionada, es de \$3000 a \$3500, el cual se fija a partir del precio promedio de la competencia \$4500, brindándole al consumidor un ahorro del 20% y obteniendo una ganancia sobre costos del producto equivalente al 150%.

Para la ejecución del presente plan de negocios se necesita una inversión de \$10.338.218 para el primer año, lo cual incluye el capital de trabajo y los activos fijos. La cantidad de personas en el escenario normal que frecuentan el total de restaurantes evaluados es de aproximadamente 4000 personas, Tamashi contara con una participación del mercado equivalente al 2%, es decir 80 personas. Con esta población se determina el volumen de ventas para el primer año, equivalente a 37.120 unidades con un aumento del 3% anual teniendo en cuenta que es un sector en constante crecimiento. Las ventas para el primer periodo son de \$109.504.000, las cuales permiten obtener una utilidad neta de \$22.118.984.

Los indicadores financieros como la TIR (27,5%), el VPN (\$29.128.005) y el PE (\$60.064.219), demuestran la viabilidad y rentabilidad económica del negocio, que garantiza el éxito de la formulación y ejecución del plan de negocios.

ABSTRACT

The present document shows the business plan structure in order to develop and trade Sushi as a fast food in the TAMASHI Company. The main objective of this business is to offer sushi in an affordable price to a great percentage of the population. It is expected to offer sushi bringing the advantages of a healthy and nutritious food with very good price and the characteristic agility of the fast food.

Nowadays the food sector is becoming one of the most innovative and it has a great growth potential that is increasing every day as the need for healthy and nutritious food as sushi grows; TAMASHI is created in a place where the consumer can find not only nutritious and affordable price but also the rapid availability of offered in a fast food.

The process to reach the objective was initially based in market research that allowed to identify threats and opportunities to establish the suitability of developing this kind of business, after that competitive strategies were established in order to assure market position as a result of the high quality, final client price and an interesting cost- result investor relation.

The sales price for a Bimaki which is the chosen sales unit ranges from COP \$ 3000 to \$3500, which is established based in the average competitor price of COP \$ 4500. It brings the consumer a 20% saving, and gives to the company an 150% average earning.

In order to execute this business plan, an \$10.338.218 first year investment is needed; it accounts working capital and fixed assets. The representative people sample evaluated in the restaurant consumers study were 4000 people, and is expected that TAMASHI will have a market share of 2% which means an average of 80 people; with this population number the total sales were calculated for the first year, this leads to a 37.120 units with an annual growth of 5% based on the constant food sector growth. The expected sales for the first period are \$109.504.000, giving a net income \$22.118.984.

The financial indicators as the TIR (27.5%) and VPN (\$29.128.005) and the PE (\$60.064.219), shows the suitability and economic sustainability that warrants the formulation success and the business plan execution.

INTRODUCCION

El comer sano se ha convertido en un estilo de vida de los últimos años, la preocupación por cuidar la salud y mantener una figura agradable ha originado el interés por empezar a consumir alimentos nutritivos y saludables. Uno de los más reconocidos en la actualidad, principalmente por la población juvenil, es el Sushi, un alimento que contiene un valor nutritivo elevado y con bajas calorías. Sin embargo su accesibilidad no es para toda la población dado los elevados costos que manejan los restaurantes que ofrecen este tipo de alimento y el ritmo de vida rápida que maneja un gran porcentaje de la población, el cual no permite invertir mucho tiempo en restaurantes o esperas de domicilio.

La posibilidad de crear un negocio que ofrezca sushi a un costo mas cómodo y con las ventajas de una comida rápida es una excelente opción que permitirá a los bogotanos tener una alternativa deliciosa, diferente y nutritiva como comida rápida a bajo costo, garantizando un mercado más amplio del que tiene actualmente este tipo de alimento.

El negocio de fabricación y comercialización de sushi como una comida rápida permitirá que todas aquellas personas que tengan preferencia por la comida étnica, light, o japonesa puedan disfrutar de variados tipos de sushi en un ambiente agradable y de forma rápida y económica.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DE LA IDEA DE NEGOCIO

El sector de las comidas es actualmente uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento, la adaptación a las preferencias y necesidades de los consumidores por medio de la incorporación al mercado de productos y conceptos novedosos es la clave para continuar a pesar de las crisis económicas que ha tenido que enfrentar el país en los últimos años.

Así como en los países más avanzados comer sano se ha convertido en un estilo de vida, en Colombia, aunque a un ritmo más lento, también se está consolidando. En los últimos años ha aumentando considerablemente la cantidad de personas con sobrepeso, situación que ha calado en la mente del consumidor; la sociedad ha comenzado a optar por otras opciones de consumo que ofrezcan productos saludables, con menos grasas a través de un servicio rápido y con un precio asequible. Los cambios de tendencias, nuevos gustos y hábitos alimenticios de los consumidores, hacen que nuevos alimentos respondan no solo a la necesidad de alimentarse sino también de cuidarse.

Hoy en día en Bogotá son pocos los restaurantes que cuentan con este delicioso plato y están dirigidos a estratos sociales altos por sus elevados costos, debido a esto la gran mayoría de personas que quisieran degustar de este alimento no lo pueden hacer. Existen aproximadamente 30 establecimientos que ofrecen sushi, entre los cuales están los restaurantes, bares-restaurantes y deliverys; sin embargo no existe ningún negocio que brinde a las personas la posibilidad de consumir este delicioso plato como un alimento de la línea de comidas rápidas.

Identificando esta oportunidad de crear un mercado que actualmente no existe, como lo es el de comidas rápidas nutritivas y de bajas calorías, se plantea la idea de fabricar y comercializar sushi como una comida rápida, que garantice productos saludables a precios asequibles. Este negocio se posicionara en el mercado diferenciándose de los restaurantes actuales que ofrecen este tipo de comida, ya que se manejara como una tienda de comida rápida de tipo autoservicio, en la cual el cliente podrá encontrar un lugar especializado en sushi con un amplio portafolio de productos a un costo mas bajo y con la agilidad característica de una comida rápida.

Con este negocio se pretende generar la cultura de comer estos rollitos de arroz japoneses con tanta frecuencia como se hace con las hamburguesas, pizzas o empanadas, dado que actualmente existe en la ciudad una tendencia especialmente demandada por los jóvenes por consumir este tipo de alimentos del lejano oriente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Fabricar y comercializar sushi como una comida rápida en Bogotá, que garantice productos nutritivos a precios accesibles para un gran porcentaje de la población, ofreciendo las ventajas de un alimento delicioso y saludable a un precio cómodo y con la agilidad característica de las comidas rápidas.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis del entorno social, político y económico para determinar amenazas y oportunidades de gran relevancia para el desarrollo del negocio
2. Realizar una investigación de mercadeo por medio de instrumentos de recolección de información como encuestas y entrevistas que permitan caracterizar el mercado objetivo.
3. Establecer estrategias competitivas que permitan un posicionamiento del producto en el mercado y recordación de marca a partir del primer año.
4. Presentar a la demanda un producto competitivo de excelente calidad a un costo accesible y con 10 opciones diferentes para el gusto de cada consumidor.
5. Mantener los estándares de calidad y certificación necesarios y las leyes establecidas para la elaboración y manipulación de alimentos con el ánimo de ofrecer un producto que cumpla con todas sus especificaciones legales.
6. Obtener un precio de venta con aproximadamente un 150% de ganancia frente al costo del producto asociado con materiales, servicios, mano de obra, arrendamiento y depreciación.
7. Establecer un precio de venta que represente aproximadamente un 20% de ahorro para el consumidor frente a la competencia.
8. Obtener una participación del 2% del mercado a partir del primer año y lograr un aumento en Volumen de ventas del 3% anual.
9. Alcanzar unos ingresos de \$100.000.000 para el primer año y aumentar ese valor un 3% durante los próximos cinco años de funcionamiento

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 MACROENTORNO

El negocio será ubicado en Bogotá, por lo cual es necesario evaluar como macroentorno no solo la ciudad sino también el país, el cual tiene gran influencia en el desarrollo de las actividades económicas.

En el macroentorno se realiza el análisis cuantitativo y cualitativo de diferentes factores externos, tanto en Bogotá como en Colombia, que pueden afectar el emprendimiento y el desarrollo del negocio.

2.1.1 Análisis Cuantitativo

En el análisis cuantitativo se evalúan cifras históricas de variables políticas, sociales y legales de Colombia y Bogotá en los últimos cuatro años; a su vez se evalúan las proyecciones para los próximos años y su influencia en el negocio.

2.1.1.1 Entorno Económico de Colombia

La experiencia de la gran crisis económica que sufrió el país a finales de los años noventa determinó en los próximos años un cambio muy importante en la orientación de su política económica. “Este periodo demostró que un país que acumula desequilibrios macroeconómicos se hace vulnerable a choques inesperados”¹. La enseñanza más importante que dejó la crisis de los noventa fue la necesidad de una política económica prudencial, en donde se adoptó un esquema de inflación objetivo con flexibilidad cambiaria, que protege a la economía de caer en excesos que la hagan vulnerable.

Hoy Colombia nuevamente enfrenta un choque externo de gran magnitud, sin embargo, la economía es ahora más fuerte, y la política macroprudencial que se tiene ha permitido a la economía estar mejor preparada para enfrentar estos choques externos.

A raíz de la actual crisis económica y las bajas tasas de inflación, los gobiernos de países desarrollados han anunciado fuertes inyecciones de liquidez, han realizado reducciones en las tasas de interés con el objeto de incentivar el consumo y la inversión y han incrementado el gasto público en infraestructura, educación, tecnología y seguridad social para atenuar los efectos de la caída en los ingresos de los hogares.

▪ Inflación:

Desde 1999 la política monetaria en Colombia se rige por un esquema de inflación con flexibilidad cambiaria, cuyo objetivo es alcanzar la meta fijada por

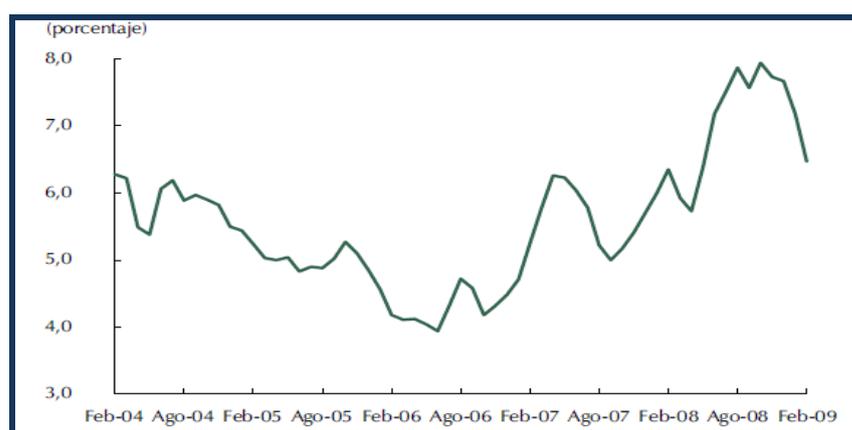
1. Informe de la junta directiva al Congreso de la República. Banco de la República Bogotá, D. C. Marzo de 2009. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/documentos/junta-directiva/informe-congreso/2009/marzo_2009.pdf. (Citado el 18 de Junio de 2009).

las autoridades para cada año y lograr a largo plazo una tasa de inflación que oscile entre $3\% \pm 1 \text{ pp}^2$.

Desde el año 2000 hasta octubre de 2005 el Banco de la República redujo sus tasas de interés de intervención en 600pb, cuando se presentó una inflación decreciente y un crecimiento de la economía menor al de su potencial. El estímulo monetario, el incremento en la demanda externa, la mejora en los términos de intercambio, la recuperación de la inversión privada y el fortalecimiento del sector financiero llevaron a que la economía alcanzara en 2005 una tasa de crecimiento de 5,7%, cuando en el año 2000 lo hacía a 2,4%. Durante el año 2006 y 2007 se registraron crecimientos superiores a 7%, situación que no se había presentado en décadas. La dinámica del crecimiento se extendió a sectores como la industria, el comercio, la construcción y el transporte.

El gran aumento en los precios internacionales de los productos básicos entre 2006 y mediados de 2008 también fue un hecho que incrementó la inflación y las expectativas de la misma, de acuerdo como se muestra en la grafica 1. La reducción en la capacidad adquisitiva de los hogares debido al aumento en el precio de los combustibles y alimentos fue un factor que afectó el crecimiento económico. Por esta razón, entre abril de 2006 y julio de 2008, la política monetaria estuvo encaminada a contener las presiones inflacionarias, anclar las expectativas de inflación y a reducir los riesgos macroeconómicos. En este periodo se tomaron las siguientes medidas monetarias y cambiarias: se incrementaron las tasas de interés (del 6% al 10%) y se implementaron medidas para moderar el crecimiento del crédito, fortalecer la posición de liquidez internacional, atenuar la apreciación del peso y desincentivar la entrada de capitales y endeudamiento de corto plazo.

Figura 1. Inflación anual total al consumidor



Fuente: DANE; cálculos del Banco de la República.

2. pp: puntos porcentuales.

Pese a las medidas tomadas, la inflación siguió su fase de ascenso iniciada a mediados de 2006, culminando 2007 en 5,7%, por encima del rango meta de inflación establecida para dicho año (entre 3,5% y 4,5%). La combinación de presiones de demanda asociadas con el alto crecimiento registrado en 2007, la menor oferta de alimentos por factores climáticos, el fuerte aumento de la demanda de Venezuela por nuestros productos y los incrementos en los precios internacionales de los productos básicos, fueron los principales motivos que explicaron el repunte de la inflación y el incumplimiento de la meta. El aumento en los precios internacionales de los productos básicos continuó, y a partir del segundo semestre de 2008, empezó a revertirse la tendencia. Ello afectó tanto la inflación de alimentos y regulados que explicaron el incumplimiento de la meta de inflación de 2008 (entre 3,5% y 4,5%).

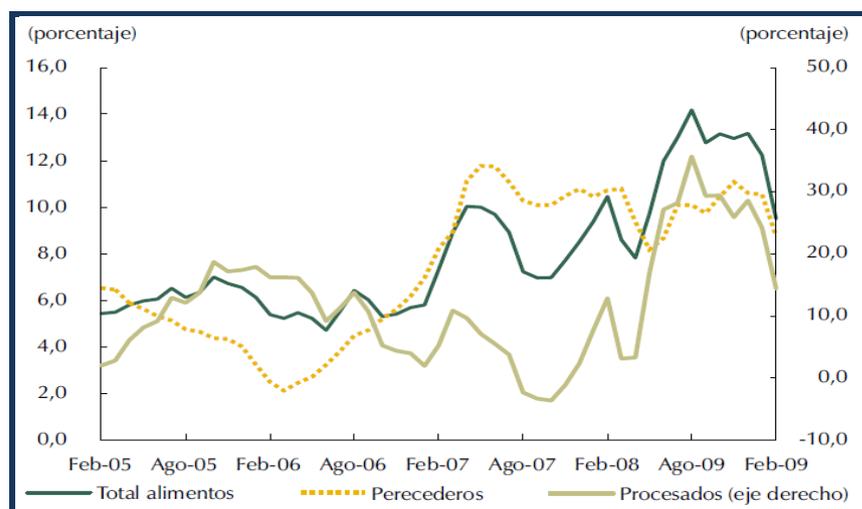
Tabla 1. Inflación en Colombia

Inflación en Colombia				
Rango	2006	2007	2008	Inflación de alimentos
Meta 2008				2008
4 +/- 0.5	4.5	5.7	7.7	13.2

Fuentes: Bloomberg y Datastream. Banco de la República.

En Colombia la mayor parte de la aceleración de la inflación anual en el 2008 se explicó por las fuertes alzas en los precios de los alimentos, grupo que registró un incremento anual a finales de año de 13,2%, el más alto de la década (ver gráfico 2). El auge en los precios de los alimentos estuvo asociado principalmente con el incremento del petróleo y sus sustitutos, y con los efectos que esto tuvo sobre los precios internacionales de productos básicos de origen agrícola (cereales, oleaginosas y azúcar, entre otros) y en los costos de transporte y de producción.

Figura 2. Inflación anual de alimentos



Fuente: DANE; cálculos del Banco de la República.

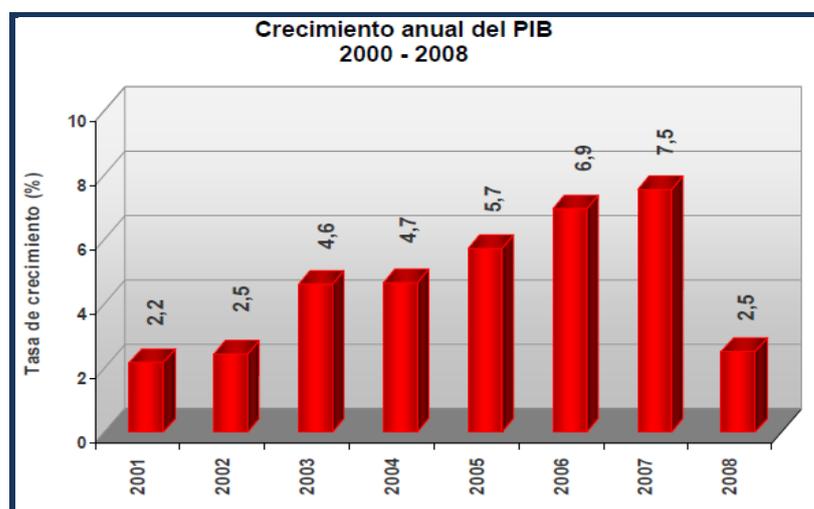
Además de los alimentos importados, los de origen primario también pueden contribuir a la reducción de la inflación en 2009 por causas internas. Sus precios relativos aumentaron sustancialmente en 2007 y 2008, y esto puede contribuir a estimular la oferta durante el 2009, especialmente si los costos de insumos agrícolas y del transporte no suben mucho, como cabe esperar.

Ante este panorama económico la JDBR³ decidió abandonar los controles a la entrada de capital de corto plazo y fijó la meta de inflación de 2009 en un rango entre 4,5% y 5,5%; estableció en 4% el punto medio de rango meta de inflación para el año 2010, y redujo en 300pb⁴ su tasa de interés de referencia.

▪ **PIB:**

El ciclo expansivo de la economía colombiana, que se prolongó durante seis años, alcanzó su pico en 2007 (con un crecimiento de 7,5%) y en 2008 presentó un cambio de tendencia más pronunciado de lo previsto, la economía creció 2,5%. La magnitud de la desaceleración, se ha venido agudizando. Después de una expansión económica de 8,1% en el último trimestre de 2007, los crecimientos trimestrales sucesivos durante 2008 fueron 4,1%, 3,9%, 2,9% y -0,7%, respectivamente.

Figura 3. Crecimiento anual del PIB



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Al analizar los resultados del PIB del 2008 por grandes ramas de actividad, comparados los del año 2007, se observaron las variaciones que se presentan en la siguiente tabla.

3. JDBR: Siglas de Junta Directiva del Banco de la República, la cual define metas cuantitativas de inflación para el año en curso y el siguiente año.

4. pp: puntos porcentuales.

Tabla 2. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica

Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2007 / 2008		
Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas		
Ramas de actividad	2007	2008
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	3,9	2,7
Explotación de minas y canteras	2,9	7,3
Industria manufacturera	9,5	-2,0
Electricidad, gas de ciudad y agua	3,7	1,2
Construcción	11,5	2,8
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	8,7	1,3
Transporte, almacenamiento y comunicación	11,0	4,0
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	7,3	5,6
Servicios sociales, comunales y personales	4,7	2,1
Subtotal valor agregado	7,2	2,5
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	11,5	3,3
PRODUCTO INTERNO BRUTO	7,5	2,5

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles se obtuvo una variación del 1.3% en el último año, a continuación se presentan las variaciones dentro del sector:

Tabla 3. PIB por ramas de actividad

PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS CONSTANTES DE 2000 POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA - Variaciones porcentuales anuales								
RAMAS DE ACTIVIDAD	2001*	2002*	2003*	2004*	2005*	2006*	2007*	2008*
Comercio (incluye reciclaje)	3,89	3,87	6,42	6,89	8,31	8,66	9,84	1,67
Servicios de reparación de automotores, artículos personales y domésticos	1,37	1,18	3,92	2,49	2,46	9,64	5,18	0,78
Servicios de hotelería y restaurante	2,55	-1,53	3,72	3,71	4,74	7,89	4,17	1,88
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	3,44	2,87	5,82	6,04	7,30	8,66	8,72	1,3

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE

“La desaceleración de la actividad económica durante 2008 fue en parte resultado de la acción de la política monetaria, que desde 2006 se orientó a moderar el crecimiento excesivo del crédito y de la demanda agregada, con el objetivo de contener las presiones inflacionarias y lograr una senda de crecimiento sostenible”⁵.

5. Informe de la junta directiva al Congreso de la República. Banco de la República Bogotá, D. C. Marzo de 2009. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/documentos/junta-directiva/informe-congreso/2009/marzo_2009.pdf. (Citado el 18 de Junio de 2009).

Durante el transcurso del año 2008 surgieron otros factores que produjeron una desaceleración mayor a la prevista y claramente indeseable: la apreciación cambiaria del primer semestre, la lenta ejecución de las obras civiles, el incremento en el precio de las materias primas (el cual aumentó los costos de producción para empresarios y afectó la producción industrial, la cual cayó 2%), las huelgas (Cerromatoso y corteros de caña) y la aceleración de la inflación principalmente en el rubro de alimentos (castigó el ingreso disponible de los hogares, produciendo una contracción de 3,9% del consumo de bienes durables).

▪ **Crisis financiera internacional:**

El factor que acentuó la desaceleración de la actividad económica en el 2008 fue sin duda la crisis financiera internacional. Es así como el valor en dólares de las exportaciones totales pasó de crecer 38,5% anual entre enero y septiembre, a -6,0% anual en el último trimestre, como resultado de la fuerte caída de los precios del petróleo y de otras materias primas, y por la reducción de los volúmenes vendidos, principalmente de bienes industriales. Simultáneamente las remesas de colombianos en el exterior comenzaron a desacelerarse y en el cuarto trimestre de 2008 presentaron una caída anual de 11,6%. Estas primeras cifras muestran que la crisis internacional ha afectado a la economía colombiana, e inevitablemente lo continuará haciendo el 2009.

El impacto negativo de esta crisis financiera global se siente de manera pronunciada sobre los países europeos y asiáticos, y de manera un poco más moderada, sobre América Latina. A pesar de la crisis de confianza que se ha generado en el sistema financiero internacional, varios países como Brasil, México y Colombia no han enfrentado un freno súbito de los flujos de capital. A diferencia de lo que ha ocurrido en otras naciones, los países de América Latina no han tenido que acudir a préstamos de emergencia del FMI; sin embargo, de continuar la crisis en los países desarrollados los problemas de financiamiento podrían empeorar en los próximos meses.

Los canales mediante los cuales una crisis internacional se transmite a las economías emergentes pueden ser de carácter real o financiero. De carácter real por el debilitamiento de las exportaciones, la caída de las remesas y la pérdida de confianza de consumidores e inversionistas y de carácter financiero por la reducción de los flujos de capital y el difícil acceso a recursos de crédito externo.

▪ **Proyecciones 2009-2010:**

La JDBR vislumbra una recesión profunda para las principales economías desarrolladas durante 2009 y una recuperación lenta hacia comienzos de 2010.

“Es muy probable que la tendencia a la desaceleración de las exportaciones se acentúe en 2009”⁶. Encuestas recientes muestran un sensible deterioro en la

6. Informe de la junta directiva al Congreso de la República. Banco de la República Bogotá, D. C. Marzo de 2009. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/documentos/junta-directiva/informe-congreso/2009/marzo_2009.pdf. (Citado el 18 de Junio de 2009).

confianza de empresarios y consumidores, lo que afectará sus decisiones de inversión y consumo. En cuanto a los flujos de capital, es improbable que en 2009 se repitan los altos niveles de inversión extranjera directa observados en los últimos dos años (cerca de US\$10.000 Millones), sin embargo, un número importante de los proyectos en los que participa la inversión extranjera ya se encuentra en ejecución y frenarlos no resultaría económicamente viable.

Para evaluar lo que esto puede significar para la economía colombiana en ausencia de políticas monetarias, el equipo técnico del Banco de la República proyecta que una reducción en el crecimiento mundial de 1pp contrae el crecimiento de nuestras exportaciones no tradicionales en al menos 2 pp y el crecimiento del producto interno bruto (PIB) colombiano en algo más de 0,5 pp. Como resultado de lo anterior, el Banco ha reducido los pronósticos de crecimiento para 2009. En septiembre de 2008 se creía posible crecer en el presente año a una tasa en un rango entre 1% y 4%. La estimación de crecimiento más reciente publicada en el Informe sobre Inflación lo ubicaba entre 1% a 3%. Actualmente este rango de pronóstico se encuentra en revisión, y es probable que se reduzca.

Lo anterior significa que la desaceleración económica continuará profundizándose en 2009. Perspectiva que produce gran preocupación, particularmente por los efectos sociales que tendría en términos de incrementos de la tasa de desempleo y los índices de pobreza. No obstante, existe una alta probabilidad de alcanzar un crecimiento positivo, en medio de lo que muchos analistas ya consideran la peor crisis económica después de la Gran Depresión de los años treinta. Este logro dejaría a la economía colombiana en una posición sana para iniciar una rápida recuperación una vez se supere la crisis externa. El valor específico de la cifra de crecimiento en 2009 dependerá de la magnitud y duración de la crisis internacional, del comportamiento de las economías de Venezuela y Ecuador (participan con el 43% de las exportaciones no tradicionales del país), de las acciones de política monetaria y fiscal, y de la respuesta del sector privado a los retos que enfrenta.

La probabilidad de alcanzar un crecimiento positivo en 2009 tiene mucho que ver con los mismos factores que durante 2008 acentuaron la desaceleración, y que este año podrían estar a favor. En cuanto a los factores que podrían ayudar al crecimiento, cabe señalar:

- La reducción de la inflación de alimentos: ésta cayó de 13,2% a fin de 2008 a 9,5% al concluir febrero, y se pronostica que continuará disminuyendo. En la medida en que la menor inflación de alimentos libere capacidad de compra del consumidor para otros bienes, mejoraría el ingreso disponible de los hogares, estimulando su consumo.
- La tasa de cambio. El peso se ha devaluado más de 40% frente a su menor nivel alcanzado en junio de 2008, el retorno a una tasa de cambio más competitiva estimulará la producción de los sectores transables, y mejorará el poder adquisitivo de las remesas de los trabajadores.
- La caída en el precio internacional de los productos básicos reducirá los costos de producción para las empresas, lo que mejora los márgenes e incentiva la producción.

Aunque las anteriores medidas no vuelven inmune a Colombia ante la crisis de la economía mundial, sí mejoran su posición para enfrentarla. En primer lugar, en la medida en que las proyecciones de inflación se dirijan a las metas y la economía cuente con la capacidad de dejar flotar su moneda, están dadas las condiciones para realizar una política monetaria contracíclica que estimule el crecimiento. También se cuenta con un sistema financiero sano, regulado, con suficientes provisiones y en general con muchas fortalezas para que siga irrigando crédito. Adicionalmente, se han acumulado reservas internacionales importantes para enfrentar los choques adversos de la crisis.

2.1.1.2 Entorno social y político de Colombia

Por medio del **GCI** (GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX), podemos evaluar aspectos económicos, políticos y sociales de Colombia. El índice global de competitividad presenta una evaluación comparativa de las debilidades y fortalezas de los países evaluados desde el punto de vista de su competitividad internacional (ver anexo 1).

El informe de 2008-2009 del GCI⁷, evaluó 134 economías de países desarrollados y en desarrollo, en el cual Colombia obtuvo la posición 74; en el GCI 2007–2008 Colombia obtuvo la posición 69 de 131 países evaluados y en el GCI 2006–2007 la posición 63 entre 122 países.

A continuación se presentan los 12 pilares o indicadores que analiza el GCI, y los subindicadores más relevantes positiva y negativamente para Colombia.

Tabla 4. INDICE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD EN 2008-2009

GCI 2008–2009 (out of 134)		
INDICADOR	SUBINDICADOR	RANK
1. INSTITUCIONES	Costos del terrorismo en los negocios	134
	Costos del crimen y la violencia en los negocios	118
	Comportamiento ético de las empresas	68
2. INFRAESTRUCTURA	Calidad de infraestructura de puertos	108
	Calidad del abastecimiento de electricidad	56
3. ESTABILIDAD MACROECONOMICA	Propagación de la tasa de interés	94
	Deuda pública	92
	Inflación	71
4. EDUCACION, PRIMARIA Y SALUD	Incidencia de la malaria	106
	Expectativa de vida	50
	Gasto en educación	42
5. EDUCACION SUPERIOR Y ENTRENAMIENTO	Calidad de la gestión de las escuelas	51
	Alcance de la capacitación del personal	91

7. The Global Competitiveness Report 2008-2009. Work Economic Forum. Country profiles: Colombia. Disponible en: <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>. ((Citado el 19 de Junio de 2009).

6. EFICIENCIA DE MERCADOS	Alcance y efecto de los impuestos	104
	Rata de impuestos total	124
	Prevalencia de las barreras comerciales	111
	Tiempo requerido para iniciar un negocio	94
	Alcance del dominio del mercado	92
	Eficacia de la política anti-monopolio	57
	Grado de orientación al cliente	39
	Intensidad de la competencia local	70
	Sofisticación del comprador	62
	7. EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL	Costos de mano de obra no salariales
Remuneración y productividad		104
Rigidez del empleo		40
Flexibilidad de la determinación de los salarios		71
Disparo de costos		89
Participación femenina en la fuerza laboral		59
8. SOFISTICACION DEL MERCADO FINANCIERO	Restricción de los flujos de capital	107
	Índice de derechos legales	119
	Fuerza de protección de los inversores	19
	Facilidad de acceso a los préstamos	60
	La solidez de los bancos	77
9. PREPARACION TECNOLÓGICA	Disponibilidad de nuevas tecnologías	110
	Leyes relativas a las TIC	53
10. TAMAÑO DEL MERCADO	Tamaño del mercado nacional	30
	Tamaño del mercado exterior	54
11. SOFISTICACION DE LOS NEGOCIOS	Cantidad de proveedores locales	46
	Calidad de proveedores locales	45
	Amplitud de la cadena de valor	49
	Naturaleza de la ventaja competitiva	70
	Sofisticación en los procesos de producción	75
	Alcance de la comercialización	74
12. INNOVACION	Colaboración en investigación universidad-ind.	44
	Contratación pública de tecnología avanzada	46
	Capacidad para innovación	54
	Disponibilidad de científicos e ingenieros	88

Fuente: <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>

En la anterior tabla se identificarán los aspectos positivos y negativos mas relevantes de cada indicador; los aspectos negativos se denotan con color rojo y los aspectos positivos con color azul.

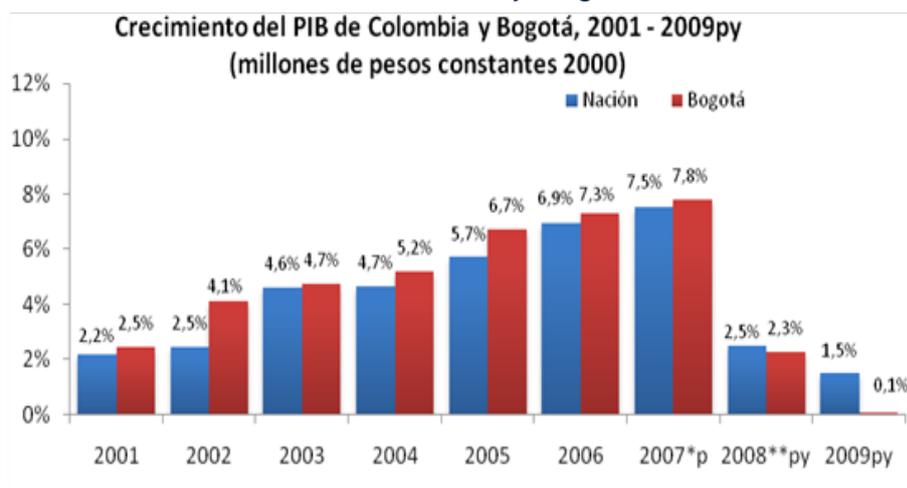
De acuerdo al informe del GCI del año 2008-2009, los factores de mayor problemática para hacer negocios en Colombia son las ratas de impuestos y la corrupción (ver anexo 2).

2.1.1.3 Entorno económico de Bogotá

▪ PIB:

El PIB de Bogotá - Cundinamarca es calculado conforme a la participación de la economía de la región en el total del PIB de Colombia. En la grafica se puede ver como el PIB de Bogotá también sufrió la baja de la desaceleración de la actividad económica durante el 2008 en el país.

Figura 4. Crecimiento del PIB de Colombia y Bogotá



Fuente: DANE2008. Dirección de estudios e investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Las ramas de actividad que tuvieron mayor porcentaje en el PIB de Bogotá son: servicios financieros e inmobiliarios con un PIB del 26%, servicios sociales y comunales con un PIB del 20% y el sector del comercio, reparación, restaurantes y hoteles con un PIB del 16%.

Por su parte, el PIB per cápita en Bogotá ha mantenido un crecimiento leve pero constante en los últimos seis años, en 2001 el PIB por persona estaba en 7.833.649 millones de pesos constantes de 2000, para situarse en los 9.560.313 millones (p)2 de pesos constantes de 2000 en 2006.

▪ Inflación:

La inflación de Bogotá en los últimos tres años fue aumentando considerablemente; en el 2008 la mayor contribución a nivel de grupos de gasto la obtuvieron los alimentos con 7,8%, seguidos por el grupo de salud con 7% y educación con 5,6%.

Al analizar el comportamiento por artículos alimenticios, los que tienen la mayor participación en la inflación nacional son: la carne de res (27.5%), los lácteos, grasas y huevos (27.1%) y las comidas fuera del hogar (20.5%).

Figura 5. Inflación en Bogotá

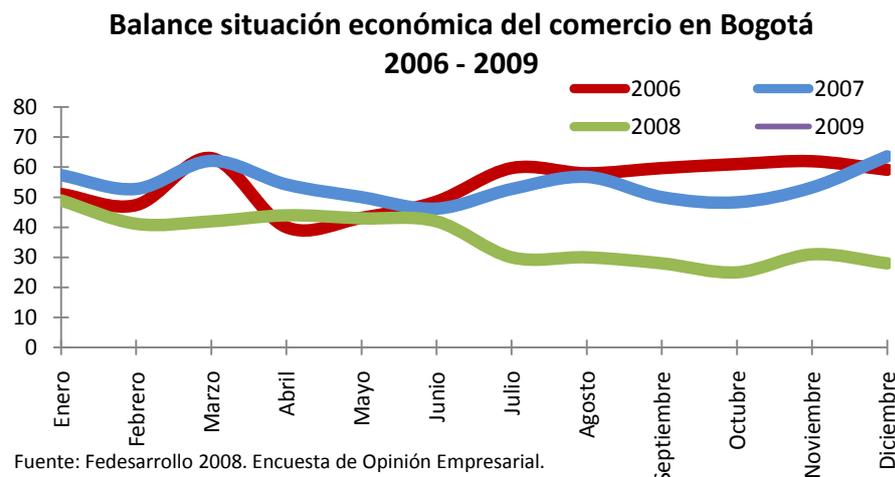


Fuente: DANE2008. Dirección de estudios e investigaciones. CCB.

▪ **Comercio:**

Según una encuesta de opinión comercial realizada por Fenalco, el balance de ventas del comercio en Bogotá obtuvo valores positivos desde enero del 2006 hasta mayo del 2008, mes en el cual se comenzaron a obtener valores negativos, que continuaron hasta enero del presente año.

Figura 6. Situación Económica del Comercio en Bogotá



Fuente: Fedesarrollo 2008. Encuesta de Opinión Empresarial.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

“Los principales problemas del comercio en Bogotá, identificados en el 2008 y 2009 son la baja demanda, el contrabando y la rotación de cartera”⁸.

2.1.1.4 Entorno social y político de Bogotá

▪ **Actividad empresarial:**

El comportamiento de la actividad empresarial en la región Bogotá fue positivo, pues la economía avanzó con respecto al 2006, debido al crecimiento de

8. Encuesta de opinión empresarial fedesarrollo 2009. Tablero de indicadores de Bogotá 2009. En: Dirección de estudios e investigaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.

Bogotá (7,3%); se crearon 16.912 nuevas sociedades en el 2007, con \$1.961.932 millones en activos; y se redujo en 113 el número de sociedades liquidadas. El número de sociedades constituidas en el sector de hoteles y restaurantes fue de 332 en el 2007 y 309 en el 2008, obteniendo un decrecimiento del 7%, como consecuencia de la crisis que inicio en el 2008.

El balance positivo en las expectativas de los empresarios fue un factor que contribuyó al buen resultado de la economía regional. En diciembre del 2007, para el 64% de los comerciantes la situación económica fue buena y para el 36% aceptable. En el comercio el aumento en los desembolsos de créditos para consumo, a pesar del incremento en las tasas de interés, se destacó como factor favorable.

Según la organización jurídica de las nuevas sociedades, el 63,23% se constituyó como sociedades limitadas, la sociedad unipersonal representó el 20,35% y la sociedad anónima representó el 11,28% de las sociedades creadas.

El buen comportamiento en la región se reflejó en los indicadores de desempeño de las principales actividades productivas: crecieron las ventas, bajaron los inventarios y aumentó el uso de la capacidad instalada. De esta manera Bogotá se consolidó como el principal centro económico y empresarial del país y en la región más atractiva para localizar y desarrollar actividades productivas; Nuestra ciudad cuenta con una importante actividad industrial y registra los niveles de inversión más altos a nivel nacional.

Bogotá ha logrado avances evidentes, sin embargo, tenemos el reto de crecer al 8,5% para darle sostenibilidad al crecimiento de la economía, mantener la dinámica de creación de nuevas empresas y darle impulso a las existentes, reducir el desempleo, crear nuevas oportunidades de crecimiento empresarial y elevar la calidad de vida. Para lograr esta meta, es indispensable:

- Fortalecer la cooperación público – privada para apoyar el emprendimiento, atraer inversión y fomentar la creación de sectores productivos de clase mundial.
- Reducir la informalidad empresarial y laboral para consolidar un entorno que facilite el crecimiento de las empresas, y mejore la calidad del empleo.

La CCB trabaja para mejorar el entorno de los negocios, la empresarialidad y la calidad de vida de Bogotá, mediante el desarrollo de estrategias para promover la competitividad de la ciudad, implementando programas que apoyan la creación de nuevas empresas y la generación de empleo.

Las empresas matriculadas del sector económico de hoteles y restaurantes tuvieron una participación del 7.9%, del total de las empresas matriculadas en Bogotá en el año 2008; en este sector se encontraron 18.763 microempresas, 414 pequeñas empresas, 63 empresas medianas y 11 grandes empresas.

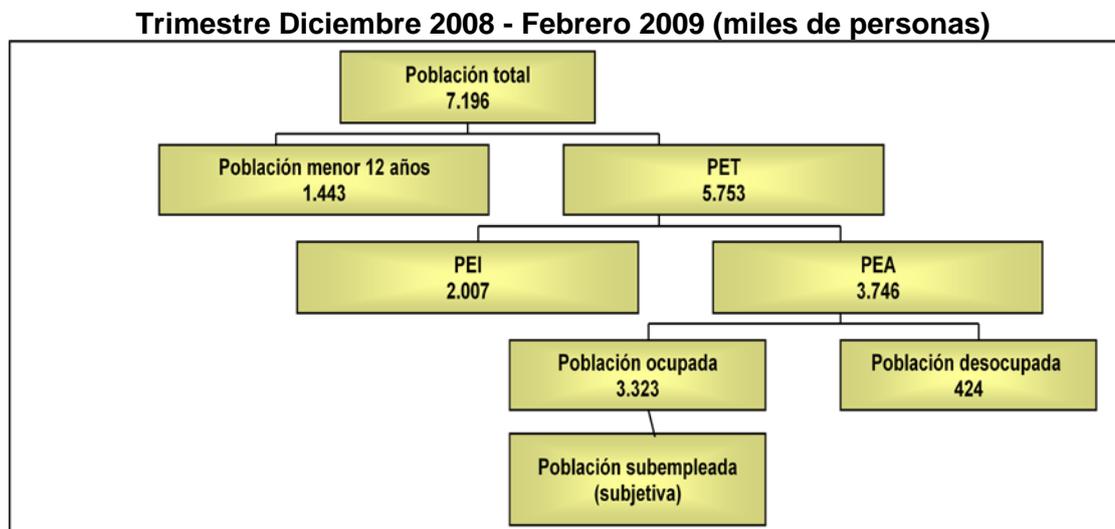
▪ **Empleo:**

En el periodo comprendido entre los años 2002 y 2007, el número de ocupados en Bogotá aumentó en 494 mil personas, llegando a un total de 3.293 mil personas ocupadas en 2007.

Las tres principales ramas de actividad que en 2007 absorbieron la mayor cantidad de ocupados fueron la de servicios comunales, sociales y personales, con un total de 862 mil personas ocupadas; le siguen en orden de importancia el sector de comercio, hoteles y restaurantes con 828 mil personas y, en tercer lugar, la industria manufacturera con 591 mil personas.

La población ocupada en el sector de comercio, hoteles y restaurantes entre diciembre de 2007 y febrero de 2008 aumento en un 7.7%, mientras que el trimestre anterior el aumento había sido del 13.3%

Figura 7. Estructura de la fuerza de trabajo en Bogotá



Fuente: DANE GEIH 2008. Promedios móviles diciembre – febrero.
Cálculos: Dirección de estudios e investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

Los indicadores laborales como la tasa de ocupación indican una variación del -0.2% entre los dos últimos años y una tasa de desempleo con una variación de 4.6% en el mismo periodo.

Tabla 5. Indicadores laborales de Bogotá

Indicadores laborales de Bogotá.			
Trimestre diciembre - febrero.			
Indicador	Bogotá		
	2008	2009	Variación
Tasa de ocupación	57,9	57,8	-0,2%
Tasa de desempleo	10,8	11,3	4,6%

Fuente: DANE GEIH 2008. Promedios móviles diciembre – febrero.

La mayor tasa de desempleo en las trece áreas metropolitanas de Colombia evaluadas en el 2008 la tienen las ciudades de Ibagué (19.5%), Medellín (16.6%) y Pereira (16.3%), mientras Bogotá hace parte de una de las ciudades con menor tasa (11.3%).

▪ **Competitividad:**

En el escalafón de las mejores ciudades latinoamericanas para hacer negocios⁹, entre mas de 42 ciudades, Bogotá ocupó el 12º puesto en año 2006, el 11º en el año 2007 y el 8º en el 2008, obteniendo una evolución de 3 puntos en el último año.

▪ **Índice de calidad de vida:**

Para el año 2007 el ICV de Bogotá se encontró en 63.6, obteniendo un ranking en América Latina de 23 y un ranking mundial de 143.

▪ **Social:**

De acuerdo a información del DANE de marzo de 2007, la línea de pobreza en Bogotá ha venido disminuyendo en los últimos años pasando del 38.3% en el 2003 al 23.8% en el 2006.

Las localidades de Bogotá cada vez adquieren mayor importancia en su contribución al desempeño de la actividad productiva de la ciudad. Por el tamaño de su población y por su estructura empresarial hoy día en Bogotá, algunas de ellas se han consolidado como “ciudades” dentro de la ciudad. Por ello, la existencia de un entorno físico, institucional, capital humano y disposiciones normativas favorables determinan las decisiones de localización empresarial y las condiciones para un mejor desempeño económico.

▪ **IDH:**

El índice de desarrollo humano integra los resultados de una población en tres aspectos: longevidad o esperanza de vida al nacer, nivel educativo según tasa de alfabetización y tasa bruta de escolaridad; Bogotá obtuvo un IDH de 0.78 en el año 2006.

▪ **Seguridad:**

Los delitos de mayor impacto en Bogotá de acuerdo a la información suministrada por la policía metropolitana son el hurto a personas, hurto a residencias y hurto a establecimientos.

2.1.1.5 Análisis de las variables

Se analizan las variables del entorno social, político y económico de Colombia y Bogotá y se determina si son amenazas u oportunidades para el negocio de sushi.

9. América Economía Intelligence "Escalafón de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina". Tablero de indicadores 2009. Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB.

Amenazas:

- × El aumento en la inflación de los alimentos fue el factor que mas influyo en el aumento de la inflación durante los últimos dos años; los alimentos con la mayor participación en la inflación nacional fueron la carne, los lácteos y las comidas fuera del hogar; lo cual indica que las comidas rápidas tuvieron y tendrán una gran influencia en el crecimiento de la inflación nacional.
- × Se tiene proyectada una baja posibilidad de que la desaceleración económica fruto de la crisis económica continuara profundizándose en el 2009 aumentando el desempleo y la pobreza, motivo que afectaría el crecimiento económico del negocio de sushi ya que las personas no tendrían la misma capacidad económica para acceder a este tipo de comidas fuera de su hogar.
- × Los factores de mayor problemática para hacer negocios en Colombia son las altas ratas de impuestos, la corrupción, el tiempo requerido para iniciar un negocio y la prevalencia de las barreras comerciales; ítems que pueden llegar a afectar el inicio y el desarrollo del negocio.
- × Dentro de los delitos de mayor impacto en Bogotá se encuentra el hurto a establecimientos, información de gran relevancia en el momento de establecer la seguridad del negocio.

Oportunidades:

- ✓ La economía de Colombia se encuentra fuertemente preparada para enfrentar los choques externos, cuenta con las suficientes provisiones para entre otras brindar créditos, que serian necesarios para iniciar el negocio de sushi ya que no se cuenta con el capital suficiente.
- ✓ A raíz de la crisis económica, el gobierno ha disminuido las tasas de interés para incentivar el consumo, lo cual favorece el negocio ya que las personas tendrán más capacidad de compra de todo tipo de artículos incluidos los alimentos.
- ✓ Colombia no ha sentido de manera pronunciada la crisis financiera y se tiene una alta posibilidad de alcanzar el crecimiento positivo en el año; la inflación de alimentos continuara disminuyendo estimulando de esta manera el consumo de la población y aumentando la demanda. La caída en el precio internacional de los productos básicos disminuirá los costos de producción en las empresas, favoreciendo la variedad y costos de los proveedores.
- ✓ Los factores positivos de mayor relevancia en Colombia en el momento de hacer negocios son la eficacia de la política anti-monopolio, el grado de orientación al cliente, el tamaño del mercado nacional, y la gran cantidad y calidad de proveedores locales.
- ✓ El crecimiento de la actividad empresarial en Bogotá ha sido positivo, se han creado nuevas sociedades y han disminuido las sociedades liquidadas, aumentando el esfuerzo e iniciativa de los emprendedores y las oportunidades de las personas de acceder a un ingreso y un empleo de calidad.
- ✓ Bogotá es actualmente la mejor octava ciudad latinoamericana para hacer negocios, y por sus altos indicadores de desempeño se cataloga como el

- principal centro empresarial del país, óptimo para localizar actividades productivas como restaurantes y comidas rápidas.
- ✓ La CCB implementa programas para apoyar la creación de nuevas empresas y mejorar el entorno negocios, estrategias que son bastante útiles para el montaje del negocio de sushi.
 - ✓ El sector de comercio, hoteles y restaurantes fue la segunda rama más importante a la hora de generar empleo en nuestra ciudad; indicando que la creación del negocio planteado puede aportar a aumentar este índice de empleo ofreciendo oportunidades laborales a los bogotanos.
 - ✓ La línea de pobreza en Bogotá ha disminuido y se cuenta con un índice de calidad de vida alto, favoreciendo el crecimiento de los negocios ubicados en esta ciudad.

2.1.2 Análisis Cualitativo

▪ **Ley Mypime:**

De acuerdo con la definición de tipo de empresas de la LEY MIPYME (LEY 590 10 de julio de 2000), por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, nuestra empresa se clasificara como MICROEMPRESA

Microempresa:

- Planta de personal no superior a 10 trabajadores.
- Activos totales por valor inferior 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

▪ **Fortalecimiento de las mypimes:**

Para apoyar la creación de nuevas empresas el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha venido liderando la Política de Emprendimiento¹⁰, basada en cinco pilares:

1. La iniciación formal de la actividad empresarial: en la cual se han logrado avances en cuanto a simplificación de trámites, reducción de costos, difusión de información y control de informalidad.
El 86% de las empresas que se crean en Colombia nacen en la ilegalidad, impidiendo su crecimiento, cerrando las puertas del acceso formal al financiamiento y a las demás herramientas que el Gobierno tiene dispuestas para apoyar el desarrollo empresarial.
En la simplificación de trámites, con la puesta en marcha del portal www.creaempresa.com se ha logrado disminuir el número de días para crear una empresa de 16 días a 1 día.
2. El acceso a la financiación: a través de los fondos de capital semilla, la Banca de las Oportunidades, el capital de riesgo, redes de inversionistas y el fondo nacional de garantías.

10. Política Nacional de Emprendimiento. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=7101&idcompany=1>. (Citado el 24 de Junio de 2009).

Bancóldex ha sido uno de los ejes de apoyo en la financiación de este segmento del sector empresarial. De los 972.864 millones de pesos que el Banco desembolsó hasta abril de 2009, más de 642.528 millones de pesos han sido destinados a las Mipymes. Los resultados que hoy se tienen en materia de desembolsos, ratifican el respaldo con el que cuentan las empresas para acceder a los recursos.

3. La articulación: para lo cual se han venido conformando la red nacional y las redes regionales de emprendimiento, las comisiones regionales de competitividad y la coordinación con los actores directamente implicados (grandes empresas y fundaciones).

Se llevó a cabo un convenio con la Cámara de Comercio para fortalecer los programas de Desarrollo Empresarial que adelanta el Ministerio.

4. Soporte no financiero: el cual provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha (capacitación y asesoría a la cultura de emprendimiento).

5. Ciencia, tecnología e innovación: promover emprendimientos que incorporan estas áreas.

A través de la Superintendencia de Industria y Comercio, se ha promovido la innovación y la actualización tecnológica a través de la difusión masiva del conocimiento.

El Ministro de Comercio, Industria y Turismo, afirma que muchas empresas no son sostenibles, pues se crean por necesidad o por oportunidad, más no por hacer empresa, ni siguiendo los parámetros necesarios.

Lo que hará el Ministerio es generar la institucionalidad para dar acompañamiento a todo el proceso emprendedor, desde la concepción de una iniciativa, la puesta en marcha de la empresa, su acceso a financiamiento y su internacionalización.

La política también conformó y lanzó la Red Nacional de Emprendimiento para articular todas las empresas que tienen algo que ver con las Mipymes, y tendrá un rubro inicial de 1.000 millones de pesos para el 2009.

El DANE reporta que las Mipymes generan el 70% del empleo global de Colombia y en la actualidad están utilizando tan solo el 68 por ciento de su capacidad industrial instalada.

▪ **Acceso al crédito:**

La investigación 'Perspectivas de las Pymes en Colombia y América Latina' realizada por Visa y Nielsen, reveló que el 89% de las Pymes colombianas prefiere pagar sus obligaciones en cheque o en efectivo y recurren en poca medida a los créditos bancarios, esto se da en gran medida por una posible ignorancia y falta de confianza de los empresarios.

Las pequeñas y medianas empresas colombianas tienen el primer lugar en consecución de créditos bancarios, pero a su vez prefieren obtener créditos informales en su relación con los proveedores, es decir que prefieren pagar de

contado esperando obtener beneficios en los productos, en vez de cancelar cuotas de un crédito y así no tener problemas con los intereses.

Por otro lado el estudio también constató que sólo el 44% de las empresas tienen un cuenta bancaria a nivel empresarial y que un 35% de las pymes del país lograron formalizar procesos como sus políticas de compras, uso de tecnologías e innovación de productos.

Tabla 6. Lista de entidades que brindan microcréditos

Nombre Entidad	Representante
OPORTUNIDAD LATINOAMERICA COLOMBIA	Luis Carlos Jaramillo
EMPRENDER	Claudio Higuera Martínez
BANCO PROCREDIT	Manuel Buritica López
FINANCIERA COMPARTIR S.A	Enrique Ordoñez Noriega
BANAGRARIO	Jaime Restrepo Vélez
BANCO DE BOGOTA	Germán Michelsen
COOPERCAFE	José Alejandro Duque
CORPORACION BANCO DEL PUEBLO	Ana Victoria Castañeda
FUNDACION MARIO SANTO DOMINGO	Marcela Ortiz
ECLOF - COLOMBIA	María Victoria Aguirre

Fuente: www.mincomercio.gov.co

▪ **Bogotá emprende:**

Es el Centro de Emprendimiento creado por la Alcaldía Mayor de Bogotá y La Cámara de Comercio de Bogotá, con el fin de generar una cultura del emprendimiento y de apoyar a Emprendedores y empresarios en la creación, crecimiento y consolidación de sus negocios.

Los objetivos mas relevantes de Bogotá emprende son:

1. Ampliar el número y la calidad de las empresas que se crean en Bogotá y la región.
2. Minimizar el número de empresas que están en riesgo de liquidarse.
3. Ofrecer servicios empresariales para reducir la actividad económica informal.
4. Fortalecer los servicios para mejorar la gestión y productividad de las empresas.
5. Ampliar oportunidades de negocios en los mercados nacionales e internacionales para que las empresas se consoliden.
6. Contribuir a la generación de empleo.

Este centro de emprendimiento cuenta con una oferta de servicios integrales que brinda el acceso a publicaciones digitales y físicas, programación de actividades y asesoría de expertos. Para acceder a estos servicios es obligatorio participar de la charla informativa "Emprende con Bogotá Emprende" y diligenciar un formato de registro para ser usuario acreditado.

Bogotá emprende ofrece diferentes contenidos y su información completa de acuerdo a las necesidades de cada usuario:

- Crea tu empresa: apoyo para la creación y formalización de un nuevo negocio. En este contenido se encontraran aspectos como ventajas e implicaciones de crear una empresa, evaluación de la capacidad como emprendedor, selección y análisis de la idea de negocio, planeación del proyecto empresarial, plan de trabajo, trámites y formalización del negocio.
- Haz crecer tu empresa: asesoría, conocimientos y herramientas para hacer crecer la empresa e integrarla al mercado. Encontramos aspectos como, herramientas para aprender a administrar la empresa, habilidades para generar nuevos contactos y vincularse al mercado y estrategias de cooperación empresarial.
- Consolida tu empresa: apoyo para que la empresa sea más competitiva en el mercado global a través de herramientas que permiten evaluar la situación real del negocio e implementar soluciones efectivas y abrir nuevas oportunidades en el mercado nacional e internacional.
- Innova con tu empresa: acompañamiento y formación para incrementar estrategias que lleven a innovar en el negocio durante su creación, crecimiento y consolidación.
- Intégrate al mercado nacional: conocimientos y alternativas para mejorar la gestión del negocio en el mercado Nacional.
- Internacionaliza tu empresa: alternativas de servicios para que los emprendedores y empresarios de Bogotá, tengan la oportunidad de realizar contactos comerciales y negocios en Colombia y en el exterior.

2.1.2.1 Análisis de las variables

Se determinan que variables del análisis cuantitativo del macroentorno son amenazas y oportunidades para el negocio de sushi.

Amenazas:

- ✗ Una gran cantidad de empresas que se crean en Colombia son ilegales, los aspectos negativos que esto produce no solo afectan el crecimiento y desarrollo de dichas empresas, sino también el del sector en general, retrasando la económica del país y perjudicando toda la cadena de valor desde los proveedores hasta los clientes.

Oportunidades:

- ✓ El gran apoyo en creación de nuevas empresas que ofrece la política de emprendimiento es vital para comenzar con buenas herramientas la microempresa.
- ✓ La simplificación de tramites y reducción de costos para iniciar una actividad formal, son oportunidades para agilizar y desarrollar positivamente el negocio.
- ✓ El fácil acceso al financiamiento y la cantidad de entidades que respaldan los créditos para crear empresa, facilitan los medios para conseguir el capital de trabajo necesario para el negocio.

- ✓ El soporte no financiero, como la capacitación y asesoría por parte de las entidades del estado, son herramientas muy útiles en el emprendimiento del negocio.
- ✓ Un porcentaje muy alto de pymes no recurre a créditos bancarios; esta deficiencia se puede aprovechar como oportunidad para la microempresa de sushi ya que los bancos tendrán mayor capital disponible para préstamos empresariales.
- ✓ El programa de apoyo empresarial de Bogotá Emprende, no solo favorece la creación del negocio, sino también su crecimiento y consolidación en el mercado.

2.1.3 Amenazas y oportunidades del macroentorno

Tabla 7. Matriz de amenazas y oportunidades en el macroentorno.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> × Aumento en la inflación de los alimentos. × Proyección de la continuidad de la desaceleración económica en el 2009. × Altas ratas de impuestos, corrupción, tiempo requerido para iniciar un negocio y prevalencia de las barreras comerciales. × Hurto a los establecimientos. × Gran cantidad de empresas ilegales en Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Economía de Colombia fuertemente preparada para enfrentar choques externos. ✓ Disminución de las tasas de interés para incentivar el consumo. ✓ Alta posibilidad de alcanzar el crecimiento positivo en el año; disminución de la inflación de alimentos y la caída en el precio internacional de los productos básicos. ✓ Eficacia de la política anti-monopolio, grado de orientación al cliente, tamaño del mercado nacional, y cantidad y calidad de proveedores locales. ✓ Crecimiento positivo de la actividad empresarial en Bogotá, creación de nuevas sociedades y disminución de las sociedades liquidadas. ✓ Altos indicadores de desempeño de Bogotá. ✓ Programas de apoyo empresarial de la CCB. ✓ Generación de empleo en el sector de comercio, hoteles y restaurantes. ✓ Línea de pobreza e índice de calidad de vida en Bogotá. ✓ Apoyo en creación de nuevas empresas que ofrece la política de emprendimiento. ✓ Simplificación de trámites y reducción de

	<p>costos para iniciar una actividad formal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fácil acceso al financiamiento y gran cantidad de entidades que respaldan los créditos para crear empresa. ✓ Capacitación y asesoría por parte de las entidades del estado. ✓ Alto porcentaje de pymes que no recurre a créditos bancarios. ✓ Programa de apoyo empresarial: Bogotá Emprende.
--	---

Fuente: Autor.

2.2 MICROENTORNO

2.2.1 Análisis del sector en Colombia y Bogotá

El negocio de Sushi en Colombia pertenece al sector de *Servicios* y al subsector de *Recreación y Restaurantes*.

El análisis del sector se realiza con base en la información obtenida por la base de datos de Benchmark¹¹, BPR, la cual contiene un número importante de empresas representativas de cada sector pero no necesariamente reúne el universo de todos los establecimientos dedicados a esta actividad.

1) INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR

▪ **Tasa de crecimiento en Ventas:**

Aumentaron en el año 2007 un 3.5%, en el año 2006 un 30.2%, en el año 2005 un 67.3% y en el año 2004 un 29%

Los ingresos de este sector están asociados, de una parte al crecimiento en general de la economía y al comportamiento del turismo. De acuerdo a la información del DAS y PROEXPORT, durante el año 2007 ingresaron al país 2.241.953 visitantes extranjeros, con un crecimiento de 13,5%. En junio de 2008 el flujo de viajeros extranjeros, creció un 5.1%. Del total de turistas que ingresaron por los puntos de control del DAS, en junio llegó a Bogotá el 51.2%, a Cartagena el 10.4% y a Medellín el 9.9%.

Según datos de Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, ACODRÉS y de portafolio.com.co; los restaurantes aprox. 70.000 en el país, vendieron \$6 billones en el 2007¹². En los últimos seis años este subsector ha tenido un crecimiento promedio del 6% y generado ventas por 25,05 billones de pesos aproximadamente.

11. Informe del sector de servicios (Recreación y Restaurantes). 2008. Disponible en: <http://www.benchmark.com>. (Citado el 18 de Junio de 2009).

12. El análisis se realizó con base en los resultados de una encuesta realizada a 3.281 restaurantes turísticos, en Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Bucaramanga y San Andrés. Noviembre de 2007 y febrero de 2008. Disponible en: <http://www.acodres.org>. (Citado el 18 de junio de 2009)

Restaurantes turísticos: la ciudad con mayor oferta promedio de comida internacional es Cali y la de menor, Bucaramanga. Además, El 42% del total de estos restaurantes tiene una capacidad operativa de entre 21 y 60 personas.

La mayor concentración de los restaurantes censados en los distritos turísticos definidos se encuentran en estratos 3 (25%), 4 (26%) y 5 (24%). Como aspecto negativo, la mayoría de los restaurantes no tiene claro su concepto turístico, y no entienden la ventaja de trabajar con el Fondo de Promoción Turística. Según las resoluciones 347 y 348 emitidas por el Ministerio de Industria y Comercio, un restaurante es turístico cuando sus ventas anuales alcanzan o superan los 500 salarios mínimos mensuales (\$250.000.000).

▪ **Rentabilidad:**

Margen operativo: disminuyó de 4.1% a 2.3%, entre el 2006 y el 2007.

Margen neto (utilidad neta / ventas): disminuyó de 1.8% a -2%, entre el 2006 y 2007 respectivamente.

Las empresas con el mayor volumen de utilidades en el 2007 corresponden a CREPES Y WAFFLES S.A. con \$5.455 millones, el año anterior había sido de \$1.898 millones; I.R.C.C. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA¹³ con \$2.722 millones, (\$987.4 millones en el 2006) y FRISBY S.A. con \$1.383.5 millones, un 7.6% más altas que el año anterior.

▪ **Tasa de crecimiento en Activos:**

Disminuyó 15.9% en el 2007, el año anterior habían crecido en 22.8%

Según los datos del censo de Fondo de Promoción Turística y Acodrés, solo el 19% de los restaurantes son de tipo mixto (bar-restaurante) siendo el servicio de comida el principal negocio de los establecimientos censados con un 63%.

Los restaurantes de mayor capacidad de personas están ubicados en Bogotá, hasta 400 personas, los de menor capacidad hasta 60 personas se encuentran en Medellín (el 71% de los restaurantes) y en Bucaramanga (el 90% de los restaurantes).

En cuanto al tamaño, Bogotá y Cali son los de mayor área, con 500 y 120 metros cuadrados, respectivamente. En Medellín se encontró que el 31% de los restaurantes tiene apenas 50 metros cuadrados de área y predominan los que ofrecen comida de tipo nacional (59%).

Las empresas con el mayor volumen de activos corresponden a PLAZA MAYOR MEDELLIN CONVENCIONES Y EXPOSICIONES S.A. con \$88.381 millones, 91.9% superiores a los del 2005, PROCINAL BOGOTA LTDA con \$57.143 millones, 140.9% superiores a los del año 2006 y CLUB CAMPESTRE EL RODEO S.A. con \$49.347 millones, 1.65% inferiores a las obtenidas el año anterior.

13. Cadena de restaurantes conformada por Hamburguesas El Corral, El Corral Gourmet y Beer Station.

2) CADENA PRODUCTIVA

Principales características del perfil del sector:

- En las novedades del país en los últimos años está el ingreso de la cadena de restaurantes londinense Hard Rock Café y la cadena de restaurantes McDonald's al país, que incorpora el concepto de familia, enfocado especialmente en los niños para conquistar consumidores.
- Se destacan las empresas de comidas rápidas, impulsadas en forma importante por el desarrollo de los centros comerciales, el ingreso al mercado de grandes marcas y la aparición de franquicias del exterior.
- En los últimos años también surgieron grandes cambios tanto en el servicio como en los productos y consumo, con la aparición de franquicias como Domino's, Kentucky Fried Chicken, BurgerKing, Wendy's, KFC, Pizza Hut, Taco Bell, Ben & Jerrys, Dunkin Donuts y la respuesta de las cadenas locales como El Corral, Crepes & Waffles, Presto y Jenos Pizza, entre otras.

3) GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR

Con el propósito de caracterizar los sectores económicos, se establece el grado de concentración que existe en los diferentes sectores, de acuerdo con el volumen de ventas y el número de empresas que reportan información.

Tabla 8. Primeras 20 empresas del subsector Recreación y Restaurantes

RECREACION Y RESTAURANTES (Cifras en millones de pesos)			
Nº Empresas	Razón social	Ventas Netas	Utilidad Neta
1	I.R.C.C. LIMITADA	\$141.655	\$2.722
2	CREPES AND WAFFLES S.A.	\$96.226	\$5.455
3	FRISBY S.A.	\$77.617	\$1.383
4	GRUPO CBC S.A.	\$62.738	\$990
5	ARCHIES COLOMBIA S.A.	\$35.867	-\$3.365
6	INMACULADADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA S.A.	\$28.522	\$200
7	AVINCO S.A.	\$27.002	-\$327
8	HEALTHFOOD S.A.	\$25.290	\$78
9	CALCO S.A.	\$24.121	\$171
10	ALIMENTOS SPRESS LTDA	\$22.755	\$888
11	DUFLO LTDA. SERVICIOS PETROLEROS	\$17.805	\$982
12	INVERSIONES LASSNER LTDA	\$17.779	\$95
13	REFORESTACION Y PARQUES S.A.	\$17.580	-\$2.790
14	LAO KAO S.A.	\$17.480	\$258
15	ARCOS DORADOS PAISAS LTDA.	\$17.204	-\$263
16	VIDEO COLOMBIA S.A.	\$16.408	\$152
17	ALIMENTACION FAMILIAR BLANCEADA LTDA.	\$15.833	\$414
18	PESQUERA JARAMILLO LTDA.	\$14.541	\$710
19	PLAZA MAYOR DE MEDELLIN CONVENCIONES	\$14.159	\$1064
20	ARCOS UNIDOS LTDA.	\$13.211	\$342

Fuente: www.benchmark.com

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2007 es I.R.C.C. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA con \$141.655 millones, un 24.4% más alto que las efectuadas el año anterior; CREPES Y WAFFLES S.A. con ventas por \$96.226 millones, 25.2% de crecimiento; y FRISBY S.A. con ventas por \$77.617 millones, crecieron 15.1% con respecto al año anterior.

- I.R.C.C. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA dueña de la marca El Corral, inició operaciones en 1983 en Bogotá, hoy cuenta con 96 puntos en las principales ciudades; 88 son los tradicionales, 6 son Gourmet y 2 son Beer Station.
En opinión de sus directivos¹⁴, “Este es un producto costoso porque trabajamos con materia prima de primera calidad y con un peso mayor, la carne es 100% de res de novillo cebú, el pan (que se compra a Bimbo y a Comapan) y los helados se elaboran exclusivamente para los establecimientos de la cadena”.
- CREPES Y WAFFLES S.A. es una cadena de restaurantes con presencia en Colombia, Ecuador, Panamá, Venezuela, México y España. En 1980, abren en Bogotá el primer punto de venta, dos años más tarde, abre un nuevo local en el Centro Internacional el cual se convirtió en el lugar preferido de los ejecutivos, por su atención especializada.
Con en el transcurso de este desarrollo, la empresa ha venido proyectándose a escala nacional e internacional, abriendo sus puertas en Cartagena, Cali, Medellín, Barranquilla, Quito, Ciudad de Panamá, Caracas, Ciudad México y Madrid.
Es una empresa 100% colombiana que se proyecta hacia el futuro fortaleciendo su estructura organizacional, manteniendo sus altos estándares de calidad y servicio y contribuyendo permanentemente con el crecimiento de su gente.

4) CALIFICACIÓN DEL SECTOR

Los 82 sectores para los cuales se dispone de información financiera en BPR se ordenan con base en 6 indicadores considerados como fundamentales en la generación de caja de las empresas: utilidad operativa, utilidad neta, endeudamiento, rotación de cartera, rotación de inventarios y crecimiento en ventas. Esta clasificación permite en forma objetiva clasificar cada uno de los sectores y evaluar de esta forma su evolución.

14. Informe del sector de servicios (Recreación y Restaurantes). 2008. Disponible en: <http://www.benchmark.com>. (Citado el 19 de Junio de 2009).

Tabla 9. Posición del sector de Recreación y Restaurantes

SECTOR RECREACION Y RESTAURANTE	POSICION RELATIVA DEL SECTOR	DINAMICA	RENTABILIDAD		EFICIENCIA		ENDEUDAM
		CTO VENTAS	U.O./VTS	U.N./ VTS	ROT. CARTERA	ROT. INVENT	PASIVO /ACTIVO
		Posición	Posición	Posición	Posición	Posición	Posición
AÑO 2004	13	17	48	30	1	26	32
AÑO 2005	29	9	70	68	8	17	37
AÑO 2006	32	28	55	60	3	15	29
AÑO 2007	54	62	74	79	4	12	44

Fuente: www.benchmark.com

A pesar de estos resultados, los empresarios del sector consideran que la industria enfrenta diferentes retos que debe superar, relacionados con la capacitaciones a los nuevos empresarios para profesionalizar el sector, darle mayores proyecciones empresariales y administrativas, y mejorar la calidad, de sus productos y servicios; agremiarse y organizarse a nivel nacional, para mejorar el conocimiento del sector, y generar políticas de crecimiento más efectivas; superar el alto grado de informalidad que presenta el sector: según informes del gobierno nacional, se estima que en la actualidad la evasión del impuesto de renta es del 35%, y en caso del IVA del 22%.

2.2.1.1 Sector real

En Bogotá la actividad económica de un negocio de Sushi como comida rápida esta clasificada en el sector real¹⁵: *Expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes*, código CIUU 5523 y pertenece a la División 55 de Hoteles y restaurantes.

▪ Código CIUU:

Hoteles y Restaurantes

55 Hoteles, restaurantes, bares y similares

552 Expendio de alimentos preparados en e sitio de venta.

5523 *Expendio, por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes.*

2.2.1.2 Sector de Comidas rápidas Bogotá-Colombia

La cadena de restaurantes de comidas rápidas en Bogotá está representada en más de 500 lugares que ofrecen variedad de menús, tamaños, bebidas, acompañamientos y entradas que deleitan los gustos de los ciudadanos.

La comida rápida se refiere a un establecimiento donde primero se paga el consumo antes de que se sirva y donde no hay meseros. Es de fácil acceso,

15. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 3.12, adaptada para Colombia. DANE. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/correlativas/tablas_CIIU_Rev_3_1_parl.pdf.

con precios moderados y se manejan procesos estándares para los platos, la administración y la operación.

El menú para un negocio de comida rápida es variado; puede ir desde hamburguesas, tacos, pizzas, sándwiches, perros calientes, hasta productos lácteos, vegetarianos, etc. Este tipo de alimentos son prácticos cuando no se tiene mucho tiempo para comer, se tiene poco dinero y se quiere un alimento fresco y de calidad.

Las modalidades de servicio y de alimento de la comida rápida se pueden dividir en varias categorías: comidas rápidas para llevar, para consumir en el mismo restaurante o para despachar a domicilio.

Las franquicias ofrecen conocimiento y experiencia, y esto ahorra mucho dinero en publicidad y promoción; sin embargo, generalmente su precio es muy alto. El costo de una franquicia varía de acuerdo con la popularidad de la marca (aproximadamente de 20 a 30 millones de pesos, más adecuaciones, garantías y regalías mensuales). Dentro de este sector el porcentaje de locales franquiciados es del 83,5% frente al 16,5% de locales propios.

▪ **Las comidas rápidas y la crisis económica:**

En los últimos años el sector de comidas rápidas avanza sin freno en el mundo, son catalogadas inmunes a las crisis económicas debido a la gran preferencia en el consumidor por su inmejorable relación entre calidad y precio, además que su rapidez en su preparación las vuelven muy atractivas en la agitada vida actual, sobre todo en las nuevas generaciones.

Las comidas rápidas ya no son solo perros calientes y hamburguesas, es una gama amplia de alimentos que se puedan adaptar a un proceso de preparación rápida, práctica, higiénica y que se pueden ofrecer un buen precio.

De acuerdo con la información suministrada por Fenalco, los años 2006 y 2007 para Colombia fueron muy importantes para el crecimiento de este sector; y el 2008 aunque sufrió un leve bajón en sus ventas, sirvió para que empresas multinacionales se fijaran en nuestro país como un destino atractivo para su actividad, expandiendo sus inversiones directas o a través de modelos de franquicia muy de moda en la actualidad; entre los casos mas comunes esta Presto que se quedo con Wimpy Colombia; La mexicana Alsea compró la franquicia Domino's Pizza y trajo después de varios años de haberse retirado del país a Burger King; un grupo Centroamericano compro Pizza Hut; el Corral compro Helados la Campiña y este año se suma la llegada de Wendy's, The Taco Marker y la panameña Pío Pío.

Por otro lado esta el grupo de excelentes marcas nacionales ya posicionadas en el mercado, que los encontramos en los centros comerciales y zonas más destacadas de las ciudades colombianas; la mayoría son de jóvenes y emprendedores empresarios que van abriendo nuevos puntos de venta con productos de calidad, excelente presentación de sus locales, muy buen servicio

al cliente y precio adecuado. Inclusive muchos de estos ya están ofreciendo franquicias a valores competitivos, como estrategia de expansión y de competitividad con las multinacionales.

Ante las crisis económicas es necesario estar preparados, recibir al cliente con más ofertas, nuevos productos, y mayores oportunidades de satisfacer sus necesidades. Juan Carlos Paba, gerente de McDonald's Colombia, considera que¹⁶ "cuando la gente se aprieta el cinturón lo hace en todo, así que nosotros estamos trabajando para que nos visiten más, ojalá para tener clientes nuevos y obviamente conservar los que ya tenemos".

Acodrés, el gremio de la industria de los restaurantes calculó para el año 2008 unos ingresos de 6 billones de pesos, de los cuales la comida rápida tiene una muy buena tajada; lo que lleva a concluir que este crecimiento y posicionamiento le sirve al sector, sobre todo a los empresarios que le apuestan a la calidad, presentación y servicio; por supuesto el gran ganador es el consumidor que cada día tiene más alternativas.

Gustavo Toro, presidente de Acodrés, advertía recientemente que las altas tasas de interés y la inflación en ascenso se interponían en la buena marcha del sector, por lo que insistía en que los empresarios deben considerar a futuro nuevas tendencias del consumo a favor de la comida casual y saludable para atraer clientes.

▪ **Proyecciones:**

Según los expertos, este subsector continúa siendo uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento. Actualmente, atraviesa un momento óptimo, y la adaptación a las preferencias y necesidades de los consumidores será la clave para continuar, el futuro se marcará por la capacidad de innovación en la oferta gastronómica, por la incorporación de productos y conceptos novedosos.

Otro de los caminos que se deberán seguir es la formación de conceptos basados en la comida saludable; así como en los países más avanzados comer sano se ha convertido en un estilo de vida, en Colombia, aunque a un ritmo más lento, también se está consolidando. A pesar de que este país no integra la lista de los más obesos, si está aumentando la cantidad de personas con sobrepeso, situación que ha calado en la mente del consumidor; la sociedad ha comenzado a optar por otras opciones de consumo que ofrezcan productos saludables, con menos grasas a través de un servicio rápido y con un precio asequible. Los cambios de tendencias, nuevos gustos y hábitos alimenticios de los consumidores, hacen que nuevos alimentos respondan no solo a la necesidad de alimentarse sino también de cuidarse.

16. Cadenas de comida rápida. En: Revista Portafolio. Diciembre, 2008. Disponible en: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-12-08/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4710476.html. (Citado el 24 de junio de 2009)

Un informe de la revista Dinero¹⁷ indica que el sector de los restaurantes de comida rápida será uno de los más dinámicos este año:

- En hamburguesas, Burger King regresa a Colombia de la mano de Kinco, con la apertura de un restaurante en el Centro Comercial el Tesoro de Medellín, mientras que Mc Donald's entrará al Eje Cafetero con un punto en uno de los nuevos centros comerciales de la zona.
- En pizzas, Dominalco, que tiene la franquicia de Domino's Pizza para el país, acaba de concretar la venta del 85% a Alsea.
- En pollo, el Grupo CBC invertirá \$10.000 millones en los próximos cinco años para fortalecer sus tres marcas: Cali Mío, Brasa Roja y Cali Vea. Frisby, por su parte, celebra la apertura de su restaurante número 110 en Cali y el primero en el exterior, en Nueva York, mientras que Kokoriko inaugurará un segundo restaurante en Miami y tiene un plan de crecimiento en Colombia que empezó con la llegada a Tunja a finales del año pasado.

Sin embargo, el panorama podría ser un poco menos favorable para los restaurantes conocidos como 'a manteles' (expendio de comidas preparadas en restaurantes). A juicio de analistas del sector, serán lo que más sufrirán por la coyuntura.

▪ **Sushi en Colombia-Bogotá:**

En Bogotá el consumo del sushi hace parte de los platos saludables más preferidos, especialmente por los jóvenes y las mujeres embarazadas. Los jóvenes son los principales consumidores, ya que están más abiertos a experimentar otras sensaciones mientras que las mujeres embarazadas lo consumen por los beneficios para su salud y la del bebe.

El chef Walter Rico manifiesta que una de las pautas básicas para degustar este tipo de comida es que le guste comer pescado crudo; sin embargo “Existe una variedad de preparaciones. No todas llevan pescado sin cocer y hay algunas que ni siquiera tienen productos de mar y son elaboradas con carne, pollo o solo verdura”¹⁸, afirmó el experto.

El chef aseguró que en Bogotá se prefiere la forma original de preparación, tal como se hace en Japón con pescados tan finos como el salmón, la anguila o el atún crudo. El país cuenta con una gran variedad de productos de mar que hacen posible que los cocineros tengan mucho de donde escoger, además la buena calidad de la carne y las distintas especies que dan las costas colombianas, hacen que los chef encuentren en este producto una verdadera mina de oro.

17. Restaurantes. Auge en comidas rápidas. En: Revista Dinero. 2008. Disponible en: <http://www.dinero.com/noticias-tendencias/restaurantes-auge-comidas-rapidas/43955.aspx>. (Citado el 24 de junio de 2009)

18. Burgos Yhancy. El sushi, invitado en la cuaresma. En: El periódico. Febrero, 2009. <http://www.elperiodico.com.co/seccion.php?codigo=0&seccion=15&fecha=2009-02-28>. (Citado el 24 de junio de 2009).

El sushi es un plato de origen japonés, que tiene como ingrediente principal el arroz aderezado con un vinagre especial. En este caso, se trata de un arroz particular, ya que es más pequeño y almidonado, lo que hace que sea muy rendidor. La novedad de esta presentación es la colocación sobre una esterilla en forma de rollo compacto, para luego partirlo en pequeños bocados que hacen más sencilla la degustación. El jengibre es uno de los acompañantes tradicionales que le da un toque especial a esta comida oriental.

Aunque pueden usarse palitos chinos, los japoneses lo consumen con la mano. Pero, en Colombia esta tradicional forma de consumirlo tiene amplia aceptación a pesar de que hay algunos restaurantes que también ofrecen el servicio de los cubiertos.

Este plato además de ser una fácil opción cuando no hay mucho tiempo, resulta muy adecuado para quienes tienen problemas de colesterol. La forma de preparación hace que no se alteren las propiedades nutricionales que tiene cada bocado de sushi.

2.2.1.3 Análisis de las variables:

Se analizan las variables del sector de comidas rápidas en Bogotá y en Colombia, y en general del sector de restaurantes, para determinar si son amenazas u oportunidades para el negocio de sushi.

Amenazas:

- × La informalidad de un gran porcentaje de las empresas del subsector de restaurantes, ocasiona que no se pueda conocer a ciencia cierta que cantidad y calidad de competidores se maneja en este campo.
- × El ingreso al mercado de grandes marcas y la aparición de franquicias del exterior, especialmente en el sector de comidas rápidas, aumentan la competencia y hacen más difícil la entrada de nuevos productos en el sector
- × Las altas tasas de interés e inflación han frenado el sector de restaurantes y comidas rápidas, haciendo que los usuarios opten por no salir de sus casas y consumir este tipo de alimentos; sin embargo el sector de comidas preparadas en restaurantes será el que más sufrirá por la crisis económica.

Oportunidades:

- ✓ El notable crecimiento del subsector de restaurantes en los últimos 10 años, demuestra que es un sector con proyección y sin estacionalidad, aspecto a favor para crear un negocio de este tipo.
- ✓ El desarrollo de una gran cantidad de centros comerciales en nuestra ciudad ha impulsado las empresas de comidas rápidas, indicando que este negocio es una buena opción y tiene gran acogida dentro de la población.
- ✓ Las 20 empresas del sector con mayor volumen de ventas, rentabilidad y crecimiento de activos en Bogotá, no venden sushi; factor que favorece el

emprendimiento de este negocio, ya que la competencia más fuerte dentro del sector ofrece tipos de alimentos diferentes.

- ✓ Las comidas rápidas se pueden catalogar como inmunes a la crisis económica, ya que el consumidor las prefiere por su relación entre calidad, precio y rapidez; ventajas que hay que saber aprovechar muy bien para mantenerse en el mercado.
- ✓ Acordes pronostica un crecimiento óptimo de comidas rápidas, por lo cual es necesario apostarle a nuevos productos que satisfagan las necesidades de los ciudadanos.
- ✓ El futuro se marcará por la capacidad de innovación en la oferta gastronómica y por la incorporación de productos y conceptos novedosos; momento perfecto para ofrecer esta comida japonesa con un servicio rápido, calidad óptima y un precio asequible.
- ✓ Las nuevas tendencias de la sociedad son la comida causal y saludable, oportunidad perfecta para ofrecer alimentos ricos y saludables, a bajo costo.
- ✓ En Bogotá el consumo del sushi hace parte de los platos saludables más preferidos, especialmente por los jóvenes y las mujeres embarazadas.
- ✓ El sushi se puede fabricar con una gran variedad de alimentos, los cuales se encuentran fácilmente y de excelente calidad en nuestro país.

2.2.2 Análisis del sector en Chapinero

El negocio de sushi será ubicado en la localidad de Chapinero, decisión tomada con base en la información adquirida de la localidad y su entorno empresarial y social¹⁹.

▪ Ubicación:

La Localidad de Chapinero está ubicada al oriente de la ciudad; va de la calle 39 a la calle 100, desde la Avenida Caracas hasta los Cerros Orientales y representa el 5% del área total de la ciudad.

La localidad se encuentra dividida en cuatro zonas de acuerdo con criterios de estratificación socioeconómica y división geomorfológica. En la zonas 1 y 2 se sitúa en el estrato 2, y constituye el conglomerado social zonal más vulnerable; mientras en las zonas 4 y 5 se concentra la población de los estratos 4, 5 y 6 (ver anexo 3).

- La zona 1 es área rural, compuesta por tres sectores y una vereda
- La zona 2 es área urbana del piedemonte de los Cerros Orientales.
- La zona 3 es área urbana, comprendida entre el límite de los barrios populares de los cerros y la Avenida Caracas, de la calle 39 a la calle 67.
- La zona 4 es área urbana, comprendida entre el límite de los Cerros y la Avenida Caracas y su prolongación por la Autopista Norte, desde la calle 67 hasta la calle 100.

19. Ursula Mena Lozano. Localidad de Chapinero. Ficha básica. Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deportes. Noviembre, 2008. Disponible en: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>. (Citado el 25 de Junio de 2009)

La Localidad de Chapinero está compuesta por 50 barrios y cuenta con cinco UPZ (unidades de planeación zonal): Chapinero, San Isidro Patios, Pardo Rubio, El Refugio y Chicó Lago.

La zona escogida para colocar el negocio de Sushi es la zona 4 perteneciente a la UPZ **chico lago**, por su característica urbanística de tipo comercial y por la gran afluencia de jóvenes en esta zona, esta UPZ comprende 12 barrios antiguo country, chico norte, chico norte II, chico norte III, chico occidental, el retiro, el chico, espartillal, la cabrera, lago Gaitán, la porciúncula y quinta Camacho.

▪ **Sitios destacados de la localidad:**

Chapinero es epicentro de la actividad comercial, financiera y de servicios de la ciudad, alberga un importante número de espacios culturales, recreativos, deportivos y educativos, incluso con espacios que se han constituido en lugares “in”, como los restaurantes ubicados alrededor del Parque la 93 y el World Trade Center

- Culturales: Bibliotecas, librerías, salas de cine, teatros, auditorios, museos, centros de convenciones, ferias artesanales, arquitectura de patrimonio cultural e histórico.
- Educativos: Universidades (los libertadores, San Martín, Politécnico, SENA, Católica, Gran Colombia, Piloto, Sergio Arboleda, Javeriana, Santo Tomás) y colegios.
- Recreativos: La Playa donde se encuentra la oferta más grande del país de grupos populares musicales, Centros comerciales, Mirador de la Calera, Bares y discotecas de la zona rosa y el parque de la 93.
- Deportivos: Parques, la Ciclovía y ciclorutas.
- Otros: Organismos de cooperación internacional, embajadas, notarias, hospitales y clínicas, Bancos.

▪ **Población:**

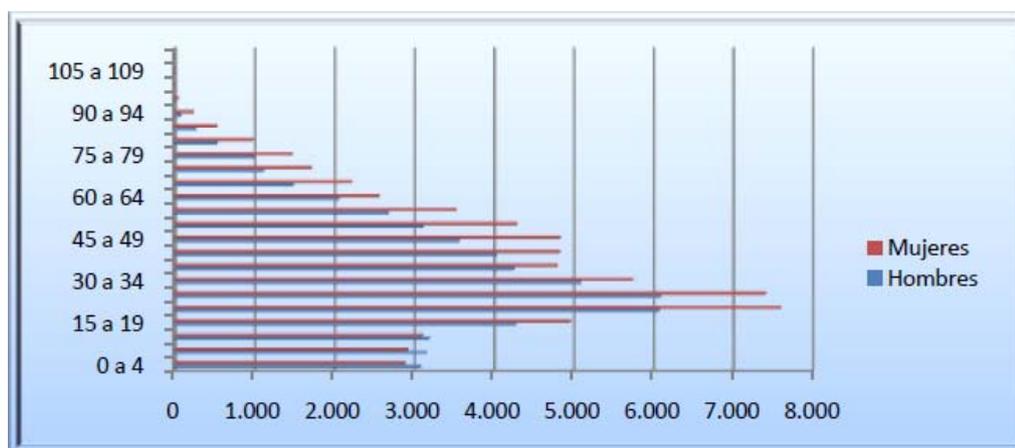
Chapinero cuenta con 122.089 mil habitantes (representando el 1.8% del total de la ciudad)²⁰; sin embargo, en razón a la presencia de gran número de universidades, industrias y negocios, la población flotante de Chapinero quintuplica a la población residente.

La población económicamente activa, PEA, que reside en Chapinero tiene en su mayoría educación superior (75,3%).

La localidad está constituida el 55% por mujeres y el 45% por hombres. Chico lago que es nuestra zona seleccionada tiene el 22% de la población de la localidad. Una característica de la estructura de la población de la localidad es el alto porcentaje de participación de jóvenes: el 32,1% es menor de 25 años.

20. DANE. Censo General 2005; Noviembre 3 de 2006. Cálculos de la Secretaría Distrital de Planeación – Dirección de Información, Cartografía y Estadística. En: <http://www.dane.gov.co>. (Citado el 25 de Junio de 2009).

Figura 8. Población por edades y sexo.



Fuente: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>.

La tasa de crecimiento promedio anual entre 2003 y 2007 según las Encuestas de Vida para esos años fue de 1,5 para Bogotá. En ese intervalo de tiempo Chapinero reportó una Tasa de crecimiento promedio anual de sólo 1,1 que la ubica dentro de las localidades consideradas de población estacionaria.

▪ **Entorno económico y empresarial:**

La localidad de Chapinero cuenta con un entorno que ha permitido el desarrollo de la actividad de servicios y crear uno de los más grandes mercados inmobiliarios, comerciales y financieros de la ciudad.

Del total de empresas ubicadas en la localidad (23.581), se concentra un 84% en el sector servicios, un 9% en la industria y un 5.8% en construcción. En el sector de servicios se encuentran las actividades referentes a hoteles y restaurantes, las cuales ocupan un 7% del total de las empresas de chapinero.

Las empresas de Chapinero dedicadas a actividades de hoteles y restaurantes tienen mayor fortaleza en las actividades de expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes (39%) y expendio a la mesa de comidas preparadas, en cafeterías (23%); el expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes es solamente del 2%.

Tabla 10. Tipos de empresas ubicadas en chapinero

NUMERO DE EMPRESAS UBICADAS EN CHAPINERO						
Sector	Subsector	Micro-empresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Hoteles y restaurantes	Expendio por autoservicio de comidas preparadas, en restaurantes	34	2	0	1	37
Total sector		1.524	109	29	8	1670
Total empresas Chapinero		16.283	5.039	1.578	681	23.581

Fuente: registro mercantil. Cámara de comercio de Bogotá 2004

Las microempresas representaron el 69% de la localidad y el 9,3% de Bogotá, razón por la cual registra una baja orientación hacia el mercado externo. De las 23.581 empresas que tiene la localidad, sólo el 10% realizan operaciones de comercio exterior y el 4% registró actividades de exportación.

Censo empresarial 2008²¹

- De acuerdo al último censo empresarial realizado en Chapinero en el año 2008 (19.128 unidades productivas censadas), el 58% de las empresas se ubican en la UPZ de Chico lago y predominan las empresas ubicadas en estrato medio y alto.
- El 95% de unidades productivas, se encuentran activas, de estas el 84% tienen NIT y solamente el 69% tienen matrícula mercantil.
- El 92% de unidades productivas funcionan en local y el 77% tienen de a un establecimiento de comercio.
- El 24% de unidades productivas, tienen más de 10 años de funcionamiento en la localidad y las más antiguas están en la UPZ Chicó lago.
- El 64% de unidades productivas, pertenecen al sector servicios, principal actividad económica de la localidad, seguida por el sector de comercio con un 25%.
- El 20% de unidades productivas, reciben ingresos de ventas por más de \$20 millones al mes.
- El 93% de unidades productivas son microempresas, el 5% pequeña empresa y las grandes y medianas empresas cada una con el 1%
- En el sector de expendio por autoservicio de comidas preparadas se encontraron 27 empresas, distribuidas de la siguiente forma: una microempresa, 16 empresas pequeñas, 8 empresas medianas y dos empresas grandes.

La seguridad y la competencia desleal son los principales problemas de las unidades productivas de la localidad Chapinero.

Cadena de productos alimenticios

De las microempresas de la localidad a la cadena de productos alimenticios están vinculadas el 11% de las microempresas.

Según la actividad que realizan las empresas de la localidad se clasifican en tres eslabones (ver anexo 4):

- Proveedores de insumos: el 15% de las empresas equivalente a 338, el mayor número esta dedicado a la producción de cereales y oleaginosas, producción de frutas y nueces, cría especializada de ganado vacuno y lechero, entre otros.
- Transformación: el 61% de las empresas equivalente a 1.347, el mayor número se dedica a la venta de alimentos preparados en establecimientos de comida rápida, restaurantes, cafeterías, fruterías, heladerías, casa de banquetes, entre otros. Es importante resaltar que en localidad de

21. Censo Empresarial de Chapinero 2008. Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB. Disponible en: http://camara.ccb.org.co/documentos/3399_Presentación_Censo_Empresarial_en_Chapinero_Web.pdf

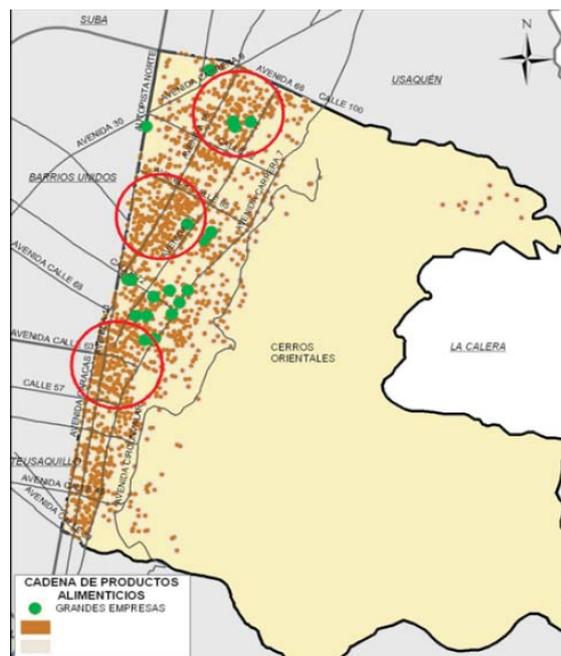
Chapinero existe una gran oferta gastronomía en cocina árabe, argentina, coreana, cubana, china, española, francesa, internacional, japonesa, mediterránea, mexicana, peruana, rusa, típica y vegetariana, entre otras. Esta es la localidad de Bogotá con la más amplia oferta gastronómica nacional e internacional.

- Comercialización: El 23% de las empresas equivalente a 516, el mayor número se dedica a la comercialización al detal de productos alimenticios en cacharrerías, misceláneas, establecimientos especializados en frutas y verduras, ventas de huevos y derivados de la leche, salsamentarías, tiendas especializadas en la venta de pescado y pollo, bebidas, confiterías, panaderías, tiendas vegetarianas, entre otros.

Importantes empresas ubicadas en esta localidad, como, Bavaria S.A, Banco Colmena S.A., Citibank Colombia S.A., Banco Santander Colombia S.A., Emgesa S.A., Empresa de Energía de Bogotá S.A., Codensa S A, Oleoducto Central S. A y COMCEL S.A, han contribuido al desarrollo de la actividad económica y a la generación de empleo.

Las empresas vinculadas a la cadena de productos alimenticios de Chapinero se ubican geográficamente en toda la localidad, especialmente sobre las vías principales y zonas de comercio. Se distinguen tres concentraciones empresariales: la primera, entre las calles 92 y 100 (barrios Chicó y Chicó Norte), la segunda entre las calles 75 y 85 (barrios La Porciúncula, El Retiro y Lago Gaitán) y la tercera, entre las calles 57 y 68 (barrios Chapinero Central y Chapinero Norte).

Figura 9. Ubicación de las empresas de la cadena de productos alimenticios



Fuente: Registro Mercantil. Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

▪ **Empleo:**

La tasa de ocupación (55,21%) es la más alta entre las localidades y supera la de la ciudad (47,6%), según ECVB 2007²². Las actividades que más ocuparon personas residentes en Chapinero fueron: servicios (39,4%), comercio (17,4%), actividades inmobiliarias (17,3%), industria manufacturera (10%).

La tasa de desempleo (3,67%) es la más baja de la ciudad (7,78%). Es la cuarta localidad con menor participación en el desempleo de la ciudad; en el 2004 era la tercera localidad con menos desempleados.

▪ **Calidad de vida:**

Estratificación socioeconómica

En Chapinero predomina la clase socioeconómica alta: El 45,8% de predios son de estrato 6, el 30,8% de estrato 4, el 11,7% de estrato 5, el 5,5% corresponde de estrato 3, el 3,1% de estrato 2 y 1,6% de estrato 1 y el 1,5% restante corresponde a predios de estrato 0.

El índice de Condiciones de Vida es 96.7, el más alto de Bogotá 89.4; lo cual se explica por su cantidad de espacios culturales, deportivos, educativos y recreativos que tiene la localidad.

Chapinero cuenta con 152 parques distritales, que corresponden al 3,2% del total de parques de la ciudad.

Medio ambiente

En los riesgos naturales, se encuentra la amenaza por remoción en masa (probabilidad de ocurrencia de movimiento repentino de los materiales terrestres en descendencia). La amenaza por remoción en masa se clasifica en tres categorías, en alta donde existe una probabilidad mayor del 44%, media donde existe una probabilidad entre el 12 y 44% y baja donde existe probabilidad menor del 12% de que se presente un fenómeno de remoción en masa en un periodo de 10 años.

De acuerdo con el diagnóstico de prevención y atención de emergencias de la DPAE en el 2004 en la localidad de Chapinero hay un total de 250 manzanas localizadas en zonas de remoción con amenaza alta, 509 en amenaza media y 241 se encuentran localizadas en amenaza baja.

Los principales problemas ambientales que se encuentran en la localidad son:

- Contaminación atmosférica producida por el tráfico vehicular en las principales vías como las calles 53, 57, 63, 72, 80 y 100, las carreras 7, 13 y la avenida Circunvalar. Los mayores niveles de contaminación se presentan en las horas pico (7:00 a.m. a 10:00 a.m. y 5:00 p.m. a 8:00 p.m.).

22. Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007. DANE. Disponible en:
http://camara.ccb.org.co/documentos/3399_Presentación_Censo_Empresarial_en_Chapinero_Web.pdf

- Contaminación auditiva asociada al tráfico automotor que circula por las principales vías de la localidad y a las zonas comerciales de la calle 72, la Zona Rosa y la 93, por la presencia de bares, tabernas y discotecas.
- Contaminación visual relacionada con la presencia de la actividad comercial tanto formal como informal, por la proliferación en el uso de avisos, pancartas, y letreros.
- Invasión del espacio público.
- Falta mantenimiento y sostenibilidad de parques y espacios públicos para la recreación y la convivencia ciudadana.

Infraestructura educativa

Chapinero cuenta con 3 colegios oficiales y 2 en convenio. La oferta escolar para 2007 fue de 5.370 cupos con un total de 4.740 matriculados. Es decir, hubo una ocupación de sólo el 88,27% de la oferta local.

En esta localidad se encuentra una de las ofertas de educación superior, técnica y tecnológica más grandes con la que cuenta la Ciudad; no sólo por tener en la localidad sus sedes sino por las carreras profesionales que ofrecen. Igualmente amplia es también la oferta en educación no formal.

Seguridad

Los delitos de mayor impacto registrados en Chapinero en el 2005, son el hurto a personas (40%), el hurto a establecimientos (32%) y el hurto a residencias (10%).

Los hurtos a establecimiento registrados en la localidad de chapinero, fueron 844 en el 2006, equivalente a un 17% de los delitos cometidos en este mismo aspecto en Bogotá y 596 en el 2007, equivalentes a un 14%.

▪ **Créditos y apoyo empresarial:**

Solo el 16% de las empresas de la localidad, han solicitado créditos en el último año; la mayoría de solicitudes de créditos son aprobadas por las entidades otorgantes (bancos, cooperativas financieras, prestamistas, gobierno, banca internacional, amigos), sin embargo, las solicitudes que no se aprueban es porque no cuentan con las garantías suficientes o las unidades productivas no demuestran suficiente capacidad de endeudamiento. El principal destino de los recursos de crédito otorgados es la compra de materias primas, seguido por el pago de deudas y mejoras en ampliación física.

Los empresarios de Chapinero suelen solicitar servicios de apoyo empresarial en mercadeo y ventas, planeación estratégica e Innovación. Los servicios de apoyo empresarial mas conocidos y usados son los de capacitación y asesoría empresarial; las ruedas de negocios, ferias y los servicios de acceso al financiamiento son los menos conocidos y usados.

Programas en la localidad:

- La Cámara de Comercio de Bogotá ha realizado programas en la localidad como: Zonas seguras, Estudios e investigaciones, Red local empresarial,

Centro hábitat urbano, Cámara móvil local, Agenda cultural, Centro de información empresarial (CIEB), sede de conciliación comunitaria y apoyo empresarial.

- La Cámara de Comercio de Bogotá en convenio con la Alcaldía de Chapinero beneficiaron a cerca de 500 personas de 150 empresas (junio 11 de 2008); mediante un programa que contempla asesoría en apoyo empresarial y que busca mejorar la productividad y competitividad, a través del desarrollo de habilidades y competencias empresariales en atención al cliente y trabajo en equipo; aplicación de herramientas en mercadeo y ventas para aprender a costear un producto o servicio y cómo venderlo; y asesoría en negociación y financiación. Los empresarios también recibieron asesoría en materia de organización, obligaciones tributarias, localización de la empresa, mejoramiento de la imagen corporativa y asociatividad entre las empresas participantes.
- El plan de desarrollo de la localidad de Chapinero para el período 2005-2008, "Equidad: una Realidad con Participación Social"²³, está estructurado sobre los tres ejes del programa de la Administración distrital "Bogotá sin indiferencia": Social, Urbano regional y de Reconciliación. Cada uno de estos ejes se sustenta en estrategias, programas y metas que la Administración local espera cumplir para satisfacer las necesidades propias de la localidad y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. En el eje urbano se planteo también el programa "Bogotá Productiva", para impulsar la generación de valor agregado y el crecimiento de la productividad a través de la calificación del capital humano y el fortalecimiento de grupos de productores, especialmente mipymes (el 97% de las empresas registradas en la localidad son mipymes).
- La Vicepresidencia de Apoyo Empresarial, ofrece servicios de apoyo a los microempresarios, soluciones financieras y consultoría especializada para las pymes de la localidad.

2.2.2.1 Análisis de las variables:

Se analizan las variables del entorno social, político y económico de la localidad de Chapinero y se determina si son amenazas u oportunidades para el negocio de sushi.

Amenazas:

- ✘ La seguridad y la competencia desleal son los principales problemas de las unidades productivas de la localidad Chapinero, factor clave a tener en cuenta para el desarrollo y operación del negocio, ya que puede afectar de manera muy negativa tanto económicamente como comercialmente.

23. Perfil Económico y Empresarial. Localidad Chapinero. Cámara de comercio de Bogotá. Disponible en: <http://camara.ccb.org.co>. (Citado el 25 de Junio de 2009).

- × El mayor número de empresas de la localidad se dedica a la venta de alimentos preparados en establecimientos de comida rápida, restaurantes, cafeterías, entre otros; y es la localidad de Bogotá con la más amplia oferta gastronómica nacional e internacional. Esto indica que la competencia en esta localidad es bastante grande y es necesario crear un negocio con ventajas competitivas claras que lo diferencien de todos los otros.
- × El principal problema ambiental que se encuentran en la localidad y que puede afectar el negocio de sushi es la contaminación atmosférica, ya que perjudicaría los alimentos cuando el cliente los este consumiendo y además se tendrían que tener mayores precauciones en la preparación de los alimentos, que se harán en el mismo local.
- × Los delitos de mayor impacto registrados en Chapinero son el hurto a personas y a establecimientos; estos problemas de seguridad no solo afectarían el lugar del negocio sino también a sus trabajadores y clientes.
- × Existen barrios ubicados en zonas de alto riesgo de deslizamiento, riesgo para todos los negocios ubicados en zonas cercanas ya que en un desastre natural se pueden también perjudicar.
- × Baja articulación empresarial y de trabajo en cadenas, esta característica hace el trabajo de emprendimiento y mantenimiento de la empresa más complejo, ya que se tiene que hacer solo y sin cooperación de las otras empresas de la localidad.

Oportunidades:

- ✓ Chapinero es epicentro de la actividad comercial, financiera y de servicios de la ciudad, por su cantidad de espacios culturales, recreativos, deportivos y educativos, tiene gran afluencia de personas, que favorecen el consumo de comidas rápidas en la localidad.
- ✓ El índice de Condiciones de Vida de Chapinero es el más alto de Bogotá; allí predomina la clase socioeconómica alta, en la zona de Chico lago se concentra la población de los estratos 4, 5 y 6. A pesar de que los precios del sushi serán económicos nuestros principales clientes en un comienzo serán las personas de estratos sociales altos, ya que son aquellas que se encuentran actualmente mas familiarizadas con este tipo de alimento.
- ✓ A pesar de que Chapinero es la quinta localidad más pequeña, en razón a la presencia de gran número de universidades, industrias y negocios, la población flotante de Chapinero quintuplica a la población residente; aumentando la cantidad de personas que demandaran el producto.
- ✓ Una característica de la estructura de la población de la localidad es el alto porcentaje de participación de jóvenes (por las grandes ofertas educativas y recreativas), que son los principales consumidores de sushi en la ciudad.
- ✓ La localidad de Chapinero tiene el mayor capital empresarial de Bogotá, la cual la ubica como una de las mejores localidades para establecer cualquier tipo de negocios, en especial si son de comida.
- ✓ Las empresas de Chapinero dedicadas al sector de hoteles y restaurantes tienen mayor fortaleza en las actividades de expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes y en cafeterías; el expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes es muy pequeño, lo cual indica que la

competencia directa en este aspecto será menor y se podrá abarcar una buena parte del mercado.

- ✓ Existe un buen porcentaje de proveedores de insumos en la localidad y de empresas dedicadas a la comercialización de productos alimenticios, facilitándonos la obtención de diversos alimentos y materia prima para la producción de sushi.
- ✓ Chapinero cuenta con el mayor número de concentraciones empresariales en la UPZ Lago Chico, lo cual indica que es una buena zona para ubicar un negocio de comida rápida, ya que tiene mayor concentración de usuarios y a su vez de proveedores.
- ✓ La tasa de ocupación es la más alta y la tasa de desempleo es la más baja de la ciudad. Colocar un negocio en esta localidad ayudara a aumentar la tasa de empleo ofreciéndole a sus habitantes buenas ofertas laborales y por ende ayudando a mantener una buena calidad de vida.
- ✓ La mayoría de solicitudes de créditos son aprobadas por las entidades otorgantes, punto a favor para solicitar un crédito y poder obtener el capital de trabajo del negocio.
- ✓ La CCB, la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial y la Alcaldía de Chapinero realizan programas de apoyo empresarial; tener la asesoría de estas entidades para desarrollar las competencias empresariales de nuestro negocio es de suma importancia en el desarrollo del mismo.
- ✓ A través del programa "Bogotá Productiva", microempresas como la nuestra son apoyadas por su generación de valor agregado y aporte al crecimiento de la productividad en la localidad

2.2.3 COMPETIDORES

2.2.3.1 Competidores directos

Se analizaron como competidores directos, todos aquellos restaurantes, bares, deliverys y supermercados que ofrecen Sushi dentro de su carta de comidas y que se encuentran ubicados en la localidad de Chapinero.

Tabla 11. Competidores directos

COMPETIDORES DIRECTOS							
Nombre	Tipo de comida	Productos que ofrece	Variedad, precio y tamaño			Canales de distribución	Límites geográficos
			Makis	Temakis	Nigiris		
Sushi Town Delivery	Japonesa	Entradas, sopas, ensaladas, nigiri, maki, arroces, bebidas y extras	Variedad: 20 \$9200-\$21500 (8unid. /4)		variedad: 11 \$6100-\$8900 (2unid-1)	Domicilios	Cll. 22 - Cll.100 entre caracas y Cra. 7 Cll. 100 - Cll. 170 entre Av. Boyacá y Cra. 7

Oriental Express	Tailandesa y japonesa	Entradas, sopas, ensaladas, nigiri, maki, arroces, wok, sashimi, teppanyaki, y postres.	variedad: 13 \$8500- \$19900 (10unid./5)		variedad: 9 \$6000- \$9200 (2unid)	Domicilios y supermercados de cadena	Cll. 60 - Cll. 134 entre cerros y autop. norte. Con recargo: desde autp. norte con 134 hasta av. Boyacá y Cll.160
Sushigo	Oriental	Entradas, arroces, teriyaki, maki, filetes, ensaladas, nigiris, postres y bebidas	Variedad: 27 \$11900- \$21400 (8unid.)		variedad: 5 \$5900- \$7900 (2unid)	Domicilios	Salitre a Cll. 170. entre Cerros orientales y Av Boyacá.
Maki-Thai	Asiática	Entradas, Sushi, wok, arroz, pastas, ensaladas, sopas, postres, bebidas, extras	variedad: 20 \$12700- \$19900 (10 unid)	variedad: 2 \$13900- \$21900 (2 unid)	variedad: 9 \$8700- \$13900 (3 unid)	Domicilios	Desde la Cll. 45 hasta la Cll. 145 entre la Cra. séptima y la autopista norte.
Shitake Sushi & Grill	Japonesa	Entradas, platos calientes, makis, adicionales, bebidas	variedad: 14 \$11700- \$23900 (8unid./4)		Variedad: 10 \$9700- \$13900 (6unid.)	Domicilios	Desde la Cll. 45 hasta la Cll. 170 entre la Cra. séptima y la autopista norte.
Muji Oriental Fusion Fast Food	Oriental, china y japonesa	Sushi, entradas, ensaladas, arroces, wok, teppanyaki, sopas, postres, bebidas.	Variedad: 35 \$10000- \$19900	Variedad: 2 \$12500	Variedad: 9 \$5000- \$10000	Bar-restaurantes Domicilios	Cll. 95 #15-98
Sushi bar	Japonesa	Entradas, sopas, sushi especial, teppanyaki, wok, ensaladas, postres.	variedad: 26 \$8900- \$19900	variedad: 5 \$8100- \$10500	variedad: 13 \$2400- \$4300	Bar-restaurantes	CL. 96 #10-28
Watakushi	Japonesa y tailandesa	Sushi	Ofrecen unos 30 tipos de Makis diferentes \$30000 promedio por persona			Restaurante	Cra. 12 # 83 - 17
Buda Gardens	Oriental e internacional	Entradas, platos de carne y pescado, sushi, nigiris, sashimi, postres, licores.	Makis, Nigiris \$70000 promedio por persona			Bar - restaurante	Cll. 69A # 5-33
Café Renault	Internacional	sushi, tapas y antipastos, fondue, carnes, pollo y pizzas, café	Makis \$40000 promedio por persona			Restaurante y domicilios	Cll. 93b # 11a-84 Domicilios: cubren desde la Cll. 60 a la Cll. 134 entre la Av. Circunvalar y la Autop. norte.

Teriyaki	Asiática, tailandesa y japonesa	Entradas, noodles, arroces, teppanyaki, sushi	Makis \$20000 promedio por persona	Restaurante	Tres sucursales: *Calle 69A No. 05-79 *Carrera 13 No. 83-66 *Carrera 13 No. 93-71
Thai & Sushi Express	Oriental y tailandesa	Sushi, sopas, entradas, ensaladas, arroces, pastas, platos especiales, cazuela thai, postres, bebidas	Makis \$15000 promedio por persona	Restaurante y domicilios	Dos sucursales: *Cra. 15 # 85-23 *C.C. San Martín L-402 Cra. 7 con Cll. 33
Wabisabi	Japonesa	Sushi	Makis \$20000 promedio por persona	Restaurante	Dos sucursales: *Cra 19 B # 92-62 *Cll. 90 #16-16
Zhang	China y oriental	Pato, Noodles, Sushi	Makis \$20000 promedio por persona	Restaurante	Dos sucursales: *Cll 69A #5-36 *Cra. 6a # 119-01
Wok	Oriental y tailandesa	Platos wok asiáticos, tailandeses y vietnamitas, sushi y postres	Makis \$35000 promedio por persona	Restaurante	5 sucursales: *Carrera 13 No. 82-74 *Carrera 9 No. 69A 82 *Calle 93B No. 12-28 *Av 19 No. 118-75 *Calle 110 No. 9B-04
Sushi Gozen	Oriental y japonesa	Sushi, wok, teppanyaki, sashimi, nabemonos, sopas, pollos, y mariscos.	Makis \$30000 promedio por persona	Restaurante	Cll. 93A #14-11
Takami	Japonesa	Sushi, teppanyaki y tempura	Makis \$30000 promedio por persona	Restaurante y domicilios	Cl. 85 # 12-86
Hajimari	Japonesa, oriental y otros	Sushi, teppanyaki, wok, entradas, sopas, ensaladas, pescados, sashimi, v bebidas	Cuentan con una barra de sushi, donde ofrecen sushi tradicional y alrededor de 45 fusiones: makis, temakis, nigiris. aprox. \$25000/persona.	Restaurante	Calle 93 No. 13A- 48
Conosur	Japonesa, oriental y latina	Conos de patacón, conos dulces, conos de sushi (temakis), bebidas	Makis y más de 12 variedades de temakis. \$20000 promedio por persona.	Restaurante	Dos sucursales: *Cr a. 9 # 81-27 *Cra. 13 #84-02 I-104

Danzais	Oriental	Sushi y bebidas	Makis \$40000 promedio por persona	Bar- restaurante	Carrera 12 No. 83 - 3
Maki roll	Coreana y japonesa	Platos coreanos, barra de sushi, postres y te verde	Makis \$25000 promedio por persona	Restaurante	Calle 96 No. 11-10
Yakiniko	Oriental y japonesa	Sushi y teppanyaki, platos orientales y japoneses	Makis \$18000 promedio por persona	Restaurante	Dos sucursales: *Carrera 13A No. 29-26 (Plazoleta de comidas Parque central bavaria) *Carrera 11 No. 85-09
Hatsuhana	Japonesa y oriental	Entradas, sopas, sushi, teppanyaki, nabemono, Tempura, pastas, nigiris, postres, bebidas y licores	Makis, nigiris \$25000 promedio por persona	Restaurante	Dos sucursales: *Cra. 21 No. 100 -43 *Cra. 13 #93a-27
Osaki	Tailandesa , japonesa y china	Ensaladas, arroces, sopas, sushi, postres y licores.	Makis \$20000 promedio por persona	Restaurante	Tres sucursales: *Calle 71 No 5 - 10 *Calle 118 Con Cra 6 *Calle 11 No 93 - 46
Woshi	Tailandesa , coreana, japonesa y china	Pato a la parilla, sushi y albóndigas de cordero	Makis \$25000 promedio por persona	Restaurante y domicilios	Cra. 11a 95-39 Domicilios: Cra. Séptima a cra. 15 entre calles 85 y 100.
Subarashi	Japonesa y thai	Sushi, Teppan Yaki.	Makis \$20000 promedio por persona	Restaurante y domicilios	Cl. 99 # 9A-54 L-8
Itamae Sushi Bar delibery	Japonesa	Entradas, sushi, temakis, nigiris, sashimi, tablas, postres, bebidas.	Makis, Temakis, nigiris \$30000 promedio por persona	Bar- restaurante y domicilios	C.C. Andino L-404
Carulla vivero	Japonesa, árabe, mexicana y otros	Lasagnas, Sándwiches, Ceviches, Sushi, Kibbies, postres y ensaladas	Makis	Supermer- cado de cadena	

Fuente: Autor²⁴

24. se consultaron las siguientes paginas web: www.sushitowndelivery.com, www.elsushimaspedido.com, www.sushigo.com.co, www.sushigo.com.co, www.zonawow.com/A-Comer/Lugares/home-105.html, www.hatsuhana.com.co, www.restaurantemuji.blogspot.com, www.bogotamicudad.com, www.planb.com.co/sitio-restaurantes, www.colombia.com/gastronomia. (citadas el 25 de junio de 2009)

Tabla 12. Fortalezas y debilidades de los competidores directos

COMPETIDORES DIRECTOS			
Nombre	Ventaja competitiva	Fortalezas	Debilidades
Sushi Town Delivery	El pedido llega con todo lo necesario: palillos, servilletas, bonitas bandejas y recipientes para las salsas y aderezos que también venden.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los domicilios no tienen costo ■ Variedad de bebidas y productos ■ Productos frescos y de buena calidad ■ Alta cobertura de domicilios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solo pedidos superiores a \$18000 ■ No venden postres
Oriental Express	Carulla vende platos para llevar y en algunas sedes hacen demostraciones	<ul style="list-style-type: none"> ■ 4 años de experiencia ■ Productos de buena calidad ■ Presta el servicio para eventos ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baja cobertura, cobra recargo en zonas cercanas ■ No tiene variedad de bebidas (solo gaseosas)
Sushigo	Envío de información de nuevos productos por mail.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Domicilios sin recargo ■ Alta cobertura de domicilios ■ Variedad de bebidas (gaseosa, cerveza japonesa y saki) ■ Gran variedad de sushi. ■ Productos de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solo venden rollos de porciones completas (makis: 8unid)
Maki-Thai	Demostración en vivo del arte culinario en reuniones: sushi, wok y teppanyaki.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presta el servicio para eventos ■ Hay promociones en fechas especiales (día padre, madre,..) ■ Domicilios sin recargo ■ Vende Temakis ■ Productos de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baja cobertura de domicilios ■ No tienen bebidas japonesas (vinos o cervezas) ■ Solo venden makis y nigiris de porciones completas
Shitake Sushi & Grill	Para reuniones envían tablas de sushi decoradas y para la cantidad de personas que se necesite, con salsas y palitos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Variedad de bebidas (gaseosa, cerveza japonesa) ■ Productos de buena calidad ■ Domicilios sin recargo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Baja cobertura de domicilios
Muji Oriental Fusion Fast Food	Barra de 20 puestos con vista a la cocina, para que el cliente pueda observar la preparación de los platos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Happy hour de Suchi (miércoles), Noche de DJ (viernes), con música chill out y lounge. ■ Ambiente informal y en la noche tiene servicio de bar. ■ Gran variedad de sushi ■ Presta servicio para eventos y domicilios 	
Watakushi	La atención al cliente y presentación de sus platos es muy buena.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buena decoración: tiene materiales originarios de diferentes países asiáticos. ■ Gran variedad de makis ■ En el 2º piso se pueden realizar eventos sociales ■ Productos de muy buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Es relativamente costoso; cuesta aproximadamente el doble que Wok o Teriyaki.

Buda Gardens	Tres ambientes diferentes: en el primer piso esta el restaurante, en el segundo piso hay una cava con capacidad para cerca de 600 botellas y en el tercer piso hay un acogedor bar lounge.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cuenta con una gran variedad de vinos y bebidas. ■ Rinde homenaje a la cultura budista, a través no sólo de su comida, sino de su ambiente y decoración. ■ Cada tres meses se renueva y se reinventa la carta. ■ Muy buena calidad de sushi ■ Ambiente muy sobrio y relajado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los costos de los platos son muy elevados
Café Renault	Además de comer, usted puede disfrutar de una buena vista y la exhibición del último carro Renault.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gran variedad de tipos de comida ■ Sushi de buena calidad. ■ Presta el servicio de domicilios. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativamente costoso
Teriyaki	El cocinero preparará diferentes platos frente al público.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distintas combinaciones cada mes. ■ Presta servicio para eventos ■ Variedad de especialidades. ■ Productos de buena calidad 	
Thai & Sushi Express	"All you can eat" por solo \$35000.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presta servicio para eventos ■ Calidad de platos a buen precio. ■ Menú muy amplio y variado ■ Presta el servicio de domicilios. 	
Wabisabi	El chef de este restaurante guarda muy bien el secreto de su receta y sazón por la cual muchos ciudadanos hacen fila diariamente para poder almorzar.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sushi de buena calidad, sin tener que pagar grandes sumas de dinero. ■ Excelente preparación de sus platos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La decoración es muy sobria y el servicio un poco demorado
Zhang	Brinda la posibilidad de escoger pequeñas raciones y diversas presentaciones de sushi.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Variedad de platos de buena calidad 	
Wok	Exquisitos platos y el indiscutido sabor oriental original de Wok.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ya es reconocido como uno de los restaurantes de mayor demanda en la capital en los últimos años. ■ Excelente diseño de sus locales. ■ Platos de muy buena calidad y presentación. 	
Sushi Gozen	Tienen un chef especializado para cada tipo de comida que ofrecen, pues el principal objetivo es brindar servicio personalizado y especializado.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Variedad de platos de buena calidad 	
Takami	Su cocina es abierta, para brindarle al cliente la posibilidad de ver la preparación de los platos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gran variedad de rollos de sushi creados por los chefs ■ Presta el servicio de domicilios. ■ Platos variados y de muy buena calidad. 	
Hajimari	El chef acompaña la decisión del plato que va a consumir el cliente. El chef le pregunta qué comida le gusta, qué está dispuesto a probar, y con su conocimiento y experiencia le sugiere algo que esté a fin con lo que el cliente desea comer.	<ul style="list-style-type: none"> ■ La barra de sushi ofrece una gran variedad de fusiones. ■ Tienen tres chefs, uno especialista en sushi, otro en teppanyaki y otro en wok ■ Atención muy cálida y ambiente muy acogedor, en su diseño se reflejan influencias orientales y colombianas. ■ Uno de los proyectos que Hajimari planea implementar es el de ofrecer sushi para niños. 	

Conosur	Mezla la comida japonesa con alimentos clásicos de la comida colombiana como patacón, helado o vainilla	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gran variedad de conos de sushi ■ Tienen diferentes combinaciones entre los conos ofrecidos ■ Productos novedosos, de buena calidad y a costos moderados 	
Danzais	Considerado como el mejor sushi-bar de la capital por su calidad, exquisito ambiente y excelente atención	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cómodo, práctico y con mucho estilo. ■ Gran variedad de sushi. ■ Surtida carta de licores y música cross-over 	
Maki roll	Tiene un pequeño mercado con productos coreanos y japoneses para preparar en casa.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Su ambiente es muy agradable ■ Productos de buena calidad 	
Yakiniko	En el restaurante brindan shows especiales en la preparación de los platos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ En la plazuela de comidas brindan una atención ágil y cálida a sus clientes. ■ El restaurante es bastante amplio, y sus planchas especializadas permiten atender a más de cien personas al mismo tiempo. ■ Productos de buena calidad a bajos costos. 	
Hatsuhana	Fielmente decorado al estilo japonés, incita al cliente a una experiencia de estar comiendo en el mismísimo país del sol naciente.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Su servicio es de alta calidad y los precios muy razonables para lo que ofrecen 	
Osaki	Menú muy variado	<ul style="list-style-type: none"> ■ Productos frescos, variados y de muy buena calidad 	
Woshi	Sus mesas al aire libre le dan una opción diferente a los comensales para disfrutar los alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Decoración minimalista que atrae a los clientes por su originalidad ■ Productos de buena calidad ■ Presta servicio de domicilios 	
Subarashi	El cliente puede disfrutar del show de preparación de teppanyaki mientras espera su pedido.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Todos los días hay happy hour de sushi de 6 a 8 de la noche. ■ Buenos precios, ingredientes frescos y múltiples opciones de menú. ■ Presta servicio de domicilios 	
Itamae Sushi Bar delibery	Tiene en la entrada de su planta un teppanyaki para recibir a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inicialmente era solo para domicilios, ahora tienen bar-restaurante ■ Ofrece variedad de Sushi de buena calidad. 	
Carulla vivero	Fabrica y comercializa alimentos frescos y nutritivos que no pasan de tener 24 horas de estar en anaqueles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Productos con alto estándar de calidad. 	

Fuente: Autor

Se encontraron 28 competidores directos, distribuidos de la siguiente forma:

- 5 domicilios
- 5 bar-restaurantes
- 1 supermercado
- 17 restaurantes

Actualmente existe una alta competencia en establecimientos que venden sushi en la localidad de Chapinero; la gran mayoría ofrecen productos de buena calidad, con una buena presentación no solo de los platos sino también del lugar y buena atención al cliente. Sin embargo vemos como se planteo en un comienzo que no hay ningún lugar que maneje este tipo de alimento como comida rápida, con una preparación y atención rápida y con costos bajos al alcance de todos.

2.2.3.2 Competidores sustitutos

Se analizaron como competidores indirectos, aquellos restaurantes, bares y supermercados que ofrecen Sushi dentro de su carta de comidas y que se encuentran ubicados en Bogotá, en localidades diferentes a Chapinero.

Tabla 13. Competidores indirectos

COMPETIDORES INDIRECTOS					
Nombre	Tipo de comida	Productos que ofrece	Variedad, precio y tamaño (Makis, Temakis, Nigiris)	Canales de distribución	Limites geográficos
Ginger	Asiática	Sushi, wok, tempura y teppanyaki	Makis \$40000 promedio por persona	Restaurante	Av. de las Américas # 43 B 48
Kobe Sushi Bar	Japonesa y tailandesa	Sushi, Teppanyaki, comida Thai hecha al wok.	Makis Promedio plato \$23.000	Restaurante	Cll 25B #68B-26 (Salitre)
Republik Thai Food – Sushi Bar	Oriental y tailandesa	Entradas, platos al Wok, pastas, arroces, postres, sopas, Sushi	Makis \$22000 promedio por persona	Bar-restaurante y domicilios	Cra 10 # 27-75
Wasabi Sushi Lounge	Oriental	Wok, teppanyaki, temaki, maki, nigiris, licores	Temakis, makis y nigiris \$15000 promedio por persona	Bar-restaurante y domicilios	Cll. 109 # 17-55
Nori Sushi	Asiática	Sushi, wok, nigiris, sopas, arroz, ensaladas, combos	Makis y nigiris \$15000 promedio por persona	Restaurante y domicilios	C.C. Santa Fe Lc 3-101
Sansai	Oriental y japonesa	Teppanyaki, wok, sushi, entradas, arroces, Sushi Pizza, desayunos, tapas asiáticas	Makis \$20000 promedio por persona	Bar-restaurante	Puente Aéreo Av. El Dorado No. 93 - 30

Mei Kei	Japonesa y oriental	Sushi, platos wok, platos a la plancha y a la parrilla, arroces, acompañamientos y licores.	Makis \$30000 promedio por persona	Restaurante	Hotel Cosmos. Calle 100, transversal 21
Asahi sushi bar	Japonesa	Sushi, wok y bebidas	Makis \$25000 promedio por persona	Bar-restaurante	Dg 109 # 18-11 P- 2
Sushi en casa	Japonesa	Sushi	Rollos, Makis	Supermercados de cadena, Clubs, Charcuterías, y Domicilios	

Fuente: Autor

Tabla 14. Fortalezas y debilidades de los competidores indirectos

COMPETIDORES INDIRECTOS			
Nombre	Ventaja competitiva	Fortalezas	Debilidades
Ginger	Show del chef para la preparación del teppanyaki.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ofrece diferentes alternativas gastronómicas a los clientes. ■ Productos de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un poco costoso
Kobe Sushi Bar	El lugar tiene cocina abierta para que la gente juzgue la higiene del lugar por sí misma y a la vez observe como se preparan los diferentes platos.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Variedad de productos de buena calidad. 	
Republik Thai Food – Sushi Bar		<ul style="list-style-type: none"> ■ Presta servicio de domicilios ■ Atiende eventos como almuerzos y cenas especiales. ■ Variedad de platos de buena calidad. 	
Wasabi Sushi Lounge	Se exponen a los mejores DJ'S de "House Music" del mundo.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presta servicio de eventos y domicilios ■ Tiene gran variedad de sushi a precios cómodos ■ Se caracteriza por la excelencia de su comida, la calidez de la ambientación y la calidad de sus productos. 	
Nori Sushi		<ul style="list-style-type: none"> ■ Presta servicio de eventos y domicilios ■ Variedad de sushi a precios económicos 	

Sansai	El servicio es express, pensando en el tiempo del cliente, que puede estar a punto de abordar un avión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio ágil ▪ Ambiente moderno y a su vez acogedor. Servicio de bar y con una buena vista, ideal para las tortuosas esperas en el aeropuerto.	
Mei Kei	Ofrece un ambiente tranquilo, aislado del ruido y lo más importante, un servicio joven y amable.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Platos con excelente sazón y con los más altos estándares de calidad. 	
Asahi sushi bar		<ul style="list-style-type: none"> ▪ El bar le permite a los clientes disfrutar de buenas bebidas acompañadas de un delicioso sushi. ▪ Variedad de sushi de buena calidad 	
Sushi en casa	Forma rápida de preparar sushi en casa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedad de sushi fresco y de excelente calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se consigue en todos los supermercados de cadena (únicamente Carulla y Pomona)

Fuente: Autor

2.2.3.3 Rivalidad entre competidores

La principal rivalidad entre los competidores se encuentra en la zona T, ya que es allí donde se encuentran ubicados la mayoría de los grandes restaurantes que ofrecen este tipo de comidas; las estrategias de atracción de clientes que los diferencian unos de otros son las instalaciones del lugar, la excelente atención al cliente, la variedad de los platos ofrecidos y por supuesto el precio,

2.2.4 PROVEEDORES

Los proveedores del negocio de sushi serán empresas que produzcan y comercialicen todos los tipos de alimentos que serán incluidos dentro de nuestro portafolio de sushi, tales como:

- Pescados frescos: salmón, anguila, atún, robalo, pargo, pulpo, mariscos, palmitos, langostinos,
- Arroz para sushi.
- Aguacate y Vegetales.
- Adicionales: Salsa de soya, jengibre, vinagre, queso crema, ajonjolí.
- Bebidas: Sake (vino japonés), cerveza japonesa, cerveza latina, gaseosa y jugos.

2.2.5 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MICROENTORNO

Tabla 15. Matriz de amenazas y oportunidades del microentorno

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> × Ingreso al mercado de grandes marcas y aparición de franquicias del exterior. × Altas tasas de interés e inflación nacional. × Informalidad de un gran porcentaje de las empresas del subsector de restaurantes. × La seguridad y la competencia desleal: principales problemas de las unidades productivas de Chapinero. × Alto número de empresas de la localidad dedicadas a la venta de alimentos preparados en establecimientos de comida rápida, restaurantes, cafeterías, entre otros. × Localidad de Bogotá con la más amplia oferta gastronómica nacional e internacional. × Principal problema ambiental: la contaminación atmosférica. × Delitos de mayor impacto registrados en Chapinero: el hurto a personas y a establecimientos. × Existen barrios ubicados en zonas de alto riesgo de deslizamiento. × Baja articulación empresarial y de trabajo en cadenas. × Alta competencia en establecimientos que venden sushi en la localidad de Chapinero. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del subsector de restaurantes en los últimos 10 años. ✓ Desarrollo de una gran cantidad de centros comerciales en nuestra ciudad. ✓ Las 20 principales empresas del sector no venden sushi. ✓ Inmunidad de las comidas rápidas a la crisis económica. ✓ Crecimiento óptimo de comidas rápidas en el año. ✓ Futuro marcado por la capacidad de innovación en la oferta gastronómica y la incorporación de productos novedosos. ✓ Nuevas tendencias de la sociedad: comida causal y saludable. ✓ Preferencia y consumo óptimo de sushi en Bogotá. ✓ Variedad de alimentos para la fabricación de sushi. ✓ Chapinero es epicentro de la actividad comercial, financiera y de servicios de la ciudad. ✓ El índice de Condiciones de Vida de Chapinero es el más alto de Bogotá, predominando la clase socioeconómica alta. ✓ La población flotante de Chapinero quintuplica a la población residente. ✓ Alto porcentaje de participación de jóvenes. ✓ La localidad de Chapinero tiene el mayor capital empresarial de Bogotá. ✓ Las empresas dedicadas al sector de hoteles y restaurantes tienen mayor fortaleza en las actividades de expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes y en cafeterías. ✓ Existe un buen porcentaje de proveedores de insumos en la

	<p>localidad y de empresas dedicadas a la comercialización de productos alimenticios.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La tasa de ocupación es la más alta y la tasa de desempleo es la más baja de la ciudad.✓ La mayoría de solicitudes de créditos son aprobadas por las entidades otorgantes.✓ La CCB, la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial y la Alcaldía de Chapinero realizan programas de apoyo empresarial.✓ Programa "Bogotá Productiva".✓ No hay ningún establecimiento que maneje el sushi como comida rápida.✓ El establecimiento de sushi se colocara en zona diferente a la zona T.
--	--

3 INVESTIGACION DE MERCADO

3.1 MUESTREO

3.1.1 Metodología

Se realizara un muestreo aleatorio simple con población conocida.

▪ **Grupo de investigación:**

Para realizar una óptima investigación de mercado se tomaran los siguientes grupos de investigación:

1. Consumidores: Hombres y mujeres entre los 15 y 45 años, que tengan preferencia por la comida étnica, light, o internacional; y además se encuentren en estratos entre 3 y 6.
2. Restaurantes: Establecimientos que tengan sushi dentro de su portafolio de comidas. Se entrevistarán a los dueños de los establecimientos y a los administradores.
3. Chefs: Chefs de diferentes nacionalidades que hayan trabajado con comida japonesa y tengan el conocimiento y experiencia de la preparación de este plato.

▪ **Instrumento de recolección de información:**

Para recolectar la información obtenida de los grupos de investigación, se utilizarán como instrumentos de recolección la encuesta y las entrevistas.

3.1.2 Segmentación del mercado

La población total de Chapinero según el Censo general realizado en el 2005 fue de 122.089 personas, de las cuales el 22% pertenece a la zona seleccionada Chico Lago (26.860); de esta cifra el 53% se encuentra entre los 15 años y los 45 años de edad (14.236), rango de edad de los mayores consumidores de sushi. Ver anexo 5.

Como la población flotante de la zona donde se ubicara el negocio es tan alta, debido a la gran afluencia de jóvenes por las universidades, restaurantes y discotecas; también se calculo una cantidad aproximada de los estudiantes de las principales universidades que se encuentran ubicadas en la zona seleccionada, la información mas actualizada al respecto se encuentra en el numero de estudiantes matriculados en las universidades en el segundo periodo del 2008.

Tabla 16. Cantidad de estudiantes matriculados en las principales universidades de la zona.

Universidad	Estudiantes matriculados (2º semestre de 2008)
Corporación universitaria UNITEC	2943
Fundación Universitaria del Área Andina	4903
Fundación Universitaria San Martín	22582
Universidad Sergio Arboleda	4349
Escuela de Administración de Negocios EAN	4641
Fundación Universitaria Monserrate	1960
Universidad Pedagógica Nacional	9640
Universidad Santo Tomás	6182
Total	57200

Fuente: <http://snies.mineducacion.gov.co>

El tamaño potencial corresponde a la población seleccionada (14.236) más la población flotante determinada (57.200), para un total de 71.436 personas.

3.1.3 Formula muestral

La formula empleada para el muestreo aleatorio simple con población conocida es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

Z: nivel de confianza= 1.96

p: variabilidad positiva= 0.5

q: variabilidad negativa= 0.5

N: tamaño de la población (tamaño potencial)=71.436

E: porcentaje de error= 0.05

- Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 71.436}{71.436 * (0.05)^2 + Z^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 382$$

De acuerdo al cálculo anterior sería necesario realizar 382 encuestas a los consumidores para obtener una información representativa del mercado seleccionado; sin embargo, debido al poco tiempo disponible para la realización del proyecto, se realizara un muestro de conveniencia de 100 consumidores.

3.2 INSTRUMENTOS DE MUESTREO

Para la recolección de la información se utilizaron los siguientes instrumentos de muestro:

- Encuesta para los consumidores.
- Entrevista para los chefs y restaurantes.

Hipótesis planteadas:

- ✓ Actualmente los bogotanos están interesados en la comida japonesa y son los jóvenes los principales consumidores de Sushi.
- ✓ Las personas de estratos 3,4, 5 y 6 tienen mayor acceso al Sushi por sus altos precios.
- ✓ Los criterios más importantes que evalúa un cliente a la hora de comprar sushi son la calidad, el precio y la variedad.
- ✓ La persona que compra comida sushi regularmente lo hace en un restaurante especializado en este tipo de comida, pero desearía que se le despachara a domicilio a su hogar o lugar de trabajo.
- ✓ El comprador de sushi consulta la Internet frecuentemente en pos de información para comprar productos o servicios.
- ✓ Las personas consideran que la comida sushi va con su conciencia por lo sano y lo natural.
- ✓ La comida sushi es apropiada para cualquier hora del día y cualquier día de la semana.
- ✓ La comida sushi es mas un bocado, que un plato fuerte.
- ✓ El tipo de sushi preferido por los consumidores es el que contiene pescado.

3.2.1 Encuesta

La encuesta se realizó a 100 consumidores, estudiantes universitarios y adultos (máximo 45 años) que residen actualmente en la zona chico lago o por que se encuentran en la zona realizando alguna actividad.

El formato de encuesta se encuentra disponible en el anexo 6.

3.2.2 Entrevista

Se realizarón dos entrevistas, una para los chefs (anexo 7) y otra para los restaurantes (anexo 8); por muestreo de conveniencia se escogieron 3 chefs y 3 restaurantes para realizar las entrevistas.

3.3 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

Se realizó la encuesta y las entrevistas con las características mencionadas anteriormente.

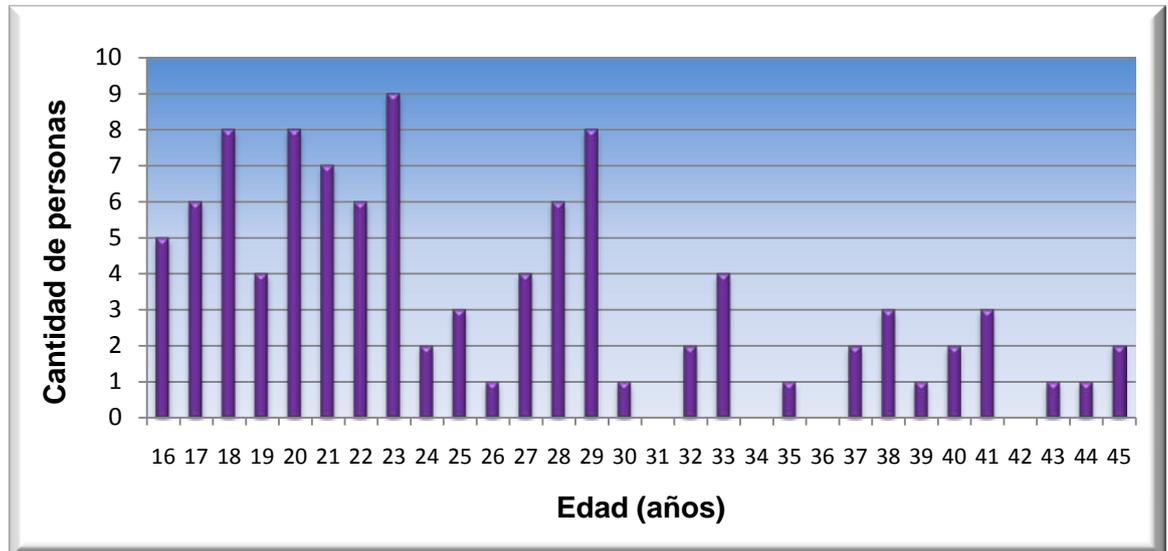
3.3.1 Resultados de la encuesta

La encuesta se realizó a 100 personas, mujeres y hombres entre los 15 y 45 años, que se encontraban en la zona seleccionada por ser población residente de Chapinero o población flotante por estudio o trabajo.

▪ **Sexo y edad:**

Se encuestaron 48 mujeres y 62 hombres.

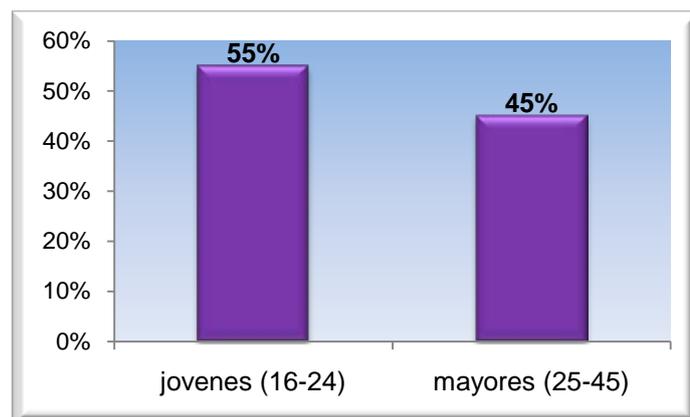
Figura 10. Edades de los encuestados



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

Se realizó una clasificación entre jóvenes y mayores para poder identificar mejor características preferenciales de cada grupo; se clasifican como jóvenes las personas entre 16 y 24 años y en el grupo de mayores las personas entre 25 y 45 años. El 55% de las personas encuestadas son jóvenes y el 45% son personas mayores.

Figura 11. Sexo de los encuestados

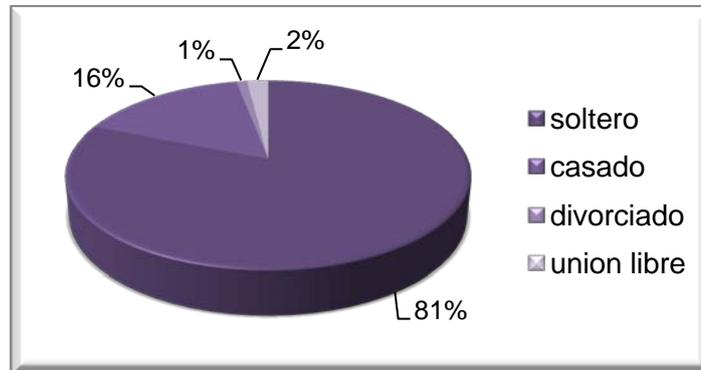


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Estado civil:**

El 81% de los encuestados son solteros.

Figura 12. Estado civil de los encuestados

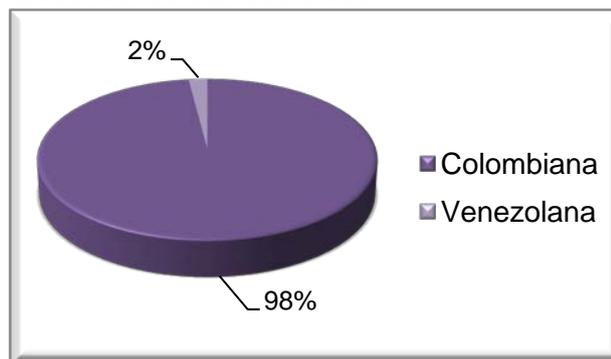


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Nacionalidad:**

El 98% de los encuestados son de nacionalidad colombiana, únicamente el 2% son venezolanos, pero residen actualmente en Bogotá.

Figura 13. Nacionalidad de los encuestados

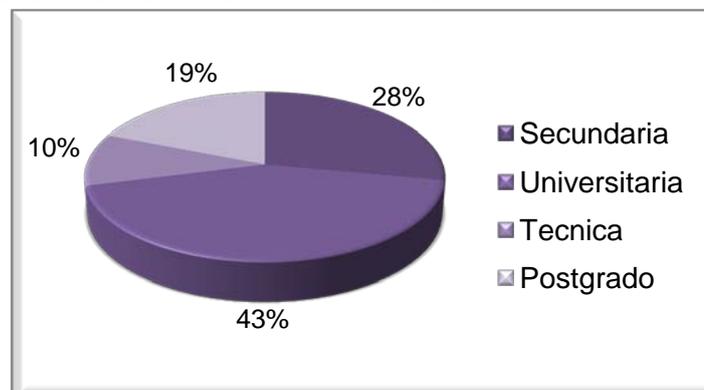


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Nivel de estudios:**

El 43% de encuestados tiene como ultimo nivel de estudio el universitario.

Figura 14. Nivel de estudios de los encuestados

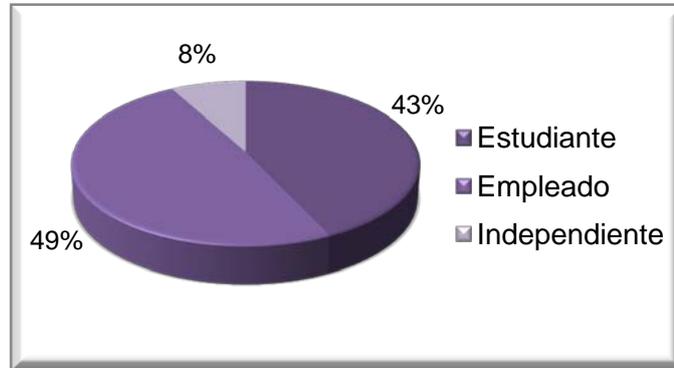


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Ocupación:**

El 49% de los encuestados son empleados y el 43% son estudiantes.

Figura 15. Ocupación de los encuestados

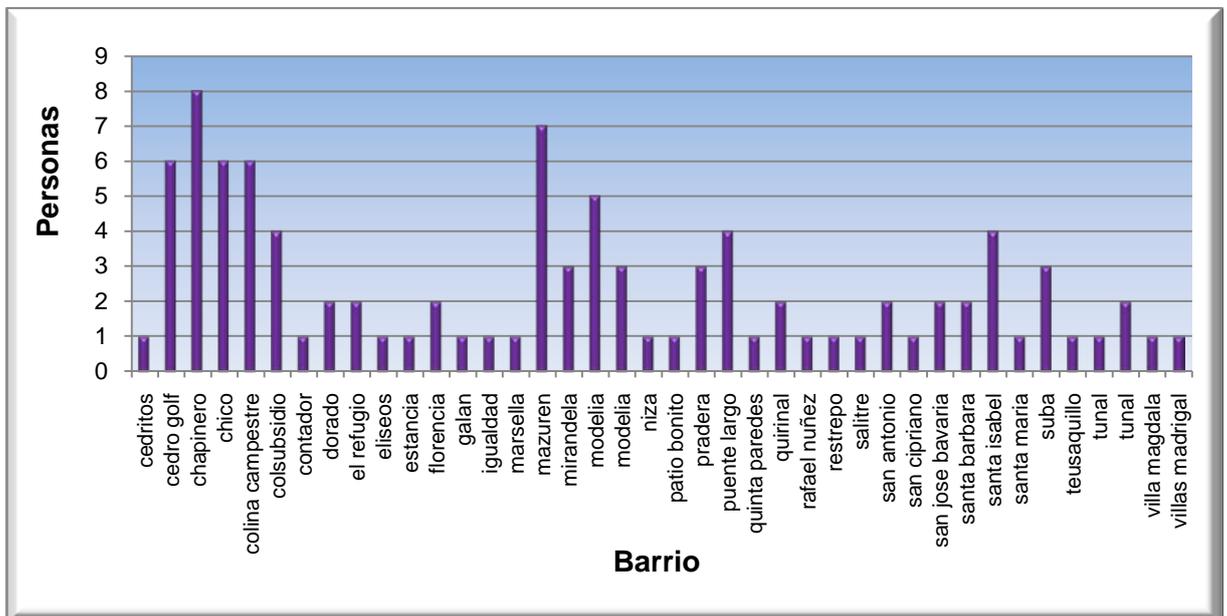


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Residencia:**

En los encuestados predominan aquellos que tienen residencia en barrios como Chapinero, Mazuren, Chico, Cedro Golf y Colina Campestre; barrios que se encuentran en estratos desde el 3 hasta el 6.

Figura 16. Residencia de los encuestados

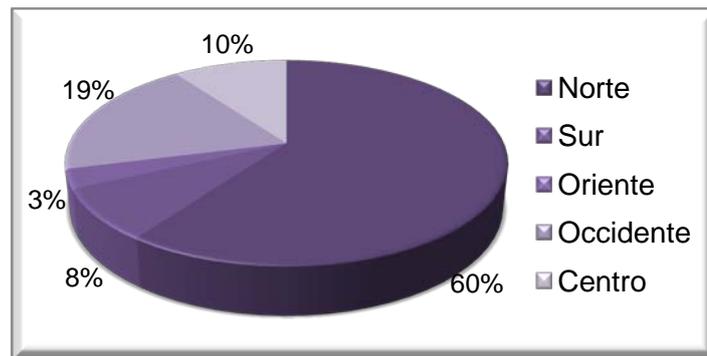


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Ubicación del barrio:**

El 60% de la población encuestada reside al norte de Bogotá.

Figura 17. Ubicación de los encuestados

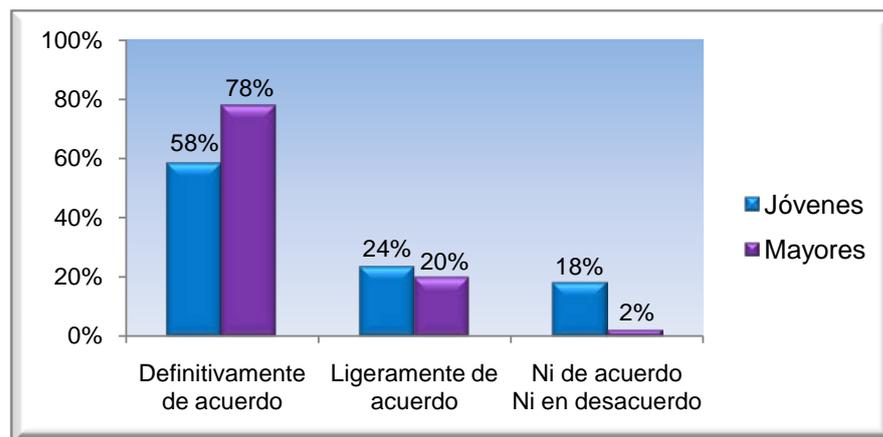


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Actitudes y hábitos:**

- ⊕ El 78% de los mayores se consideran personas de gusto al igual que el 58% de los jóvenes. El 67% del total de los encuestados se consideran personas de gusto.

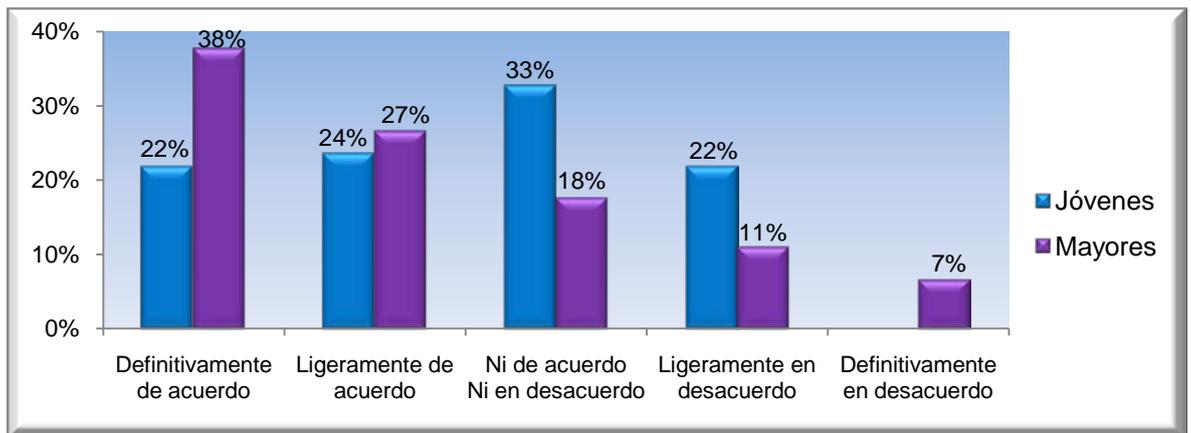
Figura 18. Personas que se consideran de gusto



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 38% de los mayores afirman que después de una semana de trabajo necesitan salir el fin de semana a comer; el 33% de los jóvenes no están de acuerdo ni en desacuerdo.

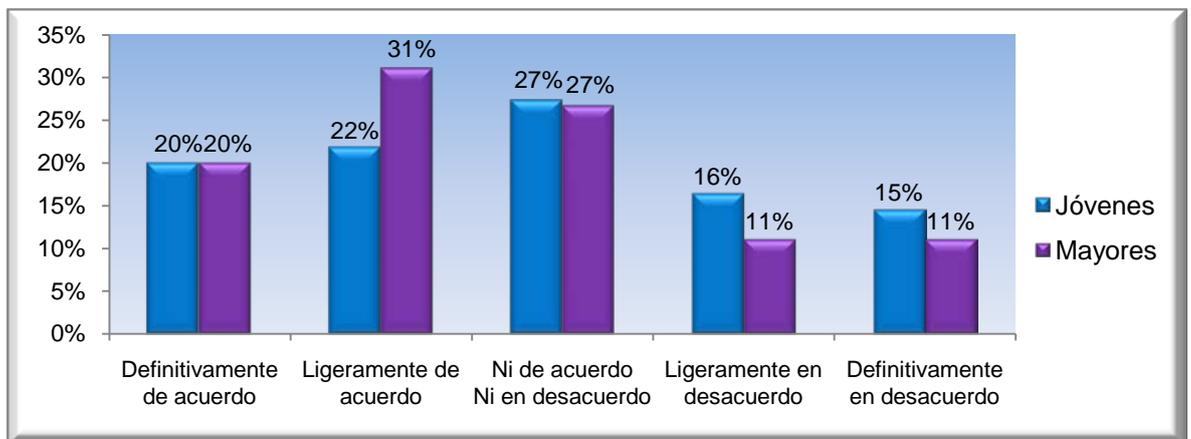
Figura 19. Personas que salen después de una semana de trabajo a comer



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 31% de los mayores están ligeramente de acuerdo en que prefieren salir a un restaurante cuando van a divertirse; el 27% tanto de jóvenes como de mayores no están de acuerdo ni en desacuerdo con la anterior afirmación.

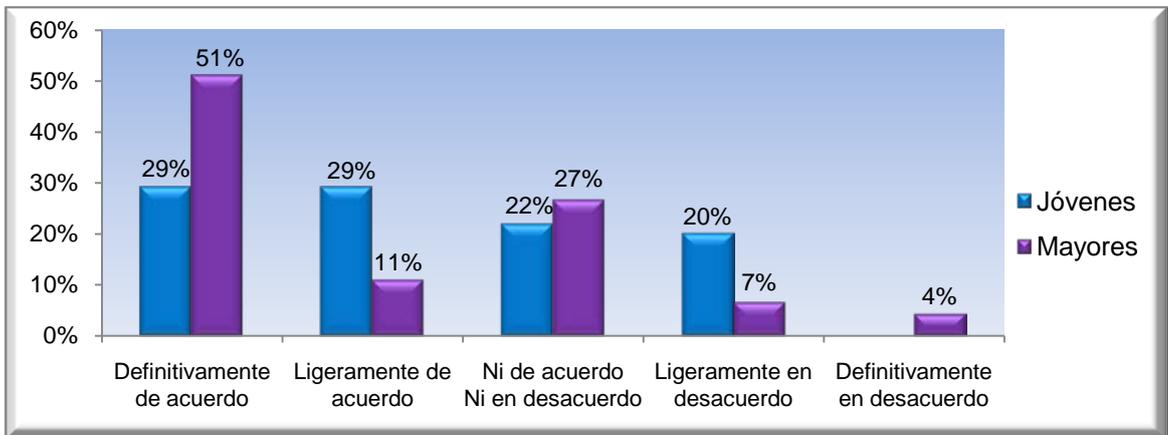
Figura 20. Personas que prefieren salir a un restaurante cuando van a divertirse



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Al 51% de los mayores y al 29% de los jóvenes les es indiferente el día para salir de su casa a comer en un restaurante. El 39% del total de los encuestados no tiene un día en especial para salir a comer a un restaurante.

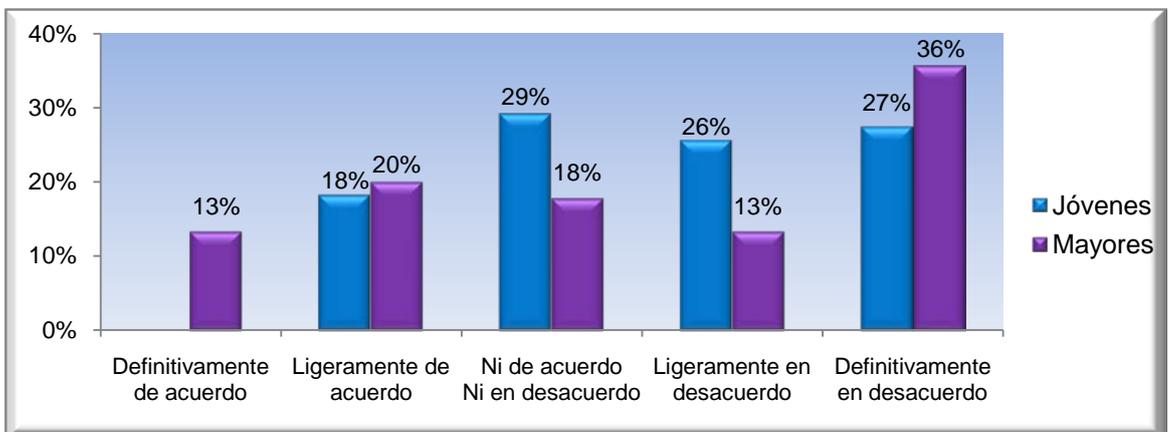
Figura 21. Personas que no tienen un día en particular para salir de su casa a comer



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 31% del total de los encuestados no está de acuerdo con que el trabajo sea lo que los obliga a salir a comer a restaurantes. El 36% de los mayores están definitivamente en desacuerdo y el 29% de los jóvenes no están de acuerdo ni en desacuerdo.

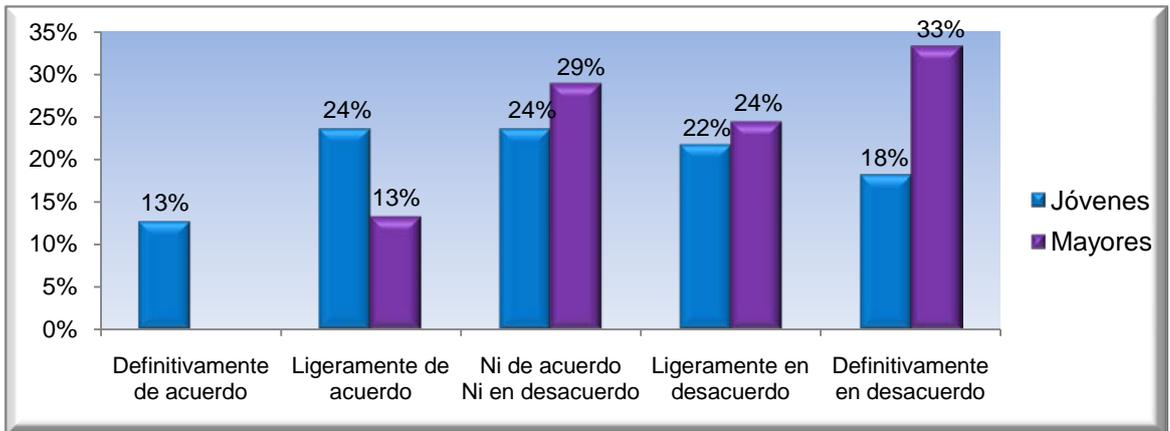
Figura 22. Personas a las que el trabajo las obliga a salir a comer



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 33% de los mayores no están de acuerdo en que la comida japonesa sea su preferida, el 24% de los Jóvenes si están ligeramente de acuerdo con esta afirmación. Del total de los encuestados el 26% no están de acuerdo ni en desacuerdo con catalogar este tipo de comida como su preferida.

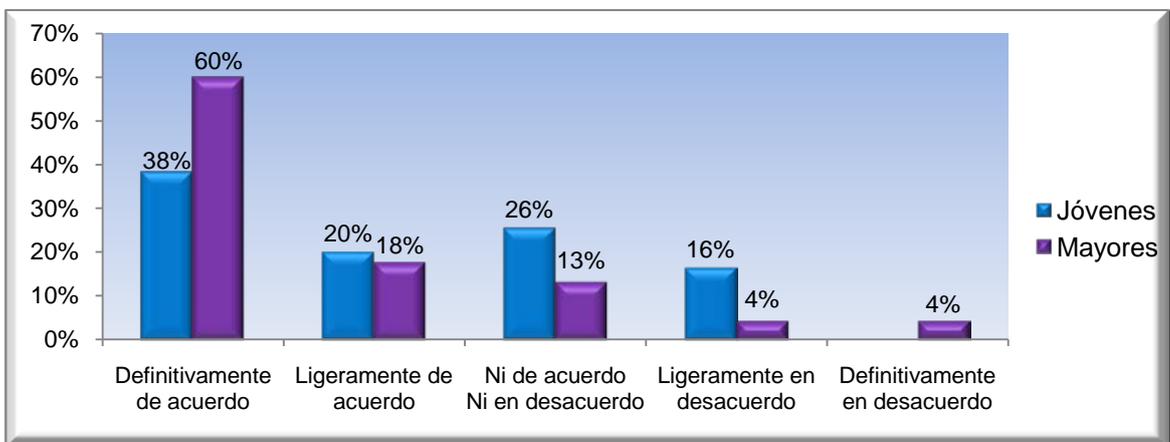
Figura 23. Personas que consideran la comida japonesa como su preferida



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 48% del total de los encuestados opinan que la comida natural y nutritiva es importante para su salud. El 60% de los mayores y el 38% de los jóvenes afirman la importancia de este tipo de comida en su salud.

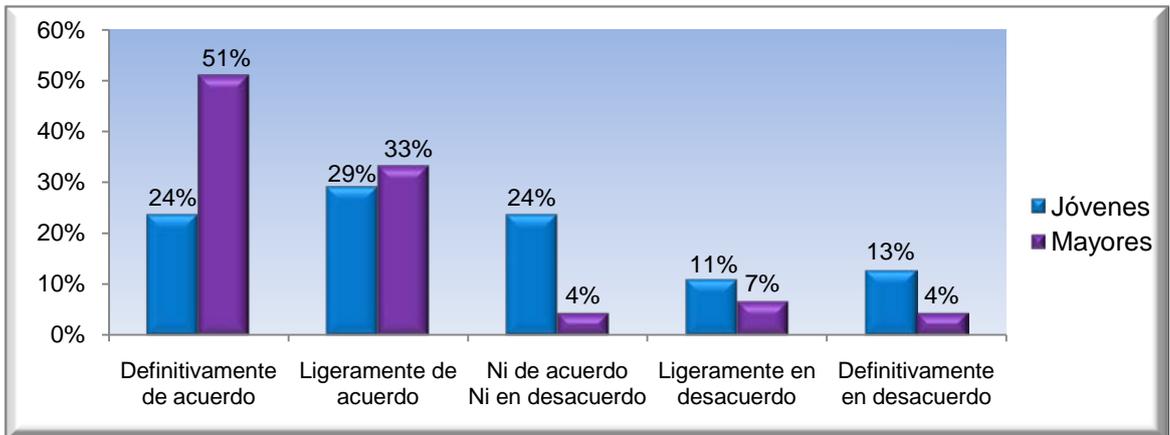
Figura 24. Personas que consideran que la comida natural y nutritiva es importante para su salud



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Al 35% de los encuestados les gusta la comida de mar. El 51% de los mayores confirman su gusto por la comida de mar y el 29% de los jóvenes están ligeramente de acuerdo con su gusto por este tipo de comida.

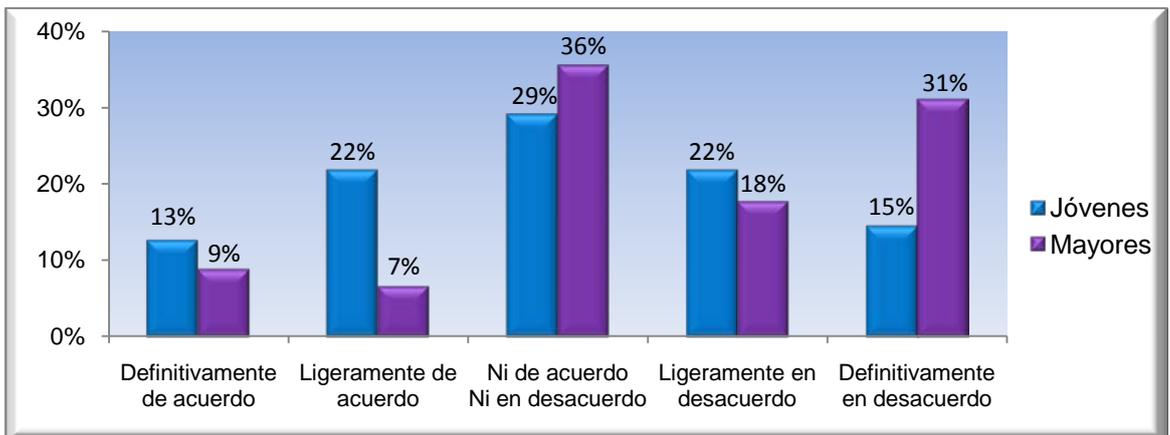
Figura 25. Personas que les gusta la comida de mar



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 36% de los mayores y el 29% de los jóvenes no están de acuerdo ni en desacuerdo con que las mejores comidas sean casi crudas.

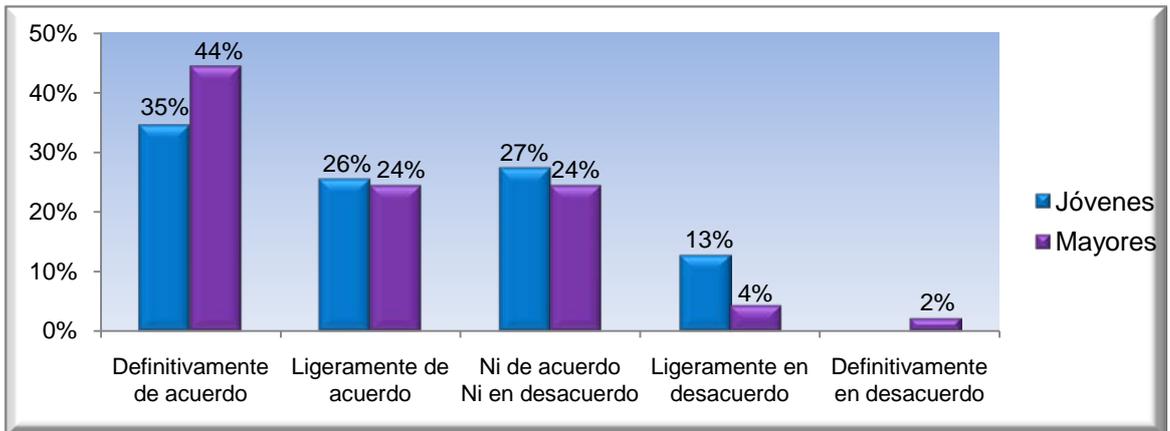
Gráfica 26. Personas que creen que las mejores comidas son casi crudas



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Al 39% de los encuestados les gusta el ambiente familiar en un restaurante. Al 44% de los mayores y al 35% de los jóvenes les agrada tener en los restaurantes ambiente familiar.

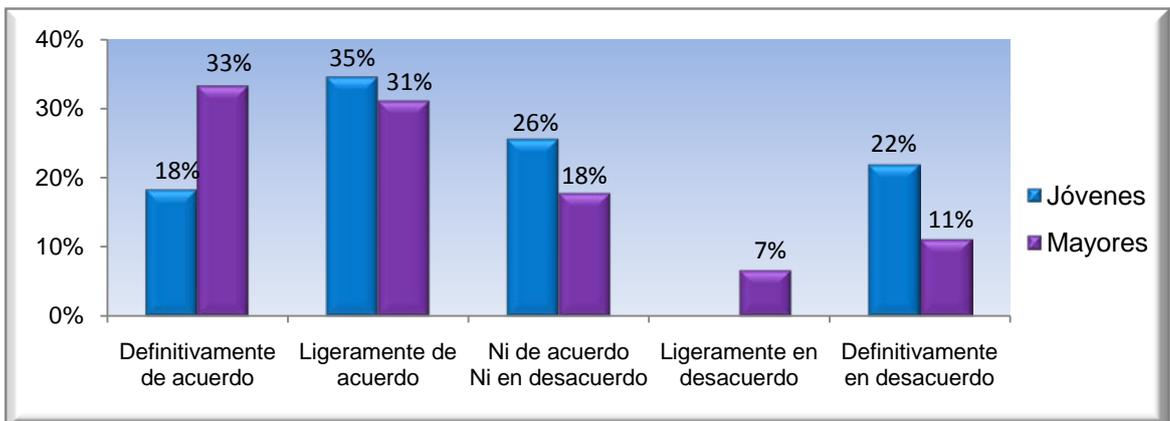
Figura 27. Personas que les gusta el ambiente familiar en un restaurante



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 33% de los encuestados están ligeramente de acuerdo en que es delicioso comer verduras. Al 35% de los jóvenes y al 31% de los mayores les parece delicioso este alimento.

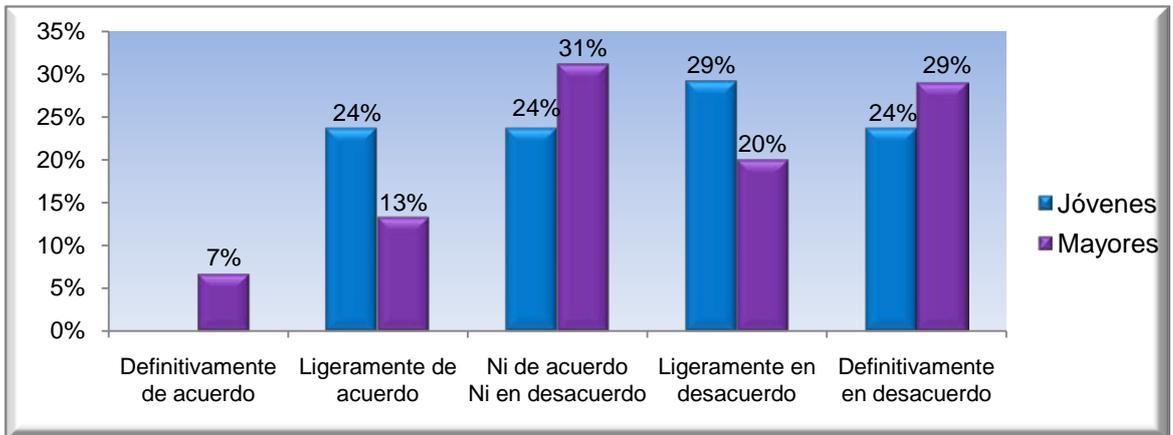
Figura 28. Personas que encuentran deliciosas las verduras



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 27% de los encuestados prefieren la comida chatarra. El 31% de los mayores no están de acuerdo ni en desacuerdo con esta preferencia; el 29% de los jóvenes están ligeramente en desacuerdo con este argumento.

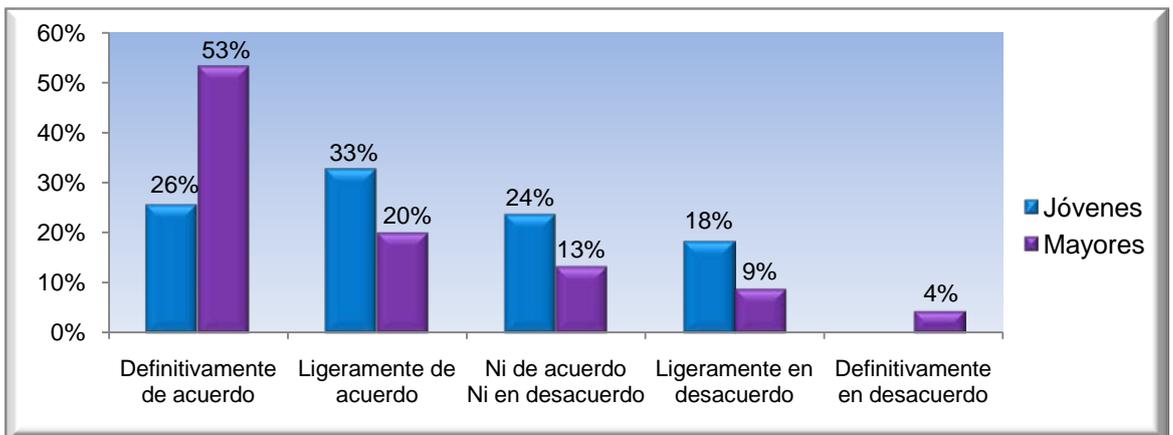
Figura 29. Personas que prefieren la comida chatarra



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Para el 53% de los mayores es importante estar actualizado consultando las noticias en Internet; el 33% de los jóvenes están ligeramente de acuerdo con la importancia que tiene estar actualizado por este medio.

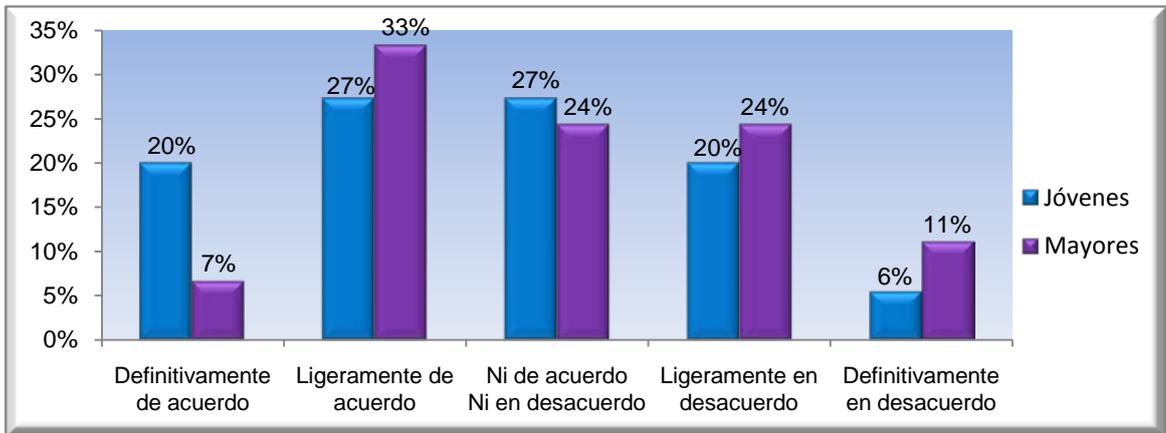
Figura 30. Personas que se actualizan por internet



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 30% de los encuestados prefiere como medio de comunicación para informarse la televisión. El 33% de los mayores y el 27% de los jóvenes prefieren la televisión como medio de información.

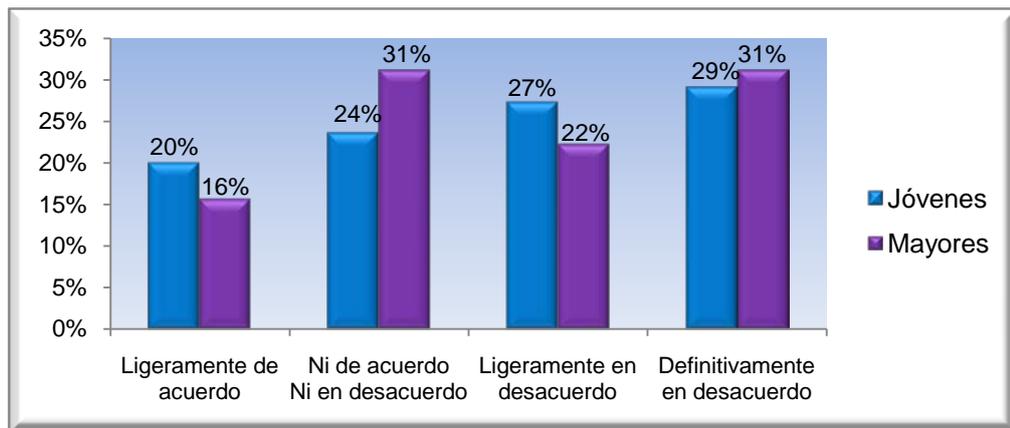
Figura 31. Personas que se informan por medio de la televisión



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 31% de los mayores y el 29% de los jóvenes no prefieren escuchar en la radio los restaurantes más populares. El 30% de la población no emplea la radio como medio para informarse de los nuevos o mejores restaurantes.

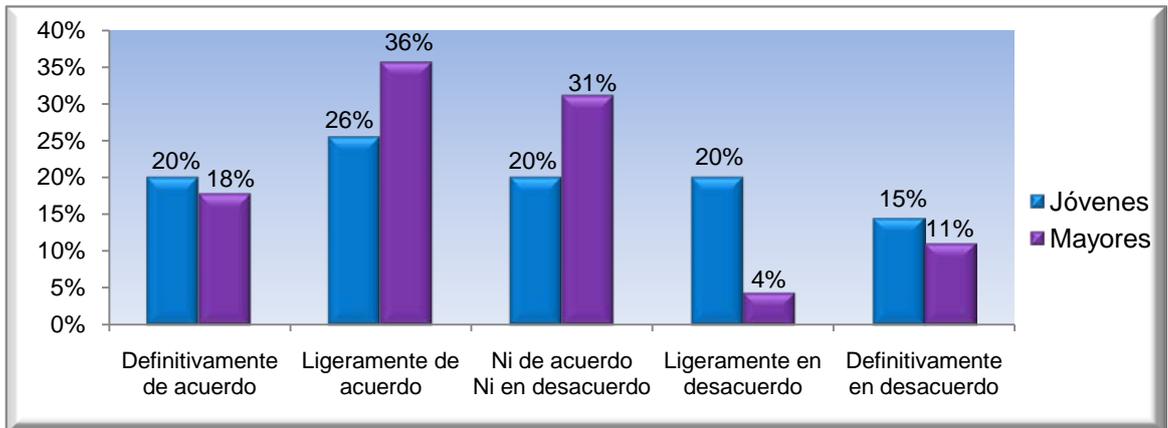
Figura 32. Personas que se informan por medio de la radio



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 36% de los mayores y el 26% de los jóvenes están ligeramente de acuerdo en que se informan mejor leyendo la prensa y las revistas.

Figura 33. Personas que se informan por medio de la prensa y las revistas

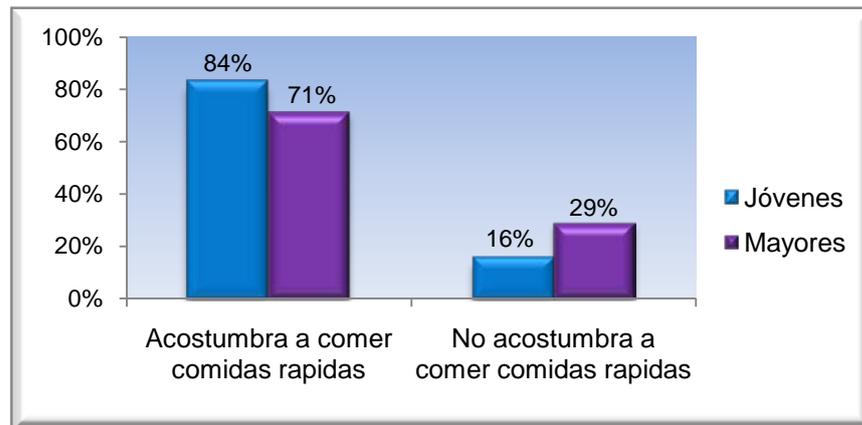


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Comida rápida:**

- ⊕ El 78% de los encuestados acostumbran a comer comidas rápidas.

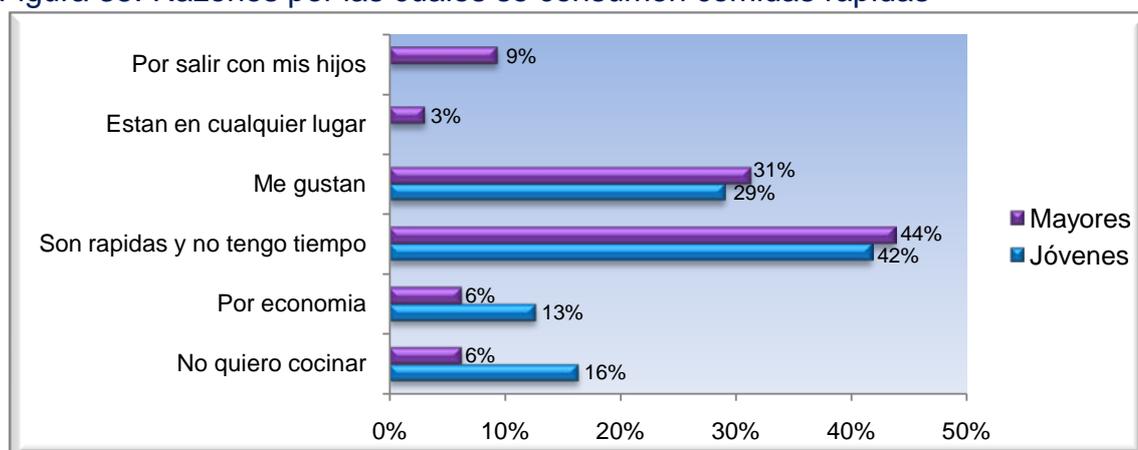
Figura 34. Personas que consumen comidas rápidas



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Las razones de mayor frecuencia por las cuales las personas consumen comidas rápidas son por la rapidez de preparación (útil para aquellas personas que no tienen tiempo) y porque simplemente les gustan.

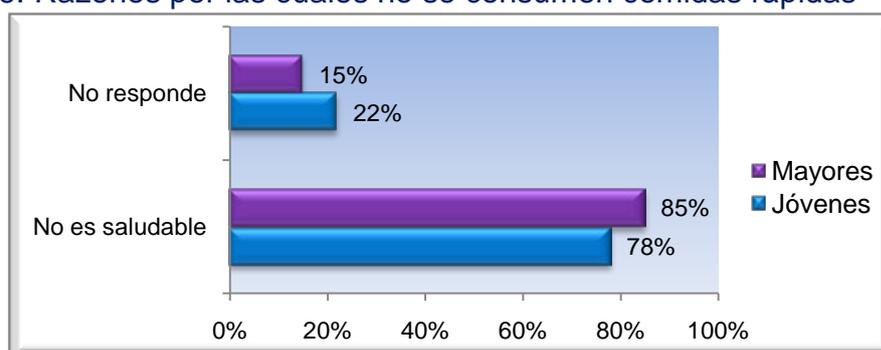
Figura 35. Razones por las cuales se consumen comidas rápidas



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 82% de las personas que no consumen comidas rápidas afirman que su principal razón es porque no son saludables.

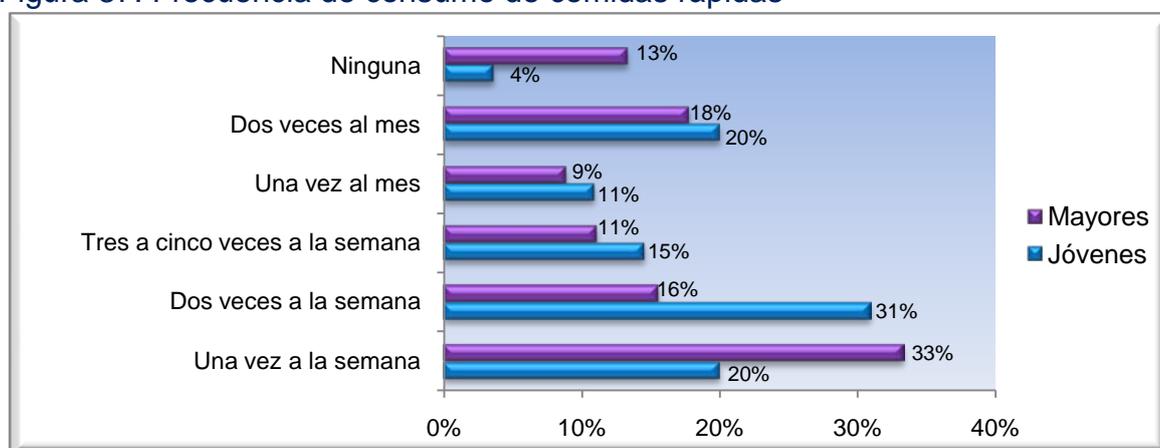
Figura 36. Razones por las cuales no se consumen comidas rápidas



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 33% de los mayores consumen comida rápida una vez por semana y el 31% de los jóvenes consumen este tipo de comida dos veces por semana.

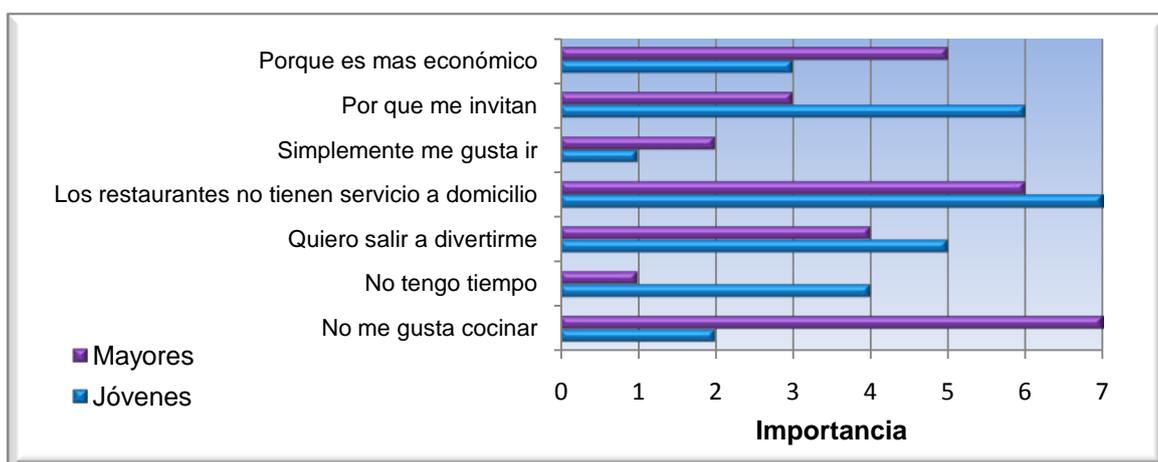
Figura 37. Frecuencia de consumo de comidas rápidas



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los jóvenes se deciden por una comida rápida en primer lugar porque simplemente les gusta ir, por que no les gusta cocinar y porque es mas económico. Los mayores se deciden por esta comida en primera instancia porque no tienen tiempo, porque les gusta ir y porque los invitan.

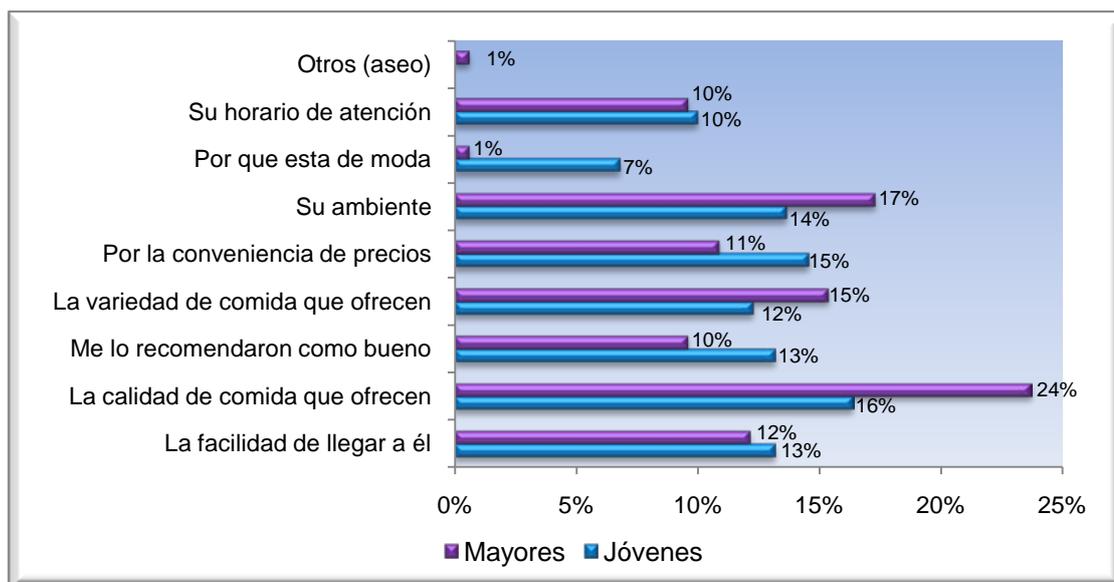
Figura 38. Razones por las cuales las personas se deciden por una comida rápida



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Las cuatro razones más importantes para escoger un restaurante de comida rápida para los encuestados son: calidad (19%), variedad (14%), ambiente (15%) y precios (13%). Para el 16% de los jóvenes y para el 24% de los mayores el factor mas importante es la calidad.

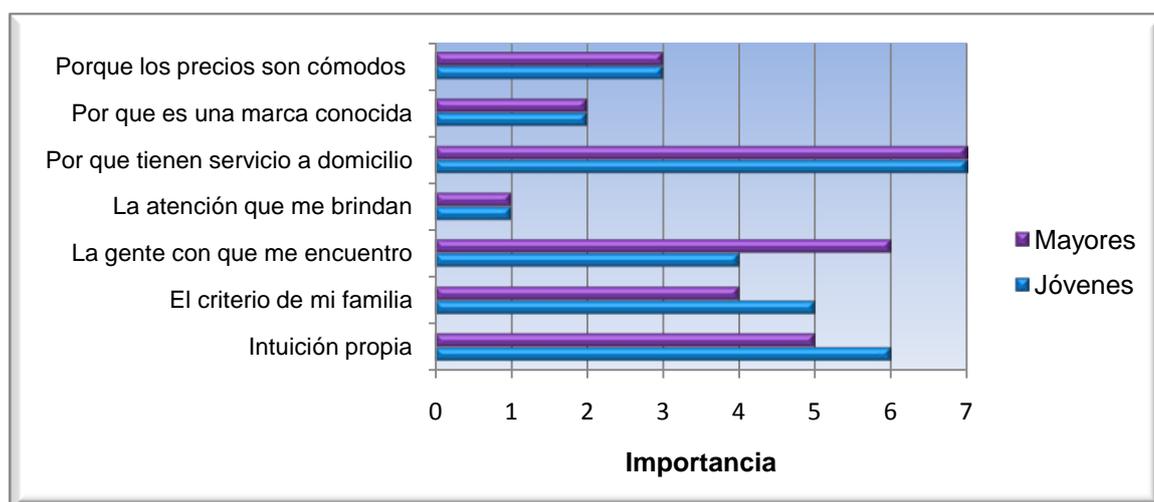
Figura 39. Razones para escoger un restaurante de comidas rápidas



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los 3 criterios más importantes que los encuestados determinaron para escoger un restaurante son la atención que le brindan, porque es una marca conocida y porque los precios son cómodos; el criterio de menos relevancia tanto para jóvenes como para mayores es si el restaurante tiene o no tiene servicio a domicilio.

Figura 40. Criterios para escoger un restaurante

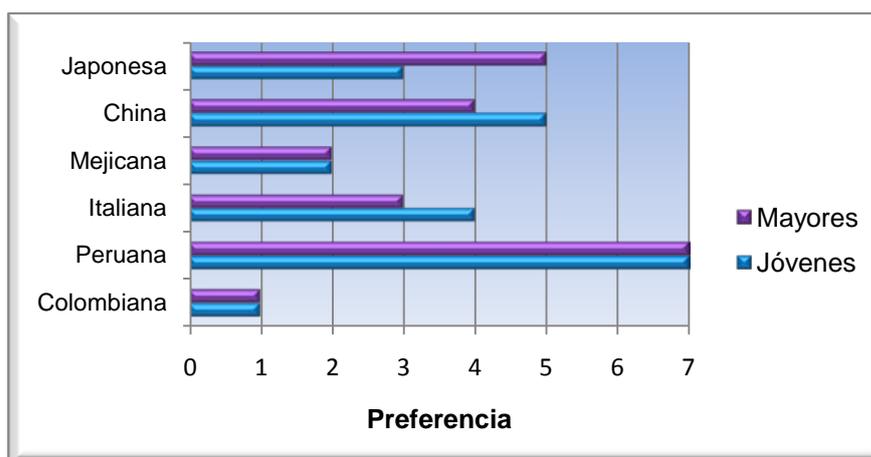


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Preferencias:**

El tipo de comida preferida por los encuestados es la colombiana seguida de la comida mexicana, la que menos prefieren es la comida peruana. A los jóvenes les gusta más la comida japonesa que a los mayores.

Figura 41. Comida preferida por los encuestados

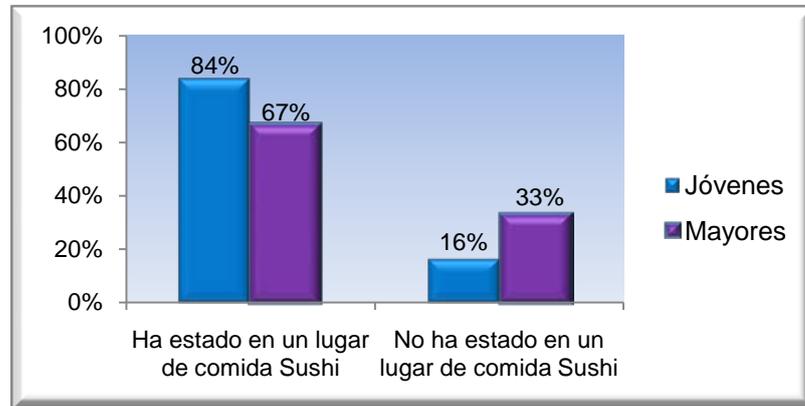


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- **Sushi:**

- ⊕ El 76% de los encuestados han estado alguna vez en un lugar de comida sushi. Los jóvenes son lo que mas han frecuentado lugares de este tipo de comida (84%).

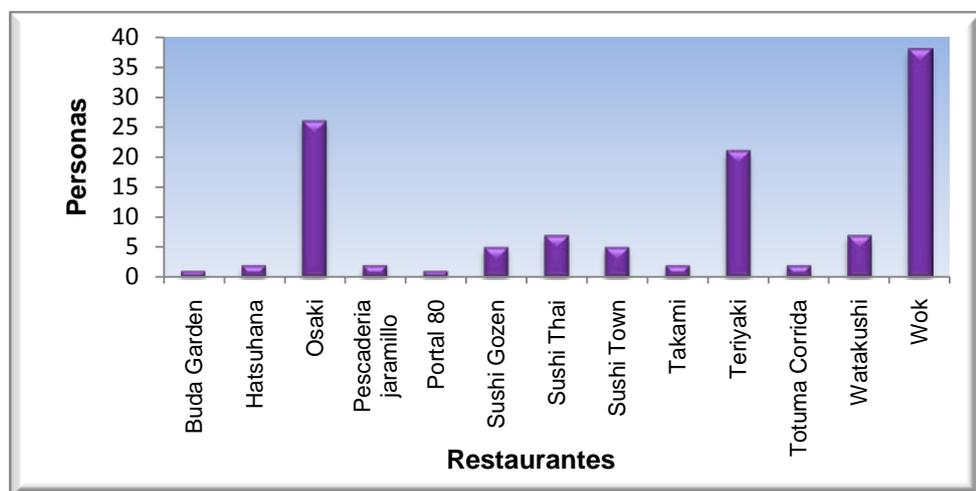
Figura 42. Personas que han estado en algún lugar de comida sushi



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los lugares que ofrecen sushi mas conocidos por los encuestados son Wok, Osaki y Teriyaki

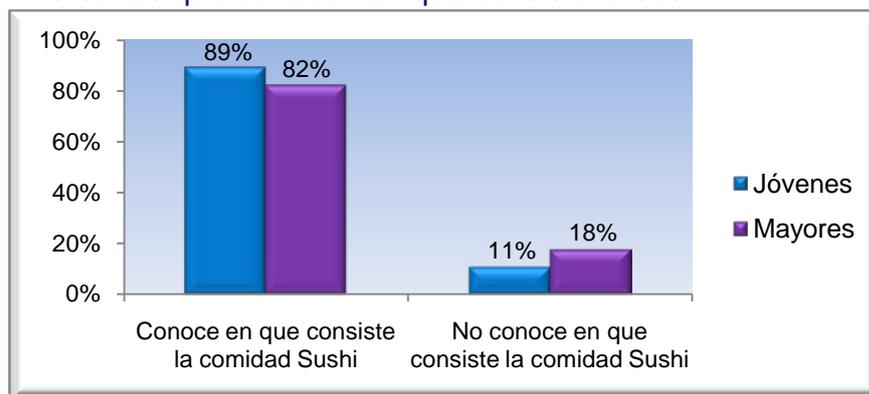
Figura 43. Lugares de sushi más reconocidos



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 86% de los encuestados dice conocer en que consiste la comida sushi

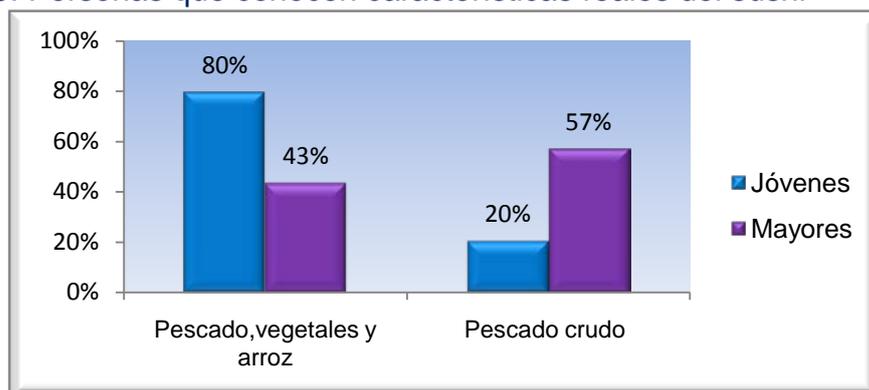
Figura 44. Personas que conocen en que consiste el sushi



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 80% de los jóvenes conoce realmente lo que caracteriza el sushi (rollitos de arroz con diferentes tipos de pescado y vegetales), mientras el 57% de los mayores piensan que se trata únicamente de pescado crudo.

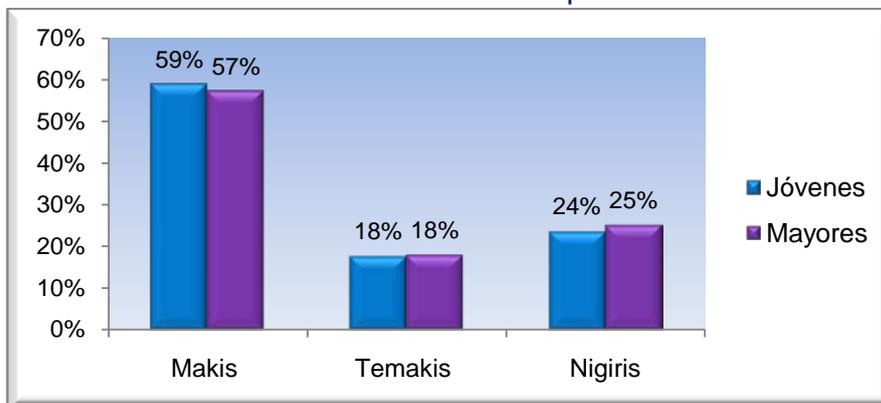
Figura 45. Personas que conocen características reales del sushi



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ La presentación de sushi que más conocen los encuestados son los makis o rollos.

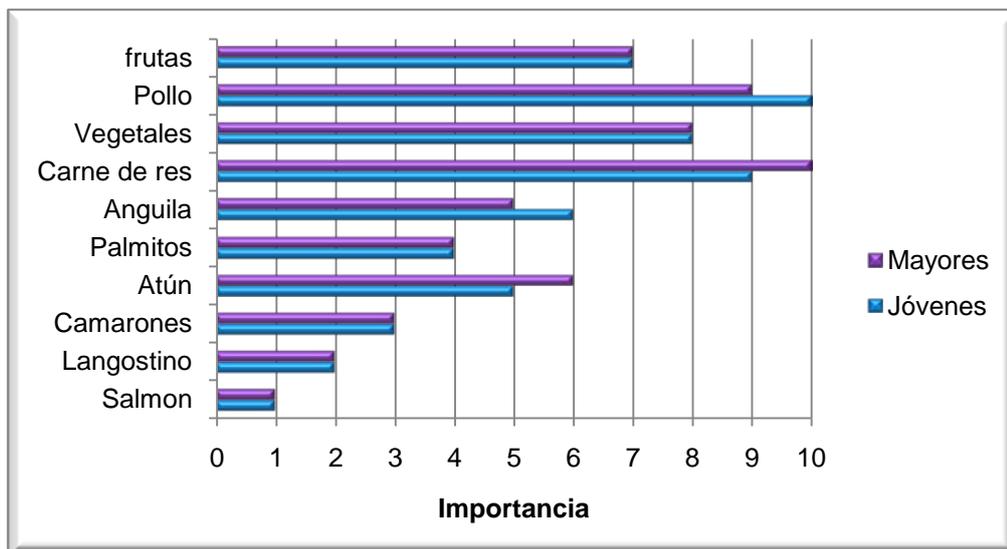
Figura 46. Presentación de sushi mas conocida por el consumidor



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El tipo de sushi preferido por los encuestados es el de salmón, langostino y camarones y el de menor preferencia es el de carne para los mayores y el de pollo para los jóvenes.

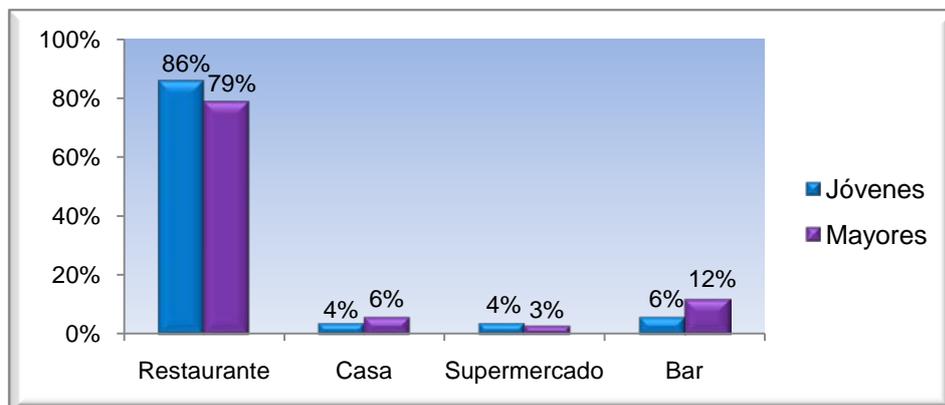
Figura 47. Sushi preferido por los encuestados



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 83% de los encuestados acostumbran a comer sushi en un restaurante.

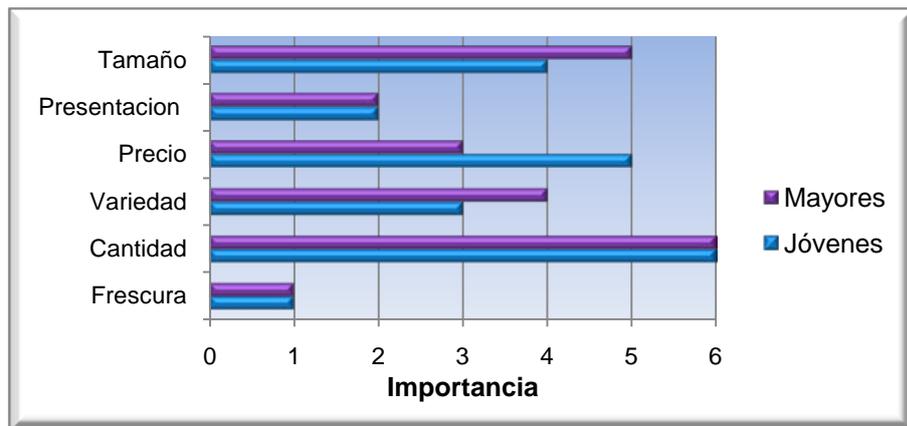
Figura 48. Personas que acostumbran a comer sushi en restaurante



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los dos criterios más importantes que los consumidores tienen en cuenta para la compra de sushi son la frescura y la presentación.

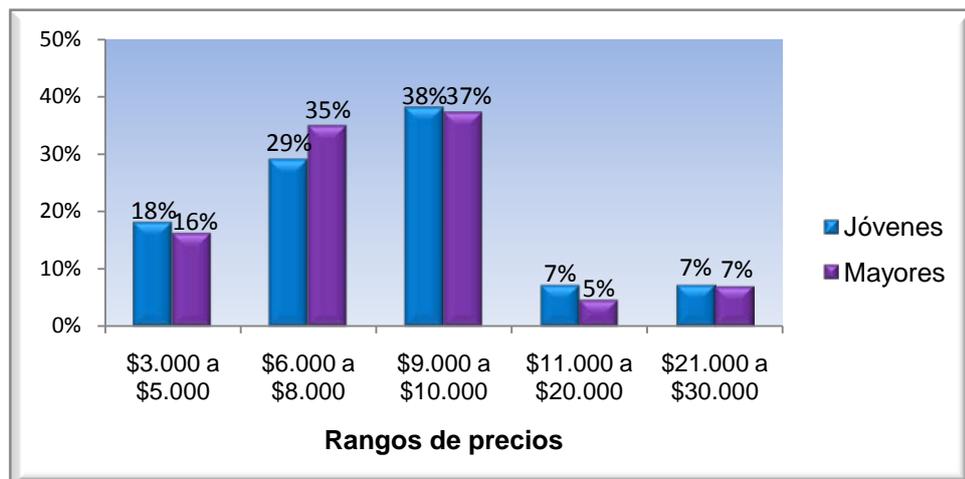
Figura 49. Criterios para la compra de sushi



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El 36.5% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por una porción de sushi entre \$9000 y \$10.000.

Figura 50. Rango de precios para la compra de sushi

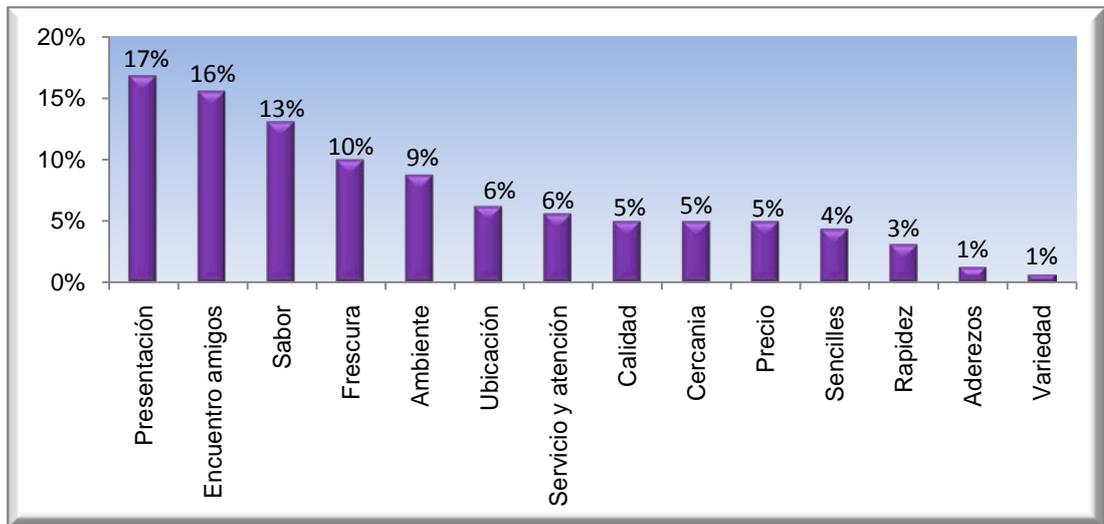


Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Proyektivos:**

- ⊕ En general lo que más les gusta a los consumidores de su restaurante de comida rápida es la presentación de las comidas (17%), porque es un sitio de encuentro con los amigos (16%) y por el sabor de estos alimentos (13%).

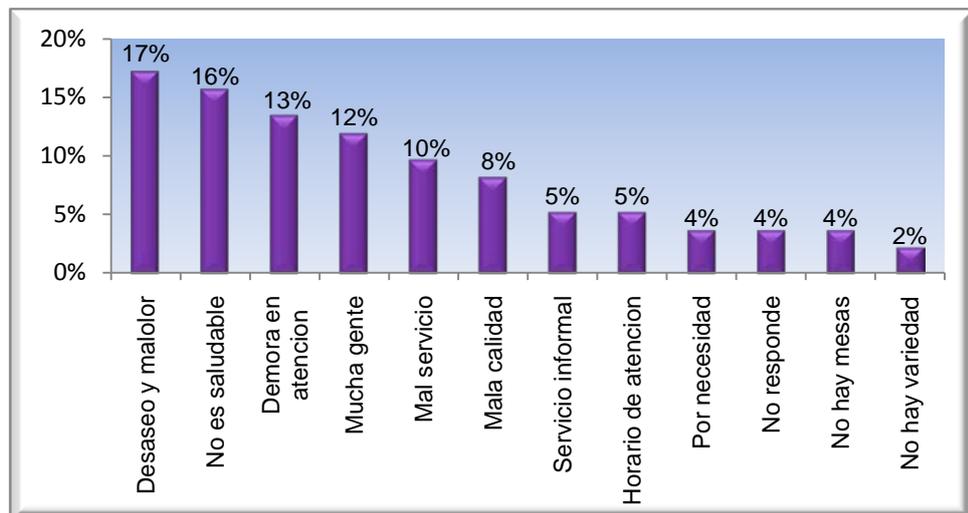
Figura 51. Lo que más les gusta a los consumidores de su restaurante de comida rápida



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Lo que menos les gusta a los consumidores de su restaurante de comida rápida es el desaseo y los malos olores (17%), que no son comidas saludables (16%), la demora en la atención (13%) y el exceso de gente en el lugar (12%).

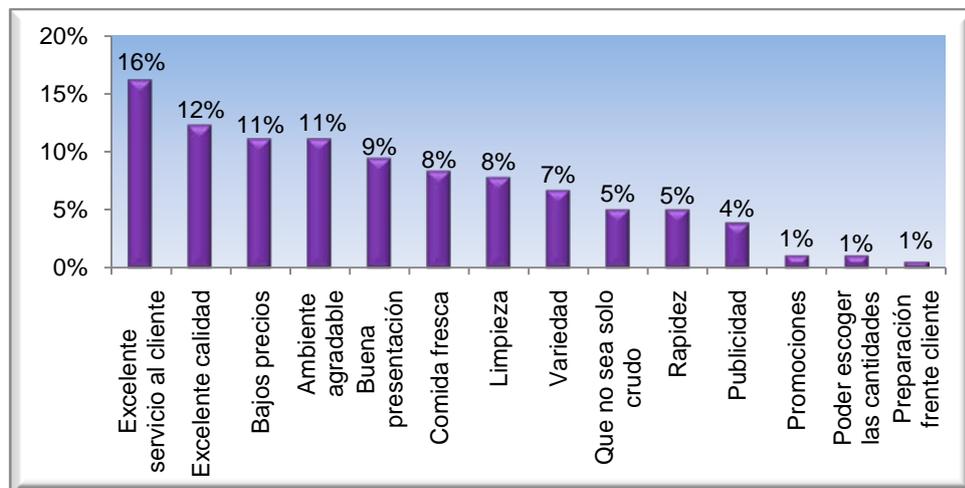
Figura 52. Lo que menos les gusta a los consumidores de su restaurante de comida rápida



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los consumidores recomiendan al dueño de un restaurante de comidas rápidas sushi principalmente ofrecer un excelente servicio al cliente, buena calidad en sus productos, bajos precios y ambiente agradable.

Figura 53. Recomendaciones de los consumidores para el dueño de un restaurante de comida rápida sushi



Fuente: Encuesta realizada por el autor. Agosto de 2009.

3.3.1.1 Principales conclusiones de la encuesta

- Los consumidores se consideran personas de gusto
- Los mayores salen el fin de semana a comer después de una semana de trabajo, mas este no es el motiva que los obliga a salir muy de seguido a comer a un restaurante.
- Los consumidores no siempre que van a divertirse prefieren salir a un restaurante.
- Para los consumidores es indiferente el día para salir de su casa a comer en un restaurante.
- Los jóvenes tienen mayor preferencia por la comida japonesa que los mayores.
- Para los consumidores la comida natural y nutritiva es importante para su salud.
- A los mayores les gusta más la comida de mar que a los jóvenes.
- Los consumidores afirman que las mejores comidas no todas son casi crudas.
- A los consumidores les gusta mucho el ambiente familiar en un restaurante.
- A los consumidores les parecen ricas las verduras.
- Los jóvenes y mayores no tienen en su preferencia la comida chatarra.
- Para los mayores es muy importante estar actualizado consultando las noticias en Internet.
- Los consumidores emplean algunas veces como medio de comunicación para informarse la televisión.
- La mayoría de los consumidores no emplea la radio como medio para informarse de los restaurantes más populares.
- Los mayores se informan mejor leyendo la prensa y las revistas que los jóvenes.

- La mayoría de los consumidores acostumbran a comer comidas rápidas principalmente por la rapidez de su preparación y porque simplemente les gustan.
- Las personas que no consumen comidas rápidas afirman que su principal razón es porque no son saludables.
- Los mayores consumen comida rápida generalmente una vez por semana y los jóvenes consumen este tipo de comida dos veces por semana.
- Los jóvenes se deciden por una comida rápida en primer lugar porque simplemente les gusta ir, por que no les gusta cocinar y porque es mas económico. Los mayores se deciden por esta comida principalmente porque no tienen tiempo, porque les gusta ir y porque los invitan.
- Las cuatro razones más importantes que los consumidores tienen para escoger un restaurante de comida rápida son: calidad, variedad, ambiente y precios.
- Los 3 criterios más importantes que los consumidores emplean para escoger un restaurante son la atención que le brindan, porque es una marca conocida y porque los precios son cómodos.
- El tipo de comida preferida por los encuestados es la colombiana seguida de la comida mexicana, la que menos prefieren es la comida peruana. A los jóvenes les gusta más la comida japonesa que a los mayores.
- La mayoría de los consumidores han estado alguna vez en un lugar de comida sushi. Sin embargo, son los jóvenes los que más han frecuentado lugares de este tipo de comida.
- Los lugares que ofrecen sushi mas conocidos por los consumidores son los restaurantes: Wok, Osaki y Teriyaki
- Casi todos los consumidores dicen conocer en que consiste la comida sushi, pero son los jóvenes quienes en su mayoría conocen realmente lo que caracteriza el sushi, mientras los mayores piensan que se trata únicamente de pescado crudo.
- La presentación de sushi que más conocen los consumidores son los makis o rollos.
- El tipo de sushi preferido por los consumidores es el de salmón, langostino y camarones y el de menor preferencia es el de carne para los mayores y el de pollo para los jóvenes.
- La mayoría de los consumidores acostumbran a comer sushi en un restaurante y los dos criterios mas importantes que tienen en cuenta para la compra de sushi son la frescura y la presentación.
- La mayoría de los consumidores estaría dispuesto a pagar por una poción de sushi entre \$3000 y \$10.000.
- Lo que más les gusta a los consumidores de su restaurante de comida rápida es la presentación de las comidas, porque es un sitio de encuentro con los amigos, por el sabor y frescura de los alimentos y por el ambiente.
- Lo que menos les gusta a los consumidores de su restaurante de comida rápida es el desaseo y los malos olores, que no son comidas saludables, la demora en la atención y el exceso de gente en el lugar.
- Los consumidores recomiendan al dueño de un restaurante de comidas rápidas sushi principalmente ofrecer un excelente servicio al cliente, buena calidad en sus productos, bajos precios y ambiente agradable.

3.3.2 Resultados de las entrevistas

Se realizaron 6 entrevistas, a 3 chefs y a 3 responsables de restaurantes.

3.3.2.1 Resultado de las entrevistas a restaurantes:

Se escogió tres restaurantes que incluyen en su carta de comidas sushi y se entrevistó a dos administradores y una gerente de operaciones.

Tabla 17. Responsables de restaurantes seleccionados

Nombre	Restaurante	Cargo	Tiempo en el cargo	Ubicación
Rocio Bejarano	Osaki	Gerente de operaciones	4.5 años	Zona G, Parque de la 93, Usaquén
Clara Clavijo	Tony Roma's	Administradora	3 años	Zona G
Jorge Bernal	Teriyaki	Administrador	2 años	Zona G y parque de la 93

Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ Restaurantes:

⊕ Ubicación

Los tres restaurantes están ubicados en zonas de Bogotá reconocidas por su amplia gama de oferta de comidas como lo son la Zona G y el parque de la 93.

⊕ Tiempo

El restaurante que tiene mayor número de años de inaugurado es Tony Roma's (27años), seguido por Teriyaki con 10 años y finalmente Osaki con 8 años.

Figura 54. Años de funcionamiento de los restaurantes

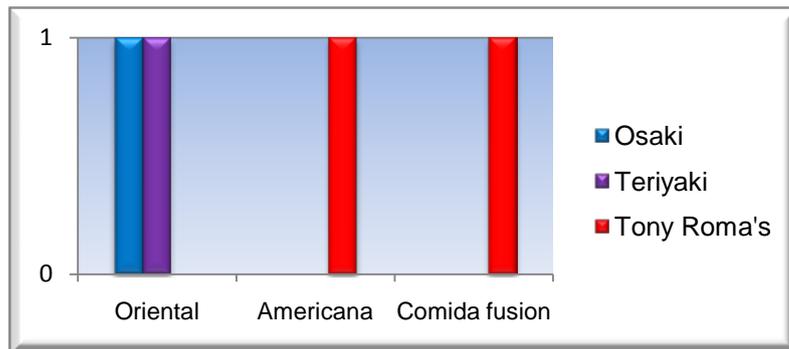


Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

⊕ Tipos de comida

Osaki y Teriyaki ofrecen comida oriental, la cual también se incluye en el restaurante Tony Roma's en su comida tipo fusión.

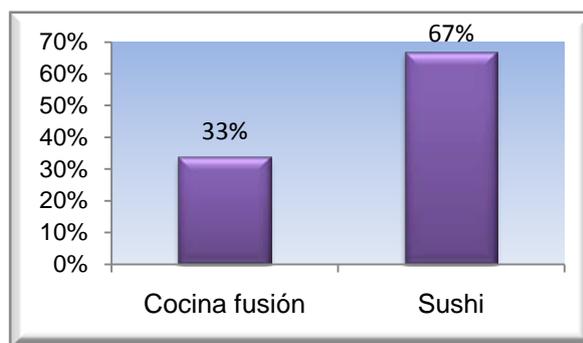
Figura 55. Tipos de comida ofrecida por los restaurantes



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

El 67% de los clientes prefieren el sushi dentro de las comidas que ofrecen estos restaurantes.

Figura 56. Sushi preferido por los clientes



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Comida rápida:**

- ⊕ Los 3 responsables de los restaurantes están de acuerdo en que la razón más importante por la cual las personas se deciden por una comida rápida es el tiempo, seguido de la economía.

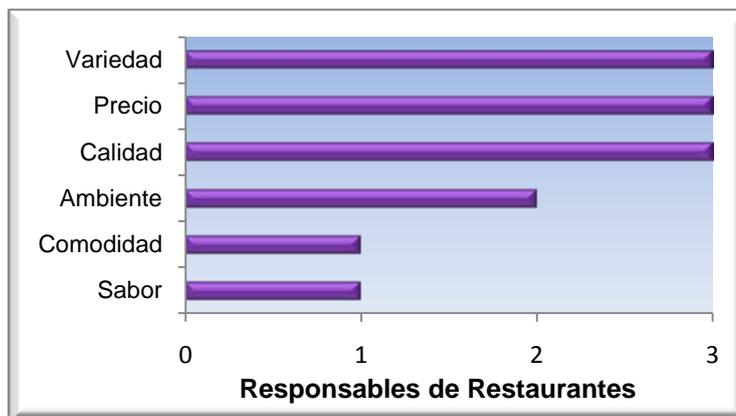
Figura 57. Razones por las cuales las personas se deciden por una comida rápida



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los entrevistados opinan que los principales factores que el usuario evalúa para escoger un restaurante de comida rápida son la variedad, el precio y la calidad.

Figura 58. Factores que el consumidor evalúa para escoger un restaurante



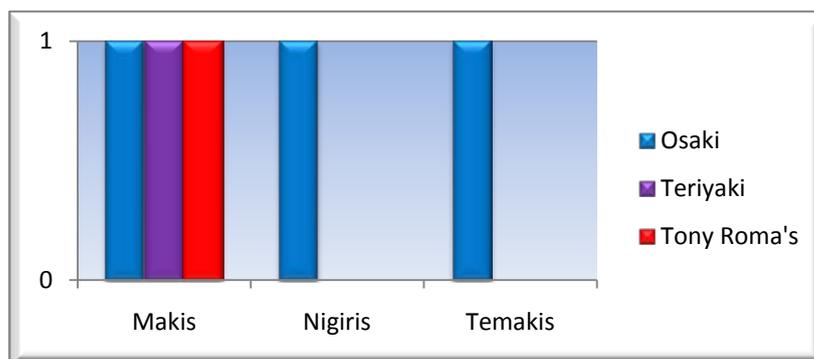
Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ Sushi:

Los entrevistados conocen en que consiste la comida sushi, todos coinciden en afirmar que son rollitos de arroz con pescado fresco crudo y vegetales.

- ⊕ Los tres restaurantes ofrecen sushi, Osaky y Teriyaki como plato principal y Tony Roma's como acompañante de uno de sus platos fuertes.

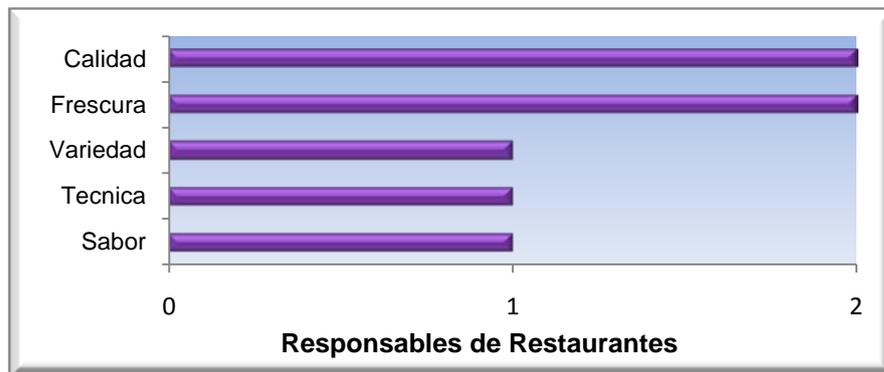
Figura 59. Tipos de sushi ofrecidos por los restaurantes



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ El restaurante que mayor variedad tiene en su oferta de sushi es Osaki, ya que ofrece tanto makis, como nigiris y Temakis, en este restaurante el sushi preferido por los clientes son los makis en general; en Teriyaki y en Tony Roma's los preferidos son los makis de salmón.
- ⊕ Dos de los entrevistados coincidieron en que los principales criterios para preparar sushi en sus restaurantes son la calidad y la frescura.

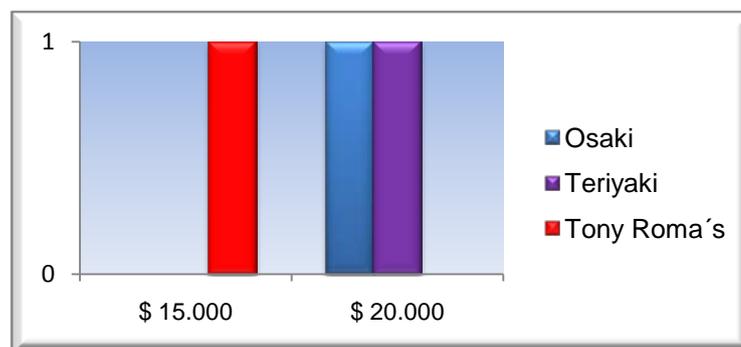
Figura 60. Criterios para preparar sushi en los restaurantes



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los restaurantes manejan por una porción de sushi precios entre \$15000 y \$20000.

Figura 61. Precios que manejan los restaurantes por una porción de sushi

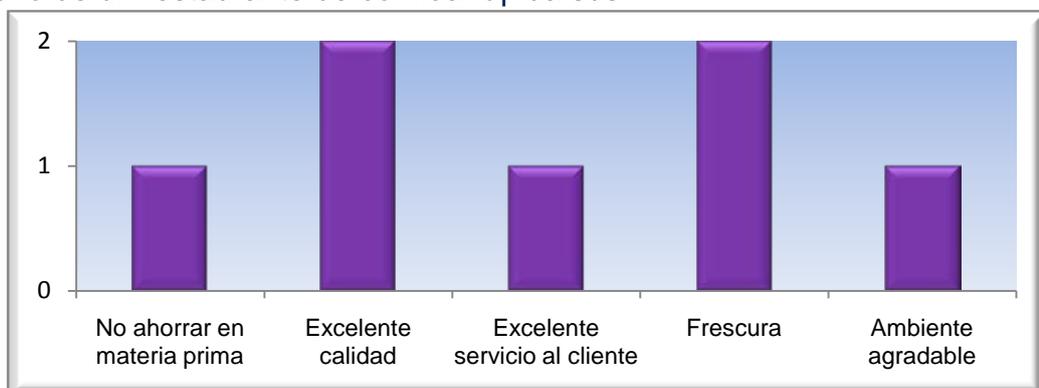


Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Recomendaciones:**

Los entrevistados recomiendan al dueño de un restaurante de comidas rápidas de Sushi, principalmente ofrecer este alimento con excelente calidad y frescura.

Figura 62. Recomendaciones de los responsables de restaurantes para el dueño de un restaurante de comida rápida sushi



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

3.3.2.2 Resultado de la entrevista para chefs:

Se entrevistaron 3 Chefs que trabajan en restaurantes de comidas sushi y por ende conocen de este tipo de alimento.

Tabla 18. Chefs de restaurantes seleccionados

Nombre	Nacionalidad	Restaurante	Tiempo ejerciendo	Ubicación
Rafael Jiménez	Venezolana	Osaki	4 años	Parque de la 93
Luis Javier Agudelo	Colombiana	Tony Roma's	3 años	Zona G
Hans Alarcón	Colombiana	Hajimari	2 años	Parque de la 93

Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ Restaurantes:

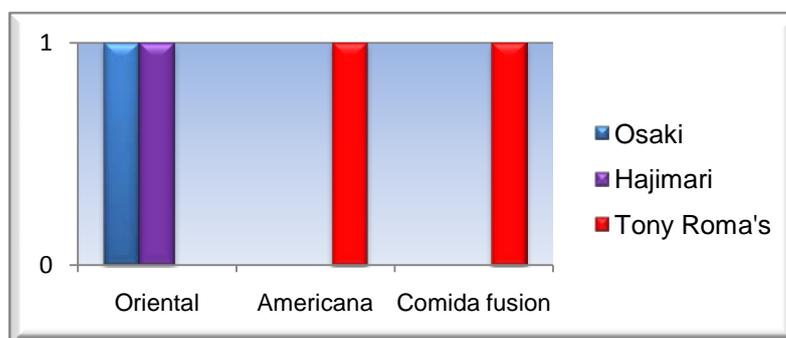
⊕ Ubicación

Los tres restaurantes están ubicados en zonas de Bogotá reconocidas por su amplia gama de oferta de comidas como lo son la Zona G y el parque de la 93.

⊕ Tipos de comida

Osaki y Hajimari ofrecen comida oriental, que también se incluye en el restaurante Tony Roma's en su comida tipo fusión.

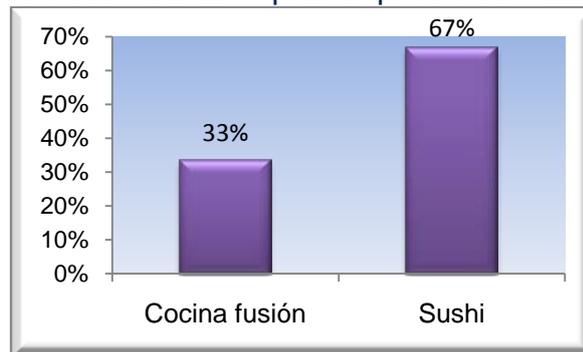
Figura 63. Tipos de comida ofrecida por los restaurantes en que trabajan los chefs



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

El 67% de los clientes prefieren el sushi dentro de las comidas que ofrecen estos restaurantes.

Figura 64. Preferencia de los clientes por el tipo de de comida

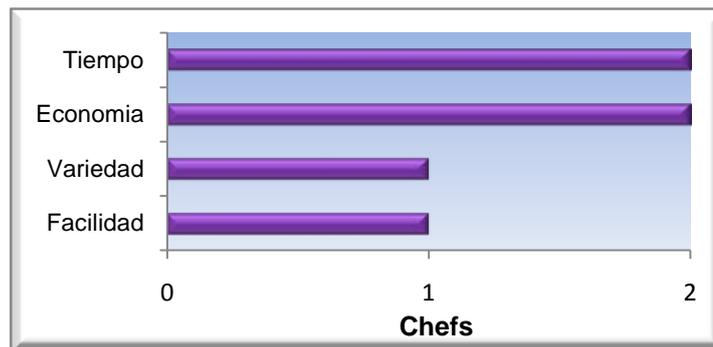


Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Comida rápida:**

- ⊕ Dos de los chefs están de acuerdo en que las razones más importantes por la cuales las personas se deciden por una comida rápida son el tiempo y la economía, seguidos por la variedad de alimentos que ofrecen y la facilidad de acceder a los mismos.

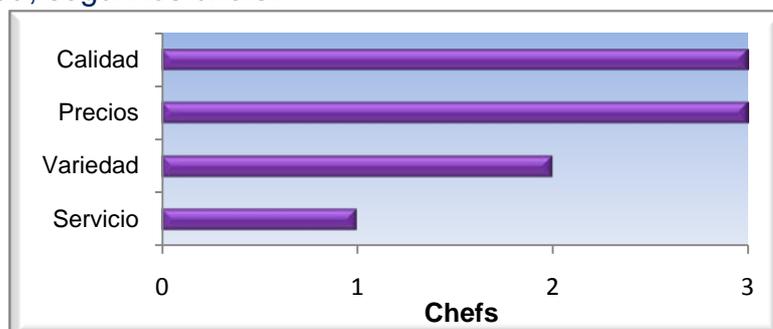
Figura 65. Razones por las que las personas se deciden por una comida rápida, según los chefs.



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los tres chefs opinan que los principales factores que el usuario evalúa para escoger un restaurante de comida rápida son la calidad y el precio, seguidos por la variedad y el servicio que ofrece el restaurante.

Figura 66. Factores que el usuario evalúa para escoger un restaurante de comida rápida, según los chefs.



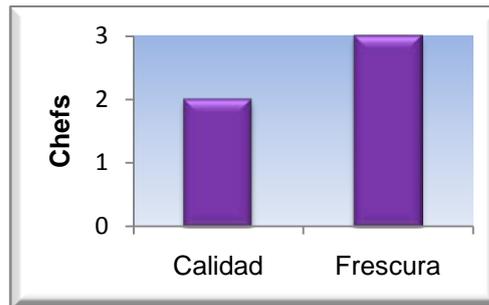
Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Sushi:**

Los chefs conocen en que consiste la comida sushi, ya que todos han preparado en varias oportunidades estos rollitos de arroz japoneses con pescado fresco y vegetales.

- ⊕ Los criterios que tienen en cuenta los chefs para preparar sushi son la frescura y la calidad de sus ingredientes.

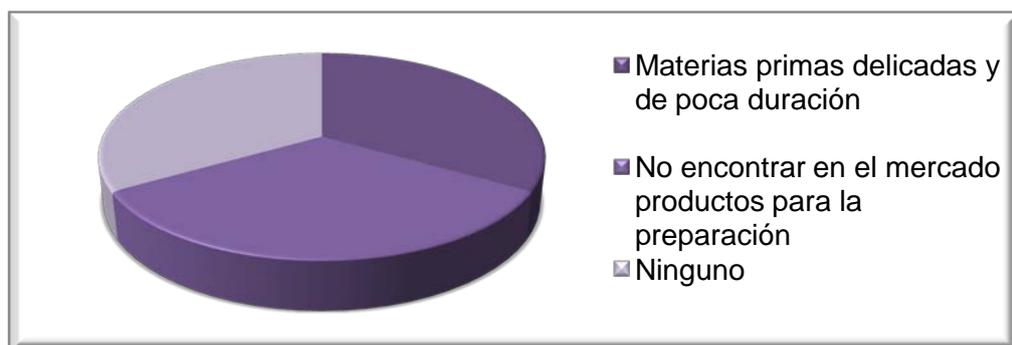
Figura 67. Criterios que tienen en cuenta los chefs para preparar sushi



Fuente: Entrevista realizada por el autor.
Agosto de 2009.

- ⊕ Las materias primas delicadas y de poca duración (pescado) y la dificultad para encontrar en el mercado los productos para la preparación del sushi son los principales inconvenientes que los chefs encuentran en el momento de preparar este alimento.

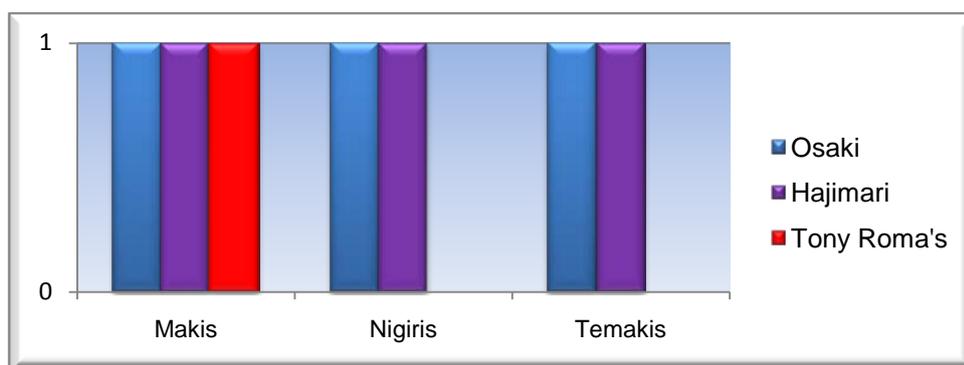
Figura 68. Inconvenientes que encuentran los chefs al momento de preparar sushi



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los restaurantes donde actualmente laboran los chefs ofrecen sushi, Osaki y Hajimari los ofrecen como plato principal y Tony Roma's como acompañante de uno de sus platos fuertes.

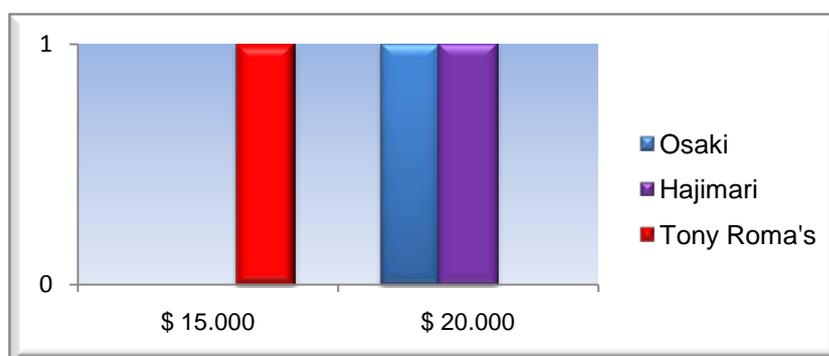
Figura 69. Tipo de sushi ofrecido por los restaurantes donde laboran los chefs



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

- ⊕ Los restaurantes que mayor variedad tienen en su oferta de sushi son Osaki y Hajimari, ya que ofrecen makis, nigiris y Temakis. En Osaki y Tony Roma's el sushi preferido por los clientes son los makis de salmón y sus combinaciones; en Hajimari los preferidos son los makis de palmitos.
- Los precios que los restaurantes manejan por porción de sushi están entre \$15.000 y \$20.000.

Figura 70. Precios por porción de sushi en los restaurantes donde laboran los chefs

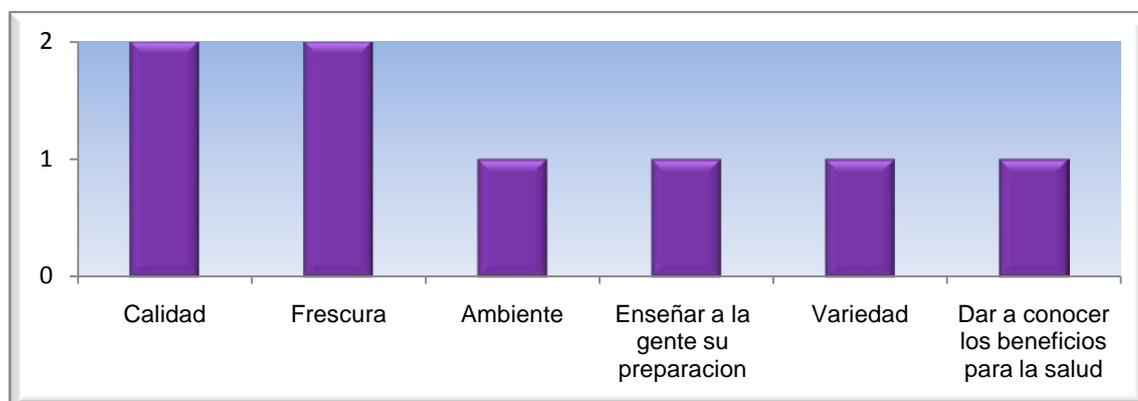


Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

▪ **Recomendaciones:**

Los chefs recomiendan al dueño de un restaurante de comidas rápidas de Sushi, principalmente la calidad y frescura de los alimentos.

Figura 71. Recomendaciones de los chefs para el dueño de un restaurante de comida rápida sushi



Fuente: Entrevista realizada por el autor. Agosto de 2009.

3.3.2.3 Principales conclusiones de las entrevistas

- Los cuatro restaurantes evaluados Osaki, Teriyaki, Tony Roma's y Hajimari están ubicados en zonas de Bogotá reconocidas por su amplia gama de oferta de comidas como lo son la Zona G y el parque de la 93.
- El restaurante que lleva más años en funcionamiento es Tony Roma's seguido por Teriyaki y Osaki.
- Todos los restaurantes ofrecen comida oriental, Tony Roma's también incluye esta categoría en su comida fusión.
- La mayoría de los clientes prefieren el sushi dentro de las comidas que ofrecen estos restaurantes.
- Tanto los responsables de restaurantes como los chefs están de acuerdo en que las razones más importantes por las cuales las personas se deciden por una comida rápida son el tiempo y la economía. Otros factores importantes son la variedad de los alimentos, la facilidad y porque son alimentos ligeros.
- Todos los entrevistados opinan que los principales factores que el usuario evalúa para escoger un restaurante de comida rápida son la calidad, el precio y la variedad, seguidos por el ambiente, la comodidad, el servicio y el sabor.
- Los chefs y administradores conocen en que consiste la comida sushi; los chefs han preparado en varias oportunidades estos rollitos de arroz japoneses con pescado crudo o semicrudo y vegetales.
- Los criterios que tienen en cuenta los chefs para preparar sushi son la frescura y la calidad de sus ingredientes. Los administradores agregan que adicional a estos dos criterios también se tiene en cuenta la variedad, la técnica y el sabor en el momento de preparar sushi.
- Las materias primas delicadas y de poca duración y la dificultad para encontrar en el mercado los productos para la preparación del sushi son los principales inconvenientes que los chefs encuentran en el momento de preparar este alimento.

- Todos los restaurantes ofrecen sushi, Osaky, Teriyaki y Hajimari lo ofrecen como plato principal y Tony Roma's como acompañante de uno de sus platos fuertes.
- Los restaurantes que mayor variedad tienen en su oferta de sushi son Osaki, Hajimari, ya que ofrecen makis, nigiris y Temakis. Los demás solo ofrecen makis o roll's.
- El sushi preferido por los clientes son los makis de salmón y sus combinaciones.
- Los restaurantes manejan por una porción de sushi precios entre \$15000 y \$20000.
- Los entrevistados recomiendan al dueño de un restaurante de comidas rápidas de Sushi, principalmente ofrecer este alimento con excelente calidad y frescura. Adicional no ahorrar en materia prima, tener un excelente servicio al cliente, un ambiente agradable, variedad de la oferta, y enseñarle a la gente como es la preparación del sushi y los beneficios que puede traer para su salud.

4 ESTUDIO DE MERCADEO

4.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

El negocio de fabricación y comercialización del sushi como comida rápida tendrá como estrategia competitiva ofrecer una comida nutritiva, a precios bajos, con excelente calidad en productos y servicios y con la posibilidad de seleccionar porciones de sushi de diferentes tipos.

▪ **Ventaja competitiva frente a los negocios de comidas rápidas:**

Las comidas rápidas son consumidas en una gran proporción por lo Bogotanos principalmente por su bajo precio y la rapidez de preparación que las caracteriza; sin embargo este mercado ha empezado a disminuir ya que las personas hoy en día tienden a preocuparse por consumir comidas más saludables y nutritivas. Este negocio combina perfectamente las ventajas de las comidas rápidas, como costo y rapidez, con un alimento sano como lo es el sushi; el cual contiene altos valores nutricionales que no se ven afectados gracias a su forma de preparación.

▪ **Ventaja competitiva frente a los negocios de sushi:**

Actualmente los restaurantes y Delivery's que ofrecen sushi en su portafolio de comidas únicamente le dan al cliente la posibilidad de escoger mínimo 8 rollitos del mismo sabor; con este negocio la idea es darle la opción al cliente de comprar de a dos unidades de sushi de un mismo sabor (un Bimaki) con el fin de que pueda disfrutar mayor variedad de sushi y pueda seleccionar su sabor preferido. Además no solo se ofrecerán productos de excelente calidad y fresca sino que la atención al cliente será personalizada.

4.2 MEZCLA DE MERCADEO

4.2.1 Marca

El negocio se llamará **"TAMASHI Sushi Express"**

Tamashi es un nombre japonés que significa alma; se escogió este nombre porque es un negocio hecho con el alma de los emprendedores y pretende ser el alma del sushi en Colombia. El término Sushi Express hace referencia al sushi como comida rápida.

Figura 72. Logo de Tamashi



Fuente: Autor

4.2.2 Estrategia de producto

De acuerdo a la información obtenida por la investigación de mercado, el negocio de sushi contara con un amplio portafolio de Makis o rollos, tipo de sushi preferido por los consumidores.

Para el primer semestre del año 2010 se planea ofrecer un portafolio con 10 Bimakis de diferentes sabores y combinaciones, y 4 opciones de bebidas diferentes para acompañar los platos.

Las combinaciones de los Makis se harán con diferentes pescados, mariscos, verduras, frutas y hasta ingredientes autóctonos colombianos como el aguacate; lo cual permitirá ofrecer al cliente una mayor variedad de sushi que se adapte a todos los gustos. Cada maki elaborado se corta en 8 rollitos que equivalen a 4 Bimakis (unidad de venta de Tamashi).

▪ Carta de comidas:

1. Sakana: Salmón fresco, queso crema y ajonjolí
2. Sakana oishi: Salmón fresco apanado
3. Macrocheira: palmitos de cangrejo, aguacate y pepino
4. Iruka: Atún fresco, aguacate y queso crema
5. Ebi: Langostino, aguacate y queso crema
6. Kuruma : Camarones, queso crema y ajonjolí
7. Unagi: Anguila, aguacate y ajonjolí
8. Kudamono: Mango, salmón y piña
9. Ichigo: Fresa, mango y piña
10. Yasai : Pepino, aguacate, tomates secos y ajonjolí

▪ Carta de bebidas:

1. Nomimono
2. Mizu
3. JŪSU
4. Wain

El diseño del portafolio de productos para el año 2010 se puede observar en el anexo 9.

Durante el transcurso de este tiempo se identificara cuales son los sabores de sushi preferidos por los clientes y cada mes se lanzara al mercado un nuevo tipo de sushi. Además para el año 2011 se ampliara el portafolio de comidas incluyendo en él Nigiris y Temakis de diferentes sabores.

▪ Posicionamiento del producto:

Como se describió anteriormente el producto no solo se posicionara en el mercado por su calidad y variedad, sino por la opción que tiene el cliente de comprar de a dos rollitos de sushi de un mismo sabor y así poder degustar diferentes combinaciones que se adapten a sus preferencias.

Todos los nombres de los Bimakis son en japonés y hacen referencia al tipo de alimento que contienen, a continuación se presenta su relación con el idioma español:

Tabla 19. Nombre de los Bimakis en Tamashi

Nombre Japonés	Simbología	Significado en español
Sakana	魚	Pescado fresco
Sakana oishi	美味しい	Pescado delicioso
Macrocheira		Cangrejo japonés
Iruka	海豚	Delfín
Ebi	蝦	Langostino
Kuruma	小エビ	Camarón japonés
Unagi	うなぎ	Anguila japonés
Kudamono	果物	Frutas
Ichigo	苺	Fresa
Yasai	野菜	Verduras

Fuente: Diccionario japonés – español en línea en [AULEX \(GPL\)](#)

De la misma manera las bebidas también se ofrecerán con terminología japonesa:

Tabla 20. Nombre de las bebidas en Tamashi

Nombre Japonés	Simbología	Significado en español
Nomimono	飲み物	Gaseosa
Mizu	水	Agua
Jūsu	ジュース	Jugos
Wain	ワイン	Cerveza

Fuente: Diccionario japonés – español en línea en [AULEX \(GPL\)](#)

▪ **Presentación del producto:**

Los Bimakis se ofrecerán en cajas de cartón modernas y desechables de 14cm * 7cm de color azul.

En las barras se colocaran dispensadores de aditivos y salsas para acompañar el sushi: Wasabi, Jengibre, Salsa Teriyaki y Salsa de Soya.

4.2.3 Lugar

Tamashi será un establecimiento agradable al cliente, en donde se preparara y comercializara sushi como comida rápida tipo autoservicio. El local contara con una excelente imagen, en cuanto a diseño y decoración.

- **Diseño del lugar:**

Contara con dos barras y asientos en cada una de ellas para que los clientes puedan disfrutar de su comida dentro del establecimiento, si así lo prefieren.

El ambiente y decoración del local serán al estilo japonés, las paredes del mismo estarán dibujadas con imágenes y palabras Japonesas, acompañadas de su significado en español; todo esto para que los jóvenes que son los principales consumidores de este tipo de alimento encuentren un lugar agradable y moderno.

Figura 73. Palabras japonesas para la decoración de Tamashi



Fuente: Autor

- **Ubicación**

Inicialmente se abrirá un punto de venta en Bogotá en la localidad de chapinero para dar a conocer el producto y a futuro se crearan diferentes puntos de venta en todo el país, cuando la marca este posicionada y reconocida.

Los establecimientos estarán ubicados en lugares cerca a universidades o colegios, y en lugares de alta concentración de jóvenes como Zonas Rosas.

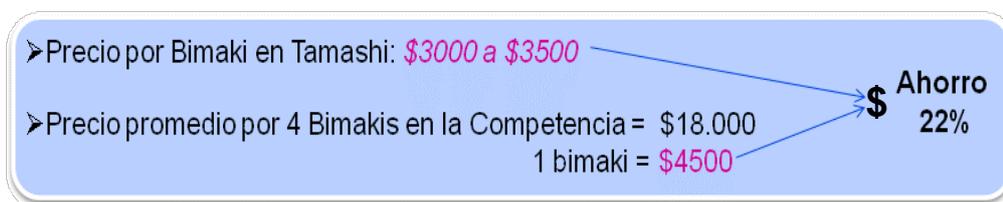
4.2.4 Precio

- **Precio de Bimakis:**

En los hallazgos de la investigación de mercado se encontró que aproximadamente el 85% de las personas están dispuestas a pagar entre \$3000 y \$10.000 por una porción de sushi; sin embargo los precios en los restaurantes que ofrecen sushi oscilan entre \$15.000 y \$25.000. Con base en esta información, se plantea un precio²⁵ asequible a todos los consumidores y característico de una comida rápida.

25 El precio final del producto puede variar después de realizar el estudio financiero y el análisis de costos.

“La unidad de venta será un Bimaki que consta de 2 unidades de sushi de un mismo sabor”



El precio tendrá pequeñas variaciones entre un Bimaki y otro dependiendo del tipo de alimento que contenga, es así como los Bimakis de salmón o pescados finos serán un poco mas costosos que aquellos que lleven únicamente verduras o frutas.

▪ Precio de bebidas:

Los precios de las bebidas van a depender directamente del precio de los proveedores en el 2010, empresas de gaseosas, aguas, jugos y cervezas. El precio al consumidor será lo recomendado por las empresas para el público.

4.2.5 Canales de distribución

La distribución se hará de manera directa al consumidor. El consumo de los alimentos se hará de dos formas diferentes de acuerdo a las preferencias y necesidades de los clientes, la primera será como comida rápida para llevar y la segunda para consumir en el mismo local.

4.2.6 Promoción y Publicidad

Dado que el segmento de personas a las que se quiere llegar son hombres y mujeres con un nivel de educación universitario comprendidos entre una edad de 15 a 45 años, se empleara como medio de Promoción y Publicidad principal las herramientas de TICs, las cuales comprenderán especialmente tres aspectos:

1. Publicidad Segmentada por medio de herramientas sociales de Internet.
2. Diseño y Creación de un Web Site en Internet.
3. Posicionamiento del Web Site entre los principales buscadores horizontales

1. Publicidad Segmentada por medio de Herramientas Sociales de Internet

Según estudios realizados por firmas especializadas de Internet la población comprendida entre 17 a 37 años son los miembros de mayor presencia en las redes sociales. Siendo la principal de éstas FACEBOOK con más de 250.000.000 millones de miembros y con una tasa de crecimiento diaria cercana a los 100.000 nuevos miembros. De igual forma, estos estudios han demostrado como las redes sociales han comenzado a redirigir tráfico a sitios

web en mayor cantidad que métodos tradicionales como los anuncios pagados en los buscadores. Colombia es el segundo país de la región con más miembros en FACEBOOK por debajo solo de Chile, lo cual demuestra la importancia de esta red social en la actualidad.

Estas razones hacen cada vez más necesario la presencia de empresas grandes y pequeñas dentro de estos entornos virtuales a fin de poder llegar a los clientes potenciales, generar expectativas por el lanzamiento de un producto y/o servicio y, la posibilidad de realizar un estudio de mercadeo a bajos costos, en los que se logra establecer la opinión acerca de actuales o futuros productos y/o servicios de una determinada empresa con los diferentes clientes actuales y potenciales, lo cual ayudara a realizar o a mejorar un producto de forma tal que se adapte mas a las necesidades y expectativas del mercado, aumentando de está forma la probabilidad de éxito.

En cuanto a las estrategias a emplear en entornos sociales virtuales, se ha escogido lanzar una campaña publicitaria en las dos principales plataformas empleadas actualmente para socializar:

▪ **FACEBOOK**

- a) Se creara una Página abierta dentro de Facebook la cual funcionara en forma similar a los perfiles empleados por los usuarios de esta red; lo cual permitirá compartir el negocio y el producto con toda la comunidad de Internet. Está pagina permitirá que los usuarios se hagan FANS de la empresa y sus productos. Cuando los fans interactúen con la página, los amigos de estos reciben historias en la sección “Noticias” los cuales podrán redirigirlos a la página con un solo click. A medida que estos amigos establezcan un vinculo con la pagina, se ampliaran el circulo de usuarios que reciben las historias de estas conexiones en la sección de “Noticias”, lo cual aumentara de forma viral el numero de fans de la página y por tanto la cantidad de clientes potenciales.

La creación de la página dentro de Facebook posibilitara la creación de una comunicación directa y en tiempo real con los clientes potenciales, además de la creación de fotos, videos, encuestas, eventos, discusiones etc, relacionadas con los productos ofrecidos.

- b) Se creara una campaña publicitaria de segmentación avanzada con Facebook antes de la apertura del negocio a fin de crear expectativa entre los usuarios y de aumentar el rango de clientes potenciales. La creación del anuncio por Facebook permitirá relacionar esté con las acciones sociales haciendo mas relevante la publicidad.

Facebook actualmente ofrece la creación de anuncios vía pago por click (CPC) o por impresión (CPM), permitiendo segmentar la población a la cual va dirigida el anuncio, de forma tal que es posible hacer que estos anuncios solo aparezcan en las personas que cumplen con el perfil de cliente encontrado en la encuesta, personas de Bogotá entre 16 a 30 años estudiantes o trabajadores, lo cual asegura la efectividad del anuncio y aumenta la probabilidad de consecución y fidelización de clientes.

- c) Se empleara la función Compartir Contenido de Facebook dentro del Web Site de la empresa, a fin de que las personas que visiten el sitio puedan compartir con sus amigos la Web de la empresa, aumentando el número de usuarios que visiten el Web Site, la página de Facebook y por ende el número de clientes potenciales. Actualmente, entre los sitios que comparten su contenido se encuentran GamePro, Photobucket y The New York Times.
- d) Se hará uso de la Interfaz de Programación para Aplicaciones “**API**” de Facebook Connect, el cual consiste en una serie de líneas de códigos de programación que se pueden incrustar dentro del código principal del Web Site, a fin de permitir que los usuarios se registren dentro del Web Site de la empresa con su login y password de Facebook, con lo cual los usuarios accederán al sitio web para ver el contenido y realizar acciones como escribir comentarios, críticas, valoraciones, etc. Gracias a Facebook Connect, los usuarios podrán compartir en Facebook el contenido de su sitio web y las acciones que realizan en él. A partir de aquí, sus amigos se dirigen al sitio web y completan el circuito viral al interactuar con su contenido.

Actualmente se ha encontrado algo mas de 400 paginas dentro de Facebook relacionadas con el Sushi, las cuales tienen en promedio 500 Fans por cada página, esta paginas hacen referencia en su totalidad a sitios de sushi ubicados en diferentes partes del mundo como EUA, Europa, Chile, Argentina, pero ninguno correspondiente a Colombia, lo cual reafirma la posibilidad de está estrategia al ser la primera empresa de este tipo en lanzar una campaña publicitaria por este novedoso medio.

▪ **TWITTER**

Twitter es actualmente la red de microblogging²⁶ numero uno por excelencia y se ha constituido en uno de los mayores fenómenos sociales en internet junto con Facebook. Actualmente una gran parte de empresas, marcas, y artistas emplean a Twitter como una forma de acercarse a sus clientes y de determinar sus necesidades y expectativas frente a un producto y/o servicio. Empresas como Nike, CocaCola, GM o El Tiempo y artistas como Juanes emplean este novedoso servicio. Según datos de la empresa comScore Inc., especializada en la medición de tráfico por Internet, Twitter atrajo a 44,5 millones de visitantes durante el mes de Junio con tasas de crecimiento superiores al 130%, lo cual confirma la importancia de este sitio y de la conveniencia de la presencia de marcas y empresas dentro de dicha plataforma.

Dentro de la estrategia a seguir en Twiter se encuentra:

26. Plataforma de Internet que permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves de no más de 140 caracteres, los cuales se muestran en la página del perfil de usuario y son enviadas automáticamente a otros usuarios que estén dentro de su círculo de contactos.

- a) Se creara un perfil público relacionado con la empresa.
- b) Se realizara mínimo 5 twess²⁷ semanales o actualizaciones, a fin de crear tráfico en Twitter y en su buscador integrado sobre el tema del sushi.
- c) Se Incrementara en al menos 10 miembros semanalmente los followers o seguidores que siguen día a día el estado o acciones realizadas por mi dentro de mi perfil de Twitter, a fin de mantenerse enterados acerca de mi estado, acciones u opiniones,.
- d) Se aumentara el numero de folowwing²⁸ en al menos en 10 miembros semanalmente relacionados con personas, marcas o empresas que otorgen valor agregado al desarrollo del negocio.
- e) Se emplearan servicios asociados a Twitter como twipic.com y tweetube.com²⁹, entre otros a fin de publicar fotos, videos, etc., que esten relacionados a la empresa.
- f) Se empleara la función compartir de Twitter dentro de la pagina Web, a fin de que los usuarios que visiten la pagina puedan hacer click en el logo de Twitter, y de está forma la dirección Web de TAMASHI y parte de su información aparecerá dentro del perfil de la persona que hizo click, así como dentro de los perfiles de las personas que son contactos “followers” de está, dando a conocer aun mas a la empresa.
- g) Empleo de la API de Twitter a fin de colocar las opiniones echas por las personas que siguen la empresa en Twitter dentro de la web principal de está.

2. Diseño y Creación de un Web Site en Internet

El diseño y puesta en marcha de un Web Site constituye una acción primordial a fin de promocionar y publicitar la empresa; la creación de está seguirá los lineamientos actuales del diseño web 2.0 que permiten otorgar una mayor y más novedosa interacción de la pagina con el usuario.

Se empleara tecnología 3D dentro de la pagina a fin de dar la posibilidad al cliente de llevar a cabo un paseo virtual dentro del punto de venta; además se integraran los API de sitios como Google Maps, para que así las personas puedan encontrar la ruta mas rápida y fácil para llegar al punto de venta de TAMASHI desde su ubicación, empleando su móvil o computador para ello.

- Se desarrollara una interfaz atractiva, minimalista e intuitiva
- Se empelara los API de Facebook, Twitter, Googleconnect, Googlemaps y Googlesearch para así otorgar una experiencia más social y facilitar la ubicación y búsqueda del punto de venta.
- Se listaran las imágenes y los precios de los platos a ofrecer dentro del Web Site para facilidad de los clientes.

27. Actualizaciones en el estado del Perfil de la empresa de menos de 140 caracteres

28. Número de perfiles de una empresa, marca o persona dentro de Twitter que yo sigo, a fin de saber día a día el estado o acciones realizadas por dicha empresa o persona.

29. Servicio para compartir Imágenes dentro de Twitter. <http://twitpic.com>. y Servicio para compartir videos dentro de Twitter. <http://tweetube.com>.

Como gran valor añadido se diseñara el Web Site a fin de que los clientes puedan saber en tiempo real la disponibilidad del tipo de comida en ese momento, los precios reales, las promociones y happy hours. Se dará la posibilidad que por medio de la API de Facebook el cliente pueda realizar su pedido especificando sus datos de contacto y la hora exacta en que ira al sitio a comer, de forma tal que una vez llegue se le pueda brindar su pedido instantáneamente sin necesidad de que el tenga que esperar como en los demás sitios de comidas. Esto es particularmente útil para los trabajadores los cuales poseen un tiempo limitado para comer y siempre pierden tiempo esperando su orden en el sitio de comidas.

3. Posicionamiento del Web Site entre los principales buscadores horizontales por medio de herramientas de de SEO³⁰

El diseño de una campaña publicitaria en Internet no tiene ningún efecto si no se llevan a cabo estrategias a fin de posicionar el sitio web entre los primeros 10 resultados de los buscadores. TAMASHI se posicionara dentro de los primeros resultados de los principales buscadores al ingresar palabras claves relacionadas como: sushi, comidas rápidas en Bogotá, restaurantes en Bogotá, entre otros. Actualmente según las ultimas investigaciones realizadas por la empresa comScore Inc., los tres principales buscadores empleados son Google, Yahoo y Bing, de los cuales Google posee el 64,7% del mercado de las búsquedas en Internet a nivel mundial, seguido de Yahoo con un 19,6% y un 8% de Bing. En Colombia Google acapara más del 90% de las búsquedas realizadas por Internet, las cuales han venido aumentando cada vez más, mientras las búsquedas de información tradicionales como periódicos, revistas o libros han venido disminuyendo. Lo anterior muestra la importancia de una estrategia clara y precisa a fin de aparecer dentro de los primeros resultados de los buscadores de Internet, especialmente en Google. Se emplearan las siguientes técnicas y herramientas a fin de figurar entre los principales resultados:

- a) Envío de la dirección e información relacionada del Web Site de TAMASHI a los principales buscadores del mundo y Colombia
- b) Empleo de la Tecnología del Centro de Herramientas para Propietarios de Sitios de Internet “Webmaster”
- c) Envío de la dirección e información relacionada del Web Site de TAMASHI a las principales bases de datos del mundo de sitios web en Internet como Yahoo! y Open Directory Project.
- d) Realización y publicación de artículos sobre el Sushi que contengan palabras claves relacionadas con esté tema y que permitan aumentar el trafico y el posicionamiento del Web Site de TAMASHI y a su vez el número de clientes potenciales y reales.

30. SEO por sus siglas en ingles: Search Enginnering Optimizer. Ingeniería en Optimización de la Búsqueda por Internet

4.3 PROYECCIONES DE VENTAS

Se investigaron competidores directos de las tres categorías clasificadas de acuerdo a su sistema de servicio (Delivery, bar-restaurante y restaurante), obteniendo información aproximada de la cantidad de personas mínima y máxima que ingresan por día a este tipo de establecimientos; por motivos de restricción de información por parte del resto de los competidores se asume que la cantidad de personas que ingresan a diario son similares dentro de cada grupo clasificado, teniendo en cuenta que los restaurantes se encuentran ubicados en la misma zona y que la comida que ofrecen tiene grandes semejanzas en cuanto a calidad, variedad y precio.

Tabla 21. Cantidad de consumidores y ventas aproximadas de la competencia

	Escenario	CLASIFICACIÓN			TOTAL	TAMASHI
		Delivery (6)	Bar-restaurante (4)	Restaurante (18)		
Promedio de personas por día en cada negocio	Óptimo	90	160	220	470	Participación 2%
	Normal	70	130	170	370	
	Pésimo	50	100	120	270	
Total de Personas por día en cada grupo	Óptimo	540	640	3960	5140	103
	Normal	420	520	3060	4000	80
	Pésimo	300	400	2160	2860	57
Consumo promedio por persona		\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 30.000	
Ventas por día	Óptimo	\$10.800.000	\$16.000.000	\$118.800.000	\$145.600.000	
	Normal	\$8.400.000	\$13.000.000	\$91.800.000	\$113.200.000	
	Pésimo	\$6.000.000	\$10.000.000	\$64.800.000	\$80.800.000	

Fuente: Autor

Para realizar las proyecciones de ventas de Tamashi se establece un precio promedio de consumo por persona de \$5000, que equivale a un maki y una bebida, lo que supone un consumo mínimo de cada cliente.

La participación del negocio será del 2% para el primer año, teniendo en cuenta que cada mes presenta diferentes días efectivos de trabajo y variabilidad en el promedio de personas por día, como consecuencia de las vacaciones de estudiantes y trabajadores.

Tabla 22. Proyecciones de ventas de Tamashi para el 2010

Año	Mes	Nº días	Días efectivos de trabajo	Promedio de personas / día	Promedio de Personas / Mes	Ventas (\$)
2010	Enero	31	20	57	1140	\$ 3.990.000
	Febrero	28	28	57	1596	\$ 5.586.000
	Marzo	31	31	57	1767	\$ 6.184.500
	Abril	30	25	57	1425	\$ 4.987.500
	Mayo	31	31	57	1767	\$ 6.184.500
	Junio	30	30	57	1710	\$ 5.985.000
	Julio	31	31	57	1767	\$ 6.184.500
	Agosto	31	31	57	1767	\$ 6.184.500
	Septiembre	30	30	57	1710	\$ 5.985.000
	Octubre	31	31	57	1767	\$ 6.184.500
	Noviembre	30	30	57	1710	\$ 5.985.000
	Diciembre	31	30	57	1710	\$ 5.985.000
Total año 1		365	348		19836	\$ 69.426.000

Fuente: Autor

En enero y abril los días efectivos de trabajo son menores a los días de cada mes, debido a que en estas fechas hay algunos días en los que no se abrirá el negocio al público, en enero por vacaciones de fin de año y en abril por semana santa.

Los dos años subsiguientes se analizan con base en las proyecciones de PIB por sector calculadas por el Fondo Monetario Internacional y el DANE (anexo).

Tabla 23. Proyecciones de ventas de Tamashi para los próximos tres años

Año	Nº días	Días efectivos de Trabajo	Incremento	Ventas (\$)
2010	365	343	5,0%	\$ 72.897.300
2011	365	343	5,0%	\$ 76.542.165
2012	365	343	5,0%	\$ 80.369.273

Fuente: Autor

5 ANALISIS TECNICO Y OPERATIVO

En este capítulo se describirán las características y costos del servicio que se brindara en TAMASHI, de los productos y sus respectivos procesos de transformación.

5.1 ANALISIS TECNICO

El estudio técnico abarca las características técnicas de los productos, tales como características fisicoquímicas, cantidad y tamaño, adicional incluye la estructura por plato y sus respectivos costos, equipos y normas de calidad.

En TAMASHI se fabricaran y comercializaran Bimakis, adicional se ofrecerán al cliente diferentes bebidas para acompañar su sushi preferido.

5.1.1 Características técnicas de Bimakis

En Tamashi se ofrecerán 10 tipos de Bimakis que contienen diferentes alimentos como pescado, mariscos, verduras, frutas, carne o pollo (ver portafolio de comidas en el anexo 9).

▪ **Ingredientes:**

Los ingredientes del sushi son alimentos milenarios llenos de nutrientes y con muy poco aporte calórico.

1. Algas Nori

Es el alga marina que se utiliza para elaborar el Sushi; su alto contenido en sodio, yodo y en vitaminas esenciales para el organismo (Vitamina B12, Provitamina A) las convierte en un ingrediente importante de este plato.

Figura 74. Algas nori para sushi



Son unas algas rojas o púrpuras que se tornan negruzcas al secarse y verdes cuando se cuecen. Se suelen vender en forma de hojas finas y secas similares al papel, que se obtienen al triturar y prensar el alga Nori.

Fuente: <http://nickmartins.com.br>

2. Arroz Japonés

Para preparar el sushi es fundamental disponer de un arroz japonés de excelente calidad, este tiene un grano más corto que el arroz convencional, y se comporta de forma bastante diferente a la hora de cocinarlo; es necesario cocinarlo en su punto exacto.

El arroz japonés es de grano corto, liviano y pegajoso al mismo tiempo, además contiene menos almidón que los arroces de grano largo. Para los japoneses es la base de la comida y tiene un significado casi sagrado, es imprescindible en cualquier comida japonesa.

Habitualmente el arroz que compramos en cualquier supermercado es un arroz empaquetado que consiste en la mezcla de varias cosechas. En Japón, esto no suele ser así, los arroces que se compran en el supermercado son todos de la misma cosecha³¹.

3. Alimentos frescos

Los alimentos frescos conforman el relleno del rollo de sushi, algunos pueden estar crudos como es el caso de los pescados, verduras y frutas, y otros cocinados como la carne y el pollo. En algunas ocasiones el pescado también se puede presentar cocinado o apanado.

Los alimentos frescos que contiene el sushi son de gran aporte nutricional, ya que en su mayoría son crudos y no requieren cocción que pueda alterar sus propiedades alimenticias; además son alimentos saludables de bajo contenido calórico que no solamente ayudan a mantener una sana alimentación sino que también son exquisitos al paladar.

- Pescados: Salmón, Palmitos, Atún, Langostino, Camarón y Anguila
- Verduras: Pepino, Aguacate y Tomate seco
- Frutas: Fresa, Mango y Piña

4. Aderezos y aditivos

Aditivos: Se emplean en la preparación del sushi como aditivos, para darle mayor textura y sabor. Entre ellos esta el Vinagre sushizu, Queso crema y Ajonjolí.

Aderezos: Salsa de soya, Salsa Teriyaki, Jengibre y Wasabi.

Figura 75. Aderezos para sushi



Los aderezos estarán disponibles en las barras para que sean adicionados por los clientes de acuerdo a su preferencia

Fuente: <http://i2.esmas.com/2009/11/20/85930/sushi-salsa-300x380.jpg>

▪ **Costos de ingredientes por plato:**

En la tabla 24 se especifica la cantidad de cada producto por plato y se obtiene el costo por unidad de venta relacionado con los ingredientes del mismo.

³¹ El arroz crudo normal se llama kome 米 y en Japón se diferencia según la región, la cosecha y la variedad del grano, así el arroz de otoño se llama shin mai 新米 (arroz nuevo), el integral genmai 玄米, el de la región de Niigata es el koshihikari 越光ect.

Tabla 24. Costos de los ingredientes por plato

PRODUCTO	PRECIO	CANTIDAD	UNIDADES	CANTIDAD POR MAKI	PRECIO	TIPO DE BIMAKI									
						SAKANA	SAKANA OISHI	KURUMA	MACROCHEIRA	EBI	IRUKA	UNAGUI	KUDAMONO	ICHIGO	YASAI
ALGAS	\$ 30.000	100	Unid	1	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
ARROZ	\$ 7.500	1000	g	150	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125	\$ 1.125
SALMON	\$ 20.000	500	g	50	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 1.000	\$ 1.167	\$ 2.400	\$ 1.056	\$ 2.100	\$ 2.000	\$ 105	\$ 96
CAMARON	\$ 10.000	500	g	50	\$ 1.000										
PALMITOS	\$ 14.000	12	Unid	1	\$ 1.167										
LANGOSTINO	\$ 24.000	500	g	50	\$ 2.400										
ATUN	\$ 6.600	500	g	80	\$ 1.056										
ANGUILA	\$ 42.000	1000	g	50	\$ 2.100										
FRESA	\$ 3.500	1000	g	30	\$ 105										
MANGO	\$ 3.200	1000	g	30	\$ 96										
PIÑA	\$ 3.500	1000	g	30	\$ 105										
TOMATE	\$ 1.500	1000	g	50	\$ 75										
AGUACATE	\$ 1.500	1	Unid	0,2	\$ 225										
PEPINO	\$ 1.000	1000	g	50	\$ 50										
VINAGRE	\$ 6.500	350	mL	15	\$ 186										
AJONJOLI	\$ 2.000	500	g	5	\$ 20										
QUESO CREMA	\$ 3.000	200	g	5	\$ 75										
AZUCAR	\$ 1.600	500	g	15	\$ 48										
AGUA	\$ 3.315	1000	l	0,25	\$ 1										
SAL	\$ 800	500	g	15	\$ 24										
APANADO	\$ 3.000	500	g	10	\$ 60										
SOYA	\$ 4.000	350	mL	5	\$ 57										
GENGIBRE	\$ 6.000	350	mL	5	\$ 86										
TERIYAKI	\$ 4.500	350	mL	5	\$ 64										
WASABI	\$ 6.500	350	g	5	\$ 93										
Costo total / Maki: 8 unidades						\$ 4.079	\$ 4.044	\$ 3.079	\$ 3.425	\$ 4.684	\$ 3.340	\$ 4.329	\$ 4.185	\$ 2.290	\$ 2.354
Costo total / Bimaki: 2 unidades						\$ 1.020	\$ 1.011	\$ 770	\$ 856	\$ 1.171	\$ 835	\$ 1.082	\$ 1.046	\$ 572	\$ 588

Fuente: Autor

Tabla 25. Costos por plato

Variable	TIPO DE BIMAKI									
	SAKANA	SAKANA OISHI	KURUMA	MACROCHEIRA	EBI	IRUKA	UNAGUI	KUDAMONO	ICHIGO	YASAI
Costo total	\$ 1.020	\$ 1.011	\$ 770	\$ 856	\$ 1.171	\$ 835	\$ 1.082	\$ 1.046	\$ 572	\$ 588
Precio de Venta	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 3.000
Utilidad	\$ 2.480	\$ 2.489	\$ 2.730	\$ 2.644	\$ 2.329	\$ 2.165	\$ 2.418	\$ 2.454	\$ 2.428	\$ 2.412

Fuente: Autor

▪ **Cantidad y tamaño:**

La unidad de venta será un Bimaki que consta de 2 unidades del mismo sabor. Cada unidad o rollito de sushi tendrá una medida aproximada de 2,5cm de largo por 4cm de diámetro.

▪ **Empaque:**

El empaque del sushi será de acuerdo al consumo de los alimentos:
 Si el cliente desea llevarlo, se empacará en bolsas plásticas marcadas con el logo de Tamashi.
 Si el cliente desea consumirlo en el local, se servirá en cajas de cartón desechables de 14cm * 7cm de color azul.

5.1.2 Bebidas

Las bebidas se comprarán al por mayor en las empresas distribuidoras de cada una y se venderán de acuerdo al precio sugerido y promedio de la zona.

Tabla 26. Costos por bebida

Variable	BEBIDAS			
	Gaseosa Postobón	Agua Postobón	Jugo Postobón	Cerveza Bávaria
Costo total	\$ 900	\$ 800	\$ 900	\$ 1.100
Precio de Venta	\$ 1.500	\$ 1.400	\$ 1.500	\$ 2.000
Utilidad	\$ 600	\$ 500	\$ 500	\$ 800

Fuente: Autor

5.1.3 Normas de Calidad

➤ **Calidad del producto:** En el restaurante se consumirán productos frescos y nutritivos ya que la elaboración del producto se hará inmediatamente

después del pedido del cliente por un chef especializado, el cual creara cada uno de los productos con todas las medidas de higiene y control de calidad pertinentes.

- Calidad del servicio: se contara con personal especializado en atención al cliente, inicialmente una cajera que se encargue de tomar los pedidos de los clientes y recibir el pago de los mismos, la cual deberá dar información oportuna de los productos que se ofrecen y brindar agilidad en la entrega de los pedidos.

▪ **Condiciones climáticas y almacenaje**

Los rollos se prepararan con ingredientes de la mejor calidad y frescura, serán preparados por el chef una vez puesto el pedido del cliente, sin embargo como del maki de sushi sobran algunos rollitos, estos se conservaran en la nevera donde permanecerán refrigerados hasta un nuevo pedido en el transcurso del mismo día. Los rollos restantes al finalizar el día serán contados como desperdicios y donados a personas de escasos recursos. No es posible su conservación para el siguiente día dado que los ingredientes son delicados y se pueden dañar con el paso del tiempo ocasionando un sabor diferente al natural.

Los ingredientes del sushi como pescados, frutas y verduras, serán almacenados en el congelador y refrigerador, para lo cual es necesario tener una nevera mixta con 50% de refrigeración y 50% de congelación.

Las frutas y verduras podrán ser almacenadas en el refrigerador y los pescados que son de mayor cuidado en el congelador.

Los aderezos y salsas serán almacenados en estantes libres de humedad y clasificados de acuerdo a su tipo y uso. Algunos aderezos como el Wasabi, el Jengibre, la salsa de Soya y Teriyaki se encontraran en dispensadores en las barras de servicio, para que el cliente pueda adicionar la cantidad requerida.

Cuidado del pescado: cuando el pescado se mantiene a una temperatura de 4°C, la vida comercial se termina alrededor de los 2 días, si se mantiene al aire, sin ninguna protección; si se consideran temperaturas de refrigeración estrictas, por debajo de 4°C, los resultados apreciados son óptimos y su vida útil se prologa hasta dos semanas. El congelamiento del pescado retrasa el deterioro de los alimentos porque inhibe la actividad enzimática que los metaboliza, del mismo modo, inutiliza el agua presente en los alimentos, lo que impide el crecimiento de bacterias, que necesitan estar en un ambiente húmedo para multiplicarse.

Una vez vayan a ser utilizados se descongelaran dentro de la nevera para conservar su sabor y frescura. Es necesario impedir la desecación superficial y eventualmente el enranciamiento, y por ello debe evitarse el contacto directo del pescado con el aire, envasando cada pieza en material impermeable o bien se le aplica el glaseado, que consiste en sumergir en agua fría durante un instante al pescado recién congelado, para que se forme a su alrededor una capa delgada de hielo que le proteja durante el almacenamiento.

La calidad de los alimentos se hará a lo largo de toda la cadena alimentaria, por medio de métodos específicos de aseguramiento de la calidad e inocuidad alimentaria como lo son las buenas prácticas de manufactura (BPM) y los procedimientos operativos estandarizados de limpieza y desinfección (POES).

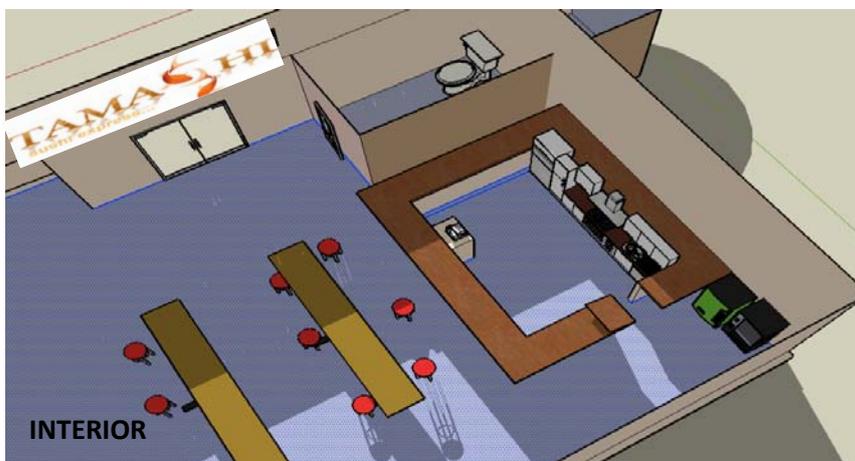
5.2 ANALISIS OPERATIVO

El estudio operativo abarca el proceso de producción, la ubicación, la distribución y el balance de materiales.

5.2.1 Diseño y Ubicación

En el numeral 4.2.3 se describe el diseño del lugar, la ubicación y distribución. Tamashi será un lugar con ambiente y decoración al estilo japonés, agradable por su ambiente, hospitalidad y calidad; además estará ubicado cerca de lugares de alta concentración de jóvenes como lo son las Zonas Rosas, los colegios y universidades.

Figura 76. Diseño del local



Fuente: Ingeniero Gustavo Duarte

5.2.2 Proceso

El proceso de preparación de un maki de sushi se distribuye en tres fases:

1. **Preparación del vinagre:**

Se necesita calentar cinco cucharadas de vinagre, cinco cucharadas de azúcar y tres cucharaditas de sal en un sartén a fuego bajo hasta que el azúcar y la sal se disuelvan en el vinagre completamente. No permitir que el vinagre hierva y, una vez disuelto, dejar enfriando a temperatura ambiente.

2. **Preparación del arroz:**

Se lavan 150g de *arroz para sushi* con agua fría en un colador, hasta que el agua salga limpia y se deja en remojo por unos quince minutos. Se cocina el arroz a fuego muy lento con 250ml de agua hasta que se evapore el agua y quede arroz estilo sushi: pegajoso y que se junta un poco entre sí. Se deja el arroz en reposo por 15 minutos. Por último se le agrega al arroz la mezcla hecha con vinagre, sal y azúcar, con una cuchara de madera y de forma muy suave. Se debe sacar el arroz de la cacerola y pasarlo a una vasija de plástico, ya que algunos metales reaccionan con el vinagre.

3. **Preparación del maki:**

El sushi maki se prepara con ayuda de una *esterilla de bambú* (ver figura 77). Se coloca una lámina de *algas nori* con la cara lisa hacia abajo sobre la esterilla de bambú cubierta con papel film, se distribuye el arroz sobre las algas dejando una franja de dos centímetros alrededor (para manipular el arroz se deben tener las manos y todos los utensilios mojados en agua fría), luego se colocan los ingredientes de relleno en forma de tiras. Por último, se enrollan las láminas sujetando los ingredientes con los dedos y con ayuda de la esterilla presionando bien para que vaya formándose el maki. Con un cuchillo bien afilado y mojado en agua se corta el rollo en 8 trozos.

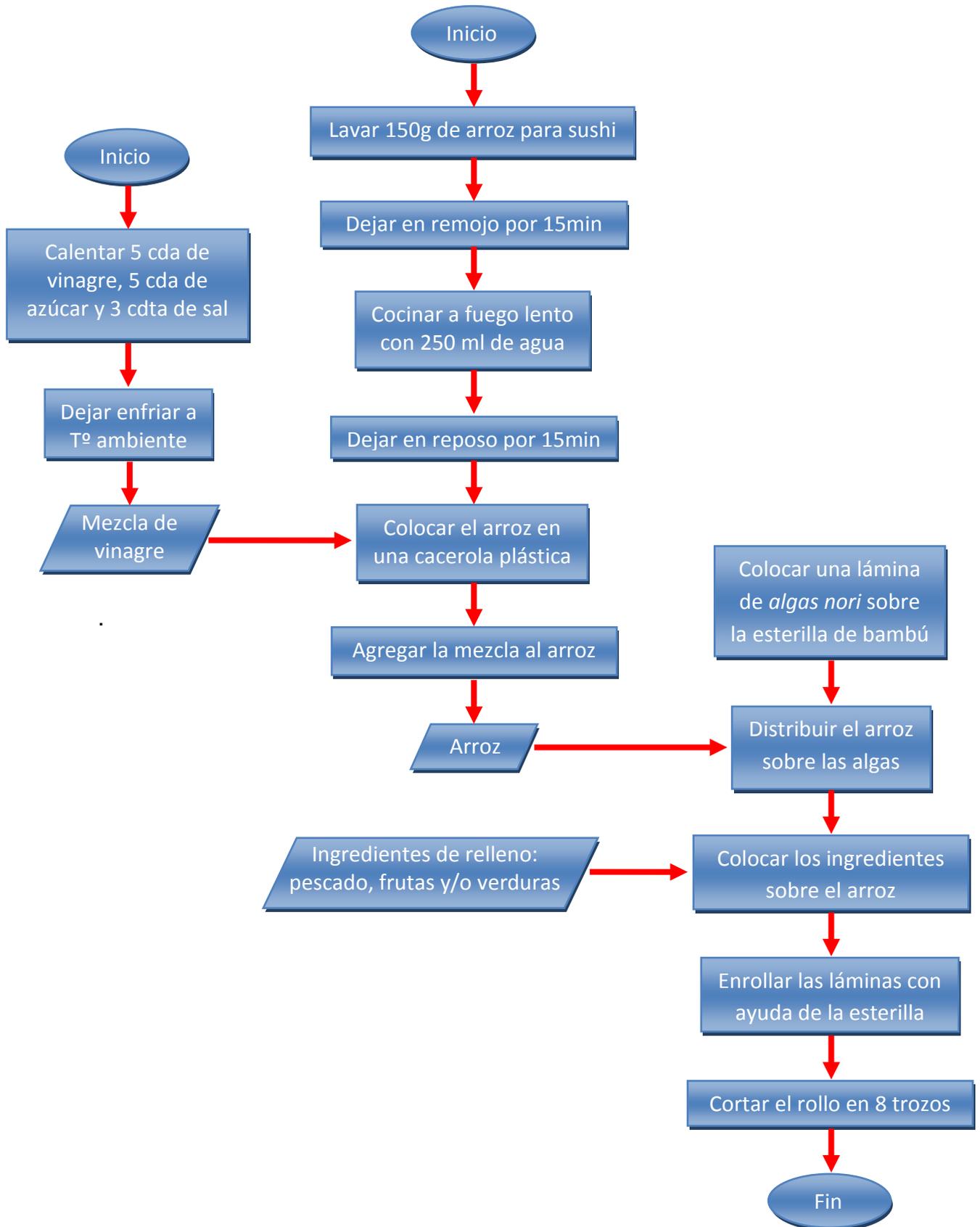
Figura 77. Preparación del maki



Fuente: <http://4.bp.blogspot.com>

▪ Diagrama de flujo

Figura 78. Diagrama de flujo del proceso



5.2.3 Balance de compras y consumo de materiales

▪ Cálculo de consumos

En la tabla 27 se presenta el % de consumo de las personas para cada sabor del sushi, obtenido a partir del estudio de mercado.

Tabla 27. Porcentaje de consumo de las personas

SABOR	% DE CONSUMO
Salmon	38
Langostino	13
Camarones	11
Atún	8
Palmitos	10
Anguila	8
Vegetales	6
Frutas	6
Total	100

Fuente: Autor

La cantidad de consumidores por día que entrarían a Tamashi, de acuerdo a la participación de mercado calculada en la tabla 21, equivale a 80 personas diarias en el escenario normal; a partir de esta cifra se determina el promedio de consumidores por mes en Tamashi.

Tabla 28. Promedio de consumidores en Tamashi

	Mes	Promedio de personas por Día	Días efectivos de trabajo	Promedio de Personas por Mes
AÑO 1	Enero	80	20	1600
	Febrero	80	28	2240
	Marzo	80	31	2480
	Abril	80	25	2000
	Mayo	80	31	2480
	Junio	80	30	2400
	Julio	80	31	2480
	Agosto	80	31	2480
	Septiembre	80	30	2400
	Octubre	80	31	2480
	Noviembre	80	30	2400
	Diciembre	80	30	2400
TOTAL			348	27840

Fuente: Autor

Conociendo la cantidad consumidores por mes en Tamashi y el porcentaje de consumo por cada alimento, se determina cuantas personas aproximadamente consumen cada tipo de sabor.

Tabla 29. Consumo por sabor

MES	PROMEDIO DE PERSONAS POR MES	PERSONAS QUE CONSUMEN CADA SABOR							
		SALMON	LANGOSTINO	CAMARONES	ATUN	PALMITOS	ANGUILA	VEGETALES	FRUTAS
ENERO	1600	608	208	176	128	160	128	96	96
FEBRERO	2240	851	291	246	179	224	179	134	134
MARZO	2480	942	322	273	198	248	198	149	149
ABRIL	2000	760	260	220	160	200	160	120	120
MAYO	2480	942	322	273	198	248	198	149	149
JUNIO	2400	912	312	264	192	240	192	144	144
JULIO	2480	942	322	273	198	248	198	149	149
AGOSTO	2480	942	322	273	198	248	198	149	149
SEPTIEMBRE	2400	912	312	264	192	240	192	144	144
OCTUBRE	2480	942	322	273	198	248	198	149	149
NOVIEMBRE	2400	912	312	264	192	240	192	144	144
DICIEMBRE	2400	912	312	264	192	240	192	144	144
TOTAL	27840	10579	3619	3062	2227	2784	2227	1670	1670

Fuente: Autor

Si cada persona consume como mínimo un Bimaki; se puede calcular la cantidad de Bimakis por plato que se venderá en cada mes. Por ejemplo, en el caso del Langostino hay 208 personas en enero, si cada una de ellas consume un Bimaki, en este mes se venderán 208 Bimakis de EBI (la información de los platos y su contenido se encuentra en la carta de comidas).

En el caso del Salmon, para efectos de calculo las unidades se dividen entre el número de platos que contienen este ingrediente, de esta manera las 608 personas determinadas en enero consumirán aproximadamente 203 Bimakis de Sakana, 203 Bimakis de Sakana Oishi y 203 Bimakis de Kudamono.

Tabla 30. Consumo total de Bimakis

CONSUMO DE BIMAKIS POR PLATO											
MES	SAKANA	SAKANA OISHI	KURUMA	MACROCHEIRA	EBI	IRUKA	UNAGUI	KUDAMONO	ICHIGO	YASAI	TOTAL AÑO1
Enero	203	203	176	160	208	128	128	203	96	96	1.600
Febrero	284	284	246	224	291	179	179	284	134	134	2.240
Marzo	314	314	273	248	322	198	198	314	149	149	2.480
Abril	253	253	220	200	260	160	160	253	120	120	2.000
Mayo	314	314	273	248	322	198	198	314	149	149	2.480
Junio	304	304	264	240	312	192	192	304	144	144	2.400
Julio	314	314	273	248	322	198	198	314	149	149	2.480
Agosto	314	314	273	248	322	198	198	314	149	149	2.480
Septiembre	304	304	264	240	312	192	192	304	144	144	2.400
Octubre	314	314	273	248	322	198	198	314	149	149	2.480
Noviembre	304	304	264	240	312	192	192	304	144	144	2.400
Diciembre	304	304	264	240	312	192	192	304	144	144	2.400
Total	3.526	3.526	3.062	2.784	3.619	2.227	2.227	3.526	1.670	1.670	27.840

5.2.3.1 Ventas

Las ventas por plato cada mes se presentan a continuación en la tabla 31, calculadas a partir de la cantidad de Bimakis por su respectivo precio de venta.

5.2.3.2 Compras

Conociendo el número aproximado de Bimakis por plato que se venderá cada mes, podemos calcular que cantidad de materiales se deben comprar mensualmente, basados en la información de costos de los ingredientes por plato (tabla 24).

Cabe resaltar que la cantidad de cada ingrediente por Bimaki corresponde a la cantidad por Maki dividida entre 4, dado que se prepara un Maki y posteriormente se divide en los 4 Bimakis.

En la tabla 32, se presentan las cantidades compradas, vendidas, el inventario y el inventario final de cada uno de los materiales que tienen los diferentes platos de sushi ofrecidos en Tamashi.

Tabla 31. Ventas mensuales de Bimakis

VENTAS MENSUALES POR PLATO											
P.V. (2unid)	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.000	\$ 3.000	TOTAL / MES
MES	SAKANA	SAKANA OISHI	KURUMA	MACROCHEIRA	EBI	IRUKA	UNAGUI	KUDAMONO	ICHIGO	YASAI	
Enero	\$ 710.500	\$ 710.500	\$ 616.000	\$ 560.000	\$ 728.000	\$ 384.000	\$ 448.000	\$ 710.500	\$ 288.000	\$ 288.000	\$ 5.443.500
Febrero	\$ 994.000	\$ 994.000	\$ 861.000	\$ 784.000	\$ 1.018.500	\$ 537.000	\$ 626.500	\$ 994.000	\$ 402.000	\$ 402.000	\$ 7.613.000
Marzo	\$ 1.099.000	\$ 1.099.000	\$ 955.500	\$ 868.000	\$ 1.127.000	\$ 594.000	\$ 693.000	\$ 1.099.000	\$ 447.000	\$ 447.000	\$ 8.428.500
Abril	\$ 885.500	\$ 885.500	\$ 770.000	\$ 700.000	\$ 910.000	\$ 480.000	\$ 560.000	\$ 885.500	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 6.796.500
Mayo	\$ 1.099.000	\$ 1.099.000	\$ 955.500	\$ 868.000	\$ 1.127.000	\$ 594.000	\$ 693.000	\$ 1.099.000	\$ 447.000	\$ 447.000	\$ 8.428.500
Junio	\$ 1.064.000	\$ 1.064.000	\$ 924.000	\$ 840.000	\$ 1.092.000	\$ 576.000	\$ 672.000	\$ 1.064.000	\$ 432.000	\$ 432.000	\$ 8.160.000
Julio	\$ 1.099.000	\$ 1.099.000	\$ 955.500	\$ 868.000	\$ 1.127.000	\$ 594.000	\$ 693.000	\$ 1.099.000	\$ 447.000	\$ 447.000	\$ 8.428.500
Agosto	\$ 1.099.000	\$ 1.099.000	\$ 955.500	\$ 868.000	\$ 1.127.000	\$ 594.000	\$ 693.000	\$ 1.099.000	\$ 447.000	\$ 447.000	\$ 8.428.500
Septiembre	\$ 1.064.000	\$ 1.064.000	\$ 924.000	\$ 840.000	\$ 1.092.000	\$ 576.000	\$ 672.000	\$ 1.064.000	\$ 432.000	\$ 432.000	\$ 8.160.000
Octubre	\$ 1.099.000	\$ 1.099.000	\$ 955.500	\$ 868.000	\$ 1.127.000	\$ 594.000	\$ 693.000	\$ 1.099.000	\$ 447.000	\$ 447.000	\$ 8.428.500
Noviembre	\$ 1.064.000	\$ 1.064.000	\$ 924.000	\$ 840.000	\$ 1.092.000	\$ 576.000	\$ 672.000	\$ 1.064.000	\$ 432.000	\$ 432.000	\$ 8.160.000
Diciembre	\$ 1.064.000	\$ 1.064.000	\$ 924.000	\$ 840.000	\$ 1.092.000	\$ 576.000	\$ 672.000	\$ 1.064.000	\$ 432.000	\$ 432.000	\$ 8.160.000
TOTAL/PLATO	\$ 12.341.000	\$ 12.341.000	\$10.717.000	\$ 9.744.000	\$ 12.666.500	\$ 6.681.000	\$7.794.500	\$ 12.341.000	\$5.010.000	\$5.010.000	\$ 94.646.000

Fuente: Autor

Tabla 32. Balance de materiales para Bimakis

	VARIABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ALGAS	Cantidad/Bimaki (unid)	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	400	560	620	500	620	600	620	620	600	620	600	600
	Stock de seguridad 10%	40	56	62	50	62	60	62	62	60	62	60	60
	Compra (unid)	500	600	600	500	600	600	600	600	600	700	600	500
	Io (unid)	500	100	140	120	120	100	100	80	60	60	140	140
	If (unid)	100	140	120	120	100	100	80	60	60	140	140	40
	Costo	\$ 150.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 150.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 210.000	\$ 180.000
ARROZ	Cantidad/Bimaki (g)	150/4	150/4	150/4	150/4	150/4	150/4	150/4	150/4	150/4	150/4	150/4	150/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	60000	84000	93000	75000	93000	90000	93000	93000	90000	93000	90000	90000
	Stock de seguridad 10%	6000	8400	9300	7500	9300	9000	9300	9300	9000	9300	9000	9000
	Compra (g)	66000	86400	94000	74000	94000	90000	93000	93000	90000	93000	90000	90000
	Io (g)	66000	6000	8400	9400	8400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400
	If (g)	6000	8400	9400	8400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400
	Costo	\$ 495.000	\$ 648.000	\$ 705.000	\$ 555.000	\$ 705.000	\$ 675.000	\$ 697.500	\$ 697.500	\$ 675.000	\$ 697.500	\$ 675.000	\$ 675.000
SALMON	Cantidad/Bimaki (g)	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4
	Bimakis vendidos	608	851	942	760	942	912	942	942	912	942	912	912
	Venta	7600	10640	11780	9500	11780	11400	11780	11780	11400	11780	11400	11400
	Stock de seguridad 5%	380	532	589	475	589	570	589	589	570	589	570	570
	Compra (g)	8000	11000	12000	9000	12000	11500	12000	11500	11500	12000	11000	11000
	Io (g)	8000	400	760	980	480	700	800	1020	740	840	1060	660
	If (g)	400	760	980	480	700	800	1020	740	840	1060	660	260
	Costo	\$ 320.000	\$ 440.000	\$ 480.000	\$ 360.000	\$ 480.000	\$ 460.000	\$ 480.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 460.000	\$ 480.000	\$ 440.000
CAMARON	Cantidad/Bimaki (g)	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4
	Bimakis vendidos	176	246	273	220	273	264	273	273	264	273	264	264
	Venta	2200	3080	3410	2750	3410	3300	3410	3410	3300	3410	3300	3300
	Stock de seguridad 5%	110	154	171	138	171	165	171	171	165	171	165	165
	Compra (g)	2500	3000	3500	3000	3500	3000	3500	3500	3000	3500	3500	3000
	Io (g)	2500	300	220	310	560	650	350	440	530	230	320	520
	If (g)	300	220	310	560	650	350	440	530	230	320	520	220

PALMITOS	Costo	\$ 50.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 60.000
	Cantidad/Bimaki (g)	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4	1/4
	Bimakis vendidos	160	224	248	200	248	240	248	248	240	248	240	240
	Venta	40	56	62	50	62	60	62	62	60	62	60	60
	Stock de seguridad 5%	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Compra (g)	48	60	60	48	60	60	60	72	60	60	60	48
	Io (g)	48	8	12	10	8	6	6	4	14	14	12	12
	If (g)	8	12	10	8	6	6	4	14	14	12	12	0
LANGOSTINOS	Costo	\$ 56.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 56.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 84.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 56.000
	Cantidad/Bimaki (g)	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4
	Bimakis vendidos	208	291	322	260	322	312	322	322	312	322	312	312
	Venta	2600	3640	4030	3250	4030	3900	4030	4030	3900	4030	3900	3900
	Stock de seguridad 5%	130	182	202	163	202	195	202	202	195	202	195	195
	Compra (g)	3000	3500	4000	3500	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	3500
	Io (g)	3000	400	260	230	480	450	550	520	490	590	560	660
	If (g)	400	260	230	480	450	550	520	490	590	560	660	260
ATUN	Costo	\$ 144.000	\$ 168.000	\$ 192.000	\$ 168.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 192.000	\$ 168.000
	Cantidad/Bimaki (g)	80/4	80/4	80/4	80/4	80/4	80/4	80/4	80/4	80/4	80/4	80/4	80/4
	Bimakis vendidos	128	179	198	160	198	192	198	198	192	198	192	192
	Venta	2560	3584	3968	3200	3968	3840	3968	3968	3840	3968	3840	3840
	Stock de seguridad 5%	128	179	198	160	198	192	198	198	192	198	192	192
	Compra (g)	3000	3500	4000	3000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	3500	4000
	Io (g)	3000	440	356	388	188	220	380	412	444	604	636	296
	If (g)	440	356	388	188	220	380	412	444	604	636	296	456
ANGUILA	Costo	\$ 39.600	\$ 46.200	\$ 52.800	\$ 39.600	\$ 52.800	\$ 52.800	\$ 52.800	\$ 52.800	\$ 52.800	\$ 52.800	\$ 46.200	\$ 52.800
	Cantidad/Bimaki (g)	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4
	Bimakis vendidos	128	179	198	160	198	192	198	198	192	198	192	192
	Venta	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Stock de seguridad 5%	80	112	124	100	124	120	124	124	120	124	120	120
	Compra (g)	2000	2000	2500	2000	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2000
	Io (g)	2000	400	160	180	180	200	300	320	340	440	460	560
	If (g)	400	160	180	180	200	300	320	340	440	460	560	160
Costo	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 105.000	\$ 84.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 84.000	

FRESA	Cantidad/Bimaki (g)	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4
	Bimakis vendidos	96	134	149	120	149	144	149	149	144	149	144	144
	Venta	720	1008	1116	900	1116	1080	1116	1116	1080	1116	1080	1080
	Stock de seguridad 5%	36	50	56	45	56	54	56	56	54	56	54	54
	Compra (g)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1000	1000	1000	1000	1500
	Io (g)	1000	280	272	156	256	140	60	444	328	248	132	52
	If (g)	280	272	156	256	140	60	444	328	248	132	52	472
	Costo	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 5.250	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 5.250
MANGO	Cantidad/Bimaki (g)	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4
	Bimakis vendidos	299	418	463	373	463	448	105	463	448	463	448	448
	Venta	2240	3136	3472	2800	3472	3360	3472	3472	3360	3472	3360	3360
	Stock de seguridad 5%	112	157	174	140	174	168	174	174	168	174	168	168
	Compra (g)	2500	3500	3500	2500	3500	3500	3500	3500	3000	3500	3500	3000
	Io (g)	2500	260	624	652	352	380	520	548	576	216	244	384
	If (g)	260	624	652	352	380	520	548	576	216	244	384	24
	Costo	\$ 8.000	\$ 11.200	\$ 11.200	\$ 8.000	\$ 11.200	\$ 11.200	\$ 11.200	\$ 11.200	\$ 9.600	\$ 11.200	\$ 11.200	\$ 9.600
PIÑA	Cantidad/Bimaki (g)	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4	30/4
	Bimakis vendidos	299	418	463	373	463	448	105	463	448	463	448	448
	Venta	2240	3136	3472	2800	3472	3360	3472	3472	3360	3472	3360	3360
	Stock de seguridad 5%	112	157	174	140	174	168	174	174	168	174	168	168
	Compra (g)	2500	3500	3500	2500	3500	3500	3500	3500	3000	3500	3500	3000
	Io (g)	2500	260	624	652	352	380	520	548	576	216	244	384
	If (g)	260	624	652	352	380	520	548	576	216	244	384	24
	Costo	\$ 8.750	\$ 12.250	\$ 12.250	\$ 8.750	\$ 12.250	\$ 12.250	\$ 12.250	\$ 12.250	\$ 10.500	\$ 12.250	\$ 12.250	\$ 10.500
TOMATE	Cantidad/Bimaki (g)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Bimakis vendidos	96	134	149	120	149	144	149	149	144	149	144	144
	Venta	1200	1680	1860	1500	1860	1800	1860	1860	1800	1860	1800	1800
	Stock de seguridad 5%	60	84	93	75	93	90	93	93	90	93	90	90
	Compra (g)	1500	1500	2000	1500	2000	1500	2000	2000	2000	1500	2000	1500
	Io (g)	1500	300	120	260	260	400	100	240	380	580	220	420
	If (g)	300	120	260	260	400	100	240	380	580	220	420	120
	Costo	\$ 2.250	\$ 2.250	\$ 3.000	\$ 2.250	\$ 3.000	\$ 2.250	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 2.250	\$ 3.000	\$ 2.250

AGUACATE	Cantidad/Bimaki (%)	0,15/4	0,15/4	0,15/4	0,15/4	0,15/4	0,15/4	0,15/4	0,15/4	0,15/4	0,15/4	0,15/4	0,15/4
	Bimakis vendidos	624	624	624	624	624	874	967	780	967	936	967	967
	Venta	23	33	36	29	36	35	36	36	35	36	35	35
	Stock de seguridad 5%	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
	Compra (unidad)	24	34	36	29	37	35	36	36	35	36	35	35
	Io (unidad)	24	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
	If (unidad)	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
	Costo	\$ 36.000	\$ 50.697	\$ 54.668	\$ 43.349	\$ 54.932	\$ 52.562	\$ 54.493	\$ 54.405	\$ 52.562	\$ 54.493	\$ 52.562	\$ 52.650
PEPINO	Cantidad/Bimaki (g)	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4	50/4
	Bimakis vendidos	256	358	397	320	397	384	397	397	384	397	384	384
	Venta	3200	4480	4960	4000	4960	4800	4960	4960	4800	4960	4800	4800
	Stock de seguridad 5%	160	224	248	200	248	240	248	248	240	248	240	240
	Compra (g)	3500	4500	5000	4000	5000	5000	5000	5000	4500	5000	5000	4500
	Io (g)	3500	300	320	360	360	400	600	640	680	380	420	620
	If (g)	300	320	360	360	400	600	640	680	380	420	620	320
	Costo	\$ 3.500	\$ 4.500	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 4.500
VINAGRE	Cantidad/Bimaki (ml)	0,029/4	0,029/4	0,029/4	0,029/4	0,029/4	0,029/4	0,029/4	0,029/4	0,029/4	0,029/4	0,029/4	0,029/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	12	16	18	15	18	17	18	18	17	18	17	17
	Stock de seguridad 10%	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
	Compra (unidad 400 ml)	13	16	18	14	18	17	18	18	17	18	17	17
	Io (unidad 400 ml)	13	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
	If (unidad 400 ml)	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
	Costo	\$ 84.500	\$ 107.016	\$ 118.001	\$ 91.988	\$ 119.132	\$ 112.723	\$ 117.247	\$ 116.870	\$ 112.723	\$ 117.247	\$ 112.723	\$ 113.100
AJONJOLI	Cantidad/Bimaki (g)	5/4	5/4	5/4	5/4	5/4	5/4	5/4	5/4	5/4	5/4	5/4	5/4
	Bimakis vendidos	629	881	975	787	975	944	975	975	944	975	944	944
	Venta	787	1101	1219	983	1219	1180	1219	1219	1180	1219	1180	1180
	Stock de seguridad 10%	79	110	122	98	122	118	122	122	118	122	118	118
	Compra (g)	1000	1000	1500	1000	1000	1500	1000	1500	1000	1000	1500	1000
	Io (g)	1000	213	112	393	409	190	510	291	571	391	172	492
	If (g)	213	112	393	409	190	510	291	571	391	172	492	312
	Costo	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 6.000	\$ 4.000

QUESO CREMA	Cantidad/Bimaki (%)	0,025/4	0,025/4	0,025/4	0,025/4	0,025/4	0,025/4	0,025/4	0,025/4	0,025/4	0,025/4	0,025/4	0,025/4
	Bimakis vendidos	741	1038	1149	927	1149	1112	1149	1149	1112	1149	1112	1112
	Venta	5	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
	Stock de seguridad 10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Compra (unidad 200gr)	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
	Io (unidad 200gr)	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	If (unidad 200gr)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Costo	\$ 18.000	\$ 17.306	\$ 21.754	\$ 16.958	\$ 21.962	\$ 20.781	\$ 21.615	\$ 21.545	\$ 20.781	\$ 20.700	\$ 20.781	\$ 20.850
AZUCAR	Cantidad/Bimaki (g)	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	6000	8400	9300	7500	9300	9000	9300	9300	9000	9300	9000	9000
	Stock de seguridad 10%	600	840	930	750	930	900	930	930	900	930	900	900
	Compra (g)	7000	8500	9500	7000	9500	9000	9500	9000	9000	9500	9000	9000
	Io (g)	7000	1000	1100	1300	800	1000	1000	1200	900	900	1100	1100
	If (g)	1000	1100	1300	800	1000	1000	1200	900	900	1100	1100	1100
	Costo	\$ 22.400	\$ 27.200	\$ 30.400	\$ 22.400	\$ 30.400	\$ 28.800	\$ 30.400	\$ 28.800	\$ 28.800	\$ 30.400	\$ 28.800	\$ 28.800
AGUA	Cantidad/Bimaki (l)	0,25/4	0,25/4	0,25/4	0,25/4	0,25/4	0,25/4	0,25/4	0,25/4	0,25/4	0,25/4	0,25/4	0,25/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	100	140	155	125	155	150	155	155	150	155	150	150
	Stock de seguridad 10%	10	14	16	13	16	15	16	16	15	16	15	15
	Compra (l)	110	144	157	122	158	150	156	155	150	156	150	150
	Io (l)	110	10	14	16	13	16	15	16	16	15	16	15
	If (l)	10	14	16	13	16	15	16	16	15	16	15	15
	Costo	\$ 365	\$ 477	\$ 519	\$ 404	\$ 524	\$ 496	\$ 515	\$ 514	\$ 496	\$ 515	\$ 496	\$ 497
SAL	Cantidad/Bimaki (g)	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4	15/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	6000	8400	9300	7500	9300	9000	9300	9300	9000	9300	9000	9000
	Stock de seguridad 10%	600	840	930	750	930	900	930	930	900	930	900	900
	Compra (g)	7000	8500	9500	7000	9500	9000	9500	9000	9500	9000	9000	9000
	Io (g)	7000	1000	1100	1300	800	1000	1000	1200	900	1400	1100	1100
	If (g)	1000	1100	1300	800	1000	1000	1200	900	1400	1100	1100	1100
	Costo	\$ 11.200	\$ 13.600	\$ 15.200	\$ 11.200	\$ 15.200	\$ 14.400	\$ 15.200	\$ 14.400	\$ 15.200	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400

APANADO	Cantidad/Bimaki (g)	10/4	10/4	10/4	10/4	10/4	10/4	10/4	10/4	10/4	10/4	10/4	10/4
	Bimakis vendidos	203	284	314	253	314	304	314	314	304	314	304	304
	Venta	507	709	785	633	785	760	785	785	760	785	760	760
	Stock de seguridad 10%	51	71	79	63	79	76	79	79	76	79	76	76
	Compra (g)	1000	500	1000	500	500	1000	1000	500	1000	500	1000	500
	Io (g)	1000	493	284	499	365	80	320	535	249	489	204	444
	If (g)	493	284	499	365	80	320	535	249	489	204	444	184
	Costo	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 3.000
SOYA	Cantidad/Bimaki (ml)	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	6	8	9	7	9	8	9	9	8	9	8	8
	Stock de seguridad 10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Compra (unidad 350ml)	7	7	9	7	9	8	9	9	8	9	8	8
	Io (unidad 350ml)	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	If (unidad 350ml)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Costo	\$ 28.000	\$ 28.896	\$ 35.056	\$ 27.328	\$ 35.392	\$ 33.488	\$ 34.832	\$ 34.720	\$ 33.488	\$ 34.832	\$ 33.488	\$ 33.600
JENGIBRE	Cantidad/Bimaki (g)	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	6	8	9	7	9	8	9	9	8	9	8	8
	Stock de seguridad 10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Compra (unidad 350g)	7	7	9	7	9	8	9	9	8	9	8	8
	Io (unidad 350g)	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	If (unidad 350g)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Costo	\$ 42.000	\$ 43.344	\$ 52.584	\$ 40.992	\$ 53.088	\$ 50.232	\$ 52.248	\$ 52.080	\$ 50.232	\$ 52.248	\$ 50.232	\$ 50.400
TERIYAKI	Cantidad/Bimaki (ml)	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	6	8	9	7	9	8	9	9	8	9	8	8
	Stock de seguridad 10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Compra (unidad 350ml)	7	7	9	7	9	8	9	9	8	9	8	8
	Io (unidad 350ml)	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	If (unidad 350ml)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Costo	\$ 31.500	\$ 32.508	\$ 39.438	\$ 30.744	\$ 39.816	\$ 37.674	\$ 39.186	\$ 39.060	\$ 37.674	\$ 39.186	\$ 37.674	\$ 37.800

WASABI	Cantidad/Bimaki (g)	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4	0,014/4
	Bimakis vendidos	1600	2240	2480	2000	2480	2400	2480	2480	2400	2480	2400	2400
	Venta	6	8	9	7	9	8	9	9	8	9	8	8
	Stock de seguridad 10%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Compra (unidad 350g)	7	7	9	7	9	8	9	9	8	9	8	8
	Io (unidad 350g)	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	If (unidad 350g)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Costo	\$ 45.500	\$ 46.956	\$ 56.966	\$ 44.408	\$ 57.512	\$ 54.418	\$ 56.602	\$ 56.420	\$ 54.418	\$ 56.602	\$ 54.418	\$ 54.600

Fuente: Autor

Tabla 33. Costos de materiales

Total materiales	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Compras normales de MP	\$ 908.254	\$ 2.119.259	\$ 2.724.762	\$ 908.254	\$ 2.724.762	\$ 2.119.259	\$ 2.724.762	\$ 2.724.762	\$ 2.119.259	\$ 2.724.762	\$ 2.119.259	\$ 2.119.259	\$ 26.036.616
Compras + inventario de MP	\$ 1.694.065	\$ 2.114.900	\$ 2.463.636	\$ 1.835.871	\$ 2.458.707	\$ 2.246.573	\$ 2.316.338	\$ 2.404.651	\$ 2.242.273	\$ 2.369.123	\$ 2.239.723	\$ 2.131.597	\$ 26.517.457
												Diferencia	\$480.842

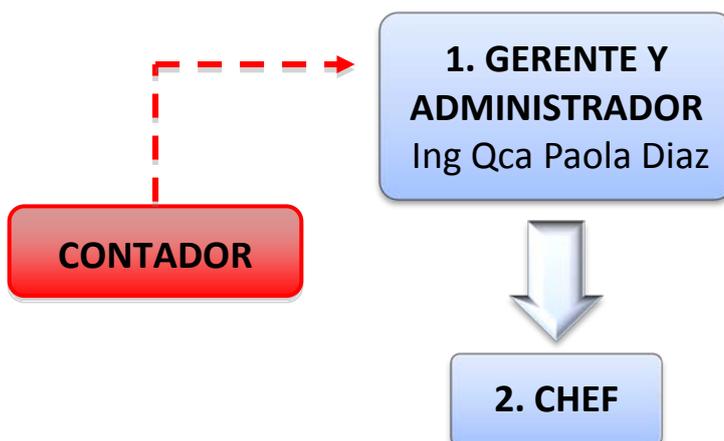
Fuente: Autor

6 ANALISIS ADMINISTRATIVO

6.1 ORGANIGRAMA

La grafica 79 describe el Organigrama de trabajo para TAMASHI, el cual esta compuesto por tres cargos.

Figura 79. Organigrama de Tamashi



Fuente: Autor

6.2 DESCRIPCION DE CARGOS

La empresa contara con 2 personas con contrato directo (gerente-administrador y Chef) y una con contrato por prestación de servicios (Contador), cuyas funciones son descritas a continuación:

- 1. Gerente y Administrador:** el dueño de la empresa será a su vez el gerente y administrador de la misma.

Funciones gerenciales:

- Realizar todas las compras referentes a equipos, insumos y materia prima necesaria para el correcto funcionamiento del negocio.
- Realizar los pagos de nomina, arriendo y servicios.
- Evaluar y diseñar las estrategias de mercadeo.
- Verificar inventarios de cada uno de las materias primas empeladas.
- Verificar el estado económico de la empresa mediante el informe presentado por la contadora.
- Supervisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos y de los Procedimientos de Limpieza y Sanitización L&D.
- Velar por el buen estado y uso racional de los recursos de la empresa.
- Llevar a cabo el balance económico de la empresa determinando su estado de ganancia o pérdida mensualmente.

Funciones administrativas:

- a) Despachar los platos a los clientes dentro del local.
 - b) Administrar la caja registradora siendo la encargada por ende de recibir el pago de los clientes por los platos comprados.
 - c) Realizar el flujo de caja de cada día de trabajo.
 - d) Ayudar en las labores de limpieza y desinfección establecidas en los Procedimientos estandarizados de limpieza POES.
 - e) Abrir y cerrar del local.
 - f) Velar por el buen estado y uso racional de los recursos de la empresa.
- 2. Chef:** se contratara una persona encargada de la correcta elaboración de los platos a vender. Las funciones que realizará serán las siguientes:
- a) Preparar los platos a vender.
 - b) Limpiar el área de la cocina según los procedimientos establecidos en la POES.
 - c) Informar de acciones y movimientos errados ocurridos dentro de la operación y fabricación de los alimentos.
 - d) Velar por el buen estado y uso racional de los recursos del negocio.
 - e) Innovar en nuevos platos para ampliar la carta de comidas, los cuales serán aprobados posteriormente por la gerente.
- 3. Contador:** se contratara un contador para llevar a cabo la contabilidad del negocio. Las funciones que realizará serán las siguientes:
- a) Realizar informes acerca del estado económico del negocio
 - b) Coordinar todo lo relacionado con temas tributarios, incluyendo el diligenciamiento en materia de impuestos.
 - c) Verificar el balance de compras y ventas
 - d) Llevar los libros contables

6.3 PERFIL DEL TRABAJADOR

1. **Gerente y administrador:** autora del presente documento. mujer de 28 años de edad, ingeniera química especialista en Gerencia de Producción y Operaciones. Persona proactiva y creativa con alto grado de responsabilidad y habilidades gerenciales.
2. **Chef:** técnico en cocina del SENA preferiblemente recién egresado, con sólidos conocimientos en cocina Japonesa. Persona proactiva y creativa con altos niveles de responsabilidad y quien deberá cumplir el horario y las funciones asignadas por el gerente.
3. **Contador:** contador titulado con experiencia de más de 5 años en empresas del sector alimenticio. Persona con capacidades organizacionales, honesta y responsable.

6.4 POLITICA LABORAL

TAMASHI ha establecido como principio de su política laboral brindar a sus empleados estabilidad laboral y económica, por lo cual se ha optado por realizar contratos a término fijo no inferiores a seis (6) meses con periodos de prueba de un mes, brindando todas las prestaciones establecidas por ley para este tipo de contratos. El salario a pagar será el correspondiente a un SMLVM el cual para el año 2010 fue establecido en \$515.000, a continuación se presentan las obligaciones a pagar por parte de la empresa y los descuentos a realizar por concepto de seguridad social:

Tabla 34. Salarios y prestaciones sociales

CARGO	CHEF	ADMINISTRADOR	CONTADOR
Sueldo mensual	\$ 515.000	\$ 515.000	\$250.000
Subsidio de transporte	\$ 61.500	\$ 61.500	
Subtotal salarios	\$576.500	\$576.500	
Parafiscales (9%)	\$ 46.350	\$ 46.350	
Cesantías (8.33%)	\$ 42.900	\$ 42.900	
Intereses sobre Cesantías (1%)	\$ 429	\$ 429	
Vacaciones (4.17%)	\$ 21.476	\$ 21.476	
Salud (8.50%)	\$ 43.775	\$ 43.775	
Pensión (12%)	\$ 61.800	\$ 61.800	
ARP (4%)	\$ 20.600	\$ 20.600	
Total salarios	\$ 818.550	\$ 818.550	\$250.000

Fuente: Autor

Como se muestra en la tabla anterior el valor que le corresponderá pagar a la empresa mensual por concepto de salarios, seguridad social y aportes parafiscales es de \$861.450 tanto para el chef como para el administrador. El contador se contratara por prestación de servicios con un salario mensual de \$250.000.

Como se muestra en la figura 79 se hará uso de los servicios de un Contador Profesional; sin embargo, dado que inicialmente el tamaño de la empresa correspondería a una pequeña Pyme, los servicios del contador serán pagados por Honorarios mensuales, por lo cual no habrá contrato de trabajo con esta persona.

7 ANALISIS LEGAL Y JURIDICO

7.1 FORMA JURIDICA

Se ha establecido que TAMASHI funcione bajo la figura de persona natural; es decir, no tendrá personería jurídica ni representante legal, la empresa funcionara bajo la responsabilidad de la presente autora del plan de negocio, Ing Paola Andrea Díaz. Según la CCB la persona natural constituye la mejor opción para los jóvenes emprendedores ya que no necesitara establecer estructuras jurídicas ni de administración complejas.

Al constituir una empresa como Persona Natural, la persona asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa.

▪ **Ventajas de Persona Natural**

- a) Constitución de la empresa sencilla y rápida, no presenta mayores trámites, la documentación requerida es mínima.
- b) La constitución de la empresa no requiere de mucha inversión, no hay necesidad de hacer mayores pagos legales.
- c) No se les exige llevar y presentar tantos documentos contables.
- d) Si la empresa no obtiene los resultados esperados, el giro del negocio puede ser replanteado sin ningún inconveniente.
- e) Las empresas constituidas bajo la forma de persona natural pueden ser liquidadas o vendidas fácilmente.
- f) La propiedad, el control y la administración recae en una sola persona.
- g) Se puede ampliar o reducir el patrimonio de la empresa sin ninguna restricción.
- h) Pueden acogerse a regímenes más favorables para el pago de impuestos.

Una vez se logre un reconocimiento del mercado y una experiencia en el funcionamiento del mismo, se espera poder constituir a TAMASHI como una persona jurídica en un plazo no mayor a un año y medio, para lo cual de momento se tiene como primera opción las Sociedades por Acción Simplificada "SAS". La Cámara de Comercio de Bogotá tiene alrededor de 7000 empresas registradas bajo la figura de la SAS, lo cual deja entrever la acogida que ha tenido este tipo de sociedad teniendo en cuenta que fue solo hasta el 5 de diciembre de 2008 que fue expedida la ley 1258 que introdujo el modelo de Sociedad por Acción Simplificada.

La constitución de TAMASHI bajo las características del modelo de la SAS encaja con el modelo administrativo, jurídico y de negocio pretendido, entre estas características se encuentran:

- No se hace necesario la creación de una Junta Directiva.
- Se permite contar con una estructura flexible de capital que permite hacer aportes con condiciones especiales de tiempo y proporción.
- Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes.

- No existe responsabilidad del accionista en las obligaciones tributarias y laborales pero sí de la sociedad. Es decir, no se podrán perseguir los bienes personales del accionista por deudas tributarias, laborales o incluso comerciales.
- Facilidad para la constitución de la empresa y su administración.
- Puede constituirse por una o varias personas mediante Escritura Pública o Documento Privado.
- Cuando solo existe un accionista este cumplirá todas las funciones organizacionales, de administración y será el representante legal de la empresa.
- Las S.A.S pueden transformarse en cualquier otro tipo de sociedad, con el voto unánime de los accionistas.

7.1.1 Consultas

Se realizaron las siguientes consultas a fin de que estas ayuden al buen funcionamiento de la empresa y al reconocimiento de una imagen clara por parte del consumidor

1. Consulta del Nombre: Una vez cotejado el nombre de la empresa en la Web de la cámara de comercio de Bogotá³², no se encuentre ningún tipo de sociedad registrada en este sitio bajo el mismo nombre, por lo cual se empleara el nombre TAMASHI para el registro de la empresa ante la cámara de comercio.
2. Consulta de la Actividad Económica: el código de la actividad económica "CIUU" a desarrollar es el 5523 el cual pertenece a la división 55 de Hoteles y Restaurantes.
3. Consulta de la Marca: una vez verificado el nombre de la marca TAMASHI en el portal web de comfecamaras³³ no se encontraron coincidencias, por lo cual es viable su utilización para así poder crear una imagen clara, concisa y que se diferencie de la competencia a fin de favorecer el proceso de marketing de la compañía.
4. Consulta del uso del Suelo: se verifico en el web site de la Secretaria de planeación Distrital³⁴ que estuviera permitido el uso del suelo en la zona 4 de chapinero para la venta de alimentos en restaurantes, comprendida entre el límite de los Cerros y la Avenida Caracas y su prolongación por la Autopista Norte desde la calle 67 hasta la calle 100, una vez cotejada la información no se encontró ninguna prohibición para realizar esta actividad en dicho sitio.

³² http://aplica.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx. (Citado el 19 de enero de 2010)

³³ <http://serviciospub.sic.gov.co/Sic/ConsultaExterna/ConsultaSignos.php>. (Citado de 19 de enero de 2010)

³⁴ http://sig.dapd.gov.co/sinu/menu/camaracomercio/consultadireccion.jsf?lateral=foto_ambiente12.jpg. (Citado de 19 de enero de 2010)

7.1.2 Trámites

Una vez realizadas las consultas descritas anteriormente se ejecutaran los siguientes trámites:

1. Cámara de Comercio: verificar en la Cámara de Comercio de Bogotá que no exista un nombre o razón social igual o similar al establecimiento de comercio.
2. RUT: según las normas tributarias de la DIAN se debe solicitar el numero de identificación tributaria, NIT, llevando la fotocopia de la cedula de ciudadanía y el certificado de Cámara de Comercio no mayor a tres meses de solicitud.
3. RIT: inscribirse en la administración de impuestos distritales diligenciando el formulario respectivo y llevando la fotocopia de la cedula y el certificado de la cámara de comercio.
4. Obtener gratuitamente el concepto sanitario y realizar el curso de manipulación de alimentos en le hospital o CAMI más cercano al establecimiento.

7.2 CALIDAD

7.2.1 Normas de calidad

1. DECRETO 3075 DE 1997: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 (por la cual se dictan medidas sanitarias) y se dictan otras disposiciones.
Temas contemplados:
 - I. Disposiciones generales
 - II. Condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos: edificación e instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, requisitos higienices de fabricación, aseguramiento y control de la calidad, saneamiento, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización, restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos.
 - III. Vigilancia y control: registro sanitario, importaciones, exportaciones, vigilancia sanitaria, revisión de oficio del registro sanitario, medidas sanitarias de seguridad, procedimientos y sanciones.
2. Decreto 202/2000, de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.
Temas contemplados:
 - I. Requisitos de los manipuladores de alimentos
 - II. Control y supervisión de la autoridad competente
 - III. Exámenes médicos
 - IV. Acreditación de la formación
 - V. Régimen sancionador.

7.2.2 POES

Dado que la misión de la empresa es la fabricación y venta de Sushi y teniendo en cuenta las normas de inocuidad de alimentos existentes en Colombia en el Decreto 3075 del 97, se ha diseñado los Procedimientos Estandarizados de Limpieza y Desinfección "POES" para el sitio donde se fabricara y venderá el alimento. Esté a su vez es el exigido por el INVIMA para verificar los métodos de sanitización apropiados que permitan reducir a cero la presencia de microorganismos patógenos en el alimentos garantizando su inocuidad.

Las POES son un conjunto de procedimientos escritos que indican al personal de una empresa de forma clara y simple la forma de llevar a cabo la Limpieza y Desinfección "L&D" de todas las áreas presentes en la fabrica. Su alcance va desde las áreas de producción hasta las áreas administrativas a fin de garantizar de que no se presente contaminación cruzada; de igual forma, en dichos documentos se establece la frecuencia de L&D, el personal encargado de estás labores y la forma en que se deberá llevar a cabo. El documento POES Tamashi y los formatos requeridos para su óptimo funcionamiento se encuentran en los anexos del documento distribuidos de la siguiente manera:

- Anexo 10. POES Tamashi: Procedimientos Operativos Estandarizados de Limpieza y Desinfección, donde se establecen los procedimientos, las concentraciones de los productos de limpieza, la frecuencia de aseo y el personal encargado de realizar el mismo.
- Anexo 11. Formato de monitoreo: formato de verificación de conformidad con la realización de las operaciones de limpieza y desinfección establecidas en la POES.
- Anexo 12. Formato de registro para aplicación de acciones correctivas: formato en donde se detalla las acciones correctivas que se tomaron al identificarse no conformidades.
- Anexo 13. Formato de sanitizantes: formato en el cual se establecen la fechas de sanitización los periodos de rotación del mismo.
- Anexo 14. Procedimiento documentado para aplicar acciones correctivas: procedimiento establecido para ejecutar acciones especificas encaminadas a solucionar y prevenir la concurrencia de una no conformidad.

Teniendo en cuenta la importancia de mantener la inocuidad del producto se exigirá a todos los trabajadores directos de la empresa el Certificado de Manipulación de Alimentos, el cual deberá ser expedido por una entidad reconocida como el SENA.

7.3 LICENCIA SANITARIA

La resolución 10984 de 1993 por la cual se modifica la Resolución 000717, de marzo 18 de 1992 en el sentido de señalar el documento que certifica el funcionamiento sanitario de los establecimientos como Licencia Sanitaria y se establecen los procedimientos para su obtención³⁵

³⁵ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=648>. (Citado el 2 de Febrero de 2010)

De acuerdo a esta resolución, Tamashi se clasifica como establecimiento de alto riesgo sanitario

▪ **Requisitos básicos para la obtención de la licencia sanitaria**

A los propietarios de los establecimientos que soliciten y se les conceda Licencia Sanitaria se comprometen a cumplir las siguientes CONDICIONES SANITARIAS BÁSICAS

- a) Poseer conexión a la red de acueducto y alcantarillado
- b) Tener pisos, paredes y techos en condiciones higiénicas de fácil lavado y limpieza según la utilización que se le dé a las diferentes áreas
- c) Dar iluminación y ventilación natural o artificial según la actividad
- d) Instalar unidades sanitarias en la proporción de un baño por cada 20 mujeres, y un baño y orinal por cada 20 hombres con sus respectivos lavamanos y elementos de aseo
- e) Dar almacenamiento a las basuras y cumplir con las normas de recolección establecidas (horas, días, etc.). Los locales deben estar libres de insectos y roedores, y permanecer limpios y aseados.

▪ **Requisitos para establecimientos de alto riesgo**

- a) Los que se procesen, almacenen o expongan alimentos deberán cumplir lo establecido en las normas reglamentarias específicas que hacen referencia al control de calidad, infraestructura sanitaria, de equipos y manipulación de alimentos. Para efecto de la expedición de la Licencia Sanitaria solamente se expedirá en el Nivel I, los que procesen, depositen y expendan en el mismo sitio. Si se distribuyen en lugares diferentes al de elaboración será competencia del Nivel II.
- b) Los que originen contaminación atmosférica o contaminación por vertimientos industriales deberá realizar tratamientos de dichos desechos antes de verterlos al medio ambiente, según lo estipulan los Decretos 01 de 1982 y 1594 de 1984.
- c) Los que tengan riesgos ocupacionales deberán cumplir con las normas contempladas en el Decreto 614 de 1984 y la Resolución 1016 de 1989.
- d) Los establecimientos considerados de alto riesgo sanitario se les otorgará la Licencia Sanitaria, comprobando en visita previa los requisitos sanitarios.

7.4POT

Con relación al uso del suelo, se deben cumplir las normas expedidas para la localidad de Chapinero en las UPZ El Refugio y Chicó Lago, siendo la última la zona seleccionada de domicilio del negocio. En el decreto 075 de 2003 (Marzo 20), se reglamentan las Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ) N° 88/ 97, EL REFUGIO / CHICO - LAGO, ubicadas en la localidad de CHAPINERO, y se expiden las fichas reglamentarias de los sectores delimitados en el decreto, así como la ficha de lineamientos para los Planes Parciales de Renovación Urbana y se incluyen nuevas áreas bajo este tratamiento.

La expedición del decreto 59 de 2007, mediante el cual se actualiza la reglamentación para las UPZ Chico Lago, El refugio, culmina un amplio proceso de participación ciudadana que da como resultado la armonización de zonas comerciales con zonas residenciales en ese sector³⁶. Entre los planteamientos presentados por la comunidad del sector y que fueron acogidos por la actualización de la reglamentación, se destacan: necesidad de delimitar la zona rosa para evitar su crecimiento desordenado, la eliminación de suso comerciales al oriente de la carrera 5, el reconocimiento del impacto de los restaurantes ubicados en la zona G y su regulación.

Las directrices fundamentales para el manejo de la norma urbanística fueron definidas por el Plan de Ordenamiento Territorial POT, el cual señaló que las zonas al oriente de la carrera 11 se regulan por las condiciones de las zonas residenciales netas, al occidente de esta vía y al norte de la calle 85 se encuentran las zonas residenciales con zonas delimitadas de comercio y servicios.

Con relación a las normas de horario de funcionamiento, ubicación geográfica, ruido, expendio de alimentos y consideraciones ambientales, el negocio se debe regir por el Código de Policía de Bogotá (Acuerdo 79 de 2003 Concejo de Bogotá).

7.5 REGIMEN TRIBUTARIO

Teniendo que el artículo 499 del estatuto tributario es claro en afirmar que solo las personas naturales comerciantes, artesanos, agricultores y ganaderos que realicen operaciones gravadas con el impuesto a las ventas pertenecerán al régimen simplificado, la actividad comercial que se desempeñara en TAMASHI pertenece a este régimen.

Así mismo, según la reglamentación tributaria existente es necesario cumplir una serie de requisitos para pertenecer al régimen simplificado, los cuales son cumplidos en su totalidad por la actividad a desempeñar en TAMASHI, estos son:

- Que en el año anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad gravada inferiores a \$95.052.000.
- Que tengan como máximo un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.
- Que en el establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier sistema que implique la explotación de intangibles.
- Que no sean usuarios aduaneros.

36 PRENSA. Secretaría Distrital de Planeación. Febrero 23 de 2007. Disponible en: http://www.sdp.gov.co/www/resources/boletin_8_upzchico_lago.DOC.pdf. (Citado el 12 de febrero de 2010)

- Que no hayan celebrado en el 2009 contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior a \$78.418.000.
- Que no celebre en el 2010 contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior \$81.032.000.
- Que el monto total de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior (2009) no supere la suma de \$106.934.000.
- Que el monto total de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año 2010 no supere la suma de \$110.498.000
- Para la celebración de contratos de venta de bienes o servicios en el 2010 por cuantía individual superior a \$81.032.000, el responsable del régimen simplificado deberá primero inscribirse en el Régimen común.

Cada uno de los items anteriores es cumplido para la actividad comercial a desempeñar en TAMASHI por lo cual está pertenecerá al Régimen Simplificado.

Dentro de las obligaciones a realizar en el régimen simplificado para TAMASHI se encuentra el de llevar un libro fiscal de registro de operaciones diaria, el cual debe estar foliado y debe anotarse la identificación completa del responsable y, además:

1. Anotar diariamente los ingresos obtenidos por las operaciones realizadas, en forma global o discriminada.
2. Anotar diariamente los egresos por costos y gastos.
3. Al finalizar cada mes deberán totalizar el valor de los ingresos del período y el valor pagado por los bienes y servicios adquiridos según las facturas que se hayan sido expedidas.

Los soportes del Libro Fiscal de Registro de Operaciones Diarias que correspondan a los registros anteriores, deben conservarse a disposición de la Administración Tributaria durante 5 años a partir del día primero de enero del año siguiente al de su elaboración

Respecto a la Retención en la fuente, las personas naturales son agentes de retención cuando tengan la calidad de comerciantes y que en el año inmediatamente anterior tuvieron un patrimonio bruto o unos ingresos brutos superiores a \$629.620.000, por lo cual no se estará obligado a pagar Retención en la fuente por la actividad a desempeñar en TAMASHI ya que el patrimonio bruto total de la persona encargada no supera dicho valor.

8. ANALISIS FINANCIERO

8.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

En el capítulo 6 se determinó el consumo mensual de Bimakis (tabla 30). Paralelamente a la venta de Bimakis se venderán bebidas ya preparadas, la cantidad de consumidores identificada es el punto de partida para determinar la cantidad de bebidas que se deberán comprar y vender en cada periodo de tiempo; para efectos de cálculos se asumirá que por cada tres personas mínimo una de ellas consume una bebida.

Tabla 35. Consumo total de bebidas

BEBIDAS					
MES	GASEOSA	AGUA	JUGO	CERVEZA	TOTAL AÑO1
Enero	133	133	133	133	533
Febrero	187	187	187	187	747
Marzo	207	207	207	207	827
Abril	167	167	167	167	667
Mayo	207	207	207	207	827
Junio	200	200	200	200	800
Julio	207	207	207	207	827
Agosto	207	207	207	207	827
Septiembre	200	200	200	200	800
Octubre	207	207	207	207	827
Noviembre	200	200	200	200	800
Diciembre	200	200	200	200	800
Total	2320	2320	2320	2320	9280

Fuente: Autor

- Las siguientes tablas presentan las ventas anuales por producto y por mes para el primer año, incluyendo tanto los Bimakis como las bebidas

Tabla 36. Ventas anuales por producto

PRODUCTO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA UNITARIO	VENTAS TOTALES AÑO 1
----------	-------------------	--------------------------	----------------------

SAKANA	3.526	\$ 3.500	\$ 12.342.400
SAKANA OISHI	3.526	\$ 3.500	\$ 12.342.400
KURUMA	3.062	\$ 3.500	\$ 10.718.400
MACROCHEIRA	2.784	\$ 3.500	\$ 9.744.000
EBI	3.619	\$ 3.500	\$ 12.667.200
IRUKA	2.227	\$ 3.000	\$ 6.681.600
UNAGUI	2.227	\$ 3.500	\$ 7.795.200
KUDAMONO	3.526	\$ 3.500	\$ 12.342.400
ICHIGO	1.670	\$ 3.000	\$ 5.011.200
YASAI	1.670	\$ 3.000	\$ 5.011.200
GASEOSA	2.320	\$ 1.500	\$ 3.480.000
AGUA	2.320	\$ 1.400	\$ 3.248.000
JUGO	2.320	\$ 1.500	\$ 3.480.000
CERVEZA	2.320	\$ 2.000	\$ 4.640.000
TOTAL	37.120		\$109.504.000

Fuente: Autor

Tabla 37. Ventas mensuales

MES	UNIDADES A VENDER AÑO 1	VENTAS TOTALES AÑO 1
Enero	2.133	\$ 6.293.333
Febrero	2.987	\$ 8.810.667
Marzo	3.307	\$ 9.754.667
Abril	2.667	\$ 7.866.667
Mayo	3.307	\$ 9.754.667
Junio	3.200	\$ 9.440.000
Julio	3.307	\$ 9.754.667
Agosto	3.307	\$ 9.754.667
Septiembre	3.200	\$ 9.440.000
Octubre	3.307	\$ 9.754.667
Noviembre	3.200	\$ 9.440.000
Diciembre	3.200	\$ 9.440.000
TOTAL	37120	\$ 109.504.000

Fuente: Autor

8.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS

▪ Costos Totales de MP

El consumo de materia prima por producto se calculo en el análisis técnico del capítulo 5; la tabla 24 presenta los costos de los ingredientes por Bimakis de

cada sabor y la tabla 26 los costos de las bebidas. Con la anterior información se calcula el costo total de las unidades a producir en el año 1.

Tabla 38. Costo total de unidades producidas

PRODUCTO	UNIDADES A VENDER	COSTO UNITARIO	COSTOS TOTALES AÑO 1
SAKANA	3.526	\$ 1.020	\$ 3.595.644
SAKANA OISHI	3.526	\$ 1.011	\$ 3.564.788
KURUMA	3.062	\$ 770	\$ 2.356.933
MACROCHEIRA	2.784	\$ 856	\$ 2.383.946
EBI	3.619	\$ 1.171	\$ 4.237.670
IRUKA	2.227	\$ 835	\$ 1.859.458
UNAGUI	2.227	\$ 1.082	\$ 2.410.133
KUDAMONO	3.526	\$ 1.046	\$ 3.689.093
ICHIGO	1.670	\$ 572	\$ 956.113
YASAI	1.670	\$ 588	\$ 982.840
GASEOSA	2.320	\$ 900	\$ 2.088.000
AGUA	2.320	\$ 800	\$ 1.856.000
JUGO	2.320	\$ 900	\$ 2.088.000
CERVEZA	2.320	\$ 1.100	\$ 2.552.000
TOTAL	37.120	\$ 12.651	\$ 34.620.616

Fuente: Autor

▪ Programa de compras de MP

Para determinar el programa de compras de materia prima e insumos en Tamashi, se establece la ciclicidad de las compras de acuerdo a las ventas en el año, de tal manera que si en un mes las ventas son bajas como consecuencia de los días efectivos de trabajo en ese periodo, las compras también tenderán a disminuir.

Se realiza el comportamiento de compras con base en la siguiente calificación:

Tabla 39. Calificación del comportamiento de compras

COMPORTAMIENTO DE COMPRAS	CALIFICACIÓN
Muy alto	9
Alto	7
Normal	5
Bajo	3

Fuente: Autor

Tabla 40. Programa de compras de MP

MES	CALIFICACION	UNIDADES AÑO 1	COMPRAS AÑO 1
Enero	3	1.295	\$ 1.207.696

Febrero	7	3.021	\$ 2.817.957
Marzo	9	3.885	\$ 3.623.088
Abril	3	1.295	\$ 1.207.696
Mayo	9	3.885	\$ 3.623.088
Junio	7	3.021	\$ 2.817.957
Julio	9	3.885	\$ 3.623.088
Agosto	9	3.885	\$ 3.623.088
Septiembre	7	3.021	\$ 2.817.957
Octubre	9	3.885	\$ 3.623.088
Noviembre	7	3.021	\$ 2.817.957
Diciembre	7	3.021	\$ 2.817.957
TOTAL	86	37.120	\$ 34.620.616

Fuente: Autor

8.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

▪ **Requerimientos de personal:**

El personal en Tamashi como se menciona anteriormente, estará conformado por dos personas, una como mano de obra directa (el chef) y otra en el área administrativa (el gerente y administrador). Los porcentajes de parafiscales y prestaciones sociales se describen en la tabla 34 del capítulo anterior.

Tabla 41. Requerimientos de personal

MANO DE OBRA			ADMINISTRACION		
CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO AÑO 1	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO AÑO 1
CHEF	\$ 515.000	\$ 6.180.000	ADMINISTRADOR	\$ 515.000	\$ 6.180.000
Subtotal	\$ 515.000	\$ 6.180.000	Subtotal	\$ 515.000	\$ 6.180.000
Subsidio de transporte	\$ 61.500	\$ 738.000	Subsidio de transporte	\$ 61.500	\$ 738.000
Parafiscales	\$ 46.350	\$ 556.200	Parafiscales	\$ 46.350	\$ 556.200
Cesantías	\$ 42.900	\$ 514.794	Cesantías	\$ 42.900	\$ 514.794
Intereses sobre Cesantías	\$ 5.150	\$ 61.800	Intereses sobre Cesantías	\$ 5.150	\$ 61.800
Vacaciones	\$ 21.476	\$ 257.706	Vacaciones	\$ 21.476	\$ 257.706
Salud	\$ 43.775	\$ 525.300	Salud	\$ 43.775	\$ 525.300
Pensión	\$ 61.800	\$ 741.600	Pensión	\$ 61.800	\$ 741.600
ARP	\$ 20.600	\$ 247.200	ARP	\$ 20.600	\$ 247.200
Total salario	\$ 818.550	\$ 9.822.600	Total salario	\$ 818.550	\$ 9.822.600

Fuente: Autor

▪ **Costos de producción y gastos de administración y ventas**

Servicios públicos

Se calculan los servicios de energía, agua y gas (ver tabla 42) y se asigna el 40% del consumo de agua y energía al área de operación o producción (cocina), el 60% restante se asigna a los gastos de administración.

Tabla 42. Servicios

ACUEDUCTO	
AGUA	
Cargo Fijo Comercial \$	\$ 19.519
Consumo Comercial \$/m3	\$ 3.315
Consumo Promedio de m3	30
Subtotal Acueducto	\$ 118.971
ALCANTARILLADO	
Cargo Fijo Comercial \$	\$ 9.946
Consumo Comercial \$/m3	\$ 2.031
Consumo Promedio de m3	30
Subtotal Alcantarillado	\$ 70.889
OTROS COBROS	
Ajuste a la decena	\$ 5
Facturación	\$ 13.000
Subtotal Otros Cobros	\$ 13.005
ASEO	
Cargo Fijo No Residencial	\$ 5.245
Servicio de Aseo No residencial >0,7-1,00 m3	\$ 36.987
Subtotal Aseo	\$ 42.232
TOTAL RECIBO ACUEDUCTO	\$ 245.097
ENERGIA	
Tarifa Sector No Residencial-Comercial Nivel 1 (<1kV) \$/kW*h	\$360
Consumo Promedio de Energia kW*h	170
TOTAL RECIBO DE ENERGIA	\$ 61.237
GAS NATURAL	
Precio Unitario (\$/Kw*h)	\$90
Consumo (Kw*h)	90
TOTAL RECIBO DE ENERGIA	\$ 8.100
TOTAL SERVICIOS POR MES	\$314.434

Fuente: Autor, <http://www.acueducto.com.co>,
http://www.codensa.com.co/documentos/11_27_2009_8_46_14_AM_TARIFAS.PDF,
<http://portal.gasnatural.com> y Autor

- Costos de servicios en producción (mensual):
 40% del total de agua: \$98.039

40% del total de energía: \$24.495
 100% del total de gas: \$8.100

- Gastos de servicios en administración (mensual):
 60% del total de agua: \$147.058
 60% del total de energía: \$26.742

Arriendo

Como se describió anteriormente el local de Tamashi se ubicara en Chapinero en la zona chico lago, el valor del m² zona para arriendo de locales comerciales³⁷ esta en promedio en \$48.000. El local que se necesitara será de aproximadamente 25m², por lo tanto el costo por alquiler asciende a \$1.100.000.

Artículos de cocina

Los artículos de cocina empleados para la fabricación del sushi se describen a continuación.

Tabla 43. Artículos de cocina

	CANTIDAD	PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
Implementos de cocina	2	Ollas	Acero inoxidable, para preparar el arroz	\$ 20.000	\$ 40.000
	1	Kit Recipientes	Para almacenar alimentos	\$ 16.000	\$ 16.000
	2	Cuchillos	Para preparación de los alimentos	\$ 10.000	\$ 20.000
	2	Cucharas	Para preparación de los alimentos	\$ 5.000	\$ 10.000
	2	Esterillas	De bambú – para armar el maki	\$ 10.000	\$ 20.000
	2	Platos	Para preparación de los alimentos	\$ 10.000	\$ 20.000
	6	Dispensadores de salsas	Botellas plasticas para las salsas	\$ 4.000	\$ 24.000
	6	Platos pequeños	Platos en porcelana para aditivos	\$ 5.000	\$ 30.000
	TOTAL PRIMER AÑO				

Fuente: Autor.

Artículos de aseo

Los artículos de aseo empleados en Tamashi se describen a continuación.

³⁷ Costos por m². Disponible en <http://www.metrocuadrado.com>. (citado el 15 de enero de 2010).

Tabla 44. Artículos de aseo

	CANTIDAD	PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
Artículos de aseo	2	Limpiones	Limpieza en cocina	\$ 10.000	\$ 20.000
	1	Trapero	Aseo general	\$ 8.000	\$ 8.000
	1	Recogedor	Aseo general	\$ 6.000	\$ 6.000
	1	Escoba	Aseo general	\$ 7.000	\$ 7.000
	4	Canecas	Para clientes, la cocina y el baño	\$ 10.000	\$ 40.000
	1	Toalla	Toalla de manos para el baño	\$ 10.000	\$ 10.000
	1	Churrusco	Aseo baño	\$ 6.000	\$ 6.000
	2	Esponja	Aseo cocina	\$ 4.500	\$ 9.000
TOTAL PRIMER AÑO					\$ 106.000

Fuente: Autor.

Publicidad y Decoración

Los gastos de ventas incluyen únicamente el valor correspondiente a la publicidad y decoración del negocio.

Tabla 45. Publicidad y Decoración.

	CANTIDAD	PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
Decoración y Publicidad	1	Letrero	Letrero publicitario	\$ 800.000	\$ 800.000
	1	Valla de productos y precios	Valla para la publicación de productos y precios	\$ 120.000	\$ 120.000
	2	Lámparas	Decoración del lugar	\$ 35.000	\$ 70.000
	1	Vallas decorativas	Decoración del lugar al estilo Japonés	\$ 150.000	\$ 150.000
	3	Bombillos	Iluminación del local	\$ 10.000	\$ 30.000
TOTAL PRIMER AÑO					\$1.170.000

Fuente: Autor.

En la siguiente tabla se presentan los costos de producción y gastos de administración y ventas

Tabla 46. Costos de producción y gastos de administración y ventas

CONCEPTO	OTROS COSTOS DE PRODUCCION		GASTOS DE ADMINISTRACION		GASTOS DE VENTAS	
	MENSUAL	AÑO 1	MENSUAL	AÑO 1	MENSUAL	AÑO 1
Arriendo	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000				
Energía	\$ 24.495	\$ 293.938	\$ 36.742	\$ 440.906		
Agua	\$ 98.039	\$ 1.176.466	\$ 147.058	\$ 1.764.698		
Gas	\$ 8.100	\$ 97.200				
Artículos de cocina	\$ 15.000	\$ 180.000				
Contador			\$ 250.000	\$ 3.000.000		
Artículos de aseo			\$ 8.833	\$ 106.000		
Publicidad y decoración					\$ 97.500	\$1.170.000
Subtotal	\$ 1.245.634	\$ 14.947.603	\$ 442.634	\$ 5.311.605	\$ 97.500	\$1.170.000

Fuente: Autor

8.4 PLAN DE INVERSION Y FINANCIACION

▪ Políticas de capital de trabajo

Como capital de trabajo para iniciar el negocio se tienen en cuenta los siguientes aspectos: una política de 30 días que permita cumplir con la nómina y gastos operativos mensuales, una política de 5 días con base en las compras anuales y el costo de ventas para los inventarios de materia prima y producto terminado y gastos de puesta en marcha relacionados con la instalación de muebles en el local (sillas, mesón, estantería).

Tabla 47. Políticas de capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	POLITICA EN DIAS	BASE	AÑOS				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y Bancos (Nómina)	30	Sueldos	\$ 1.030.000				
Caja y Bancos (Gastos operativos)	30	Gastos operativos	\$ 1.719.434				
Inventario Materia Prima	5	Compras anuales	\$ 480.842	\$ 504.884	\$ 530.128	\$ 556.635	\$ 584.466
Inventario Productos	5	Costo de Ventas	\$ 839.734	\$ 880.977	\$ 924.283	\$ 969.754	\$ 1.017.499
TOTAL			\$ 4.070.009	\$ 1.385.861	\$ 1.454.411	\$ 1.526.389	\$ 1.601.965

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	AÑO 1	AÑOS AMORTIZACION
Muebles y Enceres	\$ 2.060.000	5
TOTAL	\$ 2.060.000	

Fuente: Autor

▪ Plan de inversión y financiación

El capital de trabajo necesario se tendrá que financiar junto con el costo de los activos fijos, ya que no se cuenta con recursos propios para tal fin.

Tabla 48. Plan de inversión y financiación

CAPITAL DE TRABAJO	CREDITO	RECURSO PROPIO	TOTAL
Inventario materia prima	\$ 480.842	0	\$ 480.842
Inventario productos	\$ 839.734	0	\$ 839.734
Caja	\$ 2.749.434	0	\$ 2.749.434
Gastos de puesta en marcha	\$ 2.060.000	0	\$ 2.060.000
Total capital de trabajo	\$ 6.188.218	0	\$ 6.188.218

ACTIVOS FIJOS	CREDITO	RECURSO PROPIO	TOTAL	VIDA UTIL (AÑOS)	DEPRECIACION AÑO 1
Nevera	\$ 2.200.000	0	\$ 2.200.000	10	\$ 220.000
Estufa	\$ 450.000	0	\$ 450.000	10	\$ 45.000
Caja registradora	\$ 350.000	0	\$ 350.000	5	\$ 70.000
Mostrador	\$ 800.000	0	\$ 800.000	10	\$ 80.000
Equipo de sonido	\$ 350.000	0	\$ 350.000	5	\$ 70.000
Total maquinaria y equipo	\$ 4.150.000	0	\$ 4.150.000		\$ 485.000
Total inversión fija	\$ 4.150.000	0	\$ 4.150.000		\$ 485.000

Inversión Total	\$ 10.338.218	0	\$ 10.338.218		\$ 485.000
Participación %	100,00%	0	100,00%		

Fuente: Autor

8.1 PRESUPUESTO DE COMPRAS Y VENTAS POR AÑO

Se calcula un incremento del 3% anual en el volumen de ventas de cada producto, teniendo en cuenta la tasa de inflación promedio estimada por el Banco de la Republica para el año 2010. Este incremento por ende producirá un aumento en los costos y el valor de las ventas por cada producto y por cada mes durante los 5 primeros años de cálculo.

Tabla 49. Presupuesto de ingresos y costos por insumos

PRODUCTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Unidad	Costo \$	Ventas \$												
SAKANA	3.526	3.595.644	12.342.400	3.632	3.703.513	12.712.672	3.741	3.814.618	13.094.052	3.853	3.929.057	13.486.874	3.969	4.046.928	13.891.480
SAKANA OISHI	3.526	3.564.788	12.342.400	3.632	3.671.731	12.712.672	3.741	3.781.883	13.094.052	3.853	3.895.340	13.486.874	3.969	4.012.200	13.891.480
KURUMA	3.062	2.356.933	10.718.400	3.154	2.427.641	11.039.952	3.249	2.500.470	11.371.151	3.346	2.575.484	11.712.285	3.447	2.652.748	12.063.654
MACROCHEIRA	2.784	2.383.946	9.744.000	2.868	2.455.464	10.036.320	2.954	2.529.128	10.337.410	3.042	2.605.002	10.647.532	3.133	2.683.152	10.966.958
EBI	3.619	4.237.670	12.667.200	3.728	4.364.800	13.047.216	3.840	4.495.744	13.438.632	3.955	4.630.616	13.841.791	4.073	4.769.535	14.257.045
IRUKA	2.227	1.859.458	6.681.600	2.294	1.915.241	6.882.048	2.363	1.972.699	7.088.509	2.434	2.031.879	7.301.165	2.507	2.092.836	7.520.200
UNAGUI	2.227	2.410.133	7.795.200	2.294	2.482.437	8.029.056	2.363	2.556.910	8.269.928	2.434	2.633.617	8.518.026	2.507	2.712.626	8.773.566
KUDAMONO	3.526	3.689.093	12.342.400	3.632	3.799.766	12.712.672	3.741	3.913.759	13.094.052	3.853	4.031.172	13.486.874	3.969	4.152.107	13.891.480
ICHIGO	1.670	956.113	5.011.200	1.721	984.797	5.161.536	1.772	1.014.340	5.316.382	1.825	1.044.771	5.475.874	1.880	1.076.114	5.640.150
YASAI	1.670	982.840	5.011.200	1.721	1.012.325	5.161.536	1.772	1.042.695	5.316.382	1.825	1.073.975	5.475.874	1.880	1.106.195	5.640.150
GASEOSA	2.320	2.088.000	3.480.000	2.390	2.150.640	3.584.400	2.461	2.215.159	3.691.932	2.535	2.281.614	3.802.690	2.611	2.350.062	3.916.771
AGUA	2.320	1.856.000	3.248.000	2.390	1.911.680	3.345.440	2.461	1.969.030	3.445.803	2.535	2.028.101	3.549.177	2.611	2.088.944	3.655.653
JUGO	2.320	2.088.000	3.480.000	2.390	2.150.640	3.584.400	2.461	2.215.159	3.691.932	2.535	2.281.614	3.802.690	2.611	2.350.062	3.916.771
CERVEZA	2.320	2.552.000	4.640.000	2.390	2.628.560	4.779.200	2.461	2.707.417	4.922.576	2.535	2.788.639	5.070.253	2.611	2.872.298	5.222.361
TOTAL	37.120	34.620.616	109.504.000	38.234	35.659.234	112.789.120	39.381	36.729.011	116.172.794	40.562	37.830.881	119.657.977	41.779	38.965.808	123.247.717

Fuente: Autor

Tabla 50. Ventas por meses y años

MESES	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Unidad	Ventas \$								
Enero	2.133	6.293.333	2.197	6.482.133	2.263	6.676.597	2.331	6.876.895	2.401	7.083.202
Febrero	2.987	8.810.667	3.076	9.074.987	3.169	9.347.236	3.264	9.627.653	3.362	9.916.483
Marzo	3.307	9.754.667	3.406	10.047.307	3.508	10.348.726	3.613	10.659.188	3.722	10.978.963
Abril	2.667	7.866.667	2.747	8.102.667	2.829	8.345.747	2.914	8.596.119	3.001	8.854.003
Mayo	3.307	9.754.667	3.406	10.047.307	3.508	10.348.726	3.613	10.659.188	3.722	10.978.963
Junio	3.200	9.440.000	3.296	9.723.200	3.395	10.014.896	3.497	10.315.343	3.602	10.624.803
Julio	3.307	9.754.667	3.406	10.047.307	3.508	10.348.726	3.613	10.659.188	3.722	10.978.963
Agosto	3.307	9.754.667	3.406	10.047.307	3.508	10.348.726	3.613	10.659.188	3.722	10.978.963
Septiembre	3.200	9.440.000	3.296	9.723.200	3.395	10.014.896	3.497	10.315.343	3.602	10.624.803
Octubre	3.307	9.754.667	3.406	10.047.307	3.508	10.348.726	3.613	10.659.188	3.722	10.978.963
Noviembre	3.200	9.440.000	3.296	9.723.200	3.395	10.014.896	3.497	10.315.343	3.602	10.624.803
Diciembre	3.200	9.440.000	3.296	9.723.200	3.395	10.014.896	3.497	10.315.343	3.602	10.624.803
TOTAL	37.120	109.504.000	38.234	112.789.120	39.381	116.172.794	40.562	119.657.977	41.779	123.247.717

Fuente: Autor

8.2 PRESUPESTO DE COSTOS Y GATOS POR AÑO

▪ Requerimientos de personal por año

Al igual que el volumen de ventas se calculan los requerimientos de personal durante los primeros 5 años con base en un incremento del 5% anual.

Tabla 51. Requerimientos de personal por año

MANO DE OBRA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo	\$ 6.180.000	\$ 6.489.000	\$ 6.813.450	\$ 7.154.123	\$ 7.511.829
Subsidio de transporte	\$ 738.000	\$ 774.900	\$ 813.645	\$ 854.327	\$ 897.044
Parafiscales	\$ 556.200	\$ 584.010	\$ 613.211	\$ 643.871	\$ 676.065
Cesantías	\$ 514.794	\$ 540.534	\$ 567.560	\$ 595.938	\$ 625.735
Intereses sobre Cesantías	\$ 61.800	\$ 64.890	\$ 68.135	\$ 71.541	\$ 75.118
Vacaciones	\$ 257.706	\$ 270.591	\$ 284.121	\$ 298.327	\$ 313.243
Salud	\$ 525.300	\$ 551.565	\$ 579.143	\$ 608.100	\$ 638.505
Pensión	\$ 741.600	\$ 778.680	\$ 817.614	\$ 858.495	\$ 901.419
ARP	\$ 247.200	\$ 259.560	\$ 272.538	\$ 286.165	\$ 300.473
TOTAL	\$ 9.822.600	\$ 10.313.730	\$ 10.829.417	\$ 11.370.887	\$ 11.939.432

ADMINISTRACION					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo	\$ 6.180.000	\$ 6.489.000	\$ 6.813.450	\$ 7.154.123	\$ 7.511.829
Subsidio de transporte	\$ 738.000	\$ 774.900	\$ 813.645	\$ 854.327	\$ 897.044
Parafiscales	\$ 556.200	\$ 584.010	\$ 613.211	\$ 643.871	\$ 676.065
Cesantías	\$ 514.794	\$ 540.534	\$ 567.560	\$ 595.938	\$ 625.735
Intereses sobre Cesantías	\$ 61.800	\$ 64.890	\$ 68.135	\$ 71.541	\$ 75.118
Vacaciones	\$ 257.706	\$ 270.591	\$ 284.121	\$ 298.327	\$ 313.243
Salud	\$ 525.300	\$ 551.565	\$ 579.143	\$ 608.100	\$ 638.505
Pensión	\$ 741.600	\$ 778.680	\$ 817.614	\$ 858.495	\$ 901.419
ARP	\$ 247.200	\$ 259.560	\$ 272.538	\$ 286.165	\$ 300.473
TOTAL	\$ 9.822.600	\$ 10.313.730	\$ 10.829.417	\$ 11.370.887	\$ 11.939.432

Fuente: Autor

- **Costos de producción y gastos de admón. y vtas**
Estos valores se calculan con un incremento anual del 3%

Tabla 52. Costos de producción y gastos de admón. y vtas por año

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Otros costos indirectos de producción	\$ 14.947.603	\$ 15.396.031	\$ 15.857.912	\$ 16.333.650	\$ 16.823.659
Gastos de administración	\$ 5.311.605	\$ 5.470.953	\$ 5.635.082	\$ 5.804.134	\$ 5.978.258
Gastos de ventas	\$ 1.170.000	\$ 1.205.100	\$ 1.241.253	\$ 1.278.491	\$ 1.316.845
TOTAL	\$ 21.429.208	\$ 22.072.084	\$ 22.734.247	\$ 23.416.274	\$ 24.118.762

Fuente: Autor

8.3 RESUMEN PLAN DE INVERSION

- **Plan de inversión y financiación**
La siguiente tabla presenta el resumen del plan de inversión y financiación, indicando la cantidad de dinero que será necesario financiar

- **Depreciaciones**
La depreciación de maquinaria, equipo, muebles y enseres de los primeros cinco años se mantiene constante y se describe en la siguiente tabla.

Tabla 53. Depreciaciones anuales

ACTIVOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total (Maquinaria y equipo)	\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000
AMORTIZACION DEL DIFERIDO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de puesta en marcha	\$ 412.000	\$ 412.000	\$ 412.000	\$ 412.000	\$ 412.000

Fuente: Autor

▪ **Amortización del crédito**

La modalidad de crédito: “Bogotá Banca Capital Emprendimiento”, avalada por Bancoldex, financia la creación de microempresas con un DTF E.A +12% E.A. (puntos por la modalidad del crédito seleccionado). La DTF E.A. se encuentra al día de hoy en 3.98%.³⁸

A continuación se describen las características de amortización del crédito:

1. Valor del préstamo: \$10.338.218
2. Tasa Efectiva Anual: 15.98%
3. Interés Mensual: 1.33%
4. Plazo de pago: 24 meses

Tabla 54. Tabla de amortización de crédito

CUOTA No.	VR. CUOTA	INTERESES	CAPITAL	SALDO
1	\$ 506.093	\$ 137.671	\$ 368.422	\$ 9.969.796
2	\$ 506.093	\$ 132.764	\$ 373.328	\$ 9.596.468
3	\$ 506.093	\$ 127.793	\$ 378.300	\$ 9.218.168
4	\$ 506.093	\$ 122.755	\$ 383.337	\$ 8.834.831
5	\$ 506.093	\$ 117.651	\$ 388.442	\$ 8.446.389
6	\$ 506.093	\$ 112.478	\$ 393.615	\$ 8.052.774
7	\$ 506.093	\$ 107.236	\$ 398.856	\$ 7.653.918
8	\$ 506.093	\$ 101.925	\$ 404.168	\$ 7.249.750
9	\$ 506.093	\$ 96.543	\$ 409.550	\$ 6.840.200
10	\$ 506.093	\$ 91.089	\$ 415.004	\$ 6.425.196
11	\$ 506.093	\$ 85.562	\$ 420.530	\$ 6.004.666
12	\$ 506.093	\$ 79.962	\$ 426.130	\$ 5.578.535
13	\$ 506.093	\$ 74.287	\$ 431.805	\$ 5.146.730
14	\$ 506.093	\$ 68.537	\$ 437.555	\$ 4.709.175
15	\$ 506.093	\$ 62.711	\$ 443.382	\$ 4.265.793
16	\$ 506.093	\$ 56.806	\$ 449.286	\$ 3.816.507
17	\$ 506.093	\$ 50.823	\$ 455.269	\$ 3.361.238
18	\$ 506.093	\$ 44.760	\$ 461.332	\$ 2.899.905
19	\$ 506.093	\$ 38.617	\$ 467.475	\$ 2.432.430
20	\$ 506.093	\$ 32.392	\$ 473.701	\$ 1.958.729
21	\$ 506.093	\$ 26.084	\$ 480.009	\$ 1.478.721
22	\$ 506.093	\$ 19.692	\$ 486.401	\$ 992.320
23	\$ 506.093	\$ 13.214	\$ 492.878	\$ 499.442
24	\$ 506.093	\$ 6.651	\$ 499.442	\$ 0

Fuente: Autor

38 Disponible en la pagina web del Banco de la republica. <http://www.banrep.gov.co/index.html>. (citado el 13 de marzo de 2010)

8.4 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

El impuesto de renta que se utilizó para los cálculos del P&G fue del 30%. La siguiente tabla presenta el P&G de Tamashi los primeros 5 años.

Tabla 55. P&G

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 109.504.000	\$ 112.789.120	\$ 116.172.794	\$ 119.657.977	\$ 123.247.717
Costo Materia Prima	\$ 34.620.616	\$ 35.659.234	\$ 36.729.011	\$ 37.830.881	\$ 38.965.808
Depreciaciones	\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 14.947.603	\$ 15.396.031	\$ 15.857.912	\$ 16.333.650	\$ 16.823.659
Mano de Obra	\$ 9.822.600	\$ 10.313.730	\$ 10.829.417	\$ 11.370.887	\$ 11.939.432
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 59.875.819	\$ 61.853.995	\$ 63.901.340	\$ 66.020.418	\$ 68.213.899
UTILIDAD BRUTA	\$ 49.628.181	\$ 50.935.125	\$ 52.271.454	\$ 53.637.559	\$ 55.033.818
Salarios de Administración	\$ 9.822.600	\$ 10.313.730	\$ 10.829.417	\$ 11.370.887	\$ 11.939.432
Gastos de Administración	\$ 5.311.605	\$ 5.470.953	\$ 5.635.082	\$ 5.804.134	\$ 5.978.258
Gastos de Ventas	\$ 1.170.000	\$ 1.205.100	\$ 1.241.253	\$ 1.278.491	\$ 1.316.845
Amortización del diferido	\$ 412.000	\$ 412.000	\$ 412.000	\$ 412.000	\$ 412.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 16.716.205	\$ 17.401.783	\$ 18.117.751	\$ 18.865.512	\$ 19.646.535
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 32.911.976	\$ 33.533.342	\$ 34.153.703	\$ 34.772.047	\$ 35.387.283
Intereses Crédito	\$ 1.313.428	\$ 494.575			
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.313.428	\$ 494.575			
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 31.598.549	\$ 33.038.767	\$ 34.153.703	\$ 34.772.047	\$ 35.387.283
Impuesto de Renta	\$ 9.479.565	\$ 9.911.630	\$ 10.246.111	\$ 10.431.614	\$ 10.616.185
UTILIDAD NETA	\$ 22.118.984	\$ 23.127.137	\$ 23.907.592	\$ 24.340.433	\$ 24.771.098

Fuente: Autor

8.5 BALANCE GENERAL

A continuación se presenta el balance general para Tamashi durante los primeros 5 años

Tabla 56. Balance general

BALANCE GENERAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y Bancos	\$ 2.749.434	\$ 31.689.434	\$ 50.573.632	\$ 55.212.036	\$ 58.922.859	\$ 62.257.695
Inventario de MP	\$ 480.842	\$ 480.842	\$ 504.884	\$ 530.128	\$ 556.635	\$ 584.466
Inventario de P. Terminado	\$ 839.734	\$ 839.734	\$ 880.977	\$ 924.283	\$ 969.754	\$ 1.017.499
Puesta en marcha	\$ 2.060.000	\$ 1.648.000	\$ 1.236.000	\$ 824.000	\$ 412.000	\$ 0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 6.188.218	\$ 34.757.972	\$ 52.800.934	\$ 54.989.431	\$ 56.456.910	\$ 57.577.101
ACTIVO FIJO						
Maquinaria y Equipo	\$ 4.150.000	\$ 4.150.000	\$ 4.150.000	\$ 4.150.000	\$ 4.150.000	\$ 4.150.000
SUBTOTAL FIJO	\$ 4.150.000					
Depreciación Acumulada		\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 4.150.000	\$ 3.665.000				
TOTAL ACTIVOS	\$ 10.338.218	\$ 38.422.972	\$ 56.465.934	\$ 58.654.431	\$ 60.121.910	\$ 61.242.101
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Imporrenta por Pagar		\$ 9.479.565	\$ 9.911.630	\$ 10.246.111	\$ 10.431.614	\$ 10.616.185
Laborales por Pagar (Cesantías e Intereses)		\$ 1.153.188	\$ 1.210.847	\$ 1.271.390	\$ 1.334.959	\$ 1.401.707
Parafiscales y Provisiones		\$ 92.700	\$ 97.335	\$ 102.202	\$ 107.312	\$ 112.677
Obligación (Crédito)	\$ 4.759.682	\$ 5.578.535				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.759.682	\$ 16.303.988	\$ 11.219.813	\$ 11.619.702	\$ 11.873.885	\$ 12.130.570
PASIVO LARGO PLAZO						
Obligación (Crédito)	\$ 5.578.535					
TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO	\$ 5.578.535					
TOTAL PASIVO	\$ 10.338.218	\$ 16.303.988	\$ 11.219.813	\$ 11.619.702	\$ 11.873.885	\$ 12.130.570
PATRIMONIO						
Capital						
Utilidad del Ejercicio		\$ 22.118.984	\$ 23.127.137	\$ 23.907.592	\$ 24.340.433	\$ 24.771.098
Utilidad Retenida Ejercicios Anteriores			\$ 22.118.984	\$ 23.127.137	\$ 23.907.592	\$ 24.340.433
TOTAL PATRIMONIO		\$ 22.118.984	\$ 45.246.121	\$ 47.034.729	\$ 48.248.025	\$ 49.111.531
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10.338.218	\$ 38.422.972	\$ 56.465.934	\$ 58.654.431	\$ 60.121.910	\$ 61.242.101
CUADRE DE CAJA		\$ 38.422.972	\$ 56.465.934	\$ 58.654.431	\$ 60.121.910	\$ 61.242.101
		\$ 6.625.450	\$ 6.255.350	\$ 5.886.644	\$ 5.519.379	\$ 5.153.607
		\$ 31.797.522	\$ 50.210.583	\$ 52.767.788	\$ 54.602.531	\$ 56.088.494

Fuente: Autor

8.6 FLUJO DE CAJA

La siguiente tabla presenta el flujo de caja mensual para el primer año de Tamashi.

Tabla 57. Flujo de caja

MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
VENTAS	\$ 6.293.333	\$ 8.810.667	\$ 9.754.667	\$ 7.866.667	\$ 9.754.667	\$ 9.440.000	\$ 9.754.667	\$ 9.754.667	\$ 9.440.000	\$ 9.754.667	\$ 9.440.000	\$ 9.440.000	\$ 109.504.000
COMPRAS MP - INSUMOS	\$ 1.207.696	\$ 2.817.957	\$ 3.623.088	\$ 1.207.696	\$ 3.623.088	\$ 2.817.957	\$ 3.623.088	\$ 3.623.088	\$ 2.817.957	\$ 3.623.088	\$ 2.817.957	\$ 2.817.957	\$ 34.620.616

CONCEPTO/MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
I. Ingresos Operativos													
Ventas de Contado	\$ 6.293.333	\$ 8.810.667	\$ 9.754.667	\$ 7.866.667	\$ 9.754.667	\$ 9.440.000	\$ 9.754.667	\$ 9.754.667	\$ 9.440.000	\$ 9.754.667	\$ 9.440.000	\$ 9.440.000	\$ 109.504.000
Total Ingresos Operativos	\$ 6.293.333	\$ 8.810.667	\$ 9.754.667	\$ 7.866.667	\$ 9.754.667	\$ 9.440.000	\$ 9.754.667	\$ 9.754.667	\$ 9.440.000	\$ 9.754.667	\$ 9.440.000	\$ 9.440.000	\$ 109.504.000
II. Gastos Operativos													
A. Fijos:													
1. Pagos Laborales:	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 1.637.100	\$ 19.645.200
Sueldos	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 12.360.000
Subsidio de transporte	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 123.000	\$ 1.476.000
Parafiscales	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 92.700	\$ 1.112.400
Cesantías	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 85.799	\$ 1.029.588
Intereses sobre Cesantías	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 10.300	\$ 123.600
Vacaciones	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 42.951	\$ 515.412
Salud	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 87.550	\$ 1.050.600
Pensión	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 123.600	\$ 1.483.200
ARP	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 41.200	\$ 494.400
2. Arrendamientos	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
3. Servicios	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 314.434	\$ 3.773.208
Energía	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 61.237	\$ 734.844
Agua	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 245.097	\$ 2.941.164
Gas	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 97.200

4. Contador	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.000.000
5. Artículos de cocina	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 180.000
6. Artículos de aseo	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 8.833	\$ 106.000
7. Publicidad y decoración	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 1.170.000
8.Preoperativos	\$ 2.060.000													\$ 2.060.000
Subtotal	\$ 5.482.867	\$ 3.422.867	\$ 3.422.867	\$ 41.074.408										
B. Variables														
Compra de Contado Materia Prima e Insumos	\$ 1.207.696	\$ 2.817.957	\$ 3.623.088	\$ 1.207.696	\$ 3.623.088	\$ 2.817.957	\$ 3.623.088	\$ 3.623.088	\$ 2.817.957	\$ 3.623.088	\$ 2.817.957	\$ 2.817.957	\$ 2.817.957	\$ 34.620.616
Subtotal	\$ 1.207.696	\$ 2.817.957	\$ 3.623.088	\$ 1.207.696	\$ 3.623.088	\$ 2.817.957	\$ 3.623.088	\$ 3.623.088	\$ 2.817.957	\$ 3.623.088	\$ 2.817.957	\$ 2.817.957	\$ 2.817.957	\$ 34.620.616
Total Gastos Operativos	\$ 6.690.563	\$ 6.240.824	\$ 7.045.955	\$ 4.630.563	\$ 7.045.955	\$ 6.240.824	\$ 7.045.955	\$ 7.045.955	\$ 6.240.824	\$ 7.045.955	\$ 6.240.824	\$ 6.240.824	\$ 6.240.824	\$ 77.755.024
Superavit /(deficit) Operativo	-\$ 397.230	\$ 2.569.842	\$ 2.708.712	\$ 3.236.103	\$ 2.708.712	\$ 3.199.176	\$ 2.708.712	\$ 2.708.712	\$ 3.199.176	\$ 2.708.712	\$ 3.199.176	\$ 3.199.176	\$ 3.199.176	\$ 31.748.976
III. Inversiones Fijas														
1. Maquinaria y Equipo	\$ 4.150.000													\$ 4.150.000
Subtotal	\$ 4.150.000													\$ 7.010.000
IV. Recursos Obtenidos														
1. Préstamo libre inversión	\$10.338.218													\$11.080.009
2. Recursos Propios	\$ 0													\$ 0
Subtotal	\$10.338.218													\$11.080.009
V. Amortización Pasivos Financieros														\$ 0
1. Cuotas de Capital Crédito Propuesto	\$ 368.422	\$ 373.328	\$ 378.300	\$ 383.337	\$ 388.442	\$ 393.615	\$ 398.856	\$ 404.168	\$ 409.550	\$ 415.004	\$ 420.530	\$ 426.130	\$ 426.130	\$ 4.759.682
2. Intereses Crédito Propuesto	\$ 137.671	\$ 132.764	\$ 127.793	\$ 122.755	\$ 117.651	\$ 112.478	\$ 107.236	\$ 101.925	\$ 96.543	\$ 91.089	\$ 85.562	\$ 79.962	\$ 79.962	\$ 1.313.428
Subtotal	\$ 506.093	\$ 506.093	\$ 6.073.110											
SUPERAVIT / DEFICIT DE CAJA	\$ 5.284.895	\$ 2.063.750	\$ 2.202.619	\$ 2.730.011	\$ 2.202.619	\$ 2.693.083	\$ 2.202.619	\$ 2.202.619	\$ 2.693.083	\$ 2.202.619	\$ 2.693.083	\$ 2.693.083	\$ 2.693.083	\$ 31.864.084
CAJA FINAL	\$ 5.284.895	\$ 7.348.645	\$ 9.551.264	\$12.281.275	\$14.483.894	\$17.176.977	\$19.379.597	\$21.582.216	\$24.275.299	\$26.477.918	\$29.171.001	\$ 31.864.084	\$ 31.864.084	\$ 218.877.066

Fuente: Autor

8.11 INDICADORES

Los indicadores que presentan la viabilidad del negocio se describen a continuación

Tabla 58. Indicadores financieros

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez	2,1	4,7	4,7	4,8	4,7
Capacidad de pago (veces)	25	68			
Endeudamiento	100,00%	42,43%	19,87%	19,81%	19,75%
Rentabilidad Bruta	45,32%	45,16%	44,99%	44,83%	44,65%
Rentabilidad Operacional	30,06%	29,73%	29,40%	29,06%	28,71%
Rentabilidad Neta	20,20%	20,50%	20,58%	20,34%	20,10%
Margen de Contribución	68,38%	68,38%	68,38%	68,38%	68,38%
VPN	\$ 29.128.005				
TIR	27,5%				
Punto de Equilibrio en ventas	\$ 60.064.219				
Punto de Equilibrio en Unidades	\$3.000	20.021 unid			
	\$3.500	17.161 unid			

Fuente: Autor

▪ **VPN:**

El valor presente neto de un proyecto más conocido como VPN representa la diferencia entre el valor de los beneficios y los costos, calculados al valor presente, es decir el valor del dinero en el tiempo y el costo de oportunidad que los recursos puedan obtener. El VPN obtenido en el análisis financiero de Tamashi evidencia la utilidad a precios de hoy, que proviene de invertir en este proyecto y no invertir al interés de oportunidad, lo cual demuestra que los ingresos al valor presente son superiores a la inversión.

▪ **TIR:**

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. Rentabilidad del negocio mayor a la generada si el dinero se invierte en CDT'S o Fondo de Inversiones.

▪ **Punto de equilibrio:**

El punto de equilibrio en las ventas se determinó con base en la siguiente fórmula:

$$PEV = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas Totales}}} = \frac{\$41.074.408}{1 - \frac{\$34.620.616}{\$109.504.000}} = \$60.064.219$$

El punto de equilibrio en ventas es el valor en el cual se recuperan los costos variables, más los costos fijos asociados a la operación, es decir es la mínima cantidad de ventas que debe tener Tamashi para que no se presenten pérdidas económicas.

El punto de equilibrio en unidades se calcula con base en los precios de venta de los Bimakis, que oscilan entre \$3000 y \$3500.

CONCLUSIONES

1. El negocio de fabricación y comercialización del sushi como comida rápida tendrá como estrategia competitiva ofrecer una comida nutritiva, a precios bajos, con rapidez, excelente calidad en productos y servicios y con la posibilidad de comprar de a dos unidades de sushi de un mismo sabor.
2. La unidad de venta seleccionada será el Bimaki, que contiene dos rollitos de sushi, esto con el fin de brindarle al cliente la posibilidad de degustar varios Bimakis de diferentes sabores, la carta de comidas cuenta con 10 sabores de Bimakis y cuatro opciones de bebidas.
3. El precio de venta por Bimaki es de \$3000 a \$3500, el cual se fija a partir del precio promedio de la competencia \$4500, brindándole al consumidor un ahorro del 20% y obteniendo una ganancia del 150% sobre costos del producto asociados con materiales, servicios, mano de obra, arrendamiento y depreciación.
4. La cantidad de personas en el escenario normal que frecuentan el total de restaurantes evaluados es de aproximadamente 4000 personas, Tamashi contara con una participación del mercado equivalente al 2%, es decir 80 personas. Con esta población se determina el volumen de ventas para el primer año, equivalente a 37.120 unidades con un aumento del 3% anual teniendo en cuenta que es un sector en constante crecimiento.
5. Las ventas obtenidas en Tamashi para el primer periodo son de \$109.504.000, obteniendo una utilidad neta de \$22.118.894 para el primer año.
6. La TIR obtenida en Tamashi (27,5%), demuestran la viabilidad y rentabilidad económica del negocio, que garantiza el éxito de la formulación y ejecución del plan de negocios.
7. El valor presente Neto obtenido en el análisis financiero de Tamashi (\$29.128.005) evidencia la utilidad del proyecto a precios de hoy, demostrando que los ingresos al valor presente son superiores a la inversión (\$10.338.218).
8. El PE en ventas encontrado fue de \$60.064.219, valor que representa la mínima cantidad de ventas que debe tener Tamashi para que no se presenten pérdidas económicas; cuantía mucho menor que la ventas obtenidas para el primer año de Tamashi.

BIBLIOGRAFIA

ACODRES. Encuesta realizada a 3.281 restaurantes turísticos, en Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Bucaramanga y San Andrés. Noviembre de 2007 y febrero de 2008.

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Distrital de Cultura y Turismo. Bogotá panorama turístico de 12 localidades. Ficha técnica turística Localidad de Chapinero 2004.

BANCOLDEX. Tasas de redescuento Vigentes a partir del 23 de Febrero de 2010.

BANCO DE LA REPÚBLICA BOGOTÁ, D. C. Informe de la junta directiva al Congreso de la República. Marzo de 2009.

----Informe sobre inflación. Marzo de 2009.

BENCHMARK. Informe del sector de servicios (Recreación y Restaurantes). 2008.

----The Global Competitiveness Report 2008-2009. Work Economic Forum. Country profiles: Colombia.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Dirección de estudios e investigaciones. El sector de servicios en la región Bogotá - Cundinamarca. Bogotá D.C., diciembre de 2004.

----Perfil empresarial de Bogotá y Cundinamarca. Bogotá D.C., noviembre de 2004.

----Perfil económico y empresarial de la localidad de Chapinero. Bogotá D.C., diciembre de 2006.

----Centro empresarial de Chapinero 2008. Bogotá D.C., diciembre de 2009.

----Tablero de indicadores de Bogotá. Encuesta de opinión empresarial Fedesarrollo 2009. Dirección de estudios e investigaciones. Bogotá D.C., diciembre de 2009.

----América Economía Intelligence "Escalafón de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina". Tablero de indicadores 2009. Dirección de Estudios e Investigaciones.

CODENSA. Tarifas de energía eléctrica (\$/kWh) reguladas por la comisión de regulación de energía y gas (CREG). Noviembre 2009

DANE. Censo General 2005. Cálculos de la Secretaría Distrital de Planeación – Dirección de Información, Cartografía y Estadística. Noviembre 3 de 2006.

---Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007.

---Dirección de estudios e investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá, 2008

---Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

---Promedios móviles, diciembre – febrero de 2008.

---Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 3.12, adaptada para Colombia.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Normas colombianas para la presentación de tesis de grado. Bogotá, ICONTEC. NTC 1486.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Política Nacional de Emprendimiento.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. SENA. ACODRÉS. Norma técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. Enero de 2002.

REVISTA PORTAFOLIO. Cadenas de comida rápida. Diciembre, 2008.

REVISTA DINERO. Restaurantes. Auge en comidas rápidas. 2008.

URSULA MENA, Lozano. Secretaria distrital de Cultura, Recreación y Deportes. Localidad de Chapinero Ficha Básica. Noviembre de 2008.

Paginas web consultadas:

<http://www.acodres.org>.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co>

<http://www.aplica.ccb.org.co>

<http://www.banrep.gov.co>.

<http://www.benchmark.com>

<http://www.bogotamiciudad.com>

<http://www.camara.ccb.org.co>

<http://www.colombia.com/gastronomia>

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co>

<http://www.dane.gov.co>
<http://www.dinero.com>
<http://www.hatsuhana.com.co>
<http://www.elperiodico.com.co>
<http://www.elsushimaspedido.com>
<http://www.mincomercio.gov.co>
<http://www.nickmartins.com.br>
<http://www.planb.com.co>
<http://www.portafolio.com.co>
<http://www.restaurantemuji.blogspot.com>
<http://www.sdp.gov.co>
<http://www.serviciospub.sic.gov.co>
<http://www.sig.dapd.gov.co>
<http://www.snies.mineduacion.gov.co>
<http://www.sushitowndelivery.com>
<http://www.sushigo.com.co>
<http://www.tweetube.com>
<http://www.twitpic.com>
<http://www.weforum.org>
<http://www.zonawow.com>



Anexo 1



Global Competitiveness Index

GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX

COLOMBIA 2008-2009

INDICADORES / SUBINDICADORES

Rank

1 INSTITUCIONES		
1.01	Derechos de propiedad	73
1.02	Protección de la propiedad intelectual	74
1.03	Desviación de fondos públicos	87
1.04	Confianza pública de políticos	80
1.05	Independencia judicial	63
1.06	Favoritismo en las decisiones de los funcionarios gubernamentales	95
1.07	El despilfarro del gasto público	79
1.08	Carga de la regulación gubernamental	96
1.09	Eficiencia del marco jurídico	60
1.10	Transparencia de las políticas del gobierno	48
1.11	Costos del terrorismo en los negocios	134
1.12	Costos del crimen y la violencia en los negocios	118
1.13	Crimen organizado	129
1.14	Fiabilidad de los servicios de policía	77
1.15	Comportamiento ético de las empresas	68
1.16	Fuerza de auditoría y normas de información	83
1.17	Eficacia de las juntas corporativas	77
1.18	Protección de los intereses de accionistas minoritarios	64
2 INFRAESTRUCTURA		
2.01	Calidad de la infraestructura total	84
2.02	Calidad de carreteras	91
2.03	Calidad de la infraestructura de ferrocarriles	100
2.04	Calidad de infraestructura de puertos	108
2.05	Calidad de infraestructura de transporte aéreo	64
2.06	Kilómetros por asientos disponibles	46
2.07	Calidad del abastecimiento de electricidad	56
2.08	Líneas telefónicas	70
3 ESTABILIDAD MACROECONOMICA		
3.01	Superávit o déficit de las administraciones públicas	69
3.02	Tasa de ahorro nacional	81
3.03	Inflación	71
3.04	Propagación de la tasa de interés	94
3.05	Deuda pública	92
4 EDUCACION PRIMARIA Y SALUD		
4.01	Impacto de la malaria en los negocios	88
4.02	Incidencia de la malaria	106
4.03	Impacto de la tuberculosis en los negocios	80
4.04	Incidencia de la tuberculosis	62
4.05	Impacto del VIH/SIDA en los negocios	93
4.06	Prevalencia del VIH	86
4.07	Mortalidad infantil	67
4.08	Expectativa de vida	50
4.09	Calidad de educación primaria	70
4.10	Matriculas en primaria	95
4.11	Gasto en educación	42
5 EDUCACION SUPERIOR Y ENTRENAMIENTO		
5.01	Matriculas en secundaria	83

5.02	Matriculas en terciaria	68
5.03	Calidad del sistema de educación	61
5.04	Calidad de la educación de matemáticas y ciencias	79
5.05	Calidad de la gestión de las escuelas	51
5.06	Acceso a internet en las escuelas	78
5.07	Disponibilidad local de investig. especializada y servicios de formación	61
5.08	Alcance de la capacitación del personal	91
6 EFICIENCIA DE MERCADOS		
6.01	Intensidad de la competencia local	70
6.02	Alcance del dominio del mercado	92
6.03	Eficacia de la política anti-monopolio	57
6.04	Alcance y efecto de los impuestos	104
6.05	Rata de impuestos total	124
6.06	Número de procedimientos requeridos para iniciar un negocio	91
6.07	Tiempo requerido para iniciar un negocio	94
6.08	Gastos de la política agrícola	67
6.09	Prevalencia de las barreras comerciales	111
6.10	Tarifa de comercio ponderado	102
6.11	Prevalencia de la propiedad extranjera	86
6.12	Impacto sobre normas de inversión extranjera directa	80
6.13	Carga de los procedimientos aduaneros	82
6.14	Grado de orientación al cliente	39
6.15	Sofisticación del comprador	62
7 EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL		
7.01	Cooperación en las relaciones patrono-laborales	53
7.02	Flexibilidad de la determinación de los salarios	71
7.03	Costos de mano de obra no salariales	110
7.04	Rigidez del empleo	40
7.05	Prácticas de contratación y despido	73
7.06	Disparo de costos	89
7.07	Remuneración y productividad	104
7.08	Confianza en la gestión profesional	72
7.09	Fuga de cerebros	70
7.10	Participación femenina en la fuerza laboral	59
8 SOFISTICACION DEL MERCADO FINANCIERO		
8.01	Sofisticación del mercado financiero	69
8.02	Financiación a través de los mercados locales de capital	78
8.03	Facilidad de acceso a los préstamos	60
8.04	Disponibilidad de capital de riesgo	72
8.05	Restricción de los flujos de capital	107
8.06	Fuerza de protección de los inversores	19
8.07	La solidez de los bancos	77
8.08	Regulación de bolsas de valores	51
8.09	Índice de derechos legales	119
9 PREPARACION TECNOLOGICA		
9.01	Disponibilidad de nuevas tecnologías	110
9.02	Empresa de tecnología a nivel de absorción	101
9.03	Leyes relativas a las TIC	53
9.04	Inversión extranjera directa y transferencia de tecnología	88
9.05	Subscriptores de telefonía móvil	69
9.06	Usuarios de internet	75
9.07	Computadores personales	82
9.08	Suscriptores a banda ancha de internet	65

10 TAMAÑO DEL MERCADO		
10.01	Tamaño del mercado nacional	30
10.02	Tamaño del mercado exterior	54
11 SOFISTICACION DE LOS NEGOCIOS		
11.01	Cantidad de proveedores locales	46
11.02	Calidad de proveedores locales	45
11.03	Estado de desarrollo de agrupaciones	62
11.04	Naturaleza de la ventaja competitiva	70
11.05	Amplitud de la cadena de valor	49
11.06	Control de distribución internacional	66
11.07	Sofisticación en los procesos de producción	75
11.08	Alcance de la comercialización	74
11.09	Disposición a delegar autoridad	82
12 INNOVACION		
12.01	Capacidad para innovación	54
12.02	Calidad de las instituciones de investigación científica	77
12.03	Gasto de las empresas en investigación y desarrollo	66
12.04	Colaboración en investigación universidad-industria	44
12.05	Contratación pública de productos de tecnología avanzada	46
12.06	Disponibilidad de científicos e ingenieros	88
12.07	Utilidad de patentes	78

Fuente: <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>



Anexo 2



Factores de mayor problemática para hacer negocios

FACTORES DE MAYOR PROBLEMÁTICA PARA HACER NEGOCIOS	Colombia (Rank)
TAX RATES	13,2
CORRUPTION	11,8
INEFFICIENT GOVERNMENT BUREAUCRACY	9
TAX REGULATIONS	8,4
RESTRICTIVE LABOR REGULATIONS	8,4
POLICY INSTABILITY	7,9
INADEQUATE SUPPLY OF INFRASTRUCTURE	7,6
ACCESS TO FINANCING	7,5
CRIME Y THEFT	5,6
INADEQUATELY EDUCATED WORKFORCE	4,9
INFLATION	4,4
POOR WORK ETHIC IN NATIONAL LABOR FORCE	4,3
FOREIGN CURRENCY REGULATIONS	3,6
POOR PUBLIC HEALTH	1,9
GOVERNMENT INSTABILITY / COUPS	1,7

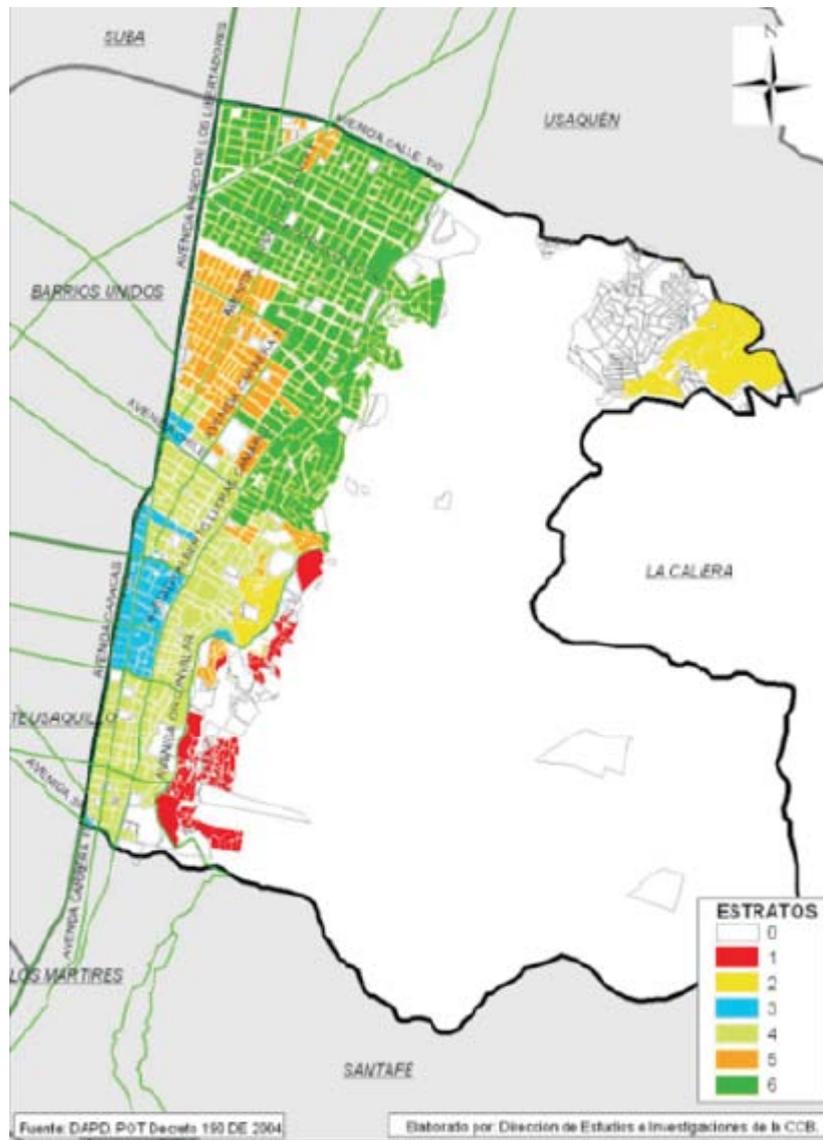
Fuente: <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>



Anexo 3



Estratificación socioeconómica de la sociedad de Chapinero



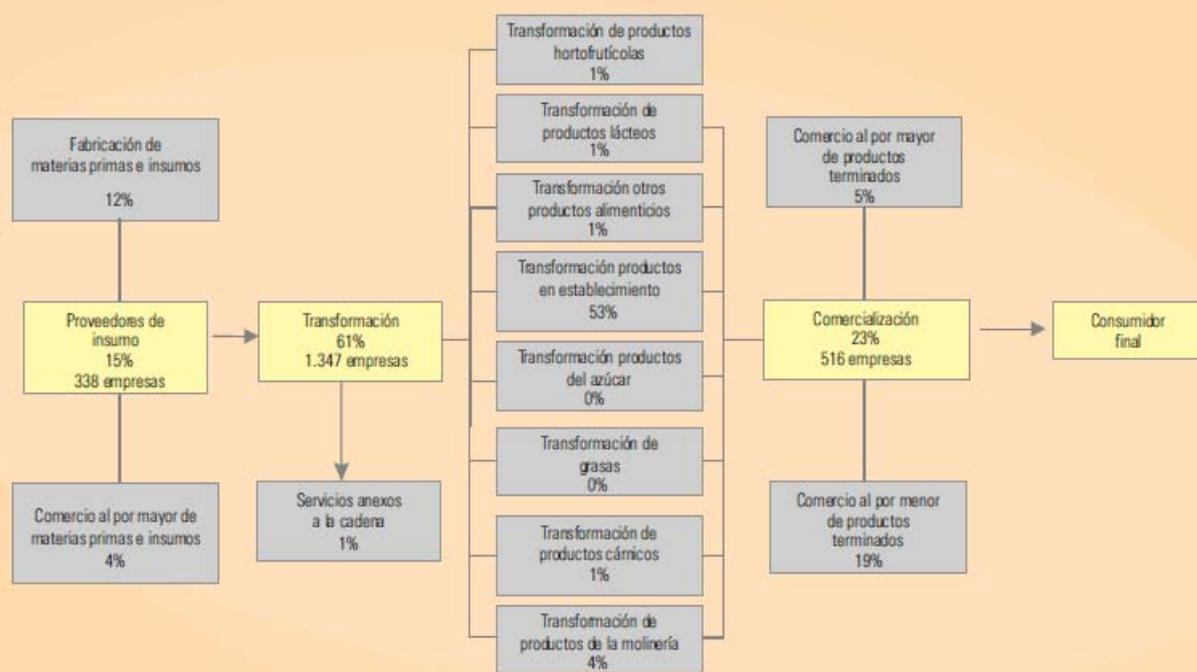
Fuente: Perfil económico de Chapinero. CCB.



Anexo 4



**Eslabones y distribución de empresas en la
cadena de productos alimenticios**



Fuente: CCB Registro mercantil, 2004
Proceso: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.



Anexo 5



Censo General 2005 Población Urbana Bogotá y localidad de Chapinero

Edades	Total	Sexo		Total	Sexo	
		Hombre	Mujer		Hombre	Mujer
Total Bogotá D.C.			Chapinero			
Total	6.778.691	3.240.469	3.538.222	122.089	55.275	66.814
0 a 4	564.995	288.534	276.461	5.988	3.092	2.896
5 a 9	624.982	318.019	306.963	6.096	3.161	2.935
10 a 14	608.056	307.600	300.456	6.310	3.200	3.110
15 a 19	584.127	286.413	297.714	9.252	4.283	4.969
20 a 24	647.890	310.213	337.677	13.683	6.081	7.602
25 a 29	613.641	294.000	319.641	13.513	6.094	7.419
30 a 34	539.107	257.473	281.634	10.843	5.092	5.751
35 a 39	524.063	246.921	277.142	9.067	4.265	4.802
40 a 44	501.515	233.046	268.469	8.884	4.042	4.842
45 a 49	421.800	193.045	228.755	8.411	3.570	4.841
50 a 54	329.817	149.990	179.827	7.416	3.119	4.297
55 a 59	254.475	115.591	138.884	6.219	2.684	3.535
60 a 64	187.522	84.860	102.662	4.637	2.068	2.569
65 a 69	136.518	58.776	77.742	3.719	1.491	2.228
70 a 74	100.423	42.177	58.246	2.842	1.120	1.722
75 a 79	73.089	29.633	43.456	2.476	999	1.477
80 a 84	39.378	14.800	24.578	1.528	538	990
85 a 89	19.068	6.617	12.451	807	272	535
90 a 94	6.364	2.126	4.238	323	86	237
95 a 99	1.547	471	1.076	67	15	52
100 a 104	230	105	125	6	1	5
105 a 109	51	34	17	2	2	-
110 a 115	33	25	8	-	-	-

Fuente: Localidad de Chapinero. Ficha básica. Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deportes.



Anexo 6



Encuesta para consumidores

ENCUESTA PARA CONSUMIDORES

Esta encuesta esta siendo realizada por una investigadora de mercados, con el fin de conocer las preferencias de los bogotanos por la comida japonesa. El total de la encuesta le tomara poco de su tiempo.

Su opinión es muy valiosa para nosotros.

DEMOGRAFICO

1. Sexo (señale con X):

Masculino____, Femenino____

2. Año de nacimiento: _____

3. Estado civil (señale con X):

Soltero (a)____, Casado (a) ____, Divorciado (a)____, Unión Libre____, Viuda (o)____,
Otro____ Cuál?_____

4. Su nacionalidad es (señale con X):

Colombiana____

Otra____, ¿Cuál?_____

5. Su último nivel de estudios es (señale con X):

Primaria____, Secundaria____, Universitaria____, Técnica____, Postgrado____

6. Su actual ocupación es (por favor señale con X la más representativa):

Estudiante____, Empleado____, Independiente____,

Otro____ ¿Cuál?_____

7. Por favor indique donde tiene en la actualidad su residencia en Bogotá:

Barrio_____

8. ¿Cual es la ubicación aproximada del barrio en su ciudad? (señale con X):

Norte____, Sur____, Oriente____, Occidente____, Centro____

ACTITUDES

9. Usando la escala que se presenta a continuación, por favor escriba un número del uno (1) al cinco (5) en el espacio ofrecido que mejor exprese su sentimiento sobre la frase suministrada

Definitivamente
de acuerdo
(1)

Ligeramente
de acuerdo
(2)

Ni de acuerdo
Ni en desacuerdo
(3)

Ligeramente
en desacuerdo
(4)

Desafinitivamente
en desacuerdo
(5)

___ Me considero una persona de gusto.

___ Después de una semana de trabajo salgo el fin de semana a comer.

- ___ Prefiero salir a un restaurante cuando voy a divertirme
- ___ Me es indiferente el día para salir de casa a comer en un restaurante.
- ___ Mi trabajo me obliga a salir muy de seguido a comer en restaurantes.
- ___ La comida japonesa es mi preferida.
- ___ La comida natural y nutritiva es importante para mi salud.
- ___ Me gusta la comida de mar.
- ___ Las mejores comidas son casi crudas.
- ___ Me gusta el ambiente familiar en un restaurante.
- ___ Es delicioso comer verduras.
- ___ Prefiero la comida chatarra.
- ___ Es importante estar actualizado consultando las noticias en Internet.
- ___ El medio de comunicación que prefiero para informarme es la televisión.
- ___ Prefiero escuchar en la radio los restaurantes mas populares.
- ___ Me informo mejor leyendo la prensa y las revistas.

HABITOS / PREFERENCIAS

10. ¿Acostumbra usted a comer comidas rápidas? (Señale con X)

Si ___ No ___

Justifique su respuesta _____

11. Si su respuesta anterior es positiva por favor señale la frecuencia con que usted lo acostumbra a hacer (Señale con X la más frecuente):

- Todos los días ___
- Una vez a la semana ___
- Dos veces a la semana ___
- Tres a cinco veces a la semana ___
- Una vez al mes ___
- Dos veces al mes ___

12. Me decido por una comida rápida porque (ordene las razones que se presentan en orden de importancia. Emplee para esto una escala numérica de 1 para la más importante y así sucesivamente hasta 7 para la menos importante):

- No me gusta cocinar ___
- No tengo tiempo ___
- Quiero salir a divertirme ___
- Los restaurantes no tienen servicio a domicilio ___
- Simplemente me gusta ir ___
- Por que me invitan ___
- Porque es mas económico ___
- Otra ___, ¿cuál? _____

13. Al escoger un restaurante de comida rápida lo que tengo en cuenta es (señale con X las cuatro posibilidades más importantes):

- La facilidad de llegar a él_____
- La calidad de comida que ofrecen_____
- Por que me lo recomendaron como bueno_____
- La variedad de comida que ofrecen_____
- Por la conveniencia de precios_____
- Su ambiente_____
- Por que esta de moda_____
- Su horario de atención_____
- Otra_____, ¿Cuál?_____

14. Los criterios que considera cuando escoge un restaurante son (emplee para esto una escala de calificación de 1 para el factor de mayor importancia y así hasta 7 el de menor importancia):

- Intuición propia_____
- El criterio de mi familia_____
- La gente con que me encuentro_____
- La atención que me brindan_____
- Por que tienen servicio a domicilio_____
- Por que es una marca conocida_____
- Porque los precios son cómodos _____
- Otro_____, ¿Cuál?_____

15. El tipo de comida que usted prefiere es (emplee para esto una escala de orden de 1 para su mayor preferencia y 6 para el de menor preferencia):

- Colombiana_____
- Peruana_____
- Italiana_____
- Mejicana_____
- China_____
- Japonesa_____
- Otra _____, ¿Cuál?_____

16. ¿Ha estado en un lugar de comida sushi en Bogotá? (señale con X)

Sí___ No___

Si su respuesta es positiva indique por favor su nombre (s) _____

17. ¿Conoce en que consiste la comida sushi? (señale con X)

Sí___ No___

Si su respuesta es positiva indique ¿cual es su principal característica?_____

18. Indique si conoce las siguientes presentaciones de sushi (señale con X):

- Makis (rollos)___
- Temakis (conos)___
- Nigiris (albóndigas)___

19. El tipo de sushi que usted prefiere es (emplee para esto una escala de orden de 1 para su mayor preferencia y 10 para el de menor preferencia):

Salmon___

Langostino___

Camarones___

Atún___

Palmitos___

Anguila___

Carne de res___

Vegetales___

Pollo___

Frutas___

Otro___, ¿Cuál?_____

20. Acostumbra a consumir la comida sushi en (señale con X):

Restaurante___, Mi casa___, El supermercado___, Un bar sushi___,

Otro___¿Cuál?_____

21. Señale en orden de importancia los criterios que usted tiene en cuenta al momento de decidir la compra de sushi (califique con 1 para el mas importante y con 6 para el que lo es menos)

Frescura___, Cantidad___, Variedad___, Precio___, Presentación___, tamaño___,

Otro___, ¿Cuál?_____

22. Lo que usted estaría dispuesto (a) a pagar por una porción de sushi en un restaurante de la calidad a la que usted esta acostumbrado (a) es (señale con X):

Entre \$ 3.000 y \$ 5.000___

Entre \$ 6.000 y \$ 8.000___

Entre \$ 9.000 y \$10.000___

Otro___, ¿Cuál?_____

23. En general, ¿qué es lo que MAS le gusta de su restaurante de comida rápida en Bogotá?

24. En general, ¿qué es lo que MENOS le gusta de su restaurante de comida rápida en Bogotá?

25. Si usted tuviera la oportunidad de recomendarle algo al dueño de un restaurante de comidas rápidas sushi en la ciudad de Bogotá, que le recomendaría para lograr su preferencia?

Muchas gracias por toda su colaboración y respuestas!!

Fecha elaboración: DD____, MM____, AAAA____



Anexo 7



Entrevista para chefs

ENTREVISTA PARA CHEFS

Yo soy investigadora de mercados y estoy realizando esta entrevista con el fin de conocer el consumo de la comida japonesa en Bogotá. La entrevista le tomara poco de su tiempo.

Su opinión es muy valiosa para nosotros.

1. Como es su nombre?

2. Que tipo de nacionalidad tiene?

3. Cuanto tiempo lleva ejerciendo su profesión?

4. Actualmente trabaja en algún restaurante?:

Si____, No____

Como se llama el restaurante?_____

En que barrio esta ubicado?_____

5. ¿Qué tipos de comida ofrece el restaurante?

Cual es la de mayor preferencia por los clientes?_____

6. Cuales cree usted son las razones más importantes por las que las personas se deciden por una comida rápida?

7. Cuales cree usted son los principales factores que el usuario evalúa para escoger un restaurante de comida rápida:

8. ¿Conoce en que consiste la comida sushi?

Si____ No____

¿Cual es su principal característica?_____

9. ¿Ha preparado alguna vez sushi?

Si____ No____

Que tipo de sushi: _____

10. Que criterios tiene en cuenta usted con respecto a los ingredientes al momento de preparar el sushi?

11. Cuales considera usted son los principales inconvenientes en el momento de preparar el sushi?

12. En el restaurante donde usted labora ofrecen sushi en su carta de comidas?

Si___, No___

Que tipo de sushi: _____

13. Cual es el tipo de sushi preferido por los clientes?

14. Que precios maneja el restaurante por una porción de sushi?

15. Si usted tuviera la oportunidad de recomendarle algo al dueño de un restaurante de comidas rápidas sushi en la ciudad de Bogotá, que le recomendaría para lograr su preferencia?

Muchas gracias por toda su colaboración y respuestas!!

Fecha elaboración: DD____, MM____, AAAA_____



Anexo 8



Entrevista para restaurantes

ENTREVISTA PARA PROPIETARIOS Y ASMINISTRADORES

Yo soy investigadora de mercados y estoy realizando esta entrevista con el fin de conocer el consumo de la comida japonesa en Bogotá. La entrevista le tomara aproximadamente 10min de su tiempo.

Su opinión es muy valiosa para nosotros.

DEMOGRAFICO

1. Como es su nombre?

2. Como se llama el restaurante?

3. Que Cargo tiene usted en el restaurante?

Cuanto tiempo lleva en este cargo?_____

4. En que barrio esta ubicado el restaurante?

5. Cuanto tiempo lleva el restaurante de inagurado?

6. Qué tipos de comida ofrece el restaurante?

Cual es la de mayor preferencia por los clientes?_____

7. Cuales cree usted son las razones más importantes por las que las personas se deciden por una comida rápida?

8. Cuales cree usted son los principales factores que el usuario evalúa para escoger un restaurante de comida rápida?

9. Conoce en que consiste la comida sushi? Sí____ No____

¿Cual es su principal característica?_____

10. El restaurante ofrece sushi en su carta de comidas? Si___, No___
Que tipo de sushi? _____

11. Cual es el tipo de sushi preferido por los clientes?

12. Cuales son los criterios que el restaurante tiene en cuenta al momento de ofrecer sushi?

13. Que precios maneja el restaurante por una porción de sushi?

14. Si usted tuviera la oportunidad de recomendarle algo al dueño de un restaurante de comidas rápidas sushi en la ciudad de Bogotá, que le recomendaría para lograr su preferencia?

Muchas gracias por toda su colaboración y respuestas!!

Fecha elaboración: DD____, MM____, AAAA_____



Anexo 9



Carta de comidas

BEBIDAS

Describe the items in this category or what is included with these dishes. In this first category, you may want to list appetizers if your restaurant offers them.

NOMIMONO 飲み物

Gaseosa
\$1500

MIZU 水

Agua
\$1400

JÛSU ジュース

Jugos
\$1500

WAIN ワイン

Cerveza
\$2000

Enterate de Eventos, Promociones
o Pide tu Orden por:

twitter.com/sushi
facebook.com/sushi



DIRECCIÓN DIRECCION BOGOTÁ
Tel: 55555555 Cel: 310.4444444
<http://www.paginaweb.com>
sushi@paginaweb.com

DIRECCIÓN DIRECCION BOGOTÁ
Tel: 55555555 Cel: 310.4444444
sushi@paginaweb.com
<http://www.paginaweb.com>

MAKIS

Describe the items in this category or what is included with these dishes. In this first category,

SAKANA

魚

salmón fresco, queso crema y ajonjolí
\$3500



SAKANA OISHI

美味しい

salmón fresco apanado
\$3500



MACROCHEIRA

palmitos de cangrejo, aguacate y pepino
\$3500



IRUKA

海豚

Atún fresco, aguacate y queso crema
\$3000



EBI

蝦

Langostino, aguacate y queso crema
\$3500



KURUMA

小エビ

Camarones, queso crema y ajonjolí
\$3500



UNAGI

うなぎ

Anguila, aguacate y ajonjolí
\$3500



KUDAMONO

果物

Mango, salmón y piña
\$3000



ICHIGO

苺

Fresa, mango y piña
\$3000



YASAI

野菜

Pepino, aguacate, tomate y ajonjolí
\$3000





Anexo 10



POES Tamashi

	FECHA DE EMISIÓN 11/01/2010	POES DE LIMPIEZA Y SANITIZACION DE LA EMPRESA TAMASHI
	CODIGO PD-DSO-01-00	

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE ESTANDARIZADOS DE SANEAMIENTO “POES”

1. OBJETIVO

Establecer e implementar el sistema de Limpieza y Desinfección **L&D** a fin de eliminar y controlar los riesgos de contaminación en productos, áreas, equipos e instalaciones garantizando la inocuidad de los alimentos fabricados en TAMASHI.

2. ALCANCE

Aplica al área de producción, almacenamiento e instalaciones que intervienen en la elaboración y venta de cada uno de los platos desde el recibo de materias primas hasta el despacho de los alimentos elaborados.

3. DEFINICIONES

- ✓ **POES:** procedimientos documentos de limpieza y sanitización de las empresas, el cual abarca desde las áreas de almacenamiento y producción, hasta las oficinas y baños a fin de garantizar la inocuidad del producto.
- ✓ **Ambiente:** cualquier área externa o interna que forma parte del establecimiento destinado a la fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento y expendio de los alimentos.
- ✓ **Limpieza:** proceso de remoción de grasas, aceites, proteínas, carbohidratos y demás suciedades presentes en equipos e instalaciones, gracias a la acción de un jabón detergente que limpia y solubiliza dichas suciedades.
- ✓ **Limpieza Manual:** método de limpieza y desinfección en la que interviene directamente el personal a cargo mediante la acción de un esfuerzo mecánico empleando escobas, cepillos, traperos, etc., una vez disuelta las soluciones detergente y desinfectante en la superficie a limpiar.
- ✓ **Limpieza in situ CIP:** método de limpieza y desinfección sin la intervención directa del manipulador. Aplicable a circuitos abiertos o cerrados la cual permite la limpieza sin desarmar los equipos.
- ✓ **Sanitización:** eliminación de microorganismos patógenos presentes en las instalaciones de la empresa a fin de garantizar la inocuidad del producto.

4. EQUIPOS Y MATERIALES:

- ✓ Baldes.
- ✓ Esponjas abrasivas.
- ✓ Solución de Jabón desengrasante
- ✓ Solución sanitizante
- ✓ Alcohol Gel.
- ✓ Jabón Antibacterial para Manos.
- ✓ Limpiones.

- ✓ Traperos.
- ✓ Escobas.
- ✓ Mangueras.
- ✓ Bolsas de polietileno.

5. PROGRAMA DE LIMPIEZA Y SANITIZACION

5.1 INDICACIONES GENERALES

- ✓ Las labores de limpieza y sanitización deben realizarse con la protección necesaria, la cual debe incluir botas, guantes, gafas (cuando exista la posibilidad de salpicaduras).
- ✓ Todos los recipientes y utensilios (baldes, esponjas, traperos, trapos, escobas, etc.) para la limpieza y sanitización deben emplearse de forma exclusiva para esta labor y en las áreas previamente definidas, a fin de prevenir la contaminación cruzada de productos y áreas.
- ✓ Una vez concluida la limpieza y sanitización todos los implementos de aseo utilizados deben colocarse en el área destinado por la empresa para tal fin.
- ✓ Es necesario capacitar y concientizar continuamente a todas la personas que intervienen en la empresa sobre la importancia de los programas de L&D, dándoles a entender que cualquier descuido en la limpieza y desinfección puede provocar la pérdida e inocuidad del producto.
- ✓ Los detergentes desengrasantes y sanitizantes deben ser almacenados en un lugar seguro, lejos de cualquier materia prima o producto terminado bajo las condiciones especificadas en las fichas técnicas de los productos.
- ✓ Los procesos de L&D deberán ser vigilados continuamente por la(s) persona (s) a cargo.

5.2 LIMPIEZA Y DESINFECCION DEL PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS

1. Descripción: la limpieza y desinfección de llevarse a cabo por todas las personas que intervengan en la manipulación directa del alimento (fabricación).

2. Frecuencia:

- ✓ Antes de iniciar actividades
- ✓ Después de cada descanso u hora de almuerzo
- ✓ Después de haber empelado el baño.
- ✓ Al cambiar de actividad.
- ✓ Cada vez que se considere necesario.

3. Sustancia:

- ✓ Alcochol Gel.
- ✓ Jabón Antibacterial para Manos.

4. Procedimiento:

Alcohol Gel

- ✓ Aplicar sobre las manos y antebrazos de 10 a 30 cm³
- ✓ Frote las manos y antebrazos hasta que el producto desaparezca.

Jabón Antibacterial para Manos

- ✓ Humedecer manos y antebrazos.
- ✓ Aplicar de 10 a 30 cm³ del jabón antibacterial.

- ✓ Frotar manos y antebrazos restregando la uñas fuertemente.
- ✓ Enjuagar con abundante agua.
- ✓ Secar manos y antebrazos.

5. Responsables:

Personal del área

6. Monitoreo y Verificación:

Administrador

Ing. Paola Diaz

4.3 PAREDES

1. Frecuencia:

- ✓ Diario antes de cada turno (pre-operacional).
- ✓ Cada vez que se presenten grandes suciedades o regueros sobre dicha superficie.

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Sanitizante
- ✓ Agua

3. Procedimiento:

- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpen el aseo.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y la superficie que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Limpiar el área con un trapo húmedo exclusivo para esta labor a fin de recoger el polvo y humedecer la superficie.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente sobre la superficie distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Jabón Desengrasante a fin de solubilizar las grasas y demás suciedades presentes.
- ✓ Refregar con cepillos y/o escobas duras exclusivas para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con traperos hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el traperos, el agua debe salir completamente limpia).
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Sanitizante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica. Aplicar homogéneamente con trapos limpios exclusivos para esta labor sobre las superficies.
- ✓ Dejar actuar la solución sanitizante a fin de eliminar los microorganismos patógenos.
- ✓ Enjuagar posteriormente con abundante agua.
- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4. Responsables:

Administradora.

5. Monitoreo:

Ing. Paola Díaz

4.4 PISOS

1. Frecuencia:

- ✓ Diario antes de cada turno (pre-operacional).
- ✓ Cada vez que se presenten grandes suciedades o regueros sobre dicha superficie.

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Agua

3. Procedimiento:

- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpan el aseo.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y la superficie que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Barrer el área con una escoba exclusiva para esta sección a fin de recoger las suciedades visibles.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente sobre la superficie distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Jabón Desengrasante a fin de solubilizar las grasas y demás suciedades presentes.
- ✓ Refregar con escobas y/o cepillos duros exclusivos para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con trapero hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el trapero, el agua debe salir completamente limpia).
- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4. Responsables:

Administradora

5. Monitoreo:

Ing. Paola Díaz.

4.5 TECHOS

1. Frecuencia:

- ✓ Semanal.

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Agua

3. Procedimiento:

- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpen el aseo.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y la superficie que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Limpiar el área con un trapero húmedo exclusivo para esta labor a fin de recoger el polvo.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente sobre la superficie distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Desengrasante a fin de solubilizar las grasas y demás suciedades presentes.
- ✓ Refregar con cepillos y/o escobas duras exclusivas para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con trapero hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el trapero, el agua debe salir completamente limpia).
- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4. Responsables:

Administradora

5. Monitoreo:

Ing. Paola Díaz

4.6 PUERTAS, CASILLEROS Y CORTINAS

1. Frecuencia:

- ✓ Diario antes de cada turno (pre-operacional).
- ✓ Cada vez que se presenten grandes suciedades o regueros sobre dicha superficie.

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Agua

3. Procedimiento:

- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpen el aseo.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y la superficie que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Limpiar el área con un trapo húmedo exclusivo para esta labor a fin de recoger el polvo.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente sobre la superficie distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Desengrasante a fin de solubilizar las grasas y demás suciedades presentes.
- ✓ Refregar con cepillos duros exclusivos para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con trapero hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el trapero, el agua debe salir completamente limpia).

- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4. Responsables:

Admisnitradora.

5. Monitoreo:

Ing. Paola Díaz.

4.7 LAMPARAS ELECTRICAS

1. Frecuencia:

- ✓ Semanal

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Agua

3. Procedimiento:

- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpan el aseo.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y la superficie que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Limpiar las lámparas con un trapo húmedo a fin de recoger el polvo.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente sobre la superficie distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Jabón Desengrasante a fin de solubilizar las grasas y demás suciedades presentes.
- ✓ Refregar con cepillos duros exclusivos para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con trapero hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el trapero, el agua debe salir completamente limpia).
- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4. Responsables:

Administradora

5. Monitoreo:

Ing. Paola Díaz

4.8 AREA DE DESPACHO Y CONSUMO DE LOS ALIMENTOS – MESONES Y SILLAS

1. Frecuencia:

- ✓ Diario antes de cada turno (pre-operacional).
- ✓ Cada vez que se presenten grandes suciedades o regueros sobre dicha superficie.

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Sanitizante
- ✓ Agua

3. Procedimiento:

- ✓ Limpiarlas superficies de residuos sólidos.
- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpan el aseo.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y las superficies que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Limpiar las superficies con un trapo húmedo exclusivo para esta sección a fin de recoger el polvo.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente sobre la superficie distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Desengrasante a fin de solubilizar las grasas y demás suciedades presentes.
- ✓ Refregar con escobas duras exclusivos para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con trapo hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el trapo, el agua debe salir completamente limpia).
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Sanitizante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente con trapos limpios exclusivos para esta labor sobre las superficies.
- ✓ Dejar actuar la solución sanitizante a fin de eliminar los microorganismos patógenos.
- ✓ Enjuagar posteriormente con abundante agua.
- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4. Responsables:

Administradora

5. Monitoreo:

Ing. Paola Díaz

4.9 SANITARIOS Y LAVAMANOS**1. Frecuencia:**

- ✓ Diario antes de cada turno (pre-operacional).
- ✓ Cada vez que se presenten grandes suciedades o regueros sobre dicha superficie.

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Hipoclorito de Sodio
- ✓ Agua

3. Procedimiento:

- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpen el aseo.
- ✓ Vaciar las canecas de los baño depositando las bolsas en el área de almacenamiento de basuras.
- ✓ Colocar las canecas con sus respectivas tapas a fuera del baño.
- ✓ Barrer de adentro hacia afuera los pisos de los baños.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y las superficies que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Limpiar con un trapero húmedo exclusivo para esta área a fin de recoger el polvo.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente sobre los pisos, paredes, grifería, sanitarios, etc., distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Jabón Desengrasante a fin de solubilizar las suciedades presentes.
- ✓ Refregar con cepillos duros exclusivos para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con trapero hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el trapero, el agua debe salir completamente limpia).
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución de hipoclorito de sodio, diluyendo 10 cm³ del producto por cada litro de agua (1.0% V/V).
- ✓ Aplicar homogéneamente con trapos limpios exclusivos para esta labor sobre paredes, pisos, lavamanos, sanitarios, etc.
- ✓ Dejar actuar la solución desinfectante durante 10 a 15 minutos.
- ✓ Enjuagar posteriormente con abundante agua.
- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4. Responsables:

Administradora

5. Monitoreo:

Ing. Paola Díaz

4.10 AREA DE ALMACENAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS- ESTANTES-FRASCOS Y GABINETES

1. Frecuencia:

- ✓ Diario después de cada turno (post-operacional).
- ✓ Cada vez que se presenten grandes suciedades o regueros sobre dichas superficie.

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Sanitizante
- ✓ Agua

3. Procedimiento:

- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpan el aseo.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y las superficies que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Limpiar con un trapero húmedo exclusivo para esta área a fin de recoger el polvo.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente sobre la superficie distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Desengrasante a fin de solubilizar las grasas, proteínas y demás suciedades presentes.
- ✓ Refregar con cepillos duros exclusivos para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con trapero hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el trapero, el agua debe salir completamente limpia).
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Sanitizante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente con trapos limpios exclusivos para esta labor sobre las superficies.
- ✓ Dejar actuar la solución sanitizante a fin de eliminar los microorganismos patógenos.
- ✓ Enjuagar posteriormente con abundante agua.
- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4. Responsables:

Chef

5. Monitoreo:

- ✓ Administradora
- ✓ Ing Paola Díaz

4.11 COCINA-PAREDES Y MESONES

1. Frecuencia:

- ✓ Diario después de cada turno (post-operacional).
- ✓ Cada vez que se presenten grandes suciedades o regueros sobre dicha superficie.

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Sanitizante
- ✓ Agua

3. Procedimiento

- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpan el aseo.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y la superficie que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Limpiar el área con un trapo húmedo exclusivo para está labor a fin de recoger el polvo.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.

- ✓ Aplicar homogéneamente sobre la superficie distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Desengrasante a fin de solubilizar las grasas, proteínas y demás suciedades presentes.
- ✓ Refregar con cepillos duros exclusivos para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con trapero hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el trapero, el agua debe salir completamente limpia).
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Sanitizante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente con trapos limpios exclusivos para esta labor sobre las superficies.
- ✓ Dejar actuar la solución sanitizante a fin de eliminar los microorganismos patógenos.
- ✓ Enjuagar posteriormente con abundante agua.
- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4.Responsables:

Chef

5.Monitoreo:

- ✓ Administradora
- ✓ Ing Paola Díaz

4.12 LAVADO DE UTENSILIOS DE COCINA

1. Frecuencia:

- ✓ Diario despues de cada turno (post-operacional).
- ✓ Cada vez que se presenten grandes suciedades o regueros sobre dicha superficie.

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Lava-Vajillas
- ✓ Agua

3. Procedimiento

- ✓ Humedecer la vajilla y utensilios de la cocina.
- ✓ Refregar los utensilios con esponja o esponjillas y el Jabón-Lavajillas
- ✓ Enjuagar con agua limpia.

4. Responsables:

Chef

5. Monitoreo:

- ✓ Administradora
- ✓ Ing Paola Díaz

4.13 NEVERA Y EQUIPOS DE REFRIGERACION

1. Frecuencia:

- ✓ Mensual

2. Sustancia:

- ✓ Jabón Desengrasante
- ✓ Sanitizante
- ✓ Agua

3. Procedimiento

- ✓ Vaciar la nevera y equipos de todos los alimentos contenidos.
- ✓ Despejar el sector al lavar de materiales que interrumpen el aseo.
- ✓ Cubrir con bolsas plásticas equipos electrónicos y las superficies que potencialmente se puedan dañar por efecto de la aplicación del agua.
- ✓ Limpiar con un trapo húmedo exclusivo para esta área a fin de recoger el polvo y humedecer las superficies.
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Jabón Desengrasante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente sobre la superficie distribuyendo uniformemente el producto.
- ✓ Dejar actuar el Desengrasante a fin de solubilizar las grasas, proteínas y demás suciedades presentes.
- ✓ Refregar con cepillos duros exclusivos para esta labor.
- ✓ Retirar el detergente desengrasante con mangueras o con trapero hasta que el área quede sin residuos de jabón (Al escurrir el trapero, el agua debe salir completamente limpia).
- ✓ Preparar en recipientes acondicionados una solución del Sanitizante según la concentración y recomendaciones dadas en la Ficha Técnica.
- ✓ Aplicar homogéneamente con trapos limpios exclusivos para esta labor sobre las superficies.
- ✓ Dejar actuar la solución sanitizante a fin de eliminar los microorganismos patógenos.
- ✓ Enjuagar posteriormente con abundante agua.
- ✓ Retirar ordenadamente los materiales de aseo ya utilizados.
- ✓ Retirar las bolsas de polietileno de los equipos electrónicos y superficie sensibles a la aplicación del agua.
- ✓ Toda el área lavada debe quedar ordenada y lista para la verificación y autorización de inicio de los procesos.

4. Responsables:

Administradora

5. Monitoreo:

- ✓ Administradora
- ✓ Ing Paola Díaz

5. MONITOREO

5.1. Responsable de Monitoreo:

Las actividades de limpieza y desinfección descritas en el numeral cuatro estarán bajo la supervisión y monitoreo de la Ing Paola Díaz y de la Administradora según especificaciones escritas en los numerales anteriores.

5.2. Frecuencia:

- ✓ Inspección visual diaria previa al comienzo de las operaciones.
- ✓ Inspección visual diaria después de las jornadas de aseo post-operacionales.
- ✓ Control cada 5 días las áreas que no están en contacto directo con los productos (paredes, drenajes, techos, lámparas, tuberías, aire, etc.)

5.3. Parámetros a Monitorear:

- Superficies de las áreas de almacenamiento de materia prima y producto terminado.
- Superficies y utensilios de Cocina.
- Superficies de despacho y consumo de alimentos.
- Superficies de equipos y maquinas.
- Superficies de paredes y pisos.
- Aseo en oficinas, baños y lavamanos.
- Superficies de las áreas y equipos que no están en contacto directo con los alimentos (techos, lámparas, tuberías de agua, tuberías de vapor, tuberías eléctricas,)
- Higiene del personal.
- Manipulación de los alimentos.

5.4. Registro de Monitoreo:

El monitoreo será registrado en el formato de monitoreo área de procesamiento de alimentos (**FR-DCA-02-00**) y en el formato aplicación de sanitizantes (**FR-DCA-01-00**).

FR = FORMATO DE REGISTRO

DCA = DPTO. DE CALIDAD

01 = Quiere decir que es el formato numero uno de los formatos implementados en el departamento de calidad.

00 = No ha habido actualizaciones o cambios en el formato.

6. ACCIONES PREVENTIVAS Y PREVENTIVAS

Procedimiento documentado para establecer Acciones Preventivas para prevenir posibles No Conformidades en las Limpieza y Desinfección de la Instalación. El procedimiento abarca desde la observación o hallazgo hasta el seguimiento de la Acción Preventiva.

Procedimiento documentado para aplicar Acciones Correctivas tomando medidas para prevenir su recurrencia. El procedimiento abarca desde la investigación de la no Conformidad hasta la revisión de documentos

Seguir los Procedimientos identificados con los códigos **P-01-00** y **P-02-00**.

6.1. RESPONSABLES:

- Trabajador de cada sección.
- Ing. Paola Díaz.

6.2. TIEMPO DE RESOLUCION

Una semana calendario.

6.3. REGISTRO:

En este numeral se hace referencia a los formatos de registro de acciones correctivas y preventivas con código **FR-01-00** y **FR-02-00**.

7. VERIFICACIÓN

- Se controlan las acciones correctivas y preventivas implementadas en el POES.
- El responsable de la verificación hará saber sus observaciones al personal encargado del área de producción.
- Dependiendo de las observaciones hechas se procede a actuar según procedimiento documentado de acciones correctivas y preventivas.

7.1. Responsable de Verificación:

- Ing. Paola Díaz

7.2. Frecuencia de Verificación:

- Cada 5 días

8. DOCUMENTACIÓN RELACIONADA

- ✓ FORMATO DE MONITOREO AREA DE PREPARACION DE LOS ALIMENTOS. CODIGO: FR-DCA-02-00
- ✓ FORMATO DE REGISTRO PARA APLICACIÓN DE SANITIZANTES. CODIGO: FR-DCA-01-00.
- ✓ PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO PARA APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS. CODIGO: P-01-00.
- ✓ PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO PARA ESTABLECER ACCIONES PREVENTIVAS CODIGO P-02-00.
- ✓ FORMATO DE REGISTRO PARA APLICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS. CODIGO: FR-02-00.
- ✓ FORMATO DE REGISTRO PARA APLICACIÓN DE ACCIONES PREVENTIVAS. CODIGO: FR-01-00.

ELABORO: Ing. Paola Díaz FECHA:	REVISO: FECHA:	APROBO: FECHA:
--	-------------------------------------	-------------------------------------



Anexo 11



Formato de monitoreo (POES)

	FECHA DE EMISION: 11/01/2010	FORMATO DE MONITOREO AREA DE PREPARACION DE LOS ALIMENTOS
	CODIGO: FR-DCA-02-00	

PARAMETRO A MONITOREAR	METODO	APROBACION (SI/NO)	FIRMA Y FECHA
LIMPIEZA Y DESINFECCION DEL PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS	INSPECCION VISUAL		
PAREDES	INSPECCION VISUAL		
PISOS	INSPECCION VISUAL		
TECHOS	INSPECCION VISUAL		
PUERTAS, CASILLEROS Y CORTINAS	INSPECCION VISUAL		
LAMPARAS ELECTRICAS	INSPECCION VISUAL		
AREA DE DESPACHO Y CONSUMO DE LOS ALIMENTOS – MESONES Y SILLAS	INSPECCION VISUAL		
SANITARIOS Y LAVAMANOS	INSPECCION VISUAL		
AREA DE ALAMACENAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS- ESTANTES- FRASCOS Y GABINETES	INSPECCION VISUAL		
COCINA-PAREDES Y MESONES	INSPECCION VISUAL		
LAVADO DE UTENSILIOS DE COCINA	INSPECCION VISUAL		

ELABORO: Ing. Paola Díaz FECHA:	REVISO: FECHA:	APROBO: FECHA:
--	-------------------------------------	-------------------------------------



Anexo 12



Formato de registro para aplicación de acciones correctivas (POES)

	11/01/2010	APLICACIÓN DE ACCIONES PREVENTIVAS
	CODIGO: FR-01-00	PAGINA Página 198 de 218

FORMATO DE REGISTRO PARA APLICACION DE ACCIONES CORRECTIVAS

Área de Hallazgo _____ Fecha de Hallazgo _____

Escriba la No Conformidad potencial:

Jefe Asignado _____ Recibe _____

Análisis de la No Conformidad potencial

Acción preventiva a desarrollar

Seguimientos Previstos

ELABORO: Ing. Paola Díaz	REVISO:	APROBO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:



Anexo 13



Formato de sanitizantes (POES)

	FECHA DE EMISION 11/01/2010	FORMATO DE REGISTRO PARA APLICACIÓN DE DESENGRASANTE Y SANITIZANTES
	CODIGO: FR-DCA-01-00	PAGINA Página 200 de 218

SEMANA	SANITIZANTE Y DESENGRASANTE A USAR DIARIAMENTE	FIRMA
01-Marzo 07-Marzo	DESENGRASANTE SANITIZANTE	
08- Marzo 13- Marzo	DESENGRASANTE SANITIZANTE	
14- Marzo 20- Marzo	DESENGRASANTE SANITIZANTE	
21- Marzo 27- Marzo	DESENGRASANTE SANITIZANTE	
28- Marzo 04-Abril	DESENGRASANTE SANITIZANTE	
05- Abril 11- Abril	DESENGRASANTE SANITIZANTE	
18- Abril 25- Abril	DESENGRASANTE SANITIZANTE	
26- Abril 30- Abril	DESENGRASANTE SANITIZANTE	

ELABORO: Ing. Paola Díaz FECHA:	REVISO: FECHA:	APROBO: FECHA:
--	-------------------------------------	-------------------------------------



Anexo 14



Procedimiento documentado para aplicar acciones correctivas (POES)

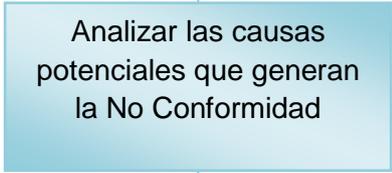
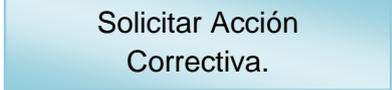
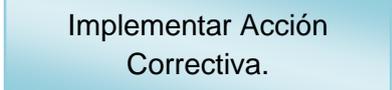
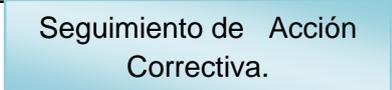
	11/01/2010	APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS
	CODIGO: P-01-00	PAGINA Página 202 de 218

**PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO PARA APLICAR ACCIONES
CORRECTIVAS**

DISTRIBUCIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO

1. ORIGINAL.
2. DEPARTAMENTO DE CALIDAD

1. **TITULO:** Procedimiento Documentado para Aplicar Acciones Correctivas.
2. **OBJETIVO:** Investigar las causas de las no conformidades y tomar las acciones correctivas necesarias para prevenir su recurrencia.
3. **ALCANCE:** El procedimiento abarca desde la investigación de la no Conformidad hasta la revisión de documentos
4. **DIAGRAMA DE FLUJO**

Documento antecedente	Actividad	Responsable	Documento Requerido
		Ing Paola Díaz Administradora Chef	
		Ing Paola Díaz	
		Ing Paola Díaz	
		Administradora Chef	
		Ing Paola Díaz	
		Ing Paola Díaz	

5. TEORÍA ACERCA DEL PROCEDIMIENTO:

Inicialmente se investiga la no Conformidad, esta se puede presentar como producto no conforme, en tal caso se realiza lo descrito en este procedimiento, o como Queja y/o Reclamo hecha por los clientes.

Se determina la causa de la No Conformidad y se estudian mediante el análisis de proceso, los registros correspondientes y las auditorias internas. En el análisis de la No Conformidad se determina quien la genero y a esté se solicitara el planteamiento e implementación de una Acción Correctiva a la No Conformidad la cual será registrara en el FORMATO DE REGISTRO PARA APLICACIÓN DE ACCIONES.

Por ultimo la Ing Paola Díaz realiza seguimiento a la Acción Correctiva para asegurar su efectividad y se revisaran los documentos para reflejar los cambios en el Sistema de Gestión de Calidad debido a la Acción Correctiva.

6. VOCABULARIO ESPECIFICO

6.1 **Acción Correctiva:** Una acción emprendida para eliminar las causas de una no conformidad, defecto u otra situación no deseable existente con el propósito de evitar que vuelva a ocurrir.

6.2 **No Conformidad:** No Cumplimiento de un requisito especificado.

7. Abreviaturas

M	Manual
C	Caracterización del Proceso
PD	Procedimiento Documentado
F	Formato
I	Instructivo
FR	Formato de Registro
MC	Manual de Calidad
HE	Hojas de Especificaciones
DE	Departamento de Entrega y Almacenamiento
DV	Departamento de Ventas
DC	Departamento de Compras
DP	Departamento de Producción
DQ	Departamento de Calidad
GG	Gerencia General

8. BIBLIOGRAFÍA

8.1 Norma Técnica Colombiana ISO 8204; "Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad. Vocabulario"

8.2 Norma ISO 9001; 2000 "Sistemas de Gestión de Calidad".

ELABORO: Ing. Paola Díaz	REVISO:	APROBO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
 INSTITUTO DE POSTGRADOS
 RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: " RAI "

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia de Producción y Operaciones
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Plan de negocios para un restaurante de comida sushi en Bogotá
3	AUTOR(es)	Díaz Londoño Paola Andrea
4	AÑO Y MES	Marzo de 2010
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Córdoba Luis Guillermo
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>RESUMEN: El Plan de Negocios para la fabricación y comercialización de sushi como comida rápida, se desarrolla con base en la oportunidad de crear un mercado de comidas rápidas nutritivas en Bogotá. Dada la necesidad de los consumidores de incorporar al mercado nuevos alimentos saludables, se crea TAMASHI, un lugar donde el consumidor encontrara "sushi", un alimento delicioso y nutritivo, a un precio asequible y con la agilidad característica de las comidas rápidas. La investigación de mercado permite identificar amenazas y oportunidades del entorno y así establecer estrategias competitivas que posicionen el producto en el mercado resaltando su excelente calidad y precio. La evaluación financiera del proyecto revela la UN y los indicadores financieros que demuestran la viabilidad económica del negocio.</p> <p>ABSTRACT: The business plan for production and commercialization of Sushi as a fast food is developed with base on the opportunity of creating a nutritious fast food market in Bogotá With the consumer necessity to introduce new healthy foods to the market the TAMASHI fast food company is created. TAMASHI is a place were the client will find "sushi", a delicious healthy food, affordable and with the characteristic agility of fast foods. The market research allows to identify threatens and opportunities from the sector, and to establish competitive strategies to establish a product position in the market highlighting his excellent quality and price. The Financial Project Evaluation reveals the UN and the financial indicators that show the economic viability of the business.</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sushi 2. Comidas rápidas 3. Precio asequible 4. Jóvenes 5. Rapidez 6. Comida japonesa 7. Variedad 8. Nutritivo 9. Tamashi 10. Variedad Gastronómica
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector comercio. Secor real: Expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes, código CIUU 5523; pertenece a la División 55 de Hoteles y restaurantes.
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Plan de Negocio
10	OBJETIVO GENERAL	Fabricar y comercializar sushi como una comida rápida en Bogotá, que garantice productos nutritivos a precios accesibles para un gran porcentaje de la población, ofreciendo las ventajas de un alimento delicioso y saludable a un precio cómodo y con la agilidad característica de las comidas rápidas.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis del entorno social, político y económico para determinar amenazas y oportunidades de gran relevancia para el desarrollo del negocio 2. Realizar una investigación de mercadeo por medio de instrumentos de recolección de información como encuestas y entrevistas que permitan caracterizar el mercado objetivo. 3. Establecer estrategias competitivas que permitan un posicionamiento del producto en el mercado y recordación de marca a partir del primer año. 4. Presentar a la demanda un producto competitivo de excelente calidad a un costo accesible y con 10 opciones diferentes para el gusto de cada consumidor. 5. Mantener los estándares de calidad y certificación necesarios y las leyes establecidas para la elaboración y manipulación de alimentos con el ánimo de ofrecer un producto que cumpla con todas sus especificaciones legales. 6. Obtener un precio de venta con aproximadamente un 150% de ganancia frente al costo del producto asociado con materiales, servicios, mano de obra, arrendamiento y depreciación. 7. Establecer un precio de venta que represente aproximadamente un 20% de ahorro para el consumidor frente a la competencia. 8. Obtener una participación del 2% del mercado a partir del primer año y lograr un aumento en Volumen de ventas del 3% anual. 9. Alcanzar unos ingresos de \$100.000.000 para el primer año y aumentar ese valor un 3% durante los próximos cinco años de funcionamiento
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>ACODRES. Encuesta realizada a 3.281 restaurantes turísticos, en Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Bucaramanga y San Andrés. Noviembre de 2007 y febrero de 2008.</p> <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Instituto Distrital de Cultura y Turismo. Bogotá panorama turístico de 12 localidades. Ficha técnica turística Localidad de Chapinero 2004.</p> <p>BANCOLDEX. Tasas de redescuento Vigentes a partir del 23 de Febrero de 2010.</p> <p>BANCO DE LA REPÚBLICA BOGOTÁ, D. C. Informe de la junta directiva al Congreso de la República. Marzo de 2009. ----Informe sobre inflación. Marzo de 2009.</p> <p>BENCHMARK. Informe del sector de servicios (Recreación y Restaurantes). 2008. ----The Global Competitiveness Report 2008-2009. Work Economic Forum. Country profiles: Colombia.</p> <p>CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Dirección de estudios e investigaciones. El sector de servicios en la región Bogotá - Cundinamarca. Bogotá D.C., diciembre de 2004. ----Perfil empresarial de Bogotá y Cundinamarca. Bogotá D.C., noviembre de 2004. ----Perfil económico y empresarial de la localidad de Chapinero. Bogotá D.C., diciembre de 2006. ----Centro empresarial de Chapinero 2008. Bogotá D.C., diciembre de 2009. ----Tablero de indicadores de Bogotá. Encuesta de opinión empresarial Fedesarrollo 2009. Dirección de estudios e investigaciones. Bogotá D.C., diciembre de 2009. ----América Economía Intelligence "Escalafón de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina". Tablero de indicadores 2009. Dirección de Estudios e Investigaciones.</p> <p>CODENSA. Tarifas de energía eléctrica (\$/kWh) reguladas por la comisión de regulación de energía y gas (CREG). Noviembre 2009</p> <p>DANE. Censo General 2005. Cálculos de la Secretaría Distrital de Planeación – Dirección de Información, Cartografía y Estadística. Noviembre 3 de 2006. ----Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007. ----Dirección de estudios e investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá, 2008</p> <p>----Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales ----Promedios móviles, diciembre – febrero de 2008. ----Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 3.12, adaptada para Colombia.</p> <p>INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Normas colombianas para la presentación de tesis de grado. Bogotá, ICONTEC. NTC 1486.</p> <p>MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Política Nacional de Emprendimiento.</p> <p>MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. SENA. ACODRÉS. Norma técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. Enero de 2002</p>

13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>En el presente documento se muestra la estructura del Plan de Negocios a seguir para la fabricación y comercialización de sushi como comida rápida en la empresa TAMASHI. El objetivo del negocio consiste en ofrecer sushi a precios accesibles para un gran porcentaje de la población, ofreciendo las ventajas de un alimento delicioso y nutritivo a un precio cómodo y con la agilidad característica de las comidas rápidas.</p> <p>El sector de las comidas es actualmente uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento, dada la necesidad de los consumidores de incorporar al mercado nuevos alimentos saludables y nutritivos como el sushi, se crea Tamashi, un lugar donde el consumidor además de encontrar un alimento nutritivo y a un cómodo precio, tendrá la ventaja de la velocidad que le ofrece una comida rápida.</p> <p>Para llevar a cabo el objetivo inicialmente se realiza una investigación de mercado que permite identificar amenazas y oportunidades del entorno para establecer la viabilidad del desarrollo de este tipo de negocio, posteriormente se establecen estrategias competitivas que permitan el posicionamiento del producto en el mercado como consecuencia de su excelente calidad y precio para el consumidor y la mejor relación costo-beneficio para el inversionista.</p> <p>El precio de venta por Bimaki, unidad de venta seleccionada, es de \$3000 a \$3500, el cual se fija a partir del precio promedio de la competencia \$4500, brindándole al consumidor un ahorro del 20% y obteniendo una ganancia sobre costos del producto equivalente al 150%.</p> <p>Para la ejecución del presente plan de negocios se necesita una inversión de \$10.338.218 para el primer año, lo cual incluye el capital de trabajo y los activos fijos. La cantidad de personas en el escenario normal que frecuentan el total de restaurantes evaluados es de aproximadamente 4000 personas, Tamashi contara con una participación del mercado equivalente al 2%, es decir 80 personas. Con esta población se determina el volumen de ventas para el primer año, equivalente a 37.120 unidades con un aumento del 3% anual teniendo en cuenta que es un sector en constante crecimiento. Las ventas para el primer periodo son de \$109.504.000, las cuales permiten obtener una utilidad neta de \$22.118.984.</p> <p>Los indicadores financieros como la TIR (27,5%), el VPN (\$29.128.005) y el PE (\$60.064.219), demuestran la viabilidad y rentabilidad económica del negocio, que garantiza el éxito de la formulación y ejecución del plan de negocios.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>Metodología: muestreo aleatorio simple con población conocida.</p> <p>Grupos de investigación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidores: Hombres y mujeres entre los 15 y 45 años, que tengan preferencia por la comida étnica, light, o internacional; y además se encuentren en estratos entre 3 y 6. 2. Restaurantes: Establecimientos que tengan sushi dentro de su portafolio de comidas. Se entrevistarán a los dueños de los establecimientos y a los administradores. 3. Chefs: Chefs de diferentes nacionalidades que hayan trabajado con comida japonesa y tengan el conocimiento y experiencia de la preparación de este plato. <p>Instrumentos de recolección de información:</p> <p>Encuesta para consumidores y entrevistas para chef y Restaurantes</p>
15	CONCLUSIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. El negocio de fabricación y comercialización del sushi como comida rápida tendrá como estrategia competitiva ofrecer una comida nutritiva, a precios bajos, con rapidez, excelente calidad en productos y servicios y con la posibilidad de comprar de a dos unidades de sushi de un mismo sabor. 2. La unidad de venta seleccionada será el Bimaki, que contiene dos rollitos de sushi, esto con el fin de brindarle al cliente la posibilidad de degustar varios Bimakis de diferentes sabores, la carta de comidas cuenta con 10 sabores de Bimakis y cuatro opciones de bebidas. 3. El precio de venta por Bimaki es de \$3000 a \$3500, el cual se fija a partir del precio promedio de la competencia \$4500, brindándole al consumidor un ahorro del 20% y obteniendo una ganancia del 150% sobre costos del producto asociados con materiales, servicios, mano de obra, arrendamiento y depreciación. 4. La cantidad de personas en el escenario normal que frecuentan el total de restaurantes evaluados es de aproximadamente 4000 personas, Tamashi contara con una participación del mercado equivalente al 2%, es decir 80 personas. Con esta población se determina el volumen de ventas para el primer año, equivalente a 37.120 unidades con un aumento del 3% anual teniendo en cuenta que es un sector en constante crecimiento. 5. Las ventas obtenidas en Tamashi para el primer periodo son de \$109.504.000, obteniendo una utilidad neta de \$22.118.894 para el primer año. 6. La TIR obtenida en Tamashi (27,5%), demuestran la viabilidad y rentabilidad económica del negocio, que garantiza el éxito de la formulación y ejecución del plan de negocios. 7. El valor presente Neto obtenido en el análisis financiero de Tamashi (\$29.128.005) evidencia la utilidad del proyecto a precios de hoy, demostrando que los ingresos al valor presente son superiores a la inversión (\$10.338.218). 8. El PE en ventas encontrado fue de \$60.064.219, valor que representa la mínima cantidad de ventas que debe tener Tamashi para que no se presenten pérdidas económicas; cuantía mucho menor que la ventas obtenidas para el primer año de Tamashi.