



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN

“MASTER IN BUSSINES ADMINISTRATION”

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE
GASTRONÓMICO GREEN GARDEN LOUNGE CUCINE”

Tesis presentada para obtener el Grado
Académico de Magister en
“Bussines Administration”

ALUMNO: Gustavo Barja Deuer

TUTOR : Clory Sauma Guidi

Sucre – Bolivia

2011



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN

“MASTER IN BUSSINES ADMINISTRATION”

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE
GASTRONÓMICO GREEN GARDEN LOUNGE CUCINE”

Tesis presentada para obtener el Grado

Académico de Magister en

“Bussines Administration”

ALUMNO: Gustavo Barja Deuer

Sucre – Bolivia

2011

ÍNDICE

CONTENIDO	PAG
I ANTEPROYECTO	
1. Introducción	1
1.1. Definición del Tema	2
1.2. Antecedentes	3
1.3. Problemas y Oportunidades	6
1.4. Planteamiento del Problema	7
1.5. Justificación del Proyecto	8
1.6. Objetivos	9
1.6.1 Objetivo General	9
1.6.2 Objetivos Específicos	9
1.7. Metodología de la Investigación	10
II PLAN DE NEGOCIOS	
2.1. Resumen Ejecutivo	12
2.1.1. Plan de Negocios	13
2.1.2. Empresa	17
2.1.3. Estrategia	17
III MERCADO	
3.1. Investigación de Mercados	19
3.2. Diseño de la investigación	19
3.2. 1. Investigación Exploratoria – Descriptiva	19
3.2.2 Investigación del Entorno	20
3.3. Investigación de Mercados	21
3.3.1. Objetivos de la Investigación de Mercados	21
3.3.3.1. Objetivo General	22
3.3.3.2. Objetivos Específicos	22
3.4. Análisis del Sector	22
3.5. Plan De Marketing	23
3.5.1. Definición de mercadotecnia	24

3.5.2. Posicionamiento	25
3.5.3. Comunicación	25
3.5.4. Mercado objetivo	26
3.5.5. Segmentación del Mercado	26
3.5.6. Mezcla comercial	26
3.5.6.1. Precio	27
3.5.6.2. Métodos básicos para fijar precios	27
3.5.6.3. Promoción	27
3.6. Investigación Aplicada	28
3.6.1. Plan de marketing	28
3.6.2. Plan de operaciones	28
3.6.3. Cadena de valor	29
3.6.3.1. Actividades Primarias	30
3.6.3.2. Actividades de apoyo	30
3.6.4. Definición Inicial del Servicio	31
3.6.4.1. Atributos	31
3.6.4.2. Nombre	31
3.6.4.3. Identificación de los Clientes	31
3.7. Identificación de las necesidades de los clientes	32
3.8. Atributos y características del servicio	33
3.9. Definición de la oferta	34
3.10. Competencia	35
3.11. Definición del mercado objetivo	35
3.11.1. Mercado Objetivo y Ubicación de Clientes Potenciales	35
3.11.2. Mercado de referencia	36
3.11.3. Segmentación del Mercado	37
3.11.3.1. Demográficas y socioeconómicas	37
3.11.3.2. Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor	37
3.11.3.4. Análisis del Mercado Específico	38
3.12. Localización geográfica del restaurant	38
3.13. Líneas estratégicas	39
3.14. Definición del mercado objetivo y tipo de investigación	40
3.14.1. Investigación de Mercado	40
3.14.2. Objetivos de la investigación de mercados	40
3.14.2.1. Objetivo general	40

3.14.2.2. Objetivos específicos	40
3.14.3. Puntos de investigación	41
3.14.4. Contexto del problema	41
1.14.4.1. Variables claves de diseño	41
3.15. Definición del problema	42
3.15.1. Problema de decisión gerencial	42
3.15.1.1. Problema de investigación de mercados	42
3.15.1.2. Componentes	42
3.15.1.3. Modelo de investigación de mercados	42
3.16. Diseño de la investigación de mercados	43
3.16.1. Metodología	43
3.16.1.1. Proceso de diseño de la muestra	43
3.17. Descripción de la muestra	43
3.17.1. Plan de muestreo	44
3.17.2 Método de muestreo	44
3.17.3. Definición de la población	44
3.17.4. Selección de la Técnica de Muestreo	44
3.17.5. Determinación del tamaño de la muestra	45
3.17.6. Diseño de la encuesta	47
3.17.6.1. Modelo de encuesta	47
3.17.6.2. Análisis de los datos de campo	54
3.18. Estrategias de mercado	61
1.19. Concepto del producto o servicio	62
3.20. estrategias de precio	62
3.21. estrategia de ventas	63
3.22. estrategias de promoción	64
3.23. estrategias de servicio	65

IV TÉCNICO OPERATIVO

4.1. Descripción del producto y/o servicio	67
4.1.1. Producto	67
4.2. Proveedores	67
4.2.1. Claves	68
4.3. Proceso de recepción de materias primas	68

4.3.1. Requisitos para la recepción de Materias Primas	69
4.3.2. Requisitos para el almacenamiento de Materias Primas	70
4.4. Requisitos para los manipuladores de los alimentos	71
4.4.1. Requisitos Sanitarios para la manipulación de los alimentos	72
4.5. Manipulación de alimentos	72
4.5.1. Manipulación de los alimentos en <i>Green Garden Lounge</i>	72
4.5.2. Almacenamiento de los alimentos	73
4.5.3. Requisitos para la limpieza e higiene de instalaciones equipo, menaje, lencería y utensilios	73
4.5.4. Para la limpieza e higiene de equipos se establecen los siguientes requisitos	74
1.5.5. Requisitos para la eliminación de desechos	74
4.6. Servicio	74
4.7. Accesorios	75
4.8. equipos y maquinarias	75
4.8.1. Pasos en el proceso de producción del servicio	75
4.8.2. Tipos de equipos y maquinarias	76
4.8.3. Utensilios para medir y preparar	76
4.9 Facilidades	77
4.9.1. Distribución	77
4.9.3. Áreas de producción y manejo de Materias Primas	79
4.9.4. Paso a Paso en la cocina	80
4.10. La carta	81

V ADMINISTRATIVO

5.1. Estrategia organizacional	104
5.1.1. Misión	104
5.1.2. Visión	104
5.1.3. Objetivos	104
5.1.4. Valores de la organización	104
5.4. Estructura Organizacional	105
5.5. Organigrama	105
5.5.1. Definición y descripción de los cargos	105
5.5.2. Descripción de los Puestos	106
5.6. Contratación	112

5.7. Selección	112
3.8 Orientación y entrenamiento	112
3.9 Estímulos y disciplina	113
3.10. Evaluación del desempeño	113
3.11. Dotación	114

VI JURÍDICO LEGAL

6.1. Introducción	115
6.2. Sociedad de responsabilidad limitada (S. R. L.) o sociedad limitada (S. L.)	115
6.3. Administradores	115
6.3.1. Derechos de los socios	116
6.4. Requisitos para la formación de una sociedad de responsabilidad limitada	117

VII FINANCIERO

7.1. Inversión en activos	118
7.1.1. Inversión en maquinaria y edificaciones	118
7.1.2. Inversión en Muebles y Enseres	118
7.1.3. Inversión en capital de trabajo	119
7.2. Inversión inicial	120
7.3. Fuentes de financiamiento	120
7.4. Proyección de ingresos por ventas	122
7.5. Proyección de costos	124
7.5.1. Gastos de Operación y Administrativos	124
7.5.2. Gastos de depreciación de los activos	125
7.8. Estado de resultados	125
7.8.1. Criterios de decisión	126
7.9. Flujos financieros y rentabilidad	127
7.9.1. Escenario Básico	128
7.9.2. Escenario Pesimista	128
7.9.3. Escenario Optimista	129
7.10. Análisis de los indicadores financieros	130
7.10.1. Nivel de endeudamiento total	130
7.10.2. Rentabilidad operacional	130

7.10.3. Utilidad Neta	130
7.11. Relaciones Análisis – Resultados – Propuestas	131
VIII CONCLUSIONES	134
IX RECOMENDACIONES	135
X BIBLIOGRAGIA	136

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PAG
Tabla 1 Definición del Rango de la Población	44
Tabla 2 División de la muestra en edades y Sexo	46
Tabla 3 Costo Total de la Maquinaria y equipo	76
Tabla 4 Inversión en Maquinaria y Edificaciones	117
Tabla 5 Inversión en Muebles y Enseres	118
Tabla 6 Inversión en Capital de Trabajo	118
Tabla 7 Total de la Inversión	119
Tabla 8 Amortización	120
Tabla 9 Clasificación de los clientes	121
Tabla 10 Consumo por semana	122
Tabla 11 Ingreso Por Platos	122
Tabla 12 Proyección de los costos	123
Tabla 13 Gastos de Operación y Administrativos	123
Tabla 14 Gastos de Depreciación	124
Tabla 15 Estado de Resultados	124
Tabla 16 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno / Valor Actual Neto	125
Tabla 17 Indicadores de rendimiento financiero	125
Tabla 18 Escenario Básico	127
Tabla 19 Escenario Pesimista	128
Tabla 20 Escenario Optimista	128
Tabla 21 Relación Análisis -Resultados - Propuesta	130

ÍNDICE GRÁFICOS

CONTENIDO	PAG
Figura 1: Concepto de cadena de valor	30
Figura 2: Mercado objetivo	35
Figura 2: Modelo de Investigación de Mercado	42
Figura 3: <i>Lay out</i> de <i>Green Lounge Cucine</i>	78
Figura 4: Distribución de la Cocina	79
Figura 5: Organigrama de <i>Green Garden Lounge Cucine</i>	105

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO

Anexo # 1 Escenario Optimista

Anexo # 2 Escenario Pesimista

Anexo # 3 Escenario Básico

Anexo # 4 Encuesta a consumidores

Anexo # 5 Menú de Restaurantes

Anexo # 6 Menú de Platos Fuertes

Anexo # 7 Publicidad

Anexo # 8 Información Nutricional

Anexo # 9 Alimentación Variada

Anexo # 10 Complementos Vitamínicos

Anexo # 11 Complementos Minerales

I ANTEPROYECTO

1. INTRODUCCIÓN

La industria de restaurantes es un reflejo directo de los cambios de la sociedad en la cual operan. La sociedad ha cambiado a un orden social más avanzado y más complicado que implica un movimiento que se aleja de los *alimentos producidos en masa para dar paso a alimentos producidos para las masas* porque las exigencias de los usuarios han cambiado.¹

La forma de alimentarse variará con el correr de los tiempos, ya que cada día las personas piensan más en su salud y la selección de los alimentos se basa en éste concepto.

Es por esto que se está comenzando a desarrollar un nuevo estilo de consumo basado en la comida GOURMET, cada vez fabricada con productos más frescos, y orgánicos.

En el mundo moderno las personas buscan más aquello que les place y les produce goce, como la buena comida.

Salir a comer o almorzar se volvió cotidiano, dejó de ser algo para celebrar. En las grandes ciudades del país, la gente trabaja lejos de sus casas y encuentra en el restaurante un espacio para socializar y hacer negocios.

1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA

El presente plan de negocios tiene como objetivo la evaluación de la rentabilidad económica de implementar un Restaurante de comida saludable en la ciudad de Sucre. La viabilidad del plan de negocios se efectuara mediante un análisis de mercado que permita medir la aceptación del servicio que se pretende brindar.

Al iniciar el nuevo siglo se puede decir que el mundo ha experimentado grandes cambios como lo son los avances tecnológicos, médicos, de crecimiento poblacional y comercial que son causas del desarrollo y auge humano en las últimas décadas y que nos han embargado de tanta satisfacción y bienestar. Desafortunadamente la mayoría van en decrecimiento de las áreas

¹ Alzate L, Jaime. (2002), Administracion y costos de cocina. Jaime Alzate Editor

naturales y su fauna, debido a su inexorable destrucción, que a su vez redundan en contaminación y una serie de males que aquejan a las personas. Muestra reciente de esto son los cambios tan drásticos y alocados que ha tenido el clima especialmente a finales de siglo.

Pero como los seres humanos son criaturas racionales que se adaptan a las necesidades que van encontrando en su camino, y hasta la fecha siempre han encontrado solución a la mayoría de sus inconvenientes, entonces han salido a la luz pública protectores de lo natural y con esto se ha creado una tendencia o ideología por las cosas naturales que se va acentuando cada vez más con el paso del tiempo.

Entre otras cosas también se puede mencionar a la televisión, las revistas y otros medios de comunicación que proyectan un prototipo de figura ideal para ambos sexos como lo son los cuerpos esculturales y una salud perfecta que irradian en los espectadores motivos protuberantes para conservar la figura idealizada y una salud óptima que han resaltado males que antes no se conocían o no se les daba tanta importancia como lo son la diabetes, la hipertensión y el sobrepeso que es exceso de grasa en el organismo. Como resultado han salido al mercado una serie de productos y servicios para dichos consumidores que van desde gimnasios, aparatos, dietas, cremas, ejercicios y un sin fin de productos más.

Una de las cualidades del Administrador de Empresas es poder enfocar las necesidades del consumidor y plasmarlas en un negocio en concreto y por ende en ganancias o utilidades, y cuando no existen las necesidades, las crea, para poder prestar un servicio o brindar un bien de acuerdo a las expectativas del cliente y que éste quede totalmente satisfecho.

Lo dicho anteriormente otorga la pauta para aprovechar esa gran oportunidad de negocio que aflora en el mercado. Por esto al saber que una de las necesidades básicas de las personas es alimentarse, que cada vez menos personas digieren sus alimentos en casa debido al trabajo y además las tendencias o ideologías por un cuerpo más esbelto y saludable por las cuales se inclinan la mayoría de personas, se llegó a la conclusión de analizar la posibilidad de introducir al mercado un Restaurante de comida saludable. Esta propuesta se ratificará por un proceso que va desde una investigación de mercados hasta un plan de mercadeo para demostrar lo acertado o no de una posible oportunidad de negocio.

1.2. ANTECEDENTES

Existen varios aspectos en nuestro estilo de vida que han influido en los nuevos hábitos y que favorecen el desarrollo del negocio de los restaurantes; por ejemplo, las salidas a comer tienen una larga historia.' La historia da inicio con las tabernas que existían ya en el año 1700 A.C. Se han encontrado. Pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 acá, que tenía un menú limitado, sólo servía un plato preparado con cereales, aves salvajes y cebolla. En aquel entonces, las mujeres no podían acudir a estos comedores. Sin embargo hacia el año 402 A.C. las mujeres empezaron a formar parte del ambiente de las tabernas, los niños pequeños también podían acudir si iban acompañados de sus padres pero las niñas no podían hacerlo hasta que no estuvieran casadas.

Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 D.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes.

Después de la caída del Imperio Romano, las comidas fuera de casa se realizaron generalmente en las tabernas o posadas, pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comida en Londres, París y algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados. Las cafeterías son también un antepasado de nuestros restaurantes. Estas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres. En aquel entonces el café era considerado un "curalotodo". Estas cafeterías eran también muy populares en la América colonial. Había muchas en Boston, Virginia y Nueva York. La palabra cafetería proviene del francés café.

El primer restaurante propiamente dicho tenía la siguiente inscripción en la puerta: "***Vetôte ad me omnes que stomacho laboratoratis et ego restauraba vos***". No eran muchos los parisinos que en el año 1765 sabían leer francés y menos aún latín, pero los que podían sabían que Monsieur Boulanger, el propietario, decía: "***Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré***".

Boulanger llamó a su sopa "*le restaurant divin*". Su "*restaurador divino*" no era más que un perfeccionamiento de las mezclas de vegetales y hierbas amargas preparadas por los médicos de la Edad Media como reconstituyente. Se trataba de un delicioso y opulento consomé que atrajo a todas las damas y caballeros elegantes que normalmente no frecuentaban las tabernas públicas en las que la comida estaba relegada a un segundo plano por la bebida.

Restaurante de Boulanger, Champs d'Oiseau, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la sociedad acudían para mostrar su distinción. Boulanger amplió el menú sin pérdida de tiempo y así nació un nuevo negocio. La palabra restaurante se estableció en breve y los chefs de más reputación que hasta entonces sólo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un grupo de pequeños empresarios: los restauradores.

La siguiente es una clasificación amplia y generalizada de los tipos de restaurantes que existen:

1. Restaurante familiar o económico

Por lo común, los restaurantes familiares ofrecen una amplia selección de platos a base de "carne, papas y arroz" a precios moderados para personas de medianos ingresos. En cuanto a bebidas alcohólicas» éstas suelen restringirse a cerveza y vino.

La decoración es alegre y la dotación consiste en una combinación de mostradores, mesas y compartimientos. Es indispensable contar con un lugar para estacionamiento, puesto que los clientes (la unidad familiar) llegan muchas veces en automóvil. La ubicación es importante, al igual que la proximidad a una zona residencial con buenas vías de acceso.

2. Cafetería

La cafetería se caracteriza por el servicio de comidas rápidas y la numerosa afluencia de clientes. A menudo, a éstos sólo se les sirve en la barra. La decoración es mínima y los precios son relativamente bajos. Los mejores sitios para estos negocios son los edificios de oficinas o las avenidas comerciales con nutrido tránsito peatonal.

3. Cafetería de servicio rápido

Este tipo de cafeterías requiere un gran volumen de clientes. Su ubicación es decisiva para lograrlo. Los centros comerciales y los edificios de oficinas son los mejores sitios. Por lo general se trata de negocios de autoservicio, con menús limitados pero que incluyen sopas, entradas, postres y bebidas.

4. Restaurantes para gastrónomos y gourmets

En la mayoría de los casos, estos restaurantes exigen una inversión más amplia que los ya descritos, pues su ambiente y decoración son muy costosos. Los restaurantes de este tipo

atienden a personas de mayor capacidad económica, dispuestas a pagar el costo. Los alimentos y bebidas deben prepararse con sumo cuidado, por razón de la clientela.

5. Restaurantes de comidas nacionales y regionales

Los restaurantes que se especializan en comidas específicas de una región o un país, en este caso son importantes la decoración y la ambientación con motivos típicos y música del correspondiente país o reunión, con sus bebidas propias además de vino y cerveza.

6. Comida rápida

Estos establecimientos, que funcionan principalmente bajo la modalidad de concesión, ofrecen alimentos para ser consumidos allí mismo o para llevar. Debe permanecer abierto muchas horas y, por lo general, los siete días de la semana. En estos establecimientos no suelen venderse bebidas alcohólicas.

7. Delicatessen

El servicio de *delicatessen* (platos exquisitos preparados para llevar), unido a la venta tradicional de carnes frías, productos lácteos, emparedados, ensaladas y otras comidas para llevar, ha venido tomando auge. Por lo general están situados en zonas comerciales o en edificios de oficinas. La variedad de platos para llevar es limitada y la inversión baja.

8. Restaurante tipo bufé

Por lo general, el restaurante tipo bufet funciona en forma de autoservicio. Sin embargo, si se ofrecen licores, cerveza y vino será necesario servirlos a la mesa. El bufet consiste en ofrecer al cliente *"todo lo que pueda comer"*. La ubicación es importante, puesto que debe contar con sitios de estacionamientos suficientes y cercanos. Además, este negocio puede ofrecer servicio de banquetes y meseros a domicilio.

9. Restaurantes en instituciones

Por lo general, los restaurantes de este tipo funcionan en edificios de oficinas, comúnmente en forma de cafetería. El horario de funcionamiento deberá establecerse de acuerdo con los propietarios del edificio o de la empresa que lo ocupe, al igual que la propiedad de los enseres. En la mayoría de los casos, quienes manejan estos restaurantes institucionales disponen de un mercado fijo, inclusive cautivo, pero deben cumplir con ciertos niveles de calidad y otras condiciones impuestas por los propietarios del edificio o de la empresa, también el servicio puede ser subsidiado por la empresa como una prestación adicional a los trabajadores.

10. Concepto del Restaurante de Comida Saludable

El concepto al cual se intenta dar forma y llegar a concretizar para incorporarlo en la mente del consumidor es el siguiente: un restaurante donde se sirva comida apetitosa, agradable al paladar, muy sana, con un contenido bajo en grasa. Lugar en donde el cliente se sienta arropado en un ambiente acogedor y a la vez cálido, que se identifique con su persona, es decir su estilo de vida, dirigido en su forma y fondo a lo natural.

Además de su comida otra de sus fortalezas será la creación de una actitud de servicio al cliente, con personal muy amable, atento y correcto; en el cual el cliente recibirá lo que quiere en el momento preciso y lugar idóneo, con esperas razonables y sin pedir las cosas más de una vez.

A todo esto se añade la exclusividad del lugar para gente de buen gusto, las instalaciones impecables en cuanto a limpieza y por último la decoración orientada a la conservación, convivencia y uso adecuado de lo natural en una mezcla de exótico, hermoso y sencillo.

1.3. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Debido al incremento que se ha producido por la vida sedentaria de la mayoría de la población y por llevar una vida llena de excesos es que el índice de personas con sobrepeso, diabéticas e hipertensas ha aumentado considerablemente.

En la actualidad la mayoría de restaurantes solo presenta menús variados de comida rápida pero no se enfocan en brindar un servicio que lo puedan disfrutar los clientes con un tipo de comida sana y saludable baja en grasas y calorías.

El sector gastronómico en la ciudad de Sucre hasta el momento no ha considerado dar alternativas a las personas que quieren cuidar su salud , por esta razón se investigara que es lo que requieren los clientes que visitan los restaurantes para poder hacer una propuesta de menú y darles alternativas cuando decidan comer fuera de su casa.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En base a la observación que se realizó en la ciudad de Sucre, y la posterior visita a varios de estos restaurantes de trayectoria en la ciudad, se evidencio que el sector gastronómico se encuentra saturado en relación a la población, incluyendo el servicio de algunos otros restaurantes que carecen de diferenciación en cuanto a la calidad del producto y atención al cliente (Mayormente los que pertenecen al comercio informal); de ahí que surge el problema para el sector gastronómico y principalmente para la salud alimenticia de las personas.

Aproximadamente tres de cada cinco restaurantes son cerrados en el primer año de operaciones. Se considera que este fenómeno se da por las siguientes razones:

- Falta de capital de trabajo para la implementación del mismo.
- Mala localización geográfica del restaurante.
- Deficiencia en la preparación de las comida.
- Falta de identificación de las necesidades reales de los clientes.
- Mala administración del negocio.
- Infraestructura y *lay out* inadecuados.
- Carencia de restaurantes que respondan a las tendencias actuales de salud.

- Falta de un análisis de sensibilidad.

Muchos de los restaurantes se encuentran indebidamente localizados, no cuentan con una inversión prudente, el menú que se ofrece no es del agrado del consumidor, los precios son relativamente bajos, sin embargo estos son presa de un éxito ficticio los primeros días de operación, esto debido a la novedad del mismo y los bajos precios al comenzar sus operaciones.

Por otro lado, existen restaurantes que parten de un estudio del mercado que identifica necesidades específicas y apunta a cubrir estas, en base a análisis demográficos, evaluaciones de mercado, inversiones de mediano y largo plazo, entre otros. Estos factores de análisis les ha permitido contar con una buena localización, una distribución y *lay out* eficiente, y un personal de atención capacitado, sin embargo, muchos estos no llegan al primer año de vida.²

Los restaurantes en la ciudad de Sucre, no cuentan con un principio que es fundamental: la evaluación económica y financiera de su negocio, no identifican la captación de ingresos a través de la captación de un segmento clave de clientes, si no que se dirigen a todo el mercado

² DORF MARTIN Restaurants That World: Case Studies of the best in industry. E.U.A Whitney of Design (1992)

sin identificar segmentos y clientes claves, lo que los imposibilita de personalizar el producto y el servicio.

Además se pudo notar que estos no evalúan el monto de la inversión, la tasa interna de retorno, o el periodo de recuperación para los inversionistas, por lo que el análisis financiero queda al margen de su evaluación.

Dentro del área de recursos humanos los restaurantes de esta ciudad no hacen hincapié en el fortalecimiento de las relaciones a largo plazo con cada uno de los clientes, ni existe una relación obrero- patronal que forme una cultura organizacional positiva para el negocio. De igual manera la mayoría de los restaurants de la ciudad de Sucre, no cuentan con planes estratégicos que les permiten desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Otro aspecto a considerar, es el hecho de no contar en la ciudad de Sucre, con restaurantes que respondan a un nuevo segmento cada más exigente con el cuidado de la salud, que opta por comida sana siguiendo las nuevas tendencias mundiales de la alimentación.

Además se requiere una empresa gastronómica, que satisfaga las necesidades de los consumidores y brinde una atención excepcional, a través de un plan estratégico y de operaciones, que otorgue las bases suficientes para incrementar las probabilidades de éxito, debe ser llevado a cabo con el uso de las herramientas de administración y gestión actuales para este sector.

Ante esta situación se plantea el siguiente problema de investigación:

¿El diseño de un plan de negocios que incluya las aéreas de marketing, operaciones, recursos humanos, financiera, administrativa política y legal, permitirá poner en marcha eficaz y eficientemente un restaurant de comida saludable en la ciudad de Sucre?

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Se puede conocer que en estos últimos años, se ha incrementado el consumo de alimentos sanos, basados en dietas balanceadas, uso de productos naturales, como parte de una tendencia internacional, que está siendo cada vez mas adoptadas por las sociedad como un cambio cultural, gracias a los medios de comunicación.

Que la juventud local, está cada vez mas sensibilizada al consumo de alimentos sanos elaborados, como parte de las tendencias mundiales, que han sido puestas de manifiesto en

diferentes programas televisivos y de revistas especializadas, por lo que un restaurante con ofrezca alimentos sanos tendrá una aceptación que garantizará la inversión de los propietarios.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para el montaje y gerencia de un restaurante de comida saludable, para cubrir las nuevas tendencias gastronómicas de la ciudad de Sucre.

1.6.2. Objetivos Específicos

- 1. Análisis de Mercado.-** Determinar el mercado objetivo, y la mezcla de marketing. (Análisis de las 4 P's: Precio, Plaza, producto, Promoción)
- 2. Análisis Técnico.-** Determinar que utensilios, electrodomésticos, son necesarios para la elaboración del menú, calidad, costo cantidad requerida para la elaboración de cada una de las ofertas del menú.
- 3. Análisis Operativo.-** Determinar el ciclo de producción; así como cual será el lay out.
- 4. Análisis Administrativo.-** Desarrollar una estructura administrativa tal que responda a los requerimientos del negocio y a las exigencias del mercado , definiendo para ello cada una de las políticas del negocio, objetivos estratégicos, organigramas (Estructuras y responsabilidades individuales).
- 5. Análisis Jurídico Legal.-** Establecer el tipo de sociedad y los procedimientos para la conformación de la misma.
- 6. Análisis Financiero.-** Determinar la estrategia de financiación para el montaje del restaurant y la estructura del mismo.³

³ Todos estos objetivos se desarrollarán con base en el libro: “Innovación Empresarial” de Rodrigo Varela

1.7. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
Análisis del Mercado	Realizar encuestas. Analizar las diferentes opiniones de los expertos. Analizar el entorno. Plantear estrategias de mercado.	Encuestas Estudio de segmentación
Análisis Técnico/ Operativo	Determinar los contenidos en la carta. Determinar el método de inventarios. Determinar el proceso de producción. Materias Primas.	
Análisis Financiero	Realizar el análisis Financiero del proyecto. Realizar una evaluación financiera. Establecer el plan de ventas y de compras	Evaluación de Proyectos Estado de Resultados Balance General Indicadores financieros
Análisis Administrativo	Definición de las características del personal. Definir la estructura, estilos de dirección. Mecanismos de control Políticas de administración de personal.	Investigación

Fuente: Elaboración propia

II PLAN DE NEGOCIOS

2. RESUMEN EJECUTIVO

Green Garden Lounge Cucine es un restaurante, que busca diferenciarse de los demás restaurantes en la ciudad de Sucre, gracias a aspectos como la calidad en la comida y en el servicio, relación entre calidad y precio, el valor agregado que se ofrecerá al público y la originalidad de sus platos, diferenciándose con ofertas de comida sana.

Green Garden Lounge Cucine, se especializará en preparar platos sanos, frescos de diferentes cortes de carnes y ensaladas; por esta razón se desea entrar en el negocio ya que éste podrá ser un gran atractivo, en un mercado todavía en descubrimiento. Esto es lo que hace la diferencia frente a los competidores: es algo diferente de lo que se ve tradicionalmente en la ciudad de Sucre, con una oferta de platos bajo el concepto de comida sana

Luego de realizar un estudio del mercado se pudo establecer el público objetivo según la propuesta del negocio y se llegó a la conclusión de que estará conformado por gente de todas las edades que busca probar nuevas sensaciones y nuevos platos, con un poder adquisitivo medio-alto, que y se caracterice por el gusto de comer fuera de casa; es por eso que un restaurante con estas características tiene grandes probabilidades de tener éxito en el creciente mercado gastronómico.

Así mismo, se ha realizado un detallado ejercicio de los aspectos operativos y técnicos del negocio.

El sector gastronómico en Bolivia y en particular en la ciudad de **Sucre** está en crecimiento y representa una opción bastante atractiva para los inversionistas extranjeros así como para los nacionales.

El principal interesado en el negocio es Gustavo Barja Deuer (Creador del plan de negocio) encargado de la planeación del restaurante y manejará todo lo relacionado con la parte operativa y administrativa. Aún así, no se descarta alguna posible unión con algún inversionista, o chef que quieran invertir en él.

Una de las metas es hacer que el restaurante esté entre los más reconocidos de la ciudad de Sucre, generando altos niveles de beneficios y utilidades, así como oportunidades de empleo para muchas personas.

Mediante la revisión de los estados financieros proyectados se puede confirmar que es un negocio muy atractivo ya que su TIR (Tasa Interna de Retorno) proyectada para 5 años es de 88 % y el VAN (Valor Presente Neto) es de 509.533 Bolivianos. En resumen, *Green Garden Lounge Cucine* es una buena propuesta gastronómica que incursionará en Sucre, generando una gran oportunidad de negocio.

Green Garden Lounge Cucine se espera que se convierta entonces en una alternativa completamente distinta a los demás restaurantes de la ciudad y cautivará a todos y cada uno de sus clientes, no sólo gracias a su servicio excepcional, sino por la calidad de sus platos y la elaboración de nuevas propuestas en base al comida sana.

2.1.1. Plan de negocios

El plan de negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico a cinco grandes preguntas que todo empresario, inversionista, proveedor o comprador desea saber:

1. ¿Qué es y en qué consiste el negocio?
2. ¿Quién dirigirá el negocio?
3. ¿Cuáles son las causas y razones para creer en el éxito empresarial?
4. ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
5. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio, que estrategias se van a utilizar para conseguir este propósito? ⁴

“En este sentido, el plan de negocios es un proceso que busca darle identidad y vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los procesos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen, la visión del empresario sobre el producto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse”⁵

⁴ Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición

“Un plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para lograr una gran compañía como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: Para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra, para conseguir una licencia o franquicia de una compañía local o extranjera, para interesar a un potencial socio”⁶

“Para la construcción del plan de Negocios de un Restaurante de comida saludable, es necesario seguir unos pasos; en primer lugar es necesario realizar una vista de conjunto, para poder luego empezar a evaluar por parte”⁷

Las partes esenciales del plan de negocios para el montaje de un restaurante son:

- a) Cubierta y Contenido del Plan
- b) Objetivo
- c) Desarrollo del Plan: Corta descripción del tipo de restaurante que se tiene en mente, quienes van a ser los socios, esta debe incluir:
 - Nombre, dirección, número telefónico, dirección telefónica, y diseño grafico. (Logotipo o distintivos)
 - Una descripción de la clase y estilo del restaurante.
 - Localización
 - Perfil de clientes y mercado objetivo. Estrategias de marketing y publicidad.
 - Descripción de la competencia y análisis de que hace a su restaurante especial, y de por que llenara un vacío en el mercado.
 - Equipo directivo: las destrezas, experiencia y habilidades de los miembros (chef, Administrador de comedor, diseñador del restaurante)
 - Estructura de la propiedad y del negocio: descripción de la estructura de operación.

Es importante de la misma forma considerar lo siguiente:

⁵ Rodrigo Varela; Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición 2008

⁶ Daniela Terragno y Maria Laura Leucona (Mercadeo/ Dinero)

⁷ Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “Cómo iniciar y administrar un restaurante”, Norma, 2002

- El tipo o clase: (Fino o Gourmet, de llevar o comedor pequeño, familiar, restaurante de hotel, bar, comida rápida, etc.)
- El local (Tamaño)
- Número de mesas y asientos
- Número de empleados.
- Comidas que se sirven.
- Promedio de cuenta por comida.
- Tipo de propiedad.
- Promedio de edad de los clientes.
- Promociones y eventos.

Simultáneamente, se debe realizar un estudio detallado, donde se analicen los siguientes aspectos: Análisis de la competencia, Perfil industrial y Turístico, Estrategia de Marketing, también es de vital importancia contar con un Plan Comercial y otro Plan Operacional.

Otra parte fundamental de todo Plan de Negocios, es la parte financiera, es por esto que se explicara en detalle las partes fundamentales, para el buen manejo de un plan financiero, este comprende dos partes fundamentales:

- a) Presupuesto de capital
- b) Estado de pérdidas y de ganancias proyectado.

Es necesario mostrar que cantidad de dinero es necesaria para la puesta en marcha del restaurante, y de la misma forma mostrar como es que el negocio generara suficientes ingresos para poder pagar las deudas en las que se incurrieron.

Se contemplarán los siguientes ítems:

- Presupuesto de Capital.
- Costos Fijos
- Costos de Personal
- Estados Financieros

Habiendo examinado todos estos puntos, se empezara con la puesta en marcha del mismo.

El plan de inversión deberá ser el siguiente paso, y se considera como una de las partes más importantes de todo el plan, ya que en esta parte se determina, la cantidad de dinero requerida para empezar a trabajar en el restaurante; y las fuentes de donde se financiara este dinero una de las preguntas frecuentes en este punto es:

¿Cuánto dinero aportara directamente el dueño y sus socios y cuanto dinero se anticipa tener que financiar a través de otros inversionistas?

Un plan financiero consta de las siguientes partes:⁸

- Presupuesto de capital: Este detalla los costos iniciales en diversas etapas. La investigación exigirá tiempo y energía; Los costos de iniciar se dividen en dos: Costos Duros (Como materiales de construcción o de equipamiento) y los blandos (Diseño, consultoría o entrenamiento)
- Plan de inversión: En esta etapa es necesario detallar todo el dinero requerido para empezar a trabajar en el restaurante, e indicar de donde se conseguirá este mismo.
- Estados financieros: Es necesario como mínimo elaborar estos: Estado de perdidas y ganancias (Documento financiero más importante, ya que este documento no solo muestra los ingresos si no también los egresos, lo más importante es que muestra si se gana más de lo que se gasta).
- Análisis de Punto de equilibrio: El objetivo de este análisis es calcular el nivel mínimo de renta que restaurante debe producir para poder cubrir todos los gastos.
- Balance General: Esto es necesario para mostrar a los inversionistas el valor de los activos y pasivos del restaurante y como quedarían las acciones.
- Flujo de caja: Muestra la relación entre los activos y los pasivos corrientes.
- Retorno de la Inversión: Medir el beneficio a obtener por cada unidad monetaria invertida durante un periodo de tiempo. Su medida en número relacionado con el ratio Coste / Beneficio

⁸ Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante, Brian Cooper , Brian Floody, Gina Mc Nelly, Grupo Editorial Norma 2002

2.1.2. Empresa

Empresa es el nombre que se les da a las distintas instituciones que se forman de manera unipersonal o por asociación, para satisfacer una necesidad de un grupo de personas que componen un mercado de consumo.

Existen distintas clases de empresas, pues las necesidades son muchas en una sociedad y para estas necesidades es que nacen las nuevas empresas, siempre pensando en brindar la mayor comodidad posible y oferta de productos en un mismo lugar a los consumidores.

Empresa es una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrar en forma adecuada a los satisfactores que le son indispensables para subsistencia y progreso.

El material humano es el elemento más importante que posee una empresa, es aquel del cual no puede ni podrá prescindir para poder desarrollar sus acciones y obviamente tampoco podrá prescindir de los materiales para comercializar su producto y poder satisfacer necesidades que son su misión y objetivo principal.

La empresa nace con fines de progreso, de lucro (la mayoría de las veces) y debe siempre haber un encargado de llevarla a esa situación de éxito económico, este responsable debe estar alerta a las distintas situaciones de riesgo que se puedan presentar para hacerles frente lo antes posible.

2.1.3. Estrategias

La palabra estrategia tiene sus inicios con los militares, que utilizaban esta palabra como sinónimo de destrucción, pues su intención era destruir al enemigo con el cual se encontraban en contienda bélica.

Adaptando la palabra al uso que se hace de la misma en esta época moderna podríamos decir que se crean las estrategias para destruir al enemigo, es decir a la competencia que pueda existir de los productos que se encarga de comercializar esta empresa en un mercado de consumo.

Estas estrategias siempre tienen la intención de cerrar el paso a la competencia y atraer la atención de los clientes con la finalidad de vender más, tener mayor participación en el mercado en el cual nos desenvolvemos y mantener una liquidez económica estable.

Son acciones que se crean bajo una dirección para explotar de mejor manera los recursos y esfuerzos que se poseen en una empresa para conseguir de manera más rápida y efectiva los objetivos trazados.

Las estrategias pueden ser adaptadas de acuerdo al mercado y al rumbo que esta tenga en el transcurso de la implementación de la misma.

Las estrategias tienen muchos elementos que la apoyan en el transcurso de su implementación pero existe uno del cual no pueden prescindir como es la comunicación, pues la misma es utilizada como herramienta y canal para poder llegar a nuestro público objetivo con la información necesaria que la empresa desea que el conozca con respecto a las acciones que se están realizando para satisfacerlo mejor.

Las estrategias para ser desarrolladas previamente necesitan de un análisis de la situación actual de su mercado y de su competencia para poder tener el éxito que se desea.

III MERCADO

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

“La Investigación de mercados es la función que vincula a consumidores, clientes y público con mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar medidas de mercadotecnia, y para mejorar la comprensión del proceso de mercadotecnia ”⁹

La investigación de mercado especifica la información necesaria para resolver problemas de mercado, diseña el método para reunir la información, administra y lleva a cabo el proceso de recolección de datos y analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación, metodológicamente se divide la misma en dos partes principales,; la primera se realiza una investigación exploratoria y la segunda se realiza una investigación descriptiva, y para finalizar una investigación aplicada sobre la base del desarrollo de un plan de negocios.

3.2.1. Investigación Exploratoria – Descriptiva

La investigación exploratoria tiene como objeto principal obtener información que permita estructurar el estado actual al que se va a enfrentar la nueva empresa. Para esto se va a realizar un análisis de los siguientes aspectos:

- El entorno de la Empresa
- El sector dentro del cual se desarrollan sus actividades
- Análisis de las áreas dentro de la empresa.

⁹ «Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico», Segunda Edición, de Malhotra Naresh, Prentice Hall, 1997, Págs. 21 y 22.

Entender estos aspectos lleva a la investigación a desarrollar una forma de administración que se adecue a las verdaderas necesidades del sector, además del entorno en el que se desenvolvería en el mercado de la ciudad de Sucre.

Las actividades de investigación exploratoria se dividen en tres etapas:

- Etapa 1: Investigación del entorno
- Etapa 2: Investigación de mercado
- Etapa 3: Investigación aplicada

3.2.2. Investigación del entorno

a) Investigación del Macroentorno

Para el análisis del macroentorno se estudiarán las variables que afectan todo tipo de industria dentro de un sector, es decir todos aquellos factores externos a la empresa. Dichas variables son las siguientes:

- Aspectos políticos – Legales
- Económicos
- Sociales – Culturales
- Tecnológicos

b) Análisis del Microentorno

Para el análisis de la empresa se hará uso de la herramienta establecida por Porter, analizando las cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún sector son las siguientes.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

c) Análisis de la Empresa

Dado que la empresa aun no está consolidada como tal, se hará un análisis de lo que la empresa debería tener en caso de implementar el plan, además de determinar cuáles son los factores claves del éxito para el crecimiento sostenido de un restaurante de estas cualidades en la ciudad de Sucre.

3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se hará uso de encuestas realizadas de forma personal cara a cara, debido a que no existe información primaria útil para este tipo de investigación. Para el desarrollo de la investigación de mercados se utiliza herramientas teóricas que servirán para la ejecución de cuestionarios y entrevistas.

Para poder desarrollar la investigación de mercados, se realizaran encuestas de tipo personal, bajo la guía de un cuestionario estructurado, el cual será elaborado bajo un orden lógico con preguntas dicotómicas y de opción múltiple.

Con esta investigación se pretende determinar los requerimientos o necesidades del cliente, es decir, establecer el grado de aceptación de este nuevo servicio. Adicionalmente permite definir las características relevantes que deben ser tomadas en cuenta para que el servicio se eficaz y eficiente.

a) Segmentación

En esta parte de la investigación primeramente se desarrolla la segmentación del mercado con el objetivo de esbozar el plano general del escenario en el que se desenvolvería la empresa.

Seguidamente, en base a criterios estratégicos, se seleccionarán los segmentos de mercado en los que la empresa tiene mayor aceptación.

3.3.1. Objetivos de la Investigación de Mercados

3.3.1.1 Objetivo General

- Estudiar, analizar y definir los diferentes hábitos, comportamientos, gustos, frecuencias y preferencias de las personas, clientes objetivos, en materia de restaurantes para diseñar la oferta gastronómica a utilizar.

3.3.1.2. Objetivos Específicos

- Definir la viabilidad del proyecto en la ciudad de Sucre.
- Establecer el rango de precios promedio que los clientes están dispuestos a pagar por un plato y una entrada.
- Analizar el grado de conocimiento e interés de los encuestados en cuanto a la comida saludable.
- Determinar razones por las cuales los clientes van a un restaurante.
- La frecuencia con que visitan un restaurante.
- Establecer los aspectos principales a la hora de escoger un restaurante. (La facilidad de llegar a él, el tipo de comida que ofrecen, su ambiente, su horario de atención, el parqueo).

3.4. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector gastronómico en Bolivia y específicamente la ciudad de Sucre, se ha convertido en uno de los más interesantes y atractivos para invertir en él, dado el alto grado de crecimiento y desarrollo durante los últimos años.

Razones como la entrada de nuevos inversionistas y una tendencia para que el sector gastronómico sea más formal e innovador impulsaron las ventas del mismo los últimos años. Así mismo, siguiendo la tendencia, en la ciudad de Sucre se ha presentado en los años recientes un auge importante de la gastronomía.

Para comprobar lo manifestado, solo basta con mirar el gran número de micro y pequeñas empresas con estructuras fuertes que permiten el desarrollo de cadenas de restaurantes, con grandes inversiones y altas utilidades.

En años recientes se ha visto la entrada de varios inversionistas jóvenes, quienes usan como estrategia la unión de varios socios para reunir más fácilmente el capital necesario y así iniciar el negocio en un periodo corto de tiempo. Es así como los jóvenes están tomando gran protagonismo en las inversiones del sector gastronómico.

3.5. PLAN DE MARKETING

Cualquier relación entre individuos u organizaciones que implique un intercambio (una transacción), es mercadotecnia o marketing.

Las relaciones que se puedan dar entre individuos - empresa u organizaciones casi siempre implican intercambio o de productos o de servicios por una cierta cantidad de dinero es decir una transacción, esta situación de intercambio se llama mercadotecnia o marketing, pues es el motivo por el cual una empresa es creada, para realizar intercambio monetario.

- **Personal de mercadotecnia.-** Que son todas las fuerzas de apoyo con que cuenta una empresa, institución o persona para conseguir realizar la transacción hasta el final manteniendo siempre una buena relación.

El personal de mercadotecnia o marketing debe ser especializado en el área para poder llegar a buen fin con la transacción que se inicia con un contacto potencial de posible venta.

La mejor manera que tiene una empresa de asegurarse que cuenta con un personal especializado es la capacitación sobre los productos que se comercializan y sobre las distintas técnicas que existen.

- **Mercados.-** En un sentido general representan algo adicional a los consumidores directos de los productos, servicios e ideas, el cual de acuerdo a la oferta debe de ser delimitado para poder obtener los resultados deseados en el contexto o radio de acción en el cual se está trabajando para posicionar le producto o simplemente para recordar su existencia.

Los mercados son elementos que en marketing son objeto de investigación a cada momento, por ser los lugares donde se comercializan los productos y también por ser

los individuos que componen la masa de consumo de un producto que se encuentra en oferta y los consumidores son lo que implementan la demanda del mismo.

3.5.1. Definición de mercadotecnia

Las definiciones de marketing tienden a crecer como la hierba mala en un jardín sin cuidar, pues de acuerdo al mercado y otras variables los autores proponen la suya.

Una de las que más claramente la define es aquella que dice, "El marketing es un esfuerzo integrado de toda una organización para crear, identificar y satisfacer necesidades del cliente obteniendo con ello un beneficio" ¹⁰

Así pues, el marketing tiene tres aspectos muy importantes y ninguno de ellos es opcional ni imprescindible.

- En primer lugar, todos **los miembros de la empresa** tienen un papel que desempeñar. No puede haber excepciones. Desde el modo en que tratemos a los clientes hasta el modo en que tratamos a nuestros colegas, el concepto de marketing insiste en que lo que se hace se hace, en último extremo, para crear, identificar y satisfacer las necesidades de los clientes obteniendo con ello un beneficio.

- En segundo lugar el marketing es **proactivo** a la vez que **reactivo**.

Se trata tanto de crear necesidades en los potenciales clientes como de identificarlas y reaccionar ante ellas para poder satisfacer nuestra creación.

- La tercera característica crucial del marketing es que requiere que el **cliente quede satisfecho**, o mejor aún, encantado, pero obteniendo con ello un beneficio de ambos lados la empresa y el usuario o consumidor.

El marketing requiere que todos los empleados, desde los operarios de línea hasta el director general, busquen de un modo activo formas de optimizar los beneficios al tiempo que de asegurar una satisfacción interrumpida del parque de clientes.

Esto es lo que hace que cualquier organización que comprenda realmente el concepto de marketing sea un equipo de marketing sistémico.

¹⁰ Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia"

En los casos relacionados con el marketing, el cliente está en lo más alto de cualquier organigrama seguido en segundo lugar de la jerarquía por los empleados que están en contacto con la clientela.

Es decir realizar el mayor aprovechamiento de los gastos destinados a la atracción de clientes nuevos, para así tener una mayor ventaja económica en las ventas de los productos, sin dejar la calidad de por medio, pues también esta juega un papel muy importante en la mercadotecnia.

3.5.2. Posicionamiento

Posicionamiento según Al Ries y Jack Trout, es la nueva manera de contemplar la comunicación, no se trata del producto como muchos creen, sino de lo que se hace con la mente de los consumidores, psicológicamente, se intenta introducir el nombre del producto, ubicarlo en mente para que el momento que sientan la necesidad lo recuerden y consuman.

Es decir, que el posicionamiento comporta un cambio, en la actitud de los consumidores y sus costumbres y tratándose del producto los cambios que se realizan son superficiales, pues se cambia de envase o embalaje con la única finalidad de llamar la atención del consumidor y que este nos recuerde al momento de la compra.¹¹

3.5.3. Comunicación

Etimológicamente, la palabra comunicación proviene del latín *communis* y *comunicare* teniendo cada uno su propio significado, es decir, la primera quiere decir común, por otro lado la segunda manifiesta la idea de participar en común o de poner en relación. La comunicación para ser llamada como tal se debe dar entre dos o mas individuos o entre empresa y empresa.

"El acto o proceso de comunicación consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras".

Cuando informamos estamos lanzando un mensaje, el cual contiene nuestras ideas y puntos de vista, se encuentra cargado de emociones y además habilidades nuestras para intentar persuadir y convencer al preceptor, utilizando los canales de comunicación adecuados para ello.

¹¹ Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia"

El mensaje se estructura con un lenguaje que debe ser común entre emisor y destino que en este caso viene a ser el usuario o cliente, este lenguaje debe ser claro y directo, no prometer mas de lo que se va a cumplir, es decir no mentir para no crear falsas expectativas a los consumidores para que ellos mismos se encarguen de traernos nuevos clientes y así comencemos a ir rumbo a una mejor atención al cliente.

3.5.4. Mercado objetivo

Mercado objetivo es un conjunto o grupo de clientes ubicados en un lugar determinado hacia el cual la organización dirige todos sus esfuerzos de mercadotecnia

Mercado objetivo *“es el conjunto de consumidores definidos e identificados por la empresa cuyas necesidades la empresa espera satisfacer o atender con sus productos o servicios”*¹²

3.5.5. Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado es el proceso de clasificar a los clientes en grupos con necesidades, características o comportamientos propios.

También se dice *“ que es la división de un mercado en grupos distintos de clientes que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadotecnia ”*¹³

3.5.6. Mezcla comercial

La Mezcla comercial es un proceso que se encuentra dentro de la Administración de Mercadotecnia en el cual la compañía prepara un conjunto de variables controlables que buscan una respuesta de los consumidores que conforman el mercado meta que le permita alcanzar sus objetivos fijados.

“Mezcla comercial es el conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir la respuesta que desea en su mercado meta”

La mezcla comercial está compuesta por las siguientes variables controlables que a continuación se detallan:

¹² Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia"

¹³ Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia"

3.5.6.1. Precio

“El precio es la cantidad de dinero requerida para adquirir alguna combinación de un producto y sus servicios complementarios”¹⁴

El precio es el único elemento de la mezcla comercial que produce ingresos; los otros elementos representan costos. Generalmente, la fijación de precio está demasiado orientado a los costos; el precio se establece independientemente de la mezcla comercial, es un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento de mercado.

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o suma de los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar un producto o servicio”

¹⁵

3.5.6.2. Métodos básicos para fijar precios.-

A través de los años las empresas privadas han usado muy distintos métodos para fijar precios. La mayoría de estos métodos de fijar precios, sin embargo caen dentro de uno de los tres métodos principales siguientes:

1. - *Los precios pueden basarse en el costo total más el beneficio deseado*
2. - *Los precios pueden basarse en el equilibrio entre la demanda del mercado estimado y los costos de producción y marketing.*
3. - *Los precios pueden fijarse según las condiciones de competencia del mercado.¹⁶*

3.5.6.3. Promoción

Es el conjunto de actividades que comunican las ventajas del producto al consumidor e inclinan la decisión de compra a favor de quien la emite.

“La promoción es la comunicación de la información entre el vendedor y el comprador con el objeto de modificar las actitudes y el comportamiento”¹⁷

Consiste en hacer saber a los clientes potenciales que se dispone del producto correcto en el lugar correcto y al precio correcto.

¹⁴ Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia"

¹⁵ Kotler, Cámara, Grande y Cruz, "Dirección de Marketing",

¹⁷ Jeffrey Sussman, "El Poder de la Promoción"

La mezcla de promoción consta de cuatro elementos principales:

- **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** Incentivos de corto plazo para fomentar la adquisición o ventas de un producto o servicio.
- **Publicidad no pagada:** Estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial. Intenta atraer la atención hacia la empresa y sus ofertas sin necesidad de pagar ningún costo relacionado con los medios.
- **Ventas personales:** Es una presentación oral en una conversación con uno o mas clientes posibles con la finalidad de realizar una venta.

3.6. INVESTIGACIÓN APLICADA

3.6.1. Plan de marketing

El principal objetivo del plan de marketing estará sobre la base de la información que se obtendrá de la investigación de mercados, utilizando herramientas que permitirán la elaboración y desarrollo de un negocio de restaurante en la ciudad de Sucre.

También se definirán las estrategias que se implantarán para la captación y satisfacción de los clientes.

a) Diseño del Producto

El uso de encuestas permitirá el diseño de los productos para el negocio, el resultado será crucial para el plan de marketing.

3.6.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones corresponde a la organización estructural de las áreas con las que mínimamente debe desarrollar sus procesos de producción, estos se elaborarán sobre la base administrativa operacional de las siguientes áreas:

- Gerencia Administrativa
- Finanzas y Contabilidad

- Comercialización y Ventas

3.6.3. Cadena de valor

La elaboración de la cadena de valor es parte fundamental de la investigación en la que se establecen las actividades de apoyo que la empresa requiere para su funcionamiento, estos procesos de operación están básicamente en las actividades primarias y de soporte para todas las actividades dentro de cada proceso.

¿Qué es la cadena de valor?

Porter define la cadena de valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por el adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscado identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las actividades primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logísticas y comercialización y los servicios de posventa.

Las actividades de soporte a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones)

Figura 1: Concepto de cadena de valor

INFRAESTRUCTURA				
PERSONAL				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
ADQUISICIONES				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing	Servicio

Fuente: Michael Porter

3.6.3.1. Actividades Primarias

- **Logística interna:** Capacitación del personal de todos los departamentos de la empresa, para brindar un mejor servicio y atención a los clientes, esta capacitación debe estar basada en las clases de productos que se comercializan y las distintas formas de atender y asesorar a los clientes.
- **Operaciones:** Las finanzas de la empresa y la forma como se deben realizar los distintos movimientos de la empresa.
- **Logística de salida:** campaña publicitaria y fuertes enfoques sobre áreas de elevado crecimiento.
- **Marketing:** estrategias sólidas y bajo una estructura y seguimiento organizacional.
- **Servicios:** Los distintos beneficios que brinde la empresa a sus clientes, es decir la gama de productos y otros.

3.6.3.2. Actividades de apoyo

- **Infraestructura:** las adecuadas para un buen desempeño de los funcionarios y también deben cumplir con las adecuadas para una buena atención al cliente.

- **Manejo de recursos humanos:** Capacitación constante y evaluación de capacitación, además de medición del desempeño del personal cada cierto tiempo, sin olvidarnos de las promociones y de las motivaciones.
- **Desarrollo de tecnología:** Creación de sistema especializado para el manejo contable, de inventario y otros necesario para la buena organización y funcionamiento de la empresa.
- **Adquisiciones:** La capacidad de adquisición de la empresa de insumos y materiales.

3.6.4. Definición Inicial del Servicio

Un lugar moderno que ofrece todo tipo de platos, verduras, ensaladas, zumos recién hechos, cafés, entre otros. En una carta que concilia el concepto de comida de salud, bienestar y buen gusto.

3.6.4.1. Atributos

Green Garden Lounge Cucine será un restaurante de comida saludable, se destacará por el atractivo visual de todo tipo de platos, en el servicio, y en la información dada a los clientes por parte del personal del restaurante.

3.6.4.2 Nombre

Se seleccionó el nombre *Green Garden Lounge Cucine*, porque representa la armonía de un lugar placentero y agradable con una exquisita combinación de platos y ensaladas que buscan el bienestar alimenticio de nuestros clientes, acompañado de deliciosos jugos refrescos y bebidas, todo servido para degustar al compás de la música tipo lounge.

3.6.4.3. Identificación de los Clientes

Green Garden Lounge Cucine está dirigido a las personas que vivan en la ciudad de Sucre, los clientes estarán compuestos por personas de distintas edades, niños, jóvenes y adultos; que no sólo les guste comer, sino comer bien.

El mercado objetivo al que va dirigido este restaurante de comida saludable es el siguiente:

- Gente que aprecia y que disfruta de la comida saludable.
- Para todas las edades.
- También que busquen excelente servicio y calidad.

Los clientes del restaurante serán los consumidores finales, ya que son quienes realmente probarán el producto dentro del lugar. No se manejarán cadenas de mayoristas o minoristas, por lo que toda la estrategia de mercadeo va dirigida a ese único segmento y esto permite mayor efectividad en los procesos de marketing.

3.7. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

En Sucre, sobre todo en la Avenida de las Américas solo encontramos: pizzas, hamburguesas, papas fritas, panchos, milanesas, empanadas o cualquier otra de estas tantas propuestas que podemos obtener en el mundo del “*delivery*” gastronómico, que transformaron en los últimos años a la alimentación en un hábito rápido y de simple solución. Aunque no tan bueno para la salud.

Por falta de tiempo, comodidad o desgano, cada día son más las personas que eligen, incluso varias veces a la semana, comer esta clase de alimentos, más conocidos como comida “*chatarra*” o *fast-food* (comida rápida, en inglés).

Esta alimentación se caracteriza por un contenido excesivo de calorías, grasas y sal. Es muy común entre los jóvenes, personas que viven solas o parejas en las que ambos trabajan muchas horas al día.

Ventajas y desventajas de la comida rápida

Por lo general tienen buen sabor, son baratas, se pueden comer en pocos minutos, no hay que lavar platos y es posible ingerirlas en cualquier lugar y hasta de pie.

Si este tipo de comidas se transforma en un hábito, las consecuencias inmediatas pueden ser: exceso de peso, colesterol elevado, aumento de la presión arterial, diabetes o enfermedades cardiovasculares.

La incidencia de estos alimentos sobre el estado de nutrición y la salud varía si la ingesta es en forma esporádica o continua. Tanto para niños como para adultos, no es lo mismo si se consume comida “*chatarra*” una vez a la semana que todos los días.

Actualmente se están produciendo cambios en el sector, donde las personas buscan comer mejor y mas rápido, y buscan calidad en el servicio y una oferta más amplia en función de comida saludable. Por tanto, el éxito de un negocio como el que se propone en este proyecto radica en una gestión eficaz, una plantilla profesional y la calidad de la cocina.

3.8. ATRIBUTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Green Garden Lounge Cucine es mucho más que jamón, queso y pan y otros ingredientes. Y también mucho más que un alimento fácil para cuando falta tiempo, para cuando no se tiene ganas de cocinar o es necesario salir del apuro, o si se quiere picar entre comidas, o comer de pie o durante un viaje.

¿Cómo se preparan unos platos deliciosos para el paladar del cliente y benéficos para su figura y su salud?

Cada uno de los productos que se ofrece cuenta con los siguientes atributos:

- **Elimina las grasas.** Las grasas no sólo amenazan tu silueta, sino también la salud de tu corazón. Para disminuirlas, se quitan las orillas de grasa a las carnes y la piel a las aves. Se desgrasa la mayonesa y las salsas, preparándolas con yogurt, jugo de limón o clara de huevo en vez de aceite.

Se utilizan:

- **Ingredientes magros.** Se prepara los platos con ingredientes con proteínas y pocas calorías. Eligiendo carnes y embutidos magros en vez de grasos, no se utilizan fritos ni aderezos calóricos. Se puede incluir muy de vez en cuando embutidos o carnes grasas, pero nunca abusando de ellos.
- **El pan más recomendable.** Es el integral, con cereales y semillas, porque contiene más sustancias nutritivas y fibra, que llena más el estómago, quitando más pronto el apetito que el pan blanco.
- **Panes con valor extra.** Multicereales, de centeno, trigo, trigo germinado, semillas de girasol, semillas de amapola, soya, cebolla, ajo, etc. Todos estos se encuentran en el supermercado o en las panaderías de la ciudad, muchos tipos de panes para darle variedad y más sabor a los sándwiches.

- **Alimentos con mayor contenido de proteína.** Combinan muy bien con casi todo el jamón y pechuga, las carnes como el pollo o el pavo ahumado, y los frutos del mar como el atún en agua.
- **Vegetales.** Sea cual sea el ingrediente principal de tu sándwich, atún, pechuga de pavo, pollo, queso fresco, salmón, incluyen siempre verduras como tomate, pepino, lechuga, espárragos, champiñones, pimiento, cebolla, espinacas crudas, etcétera. También se puede añadirle frutas como manzana, pera o piña, para tener una buena dosis de vitaminas, minerales, antioxidantes y fibra, y un rico sabor agridulce.
- **Aderezos con cuentagotas.** Para condimentar el sándwich, se usa el aderezo controlado con una cucharita, nunca directamente de la botella.
- **Un toque de "oro líquido".** Si no se va a comer en el momento, se puede aderezar el sándwich con un chorrito de **aceite de oliva**, para que aguante más la espera sin alterar su sabor.
- **Catsup:** No es tan calórica porque contiene poca grasa, no nos excedemos con ella porque sí tiene un alto contenido en azúcar y sal.
- **Sabor en capas finas.** Aunque le dan más sabor, la mantequilla, margarina o mayonesa untadas en el pan también le añaden muchas más calorías. Por eso las evitamos en lo posible o moderamos su consumo aplicándolas en una fina capa sobre el pan.

3.9. DEFINICIÓN DE LA OFERTA

La meta de *Green Garden Lounge Cucine* es ofrecer un producto de calidad que esté individualmente hecho, específicamente para el gusto de cada cliente. Cada plato estará hecho de acuerdo al pedido de cada cliente, exactamente en la forma en que lo ordene. Los ingredientes son pedidos diariamente a una serie de proveedores. Los vegetales son frescos y se suministra por intermedio de proveedores locales; una amplia variedad de finos cortes están disponibles junto a una selección de nuestras salsas y condimentos especiales.

Green Garden Lounge Cucine está comprometido a ofrecer un producto de calidad y servicio excepcional. La marca *Green Garden Lounge* será famosa por sus platos y ensaladas de buena calidad y un mayor nivel que el de la competencia, ya que serán preparados de modo que tengan pocas calorías y muchos nutrientes, los incluye en una alimentación equilibrada, completa y

variada, consumidos con moderación, pueden aportarte bastante salud del cliente además de tener un muy rico sabor.

3.10. COMPETENCIA

La competencia global para un restaurante son todos los demás restaurantes y establecimientos que ofrecen cualquier tipo de comida, dado que una persona puede decidirse por ir a comer hamburguesas en vez de ir a un restaurante de mantel en cualquier momento.

Aun así, es claro que las personas se interesan más cuando se le presenta una propuesta distinta que se destaca entre las demás, y este es uno de los puntos fuertes del restaurante dado que es una alternativa diferente y novedosa en la ciudad de Sucre.

3.11. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

3.11.1. Mercado Objetivo y Ubicación de Clientes Potenciales

El Restaurant estará ubicado en el Departamento de Chuquisaca, cuyas características son las siguientes:

Figura 2 Mercado objetivo

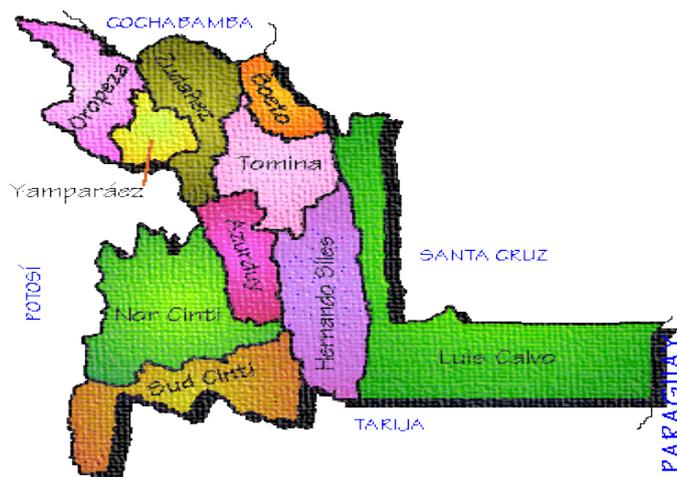
Capital	Sucre
Idiomas	Español y quechua
Provincias	10
Superficie	Lugar nº 8
- total	51.524 km ²
- % de Bolivia	4,69%
Población	Lugar nº 5
- Total (2005)	572.165
- % de Bolivia	5%
- Densidad	8,81 hab./km ²
PIB per capita	886 \$
Gentilicio	<i>chuquisaqueño/a</i>
ISO 3166-2	BO-H
Congresistas	
Senadores	4 escaños
Diputados	11 escaños

Gobernador	Esteban Urquiza
------------	-----------------

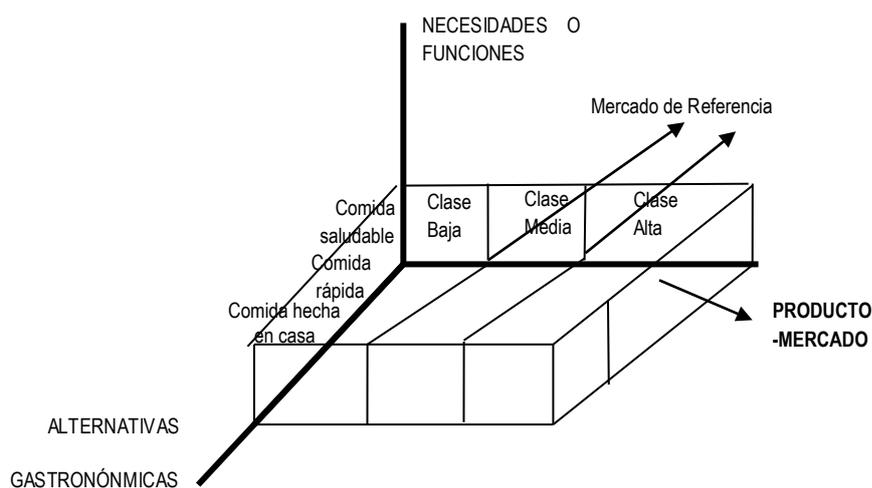
División política

El departamento de Chuquisaca, cuenta con 10 provincias, 28 secciones municipales y 100 cantones.

- Oropeza 275.765 hab.
- Azurduy 27.973 hab.
- Zudañez 34.640 hab.
- Tomina 38.359 hab.
- Hernando Siles 37.035 hab.
- Yamparaez 28.797 hab.
- Nor Cinti 71.084 hab.
- Sur Cinti 24.010 hab.
- Belisario Boeto 12.237 hab.
- Luís Calvo 22.275 hab.



3.11.2. Mercado de referencia



La población clasificada de acuerdo al nivel de ingresos y cultura alimenticia de clase media clase alta de la ciudad de Sucre está considerada como nuestro producto-mercado.

3.11.3. Segmentación del Mercado

El mercado se ha segmentado de acuerdo a las siguientes características del consumidor:

3.11.3.1. Demográficas y socioeconómicas

Es muy importante determinar a qué tipo de clientes queremos dirigirnos, ya que esta elección va a influir en todos los aspectos del negocio que se pretende implementar: en tipo de oferta, precios, decoración y otros aspectos más.

Este tipo de negocio se dirige a una inmensa mayoría de la población Sucrense, y eventualmente a visitantes tanto del interior como del exterior de edades comprendidas entre los 15 y 60 años, intentando atender a públicos que tienen distintos horarios para lograr reducir los tiempos ociosos.

El grupo de clientes se puede desglosar principalmente en:

- Trabajadores que comen fuera de casa. El número de personas que comen fuera de casa ha aumentado debido a la incorporación de la mujer en el mercado laboral.
- Personas a las que en un momento determinado no tengan tiempo de cocinar o no puedan hacerlo por falta de habilidad.
- Turistas que buscan comida saludable en lugar de frituras.
- Familias que buscan donde comer los fines de semana.
- Jóvenes que acuden a los establecimientos de comida rápida como una manera de reunirse con sus amigos y que tenga un precio elevado.
- Clientes con un apetito refinado.

3.11.3.2. Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor

- Clientes que buscan comida para llevar o para servirse en las inmediaciones que sea nutritiva, rápida y sobre todo sana.
- Clientes que buscan alimentos naturales, que formen parte de una buena dieta equilibrada, sin conservantes, colorantes, etc.
- Clientes preocupados por la alimentación sana.

- Clientes que buscan platos originales y de calidad elaborados con ingredientes naturales.

3.11.3.4. Análisis del Mercado Específico

En los últimos años ha venido aumentando el gusto por la comida saludable, cada vez más clientes buscan nuevos lugares donde ir, y no solamente sitios donde comer, si no un lugar donde se cuide su salud.

En la ciudad de Sucre, específicamente en la avenida de las Américas, no hay restaurantes especializados en comida saludable.

Los restaurantes como Rosita`s Chicken, Hawai, Frac y otros tienen un menú bastante variado en cuanto a comida rápida, pero ninguno de ellos ofrecen comida saludable, razón por la cual se quiere llegar a este nicho de mercado para que los clientes cada vez tengan más opciones donde ir a comer bien y saludablemente, además de encontrar un lugar agradable en donde pasar un buen rato.

3.12. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL RESTAURANT

El restaurante se ubicará en la zona norte de la Avenida de Las Américas en la ciudad de Sucre, precisamente en el barrio Petrolero. Se escogió esta zona debido a sus características: “La avenida de las Américas ha pasado de ser una avenida común en la ciudad a ser el centro de comidas y de reunión social más grande de la ciudad de Sucre.

Por lo anterior se considera que la Avenida de las Américas, como la ubicación objetivo.

Fortalecer espacios como estos ha generado que se piense realmente en la idea del turismo gastronómico para nuestra ciudad, la avenida es un fenómeno único, debido a la cantidad de establecimientos de comida que comprende por metro cuadrado,..” nunca he visto tantos restaurantes agrupados en una zona”

Recorrer la Avenida implica deleitarse con todo tipo de comida rápida e internacional, entre otras, en medio de un ambiente cálido; es principalmente por esta razón y por otras más que la Avenida es el mercado objetivo, puesto que hoy en día presenta varias características que lo marcan como un buen punto estratégico.

3.13. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La demanda de este tipo de negocios de comida saludable, se centra en la calidad adecuada, se da limpieza y correcto trato al público, todo ello a un precio razonable.

Actualmente se están produciendo cambios en el sector, mejorando la calidad en el servicio y ofreciendo una oferta más amplia en función de las distintas necesidades de los consumidores. Por tanto, el éxito de un negocio como el que se propone en este proyecto radica en una gestión eficaz, una plantilla profesional y la calidad de la cocina.

El hecho de que cada vez exista una mayor y diversa oferta de comida rápida, esto hace necesario desarrollar una serie de elementos innovadores o líneas estratégicas que comentamos a continuación.

- **Ofrecer una comida nutritiva, diversa y sana:** Nuestro negocio se dedica a la comida rápida- saludable, pero no por ello debe estar exenta de calidad. Se ofrecerá alimentos naturales, que formen parte de una buena dieta equilibrada, sin conservantes, colorantes, etc. Actualmente existe preocupación por la alimentación sana, con lo que dirigir la oferta hacia productos ecológicos podría tener éxito.
- **Es fundamental conocer los gustos de los clientes:** Adaptar progresivamente la variedad de productos a las demandas de éstos. Por ello, una estrategia será ir renovando la oferta, añadiendo platos originales, pudiendo elegir la imagen de productos caseros, de calidad, elaborados con ingredientes naturales. Por otra parte, los cambios en los gustos de los consumidores hacen que sea necesaria una mayor oferta para cubrir distintos tipos de necesidades. Es conveniente ampliar el negocio con variedades de productos y ofertando distintos menús. En cualquier caso, se trata de optimizar el negocio a base de incorporar todas aquellas sugerencias acordes con la clientela.
- **Una opción de futuro muy interesante sería la de instalar alguna que otra máquina de comida rápida (bocadillos, montaditos, ensaladas, etc.):** Será mantenida por nosotros a cambio de una cuota mensual en algunos lugares interesantes como colegios, terminales, zonas de empresas, etc.

Hay que tener en cuenta que ofrecer buena comida, buen servicio y buenos precios no es suficiente, es necesario atraer nuevos clientes, hacer que consuman más y lograr que vuelvan.

Para ello hay que utilizar correctamente las distintas técnicas de comunicación y satisfacer a los clientes.

Además, los nuevos hábitos han hecho que el restaurant adapte las cartas, menús, etc. a varios idiomas, así como tan bien adaptar los horarios en función de la demanda de los clientes, tanto nacionales como turistas, y ofrecer servicios adicionales como comida a domicilio, etc.

3.14. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.14.1. Investigación de Mercado

Para el desarrollo de este plan de negocios surge la necesidad de desarrollar una investigación de mercados ya que los resultados que proporcione la misma permitirá determinar la demanda de nuestros posibles clientes y, establecer el perfil del consumidor, determinar la mejor zona para la ubicación de nuestro restaurante de comida saludable, medir el nivel de aceptación de las comidas saludables con la finalidad de desarrollar estrategias de marketing para atraer el mercado potencial.

El objetivo de este estudio de mercados es obtener y analizar la información relacionada con el mercado de restaurantes, la información recabada en el estudio proveerá opciones para la implementación del Restaurante de comida saludable que podrá considerar para poder desarrollar su estrategia de mercado.

3.14.2. Objetivos de la investigación de mercados

Nuestra investigación está basada en los siguientes objetivos:

3.14.2.1. Objetivo general

Con la investigación de mercado se desea conocer si la creación de un restaurante de comida saludable tendrá la aceptación del mercado de Sucre, debido a que el mismo no es conocido en el ámbito local.

3.14.2.2. Objetivos específicos

- Conocer las preferencias de los consumidores en cuanto al tipo de comida y los diferentes menús que prefieren.

- Obtener un promedio de la frecuencia de consumo y asistencia a un restaurante de estas características, si es que lo hubiera.
- Determinar el perfil de los consumidores potenciales a los que se desea llegar.
- Especificar las razones de preferencia de los clientes.
- Especificar la satisfacción según las características de los clientes.
- Conocer la percepción del cliente con respecto a las comidas que ofrecen los restaurantes, y determinar si este está dispuesto a consumir el menú de nuestro Restaurante.
- Determinar las características del restaurante en comparación con la competencia.
- Obtener un precio de referencia que indique la disposición de las personas a pagar nuestros menús.
- Determinar la demanda potencial.

3.14.3. Puntos de investigación

El estudio de mercado se enfocará en cinco puntos críticos para la entrada del restaurante al mercado de los restaurantes de comida saludable; estos cinco puntos son:

- 1.- Tamaño del mercado.
- 2.- Competencia.
- 3.- Rango de precios de la competencia.
- 4.- Clientes y sus requerimientos
- 5.- Perfil de los clientes (consumidor).

3.14.4. Contexto del problema

1.14.4.1. Variables claves de diseño

Como se menciona con anticipación la investigación de mercados será efectuada bajo los criterios subjetivos de los clientes basada en las actitudes, sentimientos, motivos, preferencias, juicios de valor, etc., de los potenciales consumidores de nuestro menú de comidas. Para la realización del presente estudio serán tomadas todas las personas que quieren cuidar su salud con una alimentación saludable y las que no, en la ciudad Sucre.

El objetivo es extractar principalmente cuál o cuáles son las características de nuestro menú de comidas que más influyen en la percepción de un menú de excelente calidad.

3.15. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.15.1. Problema de decisión gerencial

¿Se debe abrir un Restaurante de Comida Saludable en Sucre?

3.15.1.1. Problema de investigación de mercados

Determinar a quienes se les va a vender, es decir cuáles van a ser los potenciales clientes, si estarán dispuestos a comprar y que precios estarían dispuestos a pagar por el servicio.

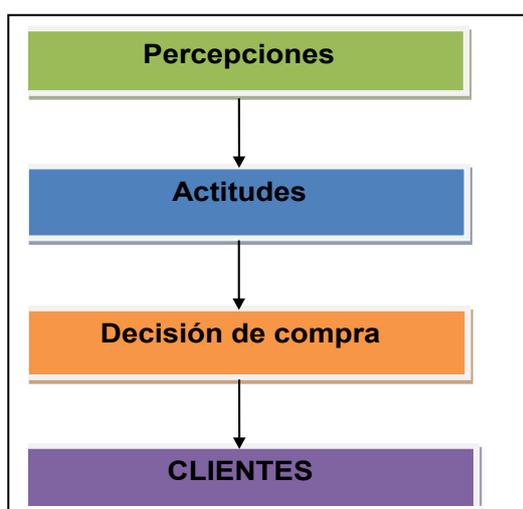
3.15.1.2. Componentes

- Datos demográficos ¿Quiénes son los clientes que consumen?
- ¿Qué precio pagan por un desayuno, almuerzo o merienda o algún menú de comida saludable?

3.15.1.3. Modelo de investigación de mercados

Un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí. En este caso se va a utilizar un modelo grafico.

Figura 2: Modelo de Investigación de Mercado



Elaborado por el autor

3.16. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.16.1. Metodología

El procedimiento que utilizaremos para la obtención de resultados óptimos y confiables para la elaboración del plan de negocios el cual nos llevara a cumplir con los objetivos planteados.

3.16.1.1. Proceso de diseño de la muestra

Datos secundarios

- Obtención de datos estadísticos a través de instituciones que nos ayuden con la aportación de datos como el INE.

Investigación Concluyente

- Realizar un estudio de mercado por medio de encuestas con el único fin de obtener ideas claras en las preferencias y gustos del consumidor objetivo y determinar la posible demanda que tendrá nuestro servicio. Se encuestara a los habitantes de la ciudad de Sucre por ser el lugar donde llevaremos la posible implementación del proyecto.
- Deducir en base a los resultados de la investigación de mercados generalizaciones que se apliquen a la población total, con un grado mínimo de error, tal que los resultados obtenidos de la muestra seleccionada, sean representativas de la muestra de la población.
- Realizar un excelente plan de marketing para la ejecución de nuestro proyecto y poder realizar una buena promoción del restaurante tomando en cuenta las condiciones de mercado para la introducción.

3.17. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

3.17.1. Plan de Muestreo

Población objetivo

La población objetivo está comprendida por el grupo de personas que cumplen con el nivel de interés por el tipo de comida saludable es decir aquellas personas por algún motivo ya sea por enfermedad o personas que quieren cuidar su salud alimentándose bien y que estén en capacidad de adquirirlo.

Dentro del perfil de los clientes se encuentran Sucrenses mayores a 15 años de ambos géneros masculino y femenino que gusten consumir alimentos saludables y estén integrados socialmente es decir tengan ingresos por encima de la línea pobreza en otras palabras individuos a partir de un estrato socio económico Medio en adelante.

3.17.2 Método de muestreo

Se utilizara un método de muestreo probabilístico porque la población objetivo es mayor a 100.000 personas, lo que permitirá realizar un análisis que proporcione información que sea de vital importancia para poder determinar la aceptación del Restaurante de comida saludable.

3.17.3. Definición de la población

La población que se definirá para la investigación está compuesta por todos los habitantes de la ciudad de Sucre mayores de 15 años y menores de 64, los habitantes menores de 15 años fueron excluidos por no tener la suficiente capacidad de decisión.

Tabla 1: Definición del rango de la población

EDAD (años)	SEXO		TOTAL
	MASCULINO	FEMENINO	
De 15 – 24	26.117	28.376	54.493
De 25 – 34	14.568	16.450	31.018
De 35 – 44	9.738	11.596	21.334
De 45 – 54	6.489	7.800	14.289
De 55 - 64	4.022	4.769	8.791
TOTAL	60.934	68.991	129.925

Elaboración Propia (Datos proporcionados por el INE)

3.17.4. Selección de la Técnica de Muestreo

La selección de la técnica de muestreo a ser utilizada será la probabilística estratificada y al interior de cada estrato se aplicará el aleatorio simple.

Las encuestas se realizarán a personas seleccionadas al azar en la ciudad de Sucre, dividiendo la muestra por estratos comprendidos entre los rangos de edades y sexo mencionados anteriormente.

3.17.5. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se conoce N (Tamaño de la muestra) entonces los pasos a seguir para estimar el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestro aleatorio simple será:

Paso 1: Se encuentra el tamaño provisional de la muestra (n')

$$n' = \frac{S}{V^2}$$

Paso 2: Se corrige después con otros datos ajustándose y se conoce el tamaño de la población (n).

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

Donde: N = Tamaño de la población 129925

Se = Error Estándar (0.015). Determinado por nosotros.

V = Varianza de la población. Su definición (Se) cuadrado del Error Estándar.

S = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia.

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar.

n = Tamaño de la muestra.

Sustituyendo valores se tiene que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = P(1-p) = 0.9(1+0.9) = 0.89$$

$$V^2 = (0.015)^2 = 0.000225$$

$$n' = \frac{0.09}{0.000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{400}{1 + \frac{400}{129925}} = 398.77$$

El tamaño de la muestra encontrado mediante fórmulas estadísticas es de 398 personas, pero por una mayor confiabilidad se aplicará las encuestas a 400 personas. Como se aplicará una muestra probabilística estratificada, entonces si la población es de 129925 personas y el tamaño de la muestra es de 400 personas ¿Qué muestra se necesitará para cada estrato?

$$KSH = \frac{n}{N} = \frac{400}{129925} = 0.0030786$$

De tal manera que el total de la sub población se multiplicará por esta fracción constante, a fin de obtener el tamaño de la muestra para cada estrato.

Tabla 2: División de la muestra en edades y sexo

EDAD (Años)	TAMAÑO DE LA MUESTRA		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
De 15 - 24	80	87	167
De 25 - 34	45	51	96
De 35 - 44	30	36	66
De 45 - 54	20	24	44
De 55 - 64	12	15	27
TOTAL	187	213	400

Fuente: Elaboración propia

3.17.6. Diseño de la encuesta

La encuesta se ha diseñado con preguntas abiertas y cerradas las cuales se realizaron en forma de entrevista personal.

Los resultados obtenidos nos proporcionaran información que nos permitirá determinar la factibilidad para la introducción del Restaurante de Comida Saludable.

3.17.6.1. Modelo de encuesta

Buenos días / tardes señor/ joven / señorita. Somos Estudiantes de la Universidad Andina Simón Bolívar, esta encuesta se la realizara con el fin de determinar la factibilidad para introducir en el mercado de la ciudad de Sucre un restaurante de comida Saludable. Por favor lea atentamente las preguntas y coloque una X en el casillero correspondiente a sus respuestas. Gracias por su gentil colaboración.

1. ¿Acostumbra usted a salir a algún restaurante? (Marque con X)

Si ___ No ___ N.S/N.R ___

2. Si su respuesta anterior es positiva por favor señale la frecuencia con que usted lo acostumbra a hacer (Marque con una X la más frecuente):

a) Todos los días ___

b) Una vez a la semana ___

c) Dos veces a la semana ___

d) Tres a cinco veces a la semana ___

e) Una vez al mes ___

f) Dos veces al mes ___

g) Mas de dos veces al mes ___

Otro ___

3. Por qué va a un restaurante. (Señale con X no más de cuatro posibilidades)

a) No me gusta cocinar ___

b) No tengo tiempo ___

- c) Por sociabilizar ___
 - d) Por salir a divertirme _____
 - e) Porque simplemente me gusta ir ___
 - f) Allá me encuentro con mis amigos / familiares _____
 - g) Porque me invitan _____
 - h) Otra _____,
- ¿Cuál? _____

4. ¿Con quién come cuando visita un restaurante?

Sólo ___ Familia ___ Amigos ___ Novia(o) ___

Otros: _____

5. ¿Qué día come más a menudo en un restaurante?

- a. Lunes ___
- b. Martes ___
- c. Miércoles ___
- d. Jueves ___
- e. Viernes ___
- f. Sábado ___
- g. Domingo ___
- h. Le es indiferente el día ___

ENTREGAR HOJA DE INFORMACION DE LOS PLATOS

6. De la siguiente lista de platos fuertes y platos para acompañar seleccione la opción que vaya mas con su criterio de acuerdo a su intención de compra y marque con una X cada una de las opciones mostradas en lista:

	Seguro que Compraría	Probablemente si compraría	No Sabe No responde	Probablemente No compraría	Definitivamente no compraría
	1	2	3	4	5
Platos Fuertes					
Plato 1					

Plato 2					
Plato 3					
Plato 4					
Plato 5					
Plato 6					
Plato 7					
Plato 8					
Plato 9					
Platos Para acompañar					
Plato 1					
Plato 2					
Plato 3					
Plato 4					

7. Lo que usted estaría dispuesta (o) a pagar por un PLATO PRINCIPAL y POR UN PLATO PARA ACOMPAÑAR en un restaurante de este tipo:

	Entre	Entre	Entre	Entre	Entre
	10 Y 20 Bs	20 Y 30 Bs	30 Y 40 Bs	40 Y 50 Bs	50 Bs o mas
Platos Fuertes					
Plato 1					
Plato 2					

Plato 3					
Plato 4					
Plato 5					
Plato 6					
Plato 7					
Plato 8					
Plato 9					
	5 y 10 Bs	10 y 15 Bs	15 y 20 Bs	20 y 25 Bs	25 y 30 Bs
Platos Para acompañar					
Plato 1					
Plato 2					
Plato 3					
Plato 4					

ENTREGAR HOJA DE INFORMACION DE OPCIONES DE RESTAURANTE

8. De acuerdo al tipo de platos que usted pudo observar, como le gustaría que fueran las instalaciones del restaurante, seleccione solo una (1) opción.

- a) Opción 1___ b) Opción 2___ c) Opción 3___ d) Opción4___

9. ¿Cuál es la hora ideal para asistir a un restaurante?

- a) Entre las 5 y las 7 de la noche
b) Entre las 7 y las 9 de la noche
c) Entre las 9 y las 11 de la noche
d) Otro. _____

10. Al escoger un restaurante lo que tengo en cuenta es (señale X no más de cuatro posibilidades):

- a) La facilidad de llegar a él _____
- b) El tipo de comida que ofrecen _____
- c) Porque me lo recomendaron como bueno _____
- d) Por la conveniencia de precios _____
- e) Su ambiente _____
- f) Porque está de moda _____
- g) Su horario de atención _____
- h) La facilidad para parquear _____
- i) Otra _____, ¿Cuál? _____

11. 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		Ligeramente	Ni de acuerdo		Ligeramente
Definitivamente					
De acuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo	En desacuerdo	En Desacuerdo	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

_____ Después de una semana de trabajo es necesario salir el fin de semana.

_____ Prefiero salir a un restaurante que ir al cine.

_____ Prefiero ir a bailar que ir a un restaurante

_____ Mi trabajo me obliga a salir muy de seguido a comer a un restaurante.

_____ Cuando hay celebraciones en mi familia prefiero salir a comer a un restaurante

_____ Me gusta salir con mis amigos a divertirme.

_____ Prefiero tomar una copa de licor y comer.

_____ Para divertirme no necesito tomar licor.

_____ La comida chatarra es mi preferida.

- ___ Prefiero la comida saludable.
- ___ Un buen restaurante debe contar con música en vivo.
- ___ Siempre que salgo aprovecho para ensayar comidas diferentes a las de mi casa.
- ___ Prefiero esos restaurantes donde puedo reservar mi mesa para llegar y no esperar.
- ___ Prefiero que los meseros usen uniforme.
- ___ Los meseros se ven mejor con ropa de diario.
- ___ Generalmente pago mis comidas en los restaurantes con tarjeta de crédito.
- ___ Me gusta pagar en el restaurante con efectivo.
- ___ Me intranquilizan los sitios con mucho ruido.
- ___ Requiero de los consejos del mesero, del Chef o del propietario para escoger mi plato.
- ___ Necesito ver los precios en la puerta del restaurante para tomar la decisión de entrar.
- ___ Generalmente ensayo los restaurantes que me recomiendan mis amigos.
- ___ Soy un explorador de nuevos restaurantes

12. En que medio de publicidad le gustaría que se promocione el Restaurante de COMIDA SALUDABLE.

Televisión ___

Radio ___

Periódicos ___

Revistas ___

Vallas Publicitarias ___

Otros (especifique) _____

13. ¿Por favor indique cuáles son sus restaurantes favoritos de la ciudad de Sucre?

a)

b)

c)

d)

14. ¿Qué es lo que MAS le gusta de su restaurante favorito en Sucre?

15. ¿Qué es lo que MENOS le gusta de su restaurante favorito en Sucre?

16. Si usted tuviera la oportunidad de recomendarle algo al dueño de un restaurante en la ciudad de Sucre, que le recomendaría para lograr su escogencia:

DATOS DE CONTROL

1. Su sexo (marque con X): Femenino _____ Masculino _____

2. En que rango de edad está usted (marque con X):

15 y 25 ___ 25---35 ___ 35---40 ___ 45---50 ___ 55---60 ___ 60 y 65 ___

3. Estado civil (marque con X):

a. Soltero (a) ___ b. Casado (a) ___ c. Divorciado (a) ___

d. Viuda (o) ___ e. Otro ___ Cuál? _____

4. ¿Tiene usted hijos (as)? (marque con X):

Si ___ No ___ Cuantos? _____

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

Primaria _____ Secundaria _____ Universitaria _____

Técnica _____ Postgrado _____ Otra _____

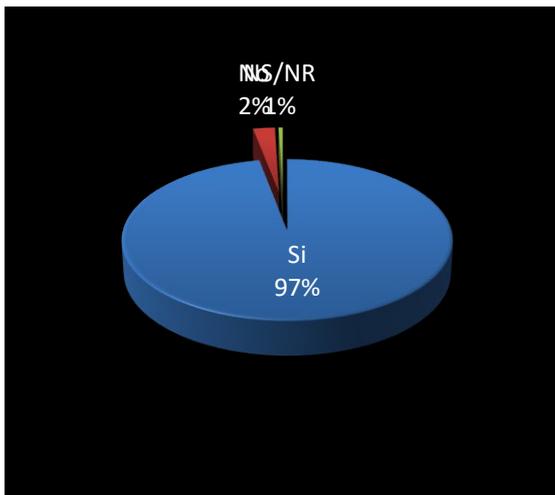
6. Su actual ocupación es (por favor señale con una X la más representativa):

Estudiante _____ Empleado _____

Independiente _____ Otro _____, ¿cuál? _____

3.17.6.2. Análisis de los datos de campo

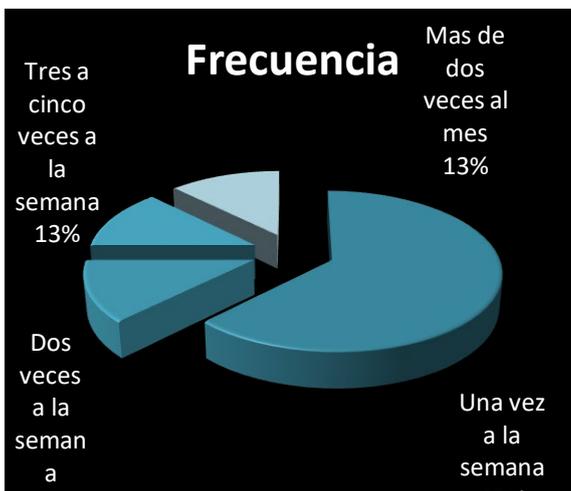
1. ¿Acostumbra usted a salir a algún restaurante



Aquí se presentan los datos de las 400 personas (187 hombres y 213 mujeres) encuestadas para este estudio. Del total de los encuestados un 97 % sale a restaurantes, un 2 % no acostumbra salir a restaurantes y tan solo un 1 % no respondió.

De acuerdo a los resultados de la primera pregunta, los clientes potenciales para llevar a cabo la introducción de un restaurante es bastante estimulante.

2- ¿Con cuanta frecuencia acude usted a un restaurante?



En la pregunta 2 se obtiene que del total de encuestados la mayoría, es decir el 62 % (223 encuestados) acude al menos una vez a la semana a comer en algún restaurante, así mismo otro gran porcentaje, 13 % acude de tres a cinco veces a la semana (34 encuestados) estos datos nos demuestran que

la gente sale a comer a los restaurantes de manera frecuente.

3. ¿Por qué va a un restaurante?

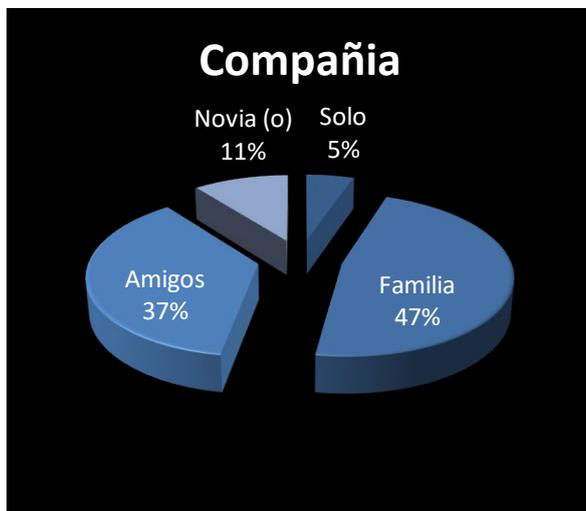


A través de los resultados recogidos de las encuestas podemos apreciar que las principales razones por las que las personas van a los restaurantes son:

- Por socializar
- Para encontrarse con amigos o familiares
- En busca de diversión

Estos son los factores claves que nos permitirán diseñar el restaurante, de manera que el diseño cubra estos tres factores claves.

4. ¿Con quién come usted cuando visita un restaurante?



Se puede ver que la mayoría de los consumidores, el 47 % asiste a los restaurantes con su familia normalmente a cenar los días hábiles y a almorzar los fines de semana, otro dato importante es que la gente más joven además de acudir con la familia también utiliza los restaurantes como centro de reunión para encontrarse con los amigos 37% para pasar un buen momento, y por último tan solo un 11 % acude en ocasiones especiales con su pareja.

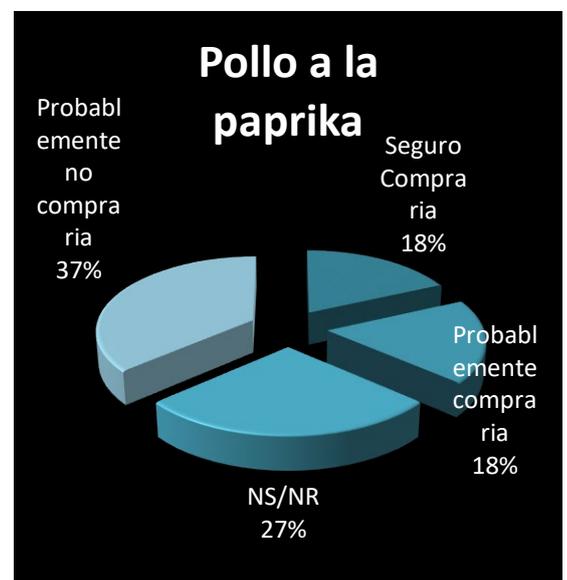
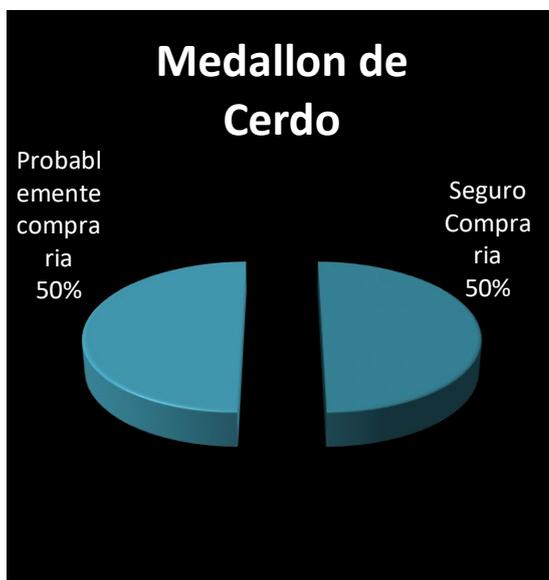
5. ¿Qué día come más a menudo en un restaurante?

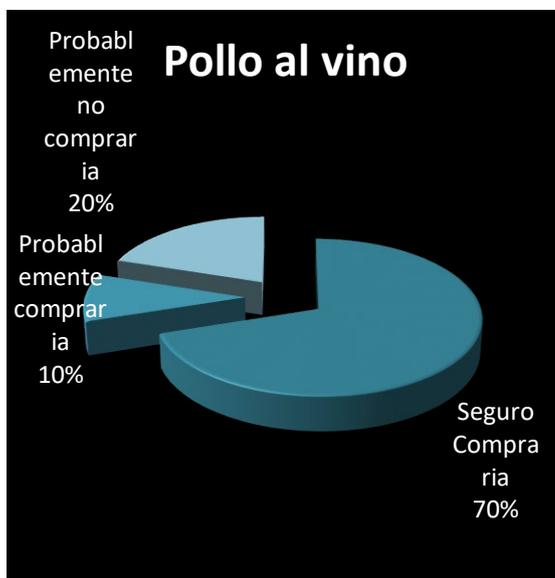
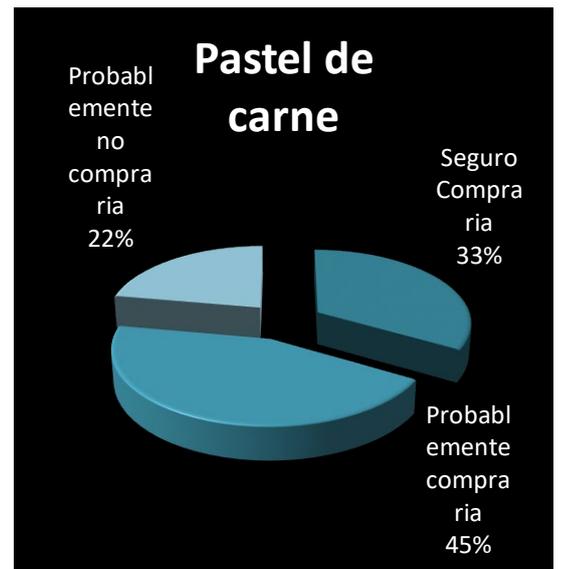
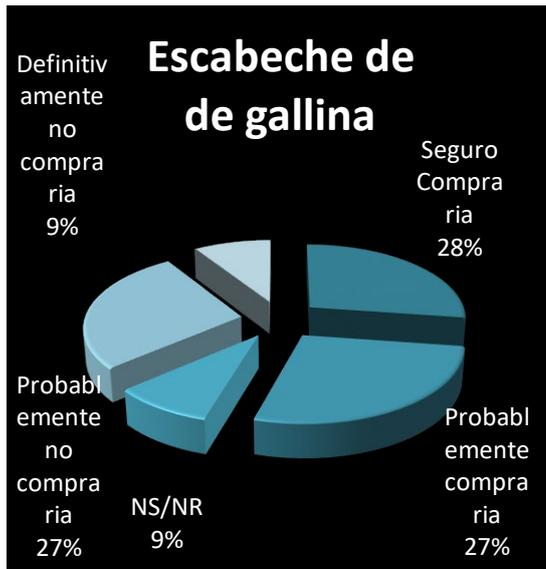


A través de los resultados se puede advertir que los fines de semana (sábado 22% y domingo 26%) son los días en los cuales la gente acude con mayor frecuencia a los

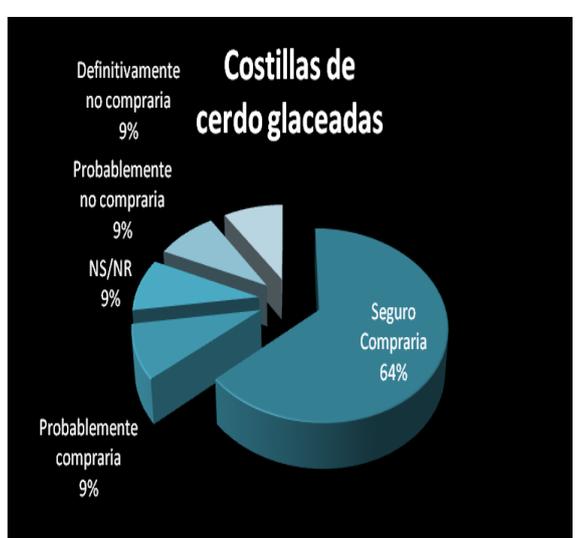
restaurantes, sin embargo dentro de los días hábiles se pudo notar que los días jueves y viernes también cuentan con un porcentaje considerable de asistencia.

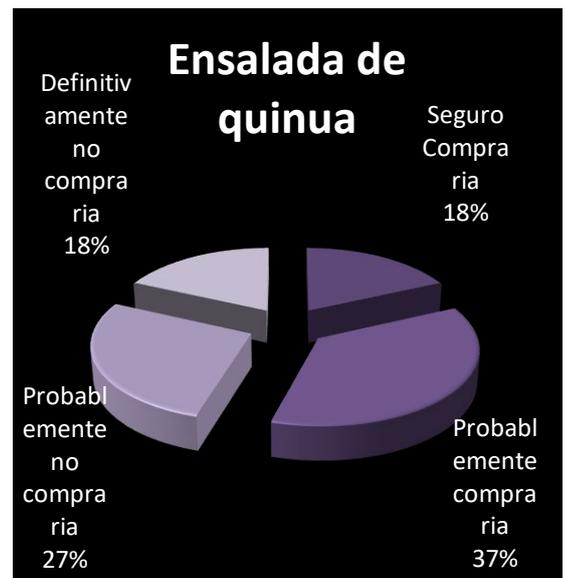
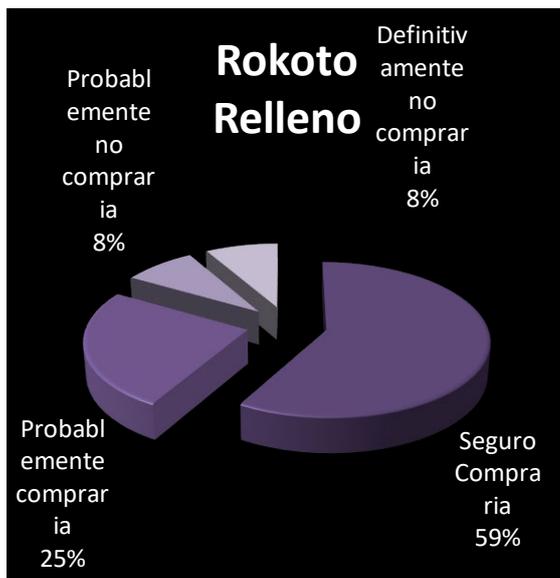
6. Dentro de la encuesta, se proporcionó a cada uno de los encuestados un menú donde se detallaban 8 platos fuerte y 4 platos para acompañar, así mismo se le pidió que eligieran una de las siguientes opciones (seguro compraría, probablemente compraría, no sabe no responde, probablemente no compraría y definitivamente compraría) como se muestra a continuación los resultados fueron favorables lo que significa que el menú que se pretende servir dentro del restaurante goza con una gran aceptación.



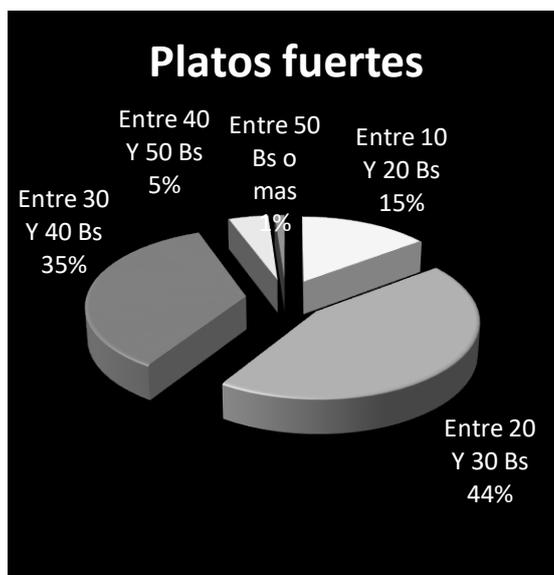


Platos para acompañar





7. Los siguientes dos gráficos muestran las opciones de precio que cada uno de los encuestados estaría dispuesto a pagar por cualquiera de los platos fuertes y de acompañar, de acuerdo a los resultados los clientes potenciales están dispuestos a pagar entre 35 y 50 Bs por un plato fuerte y entre 10 y 15 Bs por un plato para acompañar.



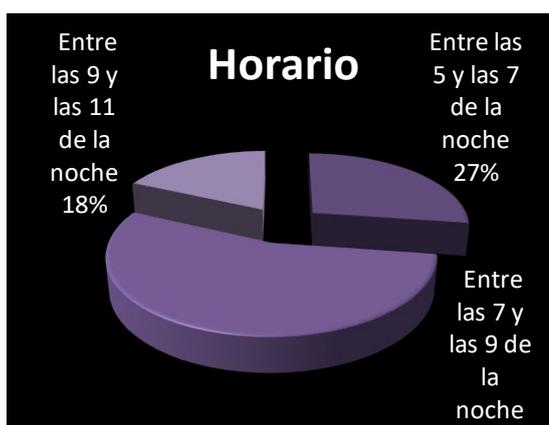
8. De acuerdo al tipo de platos que se busca presentar en el menú del restaurante se pidió a los encuestados que eligieran de acuerdo a las fotografías mostradas a continuación seleccionaran una en la cual ellos se sentirían cómodos.



De las cuatro fotografías presentadas en la parte superior el 62 % de los encuestados eligieron la primera opción, un 19 % eligió la segunda opción, el 14 % eligió la tercera opción y el restante 5% eligió la cuarta opción.

De acuerdo a estos datos, se puede observar que los clientes potenciales se sentirían mas cómodos en un restaurante de tipo más sofisticado, que cuente con mozos que tomen y entreguen la orden mientras ellos se sientan en las mesas a disfrutar del ambiente en compañía de amigos o familiares.

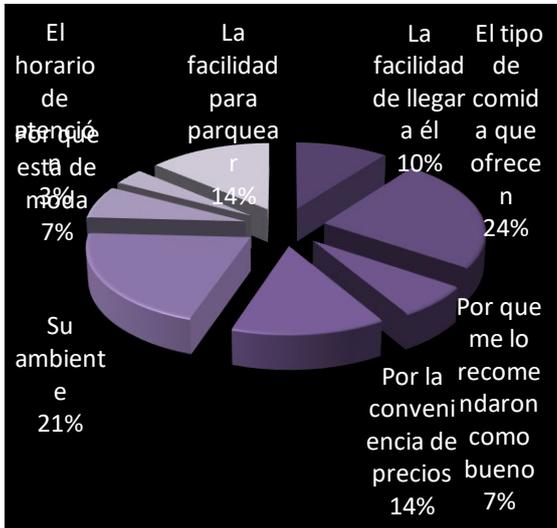
9. ¿Cuál es la hora ideal para asistir a un restaurante de lunes a viernes?



De acuerdo a los datos recogidos de la investigación de mercado, el horario optimo de atención de Lunes a Viernes es de 7 : 00 P:M a

10: 30 P:M, este es el horaio ideal para las personas que trabajan en horario de oficina y los fines de semana desde las 11:00 AM a 16: 00 AM.

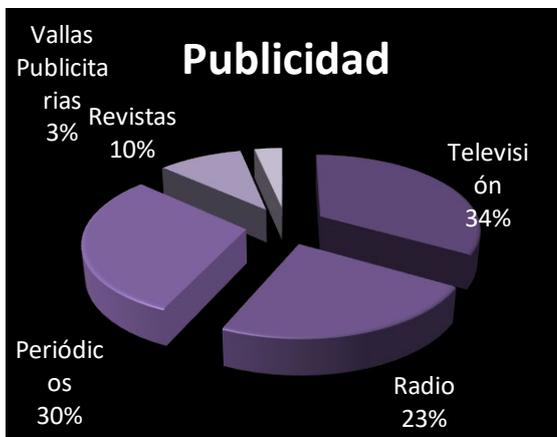
9. Al escoger un restaurante lo que tengo en cuenta es:



De acuerdo a los resultados podemos advertir que lo mas importante para nuestros clientes potenciales al momento de elegir un restaurante lo mas importante es el tipo de comida y el ambiente. Estos dos deben ser los factores claves de éxito al momento de implementar el restaurante.

Otros elementos que también debemos tomar en cuenta son los precios, la ubicación y la atención que brinda el personal.

10. ¿En qué medio de publicidad le gustaría que se promocione el Restaurante?



El mejor medio para publicitar el nuevo restaurante es la television en programas informativos y familiares al medio dia, en los periodicos de circulación local los fines de semana, en la radio de lunes a domingo a diferentes horarios, en revistas de circualcion local determinadas fechas del año y por ultimo a traves de vallas publicitarias en diferentes lugares de la ciudad.

11. ¿Por favor indique cuáles son sus restaurantes favoritos de la ciudad de Sucre?

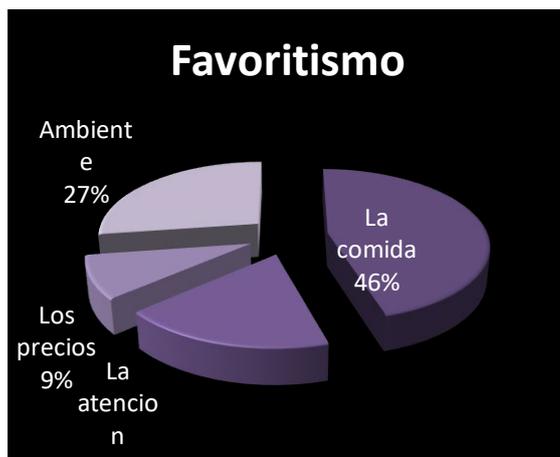


Se recopilaron los datos de las encuestas y se realizo una lista con los restaurantes más frecuentados de la ciudad de Sucre, con el fin de identificar nuestra competencia.

Se identificaron los siguientes:

El huerto restaurant, Restaurant Plaza, La fontana, La casona, Joy Ride, Rolos y el Florín. Estos son los principales competidores que tendríamos en el mercado de sucre.

14. En las últimas preguntas se pidió a los encuestados que mencionaran que es lo que más les gusta y lo que menos les gusta al momento de asistir a un restaurante, a continuación se muestran los resultados.



Como se puede apreciar en las graficas anteriores el factor más importante para los clientes es la comida, seguido del tipo de ambiente y la atención.

Algunos los puntos comunes que desagradan a los clientes que se recogieron de las encuestas es el tener que esperar para ser atendidos y para recibir su orden, también el trato del personal es clave al momento de elegir un restaurante y por ultimo pero no menos importante es el precio y el ruido.

3.18. ESTRATEGIAS DE MERCADO

“Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas”¹⁸

¹⁸ «Dirección de Marketing Conceptos Esenciales», Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002.

1.19. CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

En un restaurante no solo se ofrece un portafolio de productos sino, un servicio. Dentro de los productos que se ofrecen se encuentran los platos fuertes, postres, entradas, bebidas, etc.

Por otro lado el servicio que se ofrece es un proceso que va desde que el cliente entra al restaurante, hasta que se retira del mismo. Es muy importante destacarse en ambos aspectos ya que de esta forma se podrá satisfacer al cliente, así mismo es necesario mirar las debilidades que podrá tener el restaurante para poder de esta forma implementar estrategias correctivas.

Siendo estos solo algunos de los aspectos más importantes dentro del producto, que en este caso más que el producto físico, lo que se está vendiendo es un servicio, una experiencia, y es necesario hacer lo mejor, para que sea la mejor de todas.

La estrategia diferenciadora del restaurante será el color, la armonía y la apetitividad de los platos, la variedad de los mismos, la simpatía - rapidez y eficacia del servicio, y la mejor disponibilidad por parte de los meseros y chefs para brindar así la información requerida por los clientes.

3.20. ESTRATEGIAS DE PRECIO

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos del canal.

¿Cómo se comparan sus precios con los de la competencia? ¿Se pueden subir los precios sin que los clientes lo resientan?, estas son solo unas de las muchas preguntas que es necesario hacerse para fijar el precio.

El precio siempre ha sido una de las variables clave en la estrategia de marketing; fijar el mejor precio no debe interpretarse como el precio más bajo posible. Se debe tener en cuenta aspectos como los precios que maneja la competencia, los costos de producir un bien y/o prestar un servicio, las utilidades esperadas, y muchos otros temas que afectan la fijación de los precios.

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas, y la estrategia de precios basada en la competencia, la cual consiste en establecer precios similares a los que los competidores cobran por productos similares.

Los precios que se manejan son:

- El precio de los platos fuertes se encuentra entre 30 y 40 Bs.
- El precio de los platos para acompañar se encuentra entre 10 y 15 Bs.

El restaurante maneja precios justos y competitivos, pero manteniendo el mejor nivel, además se debe tener en cuenta que la ubicación del mismo será en un lugar exclusivo de la ciudad de Sucre, y esto aumenta el valor del establecimiento así como de su comida.

Frente a los restaurantes de la competencia, el precio de los platos del restaurante será por los mismos niveles, pero la ventaja esta en el valor agregado, es decir que las personas recibirán mayores beneficios por el mismo precio, y de esta manera se maneja una estrategia de precios justa y competitiva, se debe tener también claro que subir los precios si es posible, pero este aumento, el cual será gradual no debe ser notorio, además se debe mantener por siempre la calidad y variedad de los platos para que de esta forma los clientes no resientan el cambio y en ese caso dejen de ir al restaurante. El objetivo es tener cada día más clientes.

Es igualmente necesario saber que dentro del precio de cada plato, se debe incluir, la composición del mismo, es decir el costo de los ingredientes incluidos, del servicio prestado, de la mano de obra, de los servicios públicos que se utilizan en la preparación entre otros.

3.21. ESTRATEGIA DE VENTAS

*“Esta faceta del marketing se concentra en el cliente una vez que este ha decidido comer en nuestro restaurante. El equipo de ventas que es el personal de servicio de la llamada parte delantera, que puede influir notoriamente en lo que los clientes pidan y en cuanto gastan. Un buen mesero es capaz de hacer que sus ingresos engrosen directamente el balance...El tiempo y esfuerzo que usted gaste apoyando a sus meseros bien vales la pena...”*¹⁹

Este es un elemento clave en el éxito de cualquier negocio porque representa la forma como logra aumentar o maximizar el nivel de beneficios para la misma.

¹⁹ «Dirección de Marketing Conceptos Esenciales», Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002.

Por lo general la estrategia de ventas responde a esas interrogantes. ¿Cómo se deberían maximizar los beneficios? Y ¿Cómo se puede ofrecer a los clientes lo que ellos quieren y/o necesitan de manera que se maximicen los beneficios?

A parte del servicio, el ambiente del lugar también juega un papel vital para conquistar los sentidos de los clientes y hacer que estos se sientan realmente cómodos. Es por esto que el restaurante tendrá un ambiente tranquilo, pero al mismo tiempo alegre.

La estrategia de ventas a utilizar será la de diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales, esta se hará por medio del atractivo visual en los platos, y el ambiente, los cuales ofrecerán cierta “*arquitectura*” en cuanto a su color, armonía, apetitosidad, como también en su variedad.

3.22. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Una buena campaña de relaciones públicas es otro punto clave en la estrategia de marketing: la cual se puede hacer con la ayuda de un profesional en la materia o sin el, una buena campaña de relaciones públicas puede conseguir la clase de cubrimiento que los restaurantes buscan.

Las estrategias de promoción son muy importantes, ya que a través de esta es como se conoce el restaurante y el servicio que este prestará.

La estrategia que se va a utilizar es de atracción, para realizar esta se necesita invertir en publicidad y promoción, con el fin de crear una mayor demanda.

El restaurante implementara una estrategia única, la cual será implementar un día a la semana (viernes) descuentos en los diferentes platos.

Así mismo se presentara el restaurante para eventos gastronómicos o de promoción de vinos, bebidas, esto no solo con el fin de darse a conocer, sino con el propósito de aumentar las ventas, y despertar el interés por el negocio, teniendo claro que se escogerán eventos acorde a la filosofía del restaurante, para que así no se pierda su estilo, y el sentido del mismo.

3.23. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

La estrategia de servicio es muy importante ya que *“es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y que no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo”*.²⁰

La estrategia que se va a utilizar en el restaurante es una oferta híbrida, la cual consiste en bienes y servicios por partes iguales, esto significa que lo que el cliente busca es una buena comida, con un excelente servicio, ya que con un buen servicio el restaurante va a alcanzar una posición sólida en el mercado objetivo que escoja.

Por otro lado los meseros, chef's entre otros deben interactuar eficazmente con los clientes para que así este quede satisfecho con el servicio durante su estadía en el restaurante.

Variables a considerar:

- **Calidad interna del servicio:** Se debe seleccionar y capacitar a los empleados que hagan parte del restaurante, que el clima organizacional sea bueno, ya que este es el que refleja las actitudes, comportamientos y satisfacción de los empleados tanto en la organización como en el trato que se les da a los clientes.
- **Empleados satisfechos:** Cuando los empleados están satisfechos con el trato que el restaurante les brinda, son leales a esta y por ende son mejores trabajadores.
- **Mayor valor del servicio:** Se crea valor para el cliente y la entrega del servicio es mas eficiente y eficaz.
- **Clientes satisfechos y leales:** Cuando los clientes queden satisfechos mantienen la lealtad y por ende vuelven al restaurante y lo recomiendan a sus amigos.

Dentro del restaurante lo más importante en el servicio será que sea expedito y atento, con el cual el cliente puede sentirse relajado y disfrutar de su comida, y de la conversación de sus compañeros de mesa. Es por esto que se enfocara en un buen servicio, uno en donde lo principal sea proporcionar no interferir, el disfrute de una excelente comida, buena bebida y una buena

²⁰ «La Esencia de la Investigación de Mercados», de Chisnall Peter, Prentice Hall, 1996.

compañía; igualmente el restaurante se asegura de que sus clientes sean tratados solo con el correcto nivel de familiaridad, saludar cordialmente es lo que se busca, el personal nunca se involucra en la conversación de los clientes, ya que esto puede llegar a ser molesto y puede molestar a los clientes.

Punto clave: Es mucho más fácil mantener un cliente contento y que promueva su restaurante o su bar que lidiar con un cliente insatisfecho que hablará mal de usted y de su negocio en todas partes. Siempre que sea posible, resuelva todas las quejas antes que salga de su restaurante.

IV TÉCNICO OPERATIVO

Es mejor concentrarse en los procesos y no preocuparse por los resultados finales porque estos serán excelentes si el proceso es eficiente.²¹

“Los restaurantes son consecuencia de la calidad de los procesos, el chef de cocina se enfrenta hoy a diferentes problemas a los del pasado pero aun le concierne la selección de materias primas de buena calidad, el conocimiento de los componentes de los alimentos y como afectan con el almacenamiento, el arreglo y la cocción”²²

Claves en la cocina

- Planear
- Organizar
- Coordinar
- Crear equipos de trabajo
- Buena comunicación

4.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

4.1.1. Producto

Los productos que serán ofrecidos en el restaurante *Green Garden Lounge Cucine* son entradas, platos fuertes, jugos, vinos, entre otros.

4.2. PROVEEDORES

La selección de los proveedores se basará en cinco factores

1. Calidad de los productos
2. Voluntad de trabajar de común acuerdo
3. Idoneidad Técnica

²¹ ALZATE Jaime; “*Administración y Costos de Cocina*”, 2002, Alzate Jaime Editor, Impreso en Colombia por Marvitel Ltda.

²² ALZATE Jaime; “*Administración y Costos de Cocina*”, 2002, Alzate Jaime Editor, Impreso en Colombia por Marvitel Ltda

4. Localización Geográfica

5. Precio

Para poder lograr un sistema efectivo de compras se debe propiciar un ambiente en el que las relaciones no sean antagónicas, si no unas relaciones donde ambos se beneficien.

4.2.1. Claves

- Ser de largo plazo
- Ser de mutuo acuerdo
- Tener menos pero mejores proveedores, ya que se trata de un proceso en base a la calidad
- El proveedor debe comprender su propio proceso y controlar dicho proceso de tal modo que las cosas se realicen bien desde el comienzo

Es igualmente necesario contar con normas estándar de compras y es conveniente usar tablas de conversión que permitan calcular rápidamente las cantidades de materia prima requerida para cada preparación.

4.3. PROCESO DE RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS

Durante la recepción y almacenamiento de alimentos, se registran pérdidas, por el deterioro o daño que sufren los alimentos; por factores tales como conocimientos insuficientes sobre la naturaleza, locales o bodegas inadecuadas, practicas deficientes en la manipulación y almacenamiento.

La recepción de las mercancías la realizara una persona que tenga conocimientos en cuanto a las características de los productos, su calidad, sus condiciones optimas en las cuales se deberían recibir, que los empaques sean apropiadas, y por ultimo pero menos importante aunque el proveedor sea de plena confianza es necesario que la administración revise periódicamente el proceso para llevar a cabo el control.

En este proceso el encargado de recibir materias primas deberá:

1. Pesar y marcar todos los productos.
2. Revisar individualmente cada uno de los productos (Ver que estén bien)

3. Revisar la cantidad y la calidad de las verduras, frutas, porciones que vengan en cajas o empaques.
4. Verificar que todos los productos cumplan con las especificaciones de compra.
5. Comparar y verificar los precios de los productos con los precios de las órdenes de compra.
6. Firmar y sellar las facturas después de haberlas verificado.
7. Trasladar los productos al depósito o al lugar correspondiente lo antes posible.

Es necesario realizar cada uno de los siete pasos minuciosamente para evitar los errores más frecuentes, tales como:

1. Productos en malas condiciones.
2. Productos que no cumplan con las especificaciones.
3. Envíos incompletos.
4. Entrega de productos de menor calidad, etc.

En caso de ser productos empaquetados estos deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Estar dentro de un sobre rotulado y etiquetado.
2. Deberá estar escrito el nombre del producto.
3. Deberá tener la lista de ingredientes.
4. Nombres genéricos.
5. Mostrar el contenido neto y peso.
6. Nombre y dirección del fabricante y país de origen.
7. Identificación del lote.
8. Fecha de vencimiento.
9. Instrucciones para la conversión.
10. Instrucciones para el uso.
11. Registro sanitario.

4.3.1. Requisitos para la recepción de Materias Primas

1. Al llegar la materia prima se deben observar las características de color, olor, textura, temperatura de llegada, empaque y etiquetado.

2. Se debe medir y registrar la temperatura de las materias primas, sobre todo aquellas que vienen refrigeradas o congelados, los cuales deben venir máximo a 4 °C y a menos de 18 °C respectivamente.
3. Toda la materia prima que viene del lugar de producción, empacada en materiales como cartón, madera, mimbre o tela, debe trasladarse a recipientes propios del establecimiento, como cajones plásticos u otro material de fácil limpieza para evitar entrar en una contaminación externa al lugar.
4. Se debe programar la recepción de materia prima fuera de las horas pico y organizarlas de forma regular de tal modo que no lleguen todas al mismo tiempo.
5. Se debe planificar con anticipación la llegada de materias primas asegurándose que el responsable de la recepción cuente con suficiente tiempo y espacio en las diferentes unidades de frío.
6. El encargado de recibir la materia prima se debe lavar las manos con desinfectante y agua caliente antes de entrar en contacto con los productos.
7. El encargado de recibir la materia prima se debe verificar que las condiciones del transporte de la materia prima cumpla con las normas legales.

4.3.2. Requisitos para el almacenamiento de Materias Primas

1. Toda materia prima debe ser registrada de acuerdo a la hora y fecha de recepción.
2. El encargado de recibirla debe manejar el inventario mediante el sistema P.E.P.S (Primeros en entrar, primeros en salir)
3. La materia prima una vez inspeccionada debe ser colocada fuera de la zona de peligro (temperaturas entre 4 y 6 °C)
4. La temperatura de refrigeración y congelación debe ser verificada y registrada como mínimo cada 4 horas.
5. Las áreas de almacenamiento deben permanecer limpias, secas y aireadas.
6. Los pisos, paredes y unidades de frío y todas las áreas en general deben mantenerse limpias y desinfectadas para evitar la contaminación cruzada.
7. Todo establecimiento de la industria gastronómica, debe tener por lo menos dos tipos de almacenamiento debidamente aisladas y separadas: Una para guardar materia prima y otra para sustancias químicas.

4.4. REQUISITOS PARA LOS MANIPULADORES DE LOS ALIMENTOS

1. Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias.
2. Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uña (Para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel.
3. Los manipuladores de alimentos no podrán desempeñar funciones en el evento en caso de presentar infecciones dérmicas, lesiones tales como heridas y quemaduras, infecciones gastrointestinales, respiratorias u otras que contaminen el alimento durante su manipulación.
4. Los manipuladores de alimentos deben cumplir además con los siguientes requisitos adicionales:
 - Los manipuladores se deben lavar las manos y los antebrazos cuando sea necesario, antes de iniciar las labores, cuando cambie de actividad, o después de utilizar el servicio sanitario.
 - El lavado y enjuagado de manos y antebrazos se debe efectuar con desinfectante para la piel y agua, o antibacterial que cumpla con la misma función.
 - El secado debe realizarse por métodos higiénicos empleando para esto toallas desechables o secadores eléctricos.
 - Uñas cortas, limpias y sin esmalte.
 - Cabello limpio, recogido y cubierto por un gorro.
 - Uso de ropa de trabajo limpia (uniforme, delantal) botas o zapatos cerrados adelante.
 - No usar accesorios tales como aretes, pulseras, anillos piercing visible u otros objetos personales que constituyan riesgos de contaminación para los alimentos.
 - Los medios de protección se deben mantener en condiciones tales que no representen riesgos de contaminación de los alimentos ni para ellos mismos.

4.4.1. Requisitos Sanitarios para la manipulación de los alimentos

1. La manipulación de los alimentos debe realizarse en las áreas destinadas para tal efecto, de acuerdo con el tipo de proceso a que sean sometidos.
2. La manipulación durante el procesamiento de un alimento se debe hacer higiénicamente, utilizando procedimientos que no lo contaminen y empleando utensilios que estén desinfectados.
3. Todas las operaciones de manipulación durante la obtención, recepción, elaboración, procesamiento y servicio se deben realizar en condiciones y en un tiempo tal que se evite la posibilidad de contaminación, la pérdida de los nutrientes y el deterioro o alteración de los alimentos o proliferación de microorganismos patógenos.
4. Los elementos que se utilicen para cubrir los alimentos deben estar limpios y desinfectados.
5. Ningún alimento o materia prima se debe depositar directamente en el piso, independientemente de estar embasado o no, para ello se debe utilizar estibas plásticas o de acero.
6. Durante la manipulación de alimentos se debe evitar que estos entren en contacto directo con sustancias ajenas a las mismas, o que sufran daños físicos.

4.5. MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS

- **Sanidad alimentaria:** Los alimentos deben mantenerse sanos frescos y aptos para el consumo humano.
- **Control sanitario:** Comprende la higiene de alimentos, el aseo de los equipos, utensilios, sitios de almacenamiento e higiene personal.

4.5.1. Manipulación de los alimentos en *Green Garden Lounge*

Los alimentos en *Green Garden Lounge* se clasifican según su vida útil en:

1.- Alimentos estables no perecederos

- Harinas
- Cereales en estado seco (trigo, maíz...)
- Aceites

- Azúcar
- Salsas
- Sal

2.- Alimentos perecederos

- Carnes
- Frutas y verduras
- Huevos
- Quesos
- Hierbas

4.5.2. Almacenamiento de los alimentos

Los objetivos del almacenamiento serán conservar los alimentos seguros, limpios y secos.

Para lograrlo se requiere que los depósitos cumplan con las siguientes características físicas:

1. **Ubicación.-** Construido en terreno adecuado y seguro
2. **Ventilación.-** Adecuada y suficiente para ayudar a la conservación de los alimentos.
3. **Iluminación.-** Natural y artificial, la cual se obtendrá por medio de ventanas, lámparas con protector, conveniente distribuidas.
4. **Piso.-** De cemento, liso y sin grietas.
5. **Paredes.-** Las pertas deben ser lo mas seguras y hermeticas posibles, de superficie lisa y de suficiente amplitud.
6. **Precauciones contra incendio.-** Debe haber extintores con fechas de vencimiento.
7. **Drenajes.-** Observar todos los sifones y orificios de evacuación de aguas residuales, cerciorarse que todos ellos tengan la correspondiente rejilla para evitar la entrada de roedores y otros.

4.5.3. Requisitos para la limpieza e higiene de instalaciones, equipo, menaje, lencería y utensilios

1. Se debe tener un programa de limpieza y desinfección y llevar los registros respectivos.
2. Las instalaciones se deben mantener limpias, utilizando métodos que no levanten polvo y no produzcan contaminaciones.

3. Las instalaciones del comedor se deben limpiar al termino de cada servicio, con el fin de eliminar los restos de alimentos que se hayan podido caer o esparcir.
4. Para una correcta limpieza se debe eliminar la suciedad (materia orgánica), utilizando detergentes y a continuación, retirar con abundante agua hasta acabar con cualquier resto de detergente, ya que estos pueden interferir en el proceso de desinfección.
5. Por último se debe utilizar desinfectantes con el fin de inactivar los microorganismos que persistan en la fase anterior.

4.5.4. Para la limpieza e higiene de equipos se establecen los siguientes requisitos

1. Los equipos utilizados se deben limpiar después de su uso, las partes desmontables de los equipos se deben lavar y desinfectar cada vez que se utilizan.
2. Cuando se acabe de utilizar cualquier instrumento de la cocina, debe ser limpiado al final de cada día

4.5.5. Requisitos para la eliminación de desechos

1. En las áreas donde se preparan alimentos, los productos secundarios y residuos se recogerán en bolsas desechables contenidas en recipientes de uso repetido, con tapa los cuales deben estar debidamente etiquetados.
2. Cuando las bolsas contenidas en los recipientes estén llenas, se deben cerrar para ser retiradas del área donde se estén preparando los alimentos.
3. Las canastas de basura se conservaran en una superficie cerrada reservada al efecto pero separada y lejos de los almacenes de los alimentos.
4. Dicha zona estará alejada de la zona caliente, estará bien ventilada, protegida de insectos y roedores, y deberá ser fácil de limpiar, lavar y desinfectar.

4.6. SERVICIO

El servicio a prestar será todos los días, el horario de atención al público será el siguiente:

- Lunes a Viernes de 19 : 00 PM a 22 : 30 PM
- Sábado a Domingo de 11: 00 AM a 16 : 00 PM

El proceso del servicio comienza con la entrada del cliente se ubicará en la mesa de su preferencia, o en la que se encuentre disponible.

Una vez acomodado en la mesa, el mesero encargado tomara la orden y hará entrega de la misma al chef, ahora, el chef junto con el personal de cocina se encargara de la elaboración del plato y sus respectivos acompañamientos, para luego entregarlos al mesero quien los llevara a la mesa del cliente.

Pero el servicio no acaba ahí, este tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la satisfacción del cliente, ya sea la seguridad o la limpieza del establecimiento. La suma de todos estos factores representa el servicio prestado a cada cliente, y su valor se ve reflejado en el precio que este paga.

4.7. ACCESORIOS

Mesas

Las mesas que se utilizaran serán cómodas pero movibles y pequeñas, ya que permiten mayor flexibilidad en la acomodación.

Las mesas que estarán, como todos los demás muebles del restaurante de acuerdo con su apariencia y estilo.

Sillas

Este es un asunto clave, ya que depende de muchos factores, como por ejemplo:

Apariencia, robustez, costo, entre otros. Muchas veces es preferible que la silla sea más cómoda que bonita, porque una silla incomoda puede llegar a ser despedidora, o incomodar al cliente, por lo tanto es mejor invertir en mayor comodidad para brindar un mejor servicio.

4.8. EQUIPOS Y MAQUINARIAS

4.8.1. Pasos en el proceso de producción del servicio

1. El proceso comienza con las compras de insumos y material necesario para la manipulación y transformación de los alimentos.
2. Después se escogen los alimentos que se van a mantener en el cuarto frio, y los que van a ser almacenados en el depósito.
3. Luego se escogen los ingredientes que serán necesarios para la preparación de los distintos platos y pedidos de los clientes.

4. El cliente escoge su plato y el mesero toma el pedido; luego esta información es transmitida al chef principal.
5. El chef junto con los ayudantes de cocina se encargan de la elaboración del plato; para esto se hace uso de los diversos materiales y utensilios de cocina, así como de los ingredientes indicados de cada plato.
6. Por último el chef entrega el pedido al mesero, quien lleva este a la mesa del cliente que realizo la orden.
7. Luego, todos los meseros están pendientes de cualquier necesidad del cliente para atenderlo y mantenerlo a gusto.
8. Finalmente una vez que el cliente haya terminado de comer, pide la cuenta, y se realiza el registro del pedido en la caja para llevar la cuenta y facturar al final.

4.8.2. Tipos de equipos y maquinarias

La maquinaria y los equipos son aquellos bienes industriales que permitan y facilitan el proceso de producción; en este caso todas las maquinarias y tecnología con las que se crean los diversos platos.

4.8.3. Utensilios para medir y preparar

A continuación se puede apreciar la tabla correspondiente a los costos de las maquinas y equipo necesarios para la operación del restaurante:

Tabla 3: Costo total de maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipo	Cantidad (Unidades/Juegos)	Costo Total (Bs)
Cocina	2	8.680
Horno Microondas	1	1.610
Nevera	1	4.450
Licadoras	2	224
Ollas y Sartenes	2	420
Utensilios y Vajilla	2	455
Total (Bs)		15.829

Fuente: Elaboración propia

4.9 FACILIDADES

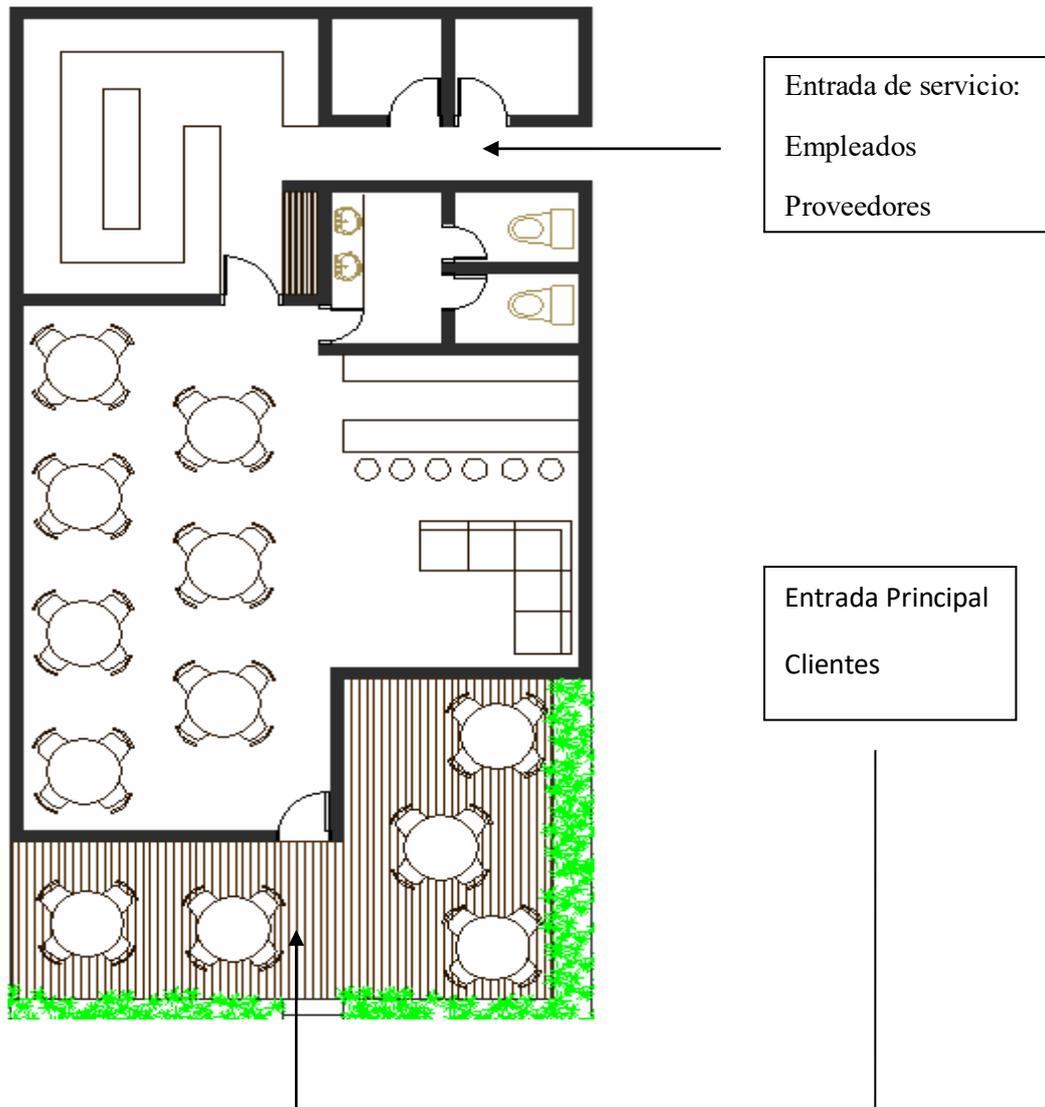
4.9.1. Distribución

- Lote esquinero.
- Entrada posterior para los proveedores.
- Depósitos.
- Cocina
- Zona de mesas.
- Bar.
- Entrada frontal.
- Baños.

Para tener la capacidad de prestar un servicio de calidad, en el cual los clientes no se sientan incómodos y que los cocineros tengan un espacio adecuado para realizar su trabajo, los meseros y demás funcionarios pueden moverse libremente dentro del lugar, se necesita establecer la distribución del espacio necesario para el correcto funcionamiento del negocio.

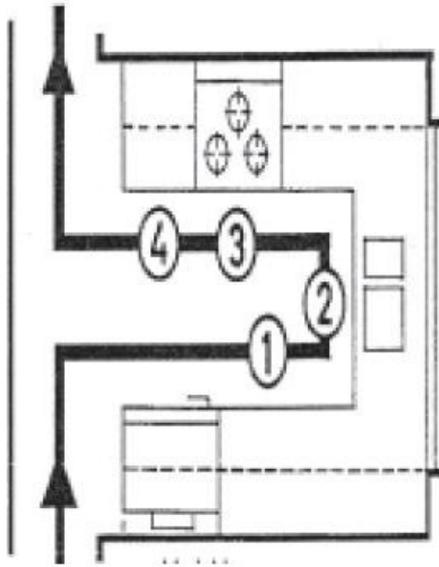
Es muy importante saber repartir cada espacio ya que un cliente no disfrutara el tener su mesa junto a la de otro; así mismo los cocineros necesitan de gran espacio para movilizarse, para realizar sus platos sin que se tropiecen y poder llegar a tener accidentes, o daños en la cocina, presentándose pérdidas o demoras en los platos, lo cual generaría inconvenientes con los clientes.

Figura 3: Lay out de Green Lounge Cuisine



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Distribución de la Cocina



Fuente: Elaboración propia

- Zona 1: Alimentos recién adquiridos que vayan a ser preparados inmediatamente.
- Zona 2: Limpieza de los alimentos.
- Zona 3: Cocinar de los alimentos.
- Zona 4: Platos servidos para su respectiva entrega a las mesas.

Así mismo es necesario tener en cuenta tres factores importantes, ya que estos influirán en la resistencia y funcionalidad de la misma.

- Temperatura
- Iluminación
- Humedad

4.9.3. Áreas de producción y manejo de Materias Primas

1. Los espacios deben dotarse de las condiciones de temperatura y humedad, para la ejecución higiénica de las operaciones de producción y conservación de alimentos.
2. Los sistemas de ventilación directa o indirecta no deben contribuir a la contaminación de los alimentos o la incomodidad del cliente.

3. La iluminación, bien sea natural o artificial, debe ser de la calidad e intensidad requerida para la ejecución higiénica, efectiva y segura. La intensidad no debe ser inferior a 540 lux: en todos los puntos de inspección; 220 lux en locales de elaboración; 110 lux en las demás áreas del establecimiento.
4. Las paredes deben ser de material resistente, impermeable; no absorbente y de fácil limpieza y desinfección. Las mismas deben tener un acabado lizo sin grietas, para lo cual deben cubrirse con material cerámico o similar o con pinturas plásticas que reúnan los requisitos antes indicados.
5. Las aberturas en paredes y techos, deben estar construidas de forma tal que se evite la acumulación de polvo, suciedades y se facilite la limpieza.
6. Los pisos deben estar contruidos con materiales resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes en seco o en mojado; que no generen sustancias o contaminantes tóxicos y deben tener acabados que faciliten la limpieza y desinfección en el mantenimiento sanitario.
7. El piso de las áreas húmedas en la zona de producción debe tener una pendiente mínima de 2 grados, y un drenaje de al menos 10 cm de diámetro por cada 42 m² de área servida.
8. Los drenajes deben estar protegidos con rejillas que eviten el acceso de plagas.
9. Los techos deben estar diseñados y contruidos de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos y hongos, etc.
10. Las instalaciones eléctricas, mecánicas y de prevención de incendios deben estar diseñadas y tener acabados que impidan la acumulación de suciedades y albergues de plagas.
11. El sistema de recolección, tratamiento y disposición de las aguas residuales, debe estar aprobado por la autoridad competente.
12. La zona de recepción de materias primas debe estar aislada de cualquier riesgo de contaminación física, química y/o biológica.
13. Los depósitos de materias primas y de producción terminados deben ocupar espacios independientes.
14. Los circuitos de recepción y distribución de materias primas, no se deben cruzar por el cliente externo.

4.9.4. Paso a Paso en la cocina

1. Adecuación de la cocina

2. Se debe realizar la limpieza general de la cocina; pisos, mesones, equipos entre otros.
3. Organización de los puestos de trabajo y división de tareas.
4. Luego se procede a realizar el “*mise en place*” o pre alistamiento; mediante el cual, teniendo en cuenta los platos ofrecidos en la carta, se alistan aquellos elementos que lo permitan, pero que no van a sufrir ninguna alteración.
5. Todo esto se realiza con el propósito de facilitar el trabajo del chef, de forma que se conserve su individualidad, su creatividad. De esta forma se podrá reducir los tiempos en la preparación de los platos.

4.10. LA CARTA

La carta es la encargada de dar la primera impresión a los clientes y por eso se dice que es un vendedor silencioso.

- Debe impresionar al cliente y darle una idea clara del tipo de establecimiento en que se encuentra.
- Debe ser fácil de leer y estar escrita con términos atractivos y comprensibles.
- El formato ideal es que sea corta.
- Debe contener información sobre los platos, horas de apertura, cierre y otros servicios.
- El formato debe tener simetría y armonía.

Para estructurar la carta se tendrán en cuenta varios aspectos, primero se escogerán los platos líderes y las especialidades, es decir aquellas que le dan personalidad, pero al mismo tiempo habrá platos afines con dichas especialidades, y finalmente una serie de platos complementarios.

2.10.1 LOS PLATOS

1.- MEDALLONES DE CERDO CON MANZANA

Una de las carnes más consumidas a nivel mundial es la carne de cerdo, especialmente saludable si el corte es magro. Se ha comprobado que esta carne ayuda a disminuir los niveles de colesterol. Combínala con manzanas verdes y rojas y obtendrás un tentador y nutritivo plato de fondo.

Se necesitan:

- 8 medallones de carne de cerdo.
- 2 cucharaditas de aceite vegetal.
- 1 cebolla mediana en rodajas finas.
- 1 cucharadita de azúcar en polvo.
- 1 cucharadita de salvia.
- 1/2 taza de sidra o champagne.
- 3/4 taza de caldo vegetal.
- 1 manzana verde.
- 1 manzana roja.
- 1 cucharada de jugo de limón.
- Sal y pimienta.
- Hojas de salvia.



Amarramos un cordón delgado alrededor de cada medallón de cerdo. Reservamos.

Calentamos el aceite en una sartén y doramos la cebolla unos 5 minutos a fuego bajo, hasta que esté blanda. Agregamos el azúcar y cocinamos por 3 minutos más.

Colocamos los medallones en la sartén y los cocinamos 2 minutos de cada lado, hasta que se doren. Agregamos la salvia, la sidra o champagne y el caldo. Llevamos a ebullición y cocinamos a fuego lento por 20 minutos.

Retiramos el corazón de las manzanas y las cortamos en 8. Rociamos con jugo de limón para que no cambien de color.

Incorporamos las manzanas a la sartén y removemos. Salpimentamos y cocinamos unos 4 minutos, hasta que la manzana esté tierna.

Retiramos el cordón de los medallones y servimos inmediatamente adornando con hojas de salvia.

2.- CHULETAS DE CERDO CON COL

Las chuletas de cerdo, bajas en grasas, mezcladas con una deliciosa combinación de col y especias, son un arma poderosa para proteger a tu corazón y combatir el cáncer. Aprovecha la oportunidad de saborear esta exquisita receta y, de paso, hacer algo por tu salud.

Necesitamos:

- 4 chuletas de cerdo sin grasa.
- 4 cdtas de mostaza Dijon.
- 1/2 col roja cortada en juliana.
- 2 manzanas verdes peladas y ralladas.
- 1/4 cucharadita de sal.
- 1 1/2 cucharada de aceite vegetal.
- 1 cucharadita de kion o jengibre rallado.
- 1/2 cucharadita de canela molida.
- 1/4 de cucharadita de clavo molido.
- 1 cucharada de miel de maple o de abejas.
- 2 cucharaditas de vinagre de manzana.



Barnizamos las chuletas con la mostaza Dijon y reservamos. En un tazón mezclamos la col en juliana, las manzanas ralladas y la sal.

En una sartén con tapa calentamos una cucharadita de aceite vegetal a fuego medio. Agregamos el kion, la canela y el clavo. Removemos por unos 15 segundos. Añadimos la col, la manzana y la miel. Removemos, tapamos y cocinamos a fuego bajo por 3 minutos. Destapamos, vertimos el vinagre de manzana y bajamos la temperatura. Cocinamos por 5 minutos, hasta que los líquidos casi se evaporen.

En una sartén antiadherente calentamos el resto del aceite a fuego medio-alto y cocinamos las chuletas de cerdo volteándolas, hasta que el centro esté rosado, por aproximadamente 10 minutos. Servimos acompañadas de la col y adornadas con filetes de manzana.

3.- COSTILLAS DE CERDO GLASEADAS

Son pocos los momentos en que podemos darnos el gusto (y darlo, al mismo tiempo) de preparar un plato delicado, delicioso e inolvidable. Una maravilla como esta ha requerido de los más refinados conocimientos culinarios. No hay mejor manera de reconocer su calidad que compartiéndolo con quienes más queremos. Bon appetit!

Para prepararlas necesitas:

- 4 costillas de chancho
- 4 rajas de manzana
- 2 tazas de caldo

- 3 cdas de azúcar morena
- 2 cdas de mantequilla
- 1 cda de maicena
- 3 cdas de jugo de naranja
- Canela en polvo
- Sal y pimienta



Sazonamos con sal y pimienta las costillas y las freímos en mantequilla, dorándolas por ambos lados. Quitamos la grasa restante. Sobre cada costilla colocamos una raja de naranja y una manzana y se sujetan con un palito. Las rociamos con canela, clavo de olor, y se le echa el caldo y el azúcar rubia; se tapa y se deja cocinar a fuego lento por 35 minutos.

Luego, disolvemos la maicena en el jugo de naranja y la incorporamos a las costillas, moviendo constantemente para que la maicena no se pegue y dejando hervir por 1 minuto hasta que la maicena se espece y cocine. Se sirve acompañado de puré de camote.

4.- ESCABECHE DE POLLO

Ingredientes:

- 8 trozos de gallina de regular tamaño
- 1/2 kilo de cebollas pequeñas
- 1/2 kilo de zanahorias
- 100 grs de vainitas
- 100 grs de arvejas
- 1 cabeza de coliflor
- 8 cabezas de ají (piris)
- 100 grs de aceitunas
- 4 huevos
- 1 cabeza de lechuga
- 1/2 taza de aceite
- 1/4 taza de vinagre
- Sal y pimienta al gusto

Preparación

Hervimos la gallina en agua con sal y un pedazo de cebolla. Cuando esté tierna la retiramos del fuego y se deja enfriar. Las verduras se cocinan enteras. Luego las acomodamos con la gallina

en una fuente. Se les agrega aceite y vinagre, sal y pimienta y se deja macerar por 4 horas aproximadamente. Se sirve adornando los platos con hojitas de lechuga, huevo cortado en cuatro pedazos, aceitunas y arroz.

5.- POLLO A LA PAPRIKA

Dale paso libre a la succulencia en tu cocina. Cocinar ya no será más una labor, sino un placer que se inicia en la preparación y culmina en tu boca. Viste de fiesta tu mesa esta tarde y regálale a toda la familia una sabrosa sorpresa.

Para prepararlo necesitas:

- 1 cda de margarina
- 1 cda de aceite
- 6 presas de pollo
- harina
- sal y pimienta
- 1 cda de paprika o pimentón
- 1 pimiento verde picado
- agua caliente (cantidad suficiente)
- 1 cubito de caldo de pollo
- 6 cdas de leche evaporada
- 1 cebolla grande



Calentamos en una sartén la margarina y el aceite. Enharinamos las presas, las doramos bien y retiramos. En esa misma grasa, freímos la cebolla picadita, le unimos las presas, el pimentón, el pimiento y el cubo de caldo. Revolvemos bien y agregamos el agua para que cocine por 20 a 25 minutos. Agregarle la leche. Se sirve enseguida con puré de papas o arroz.

6.- POLLO AL VINO

¿Necesitas alguna razón en especial para decidir hacerlo en casa? Sólo míralo. (Receta para horno microondas)

Para prepararlo necesitas:

- 1 pollo de 1 1/2 kg en presas
- 1 cebolla finamente picada
- 2 dientes de ajo
- 1/2 taza de vino tinto
- 150 grs de tocino picado
- Sal, pimienta, estragón, salvia, romero



Colocamos en un recipiente el tocino y lo ponemos a cocer por 2 minutos en Micro Hi. retiramos la grasa y añadimos la cebolla y los ajos. Volvemos a llevar a Micro Hi por 3 minutos. Luego, agregamos el pollo y cocemos por 10 minutos. Condimentamos, añadimos el vino e incorporamos las hierbas. Revolvemos y cocemos nuevamente por 10 minutos más. Se sirve con arroz o ensalada de verduras cocidas.

7.- PASTEL DE CARNE

Ideal para una comida contundente y rica en proteínas, el pastel de carne puede sacarnos fácilmente del apuro en esas reuniones de último momento. Cuando tu familia o tus amigos sientan su aroma y luego lo vean tomar posesión del centro de la mesa, ¡no esperarán a que les invites a servirse! Necesitas lo siguiente para hacer esta maravilla en casa:

- 1/2 kilo de carne molida (de bisteck, no la “especial”)
- 1/2 paquete de margarina
- 4 panes de molde
- 2 cebollas chicas picadas menudo
- 1 taza de leche
- 2 huevos
- Perejil picado
- Sal y pimienta al gusto



Empezamos remojando las migas trozadas del pan en la leche caliente. Mientras tanto, ponemos en una sartén una cucharada de margarina y freímos ahí la cebolla.

Amasamos la carne con las migas, la cebolla frita, huevo, perejil, sal y pimienta.

Para llevarlo al horno debemos engrasar un molde rectangular. Colocamos en él la preparación y salpicamos con trocitos de margarina.

Llevamos a horno caliente (350°) por 30 minutos. Para servir, acompaña-lo con abundantes papas doradas, verdura cocida al vapor o arroz.

8.- LOMO CON NARANJA Y OREGANO

La combinación de naranja y orégano nos deja un sabor espectacular en la boca. Esta combinación no solo queda bien con lomo, también se puede usar cordero, cerdo, ternera o carnes de sabor fuerte.

Para esta receta necesitamos

- 1 kilo de lomo cortado en filetes gruesos
- 1 cda de laurel picado finamente
- 1 cdas de orégano molido
- 2 cdas de mostaza
- 1 cda de salsa inglesa
- 2 naranjas
- ralladura de 1 naranja
- ¼ taza de vino tinto
- 1 cda de maicena
- 3 cdas de aceite
- sal y pimienta para sazonar



Ahora comenzaremos la preparación. Hacemos una mezcla con el laurel, 1 cda de orégano, mostaza, la salsa inglesa, sal y pimienta. Con esta mezcla condimentamos bien todos los filetes. Una vez hecho esto y dejado reposar por 15 minutos, freímos los filetes en una sartén precalentada y con aceite bien caliente. Una vez que estén los filetes al término que más nos guste, los retiramos y los dejamos esperar.

En esa misma sartén ponemos el orégano restante, la ralladura de naranja y lo dejamos freír por dos minutos. Si necesita echamos un poquito de aceite. Ahora añadimos el vino, mezclado con la maicena. Dejamos cocer a fuego suave por 5 minutos moviendo constantemente.

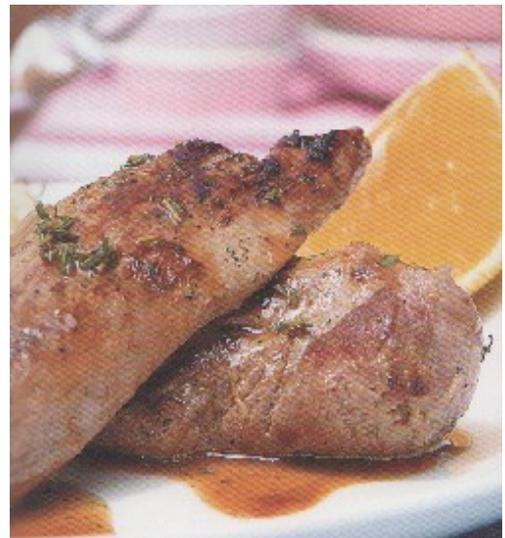
Servimos los filetes y los rociamos con esta salsa. Este plato queda bien con arroz blanco o verduras cocidas.

9.- LOMITOS DE TERNERA CON NARANJA Y TOMILLO

La ternera, por ser una carne muy suave y fresca combina muy bien con el tomillo y la naranja. Estos hacen resaltar su sabor. Para este plato podemos sustituir la ternera por cerdo o res. También podemos usar medallones de pollo para esta receta.

Para este plato vamos a necesitar

- ½ kilo de lominos de ternera
- 4 cdas de aceite
- 2 cdas de mostaza
- 1 taza de jugo de naranja
- ¼ de taza de vino tinto
- 2 cdas de ralladura de naranja
- 1 cda de salsa de sillao
- 1 cda de maicena
- 1 diente de ajo molido
- 1 ½ cdtas de tomillo
- sal y pimienta



Ahora comencemos con la preparación de nuestro plato. Hacemos una mezcla con la mostaza, el ajo, el sillao, ½ cdta de tomillo, sal y pimienta. Con esta mezcla condimentamos los lominos, y los dejamos reposar unos minutos. Luego los sellamos en una sartén con aceite bien caliente por todos los lados. Reservamos.

En la misma sartén echamos el vino, el resto del tomillo, y la ralladura de naranja, lo dejamos a fuego lento y lo dejamos reducir por unos minutos. Agregamos la maicena disuelta en el jugo de naranja y revolvemos bien. Dejamos cocinar por espacio de 5 minutos moviendo constantemente.

Servimos los lominos acompañados de arroz blanco y con la salsa rociada por encima del lomitito.

PLATOS PARA ACOMPAÑAR

1.- ROCOTO RELLENO

La furia del Misti reta a los más exigentes paladares a experimentar su afirmación regional impregnada en su picante sabor, reivindicante y orgulloso. A quien se atreva, le aguarda la mejor de las recompensas culinarias.

Para prepararlo necesitas:

10 rocotos

10 papas

1/2 taza de aceite

1/2 Kg pulpa de carne de chanco, sin quitarle la grasa

1/2 Kg de cebolla picada en cuadritos

100 grs de maní tostado y molido

1 cda de ají molido

1 pqte de galletas de soda

1 tomate pelado y picado

5 rodajas de queso mantecoso

Sal, pimienta, perejil



Cortamos las tapas de los rocotos. Limpiamos cada rocoto con un cuchillo filudo, sacando toda la vena y las pepas con cuidado; no debe quedar nada de vena. Los enjuagamos y lavamos en agua fría varias veces. Luego los ponemos a remojar por dos horas en agua con un puñado de sal y vinagre. Los escurrimos y lavamos para ponerlos al fuego en una olla con agua y un poco de sal hasta que rompa el hervor. Si es necesario, se vuelve a hervir, poniéndolos esta vez en el agua hirviendo y cuidando de que no se abran. Luego se escurren y se les añade aceite, usando uno de los rocotos a manera de cuchara.

Para la preparación del relleno, se fríe la carne (cortada en cuadraditos pequeños) en un poco de aceite. Cuando esté un poco cocida se agrega la cebolla, luego el tomate, el ají colorado y al final, la galleta molida y el maní tostado y molido.

Se rellenan los rocotos y se van colocando en un molde, intercalándolos con las papas sancochadas. Luego se cubren con rodajas de queso fresco mantecoso, rociando con leche, aceite y sal. Se llevan a gratinar por 15 minutos aproximadamente.

2.- QUINUA A LA JARDINERA

La sabiduría culinaria de los incas utilizó la quinua como uno de sus alimentos principales. Y no es para menos; su alto valor en proteínas y vitaminas la hacen ideal para toda la familia, en especial los niños. Esta receta, además de nutritiva es realmente deliciosa, así que damos por hecho que a todos les encantará.

Para prepararla necesitas:

- 2 tazas de quinua
- 2 papas medianas
- 2 zanahorias medianas
- 1/2 taza de vainitas
- 3/4 de taza de arvejas frescas
- 5 dientes de ajo o manteca
- Sal al gusto



Lavamos bien la quinua (si nos es seleccionada) y la ponemos a cocer en tres litros de agua a fuego lento durante 45 minutos.

Aparte preparamos el aderezo con el aceite, ajos y un poquito de sal. Añadimos las arvejas, las vainitas picadas, las zanahorias y las papas picadas en cuadraditos. Agregamos dos tazas de agua y dejamos hervir hasta que estén cocidas las zanahorias y las arvejas.

A la mezcla anterior le vertemos la quinua cocida y dejamos que grancee. Servimos moldeando con una taza o plato hondo.

3.- ENSALADA WALDORF

Para acompañar carnes frías, pollo o cualquier otro tipo de comidas, nada mejor que una ensalada Waldorf, tan popular y conocida en varias partes del mundo. Para preparar cuatro porciones necesitamos los siguientes ingredientes:

- Ocho tallos tiernos de apio.
- Dos manzanas verdes.
- Cien gramos de nueces picadas.
- Media taza de mayonesa comprada o casera.

- Media taza de crema de leche.
- Jugo de limón a gusto.
- Sal y pimienta a gusto.
- Si lo desea, una cucharada de mostaza.



El tiempo de preparación de esta ensalada no excede los quince minutos. Para comenzar cortamos los tallos de apio en rodajas lo más pequeñas posibles. Si aún quedan muy grandes las rodajas, las volvemos a cortar en trozos más pequeños.

Por otro lado pelamos y cortamos las manzanas en cubos y los rociamos con el jugo de limón para evitar que se oxiden. En un recipiente lo suficientemente grande mezclamos los apios con las manzanas. Agregamos las nueces picadas y revolvemos.

Luego llega el momento de agregar los aderezos. Añadimos la mayonesa, la mostaza y la crema de leche a la mezcla que tenemos en el bol. Condimentamos con sal y pimienta a gusto. Una vez que tenemos todos los ingredientes mezclamos nuevamente para que se integren todos los sabores.

4.- ENSALADA RUSA

La ensalada rusa se puede servir como entrada de un plato principal o para acompañar carnes frías y fiambres. Se trata de una de las ensaladas más populares y sencillas de preparar. Con sólo unos pocos ingredientes se puede obtener este plato exquisito. Para servir al menos cuatro porciones necesitaremos:

- Cuatro papas grandes.
- Cuatro zanahorias grandes.
- Dos tazas de arvejas.
- Aceite de oliva a gusto.
- Sal y pimienta a gusto.
- Zumo de limón.
- Mayonesa.
- Crema de leche.



Lo primero que debemos hacer es pelar las papas y las zanahorias y cortarlas en cubos medianos, poniendo cuidado en que sean de similar tamaño. Hervimos en una olla colocando primero las zanahorias y luego las papas que se cocinan más rápido.

También se puede hacer el procedimiento en ollas separadas. Una vez que las verduras están tiernas pero no se deshacen, las retiramos y las colamos. En un recipiente lo suficientemente grande colocamos las papas y las zanahorias, añadiendo arvejas de lata o frescas.

Por otro lado preparamos el aliño para la ensalada mezclando el aceite, el zumo de limón, la mayonesa y un chorro de crema de leche. Condimentamos con sal y pimienta a gusto. Añadimos esta especie de salsa a la ensalada y dejamos enfriar hasta el momento de consumir. Exquisita y muy sencilla de preparar.

5.- ENSALADA CAPRESE

La ensalada caprese es una de las comidas típicas de la cocina italiana y se ha transformado con el correr de los años en uno de los platos predilectos en la zona mediterránea. Lo curioso es que los ingredientes que contiene esta ensalada recuerdan los colores de la bandera italiana. Si aún no has probado este exquisito plato, es el momento de hacerlo.

Para elaborar esta ensalada necesitaremos los siguientes ingredientes:

- Tres tomates grandes tradicionales, redondos o perita.
- Un ramo pequeño de albahaca fresca.
- Unos 350 gramos de queso mozzarella.
- Ingredientes a gusto: aceite de oliva, aceto balsámico, sal y pimienta molida.



Para preparar la ensalada caprese primero comenzamos cortando los tomates. Hay quienes prefieren hacerlo en cubos y otros en rodajas. Sea cual fuera la manera, lo importante es que no sean trozos demasiado pequeños.

Luego cortamos el queso según la forma que hemos optado. Mezclamos y agregamos la albahaca cortada preferentemente a mano. La cantidad de albahaca utilizada dependerá del gusto personal, puesto que se trata de una hierba con un aroma y sabor muy fuertes.

Por último agregamos los condimentos a gusto. Una opción interesante tanto para la decoración como para agregarle gusto, es agregar algunas aceitunas negras al plato. Muy sencilla y exquisita, prueba esta ensalada caprese.

6.- ENSALADA DE ESPINACAS

La espinaca es una verdura con alto contenido de vitaminas A y K. Se la puede consumir de diferentes maneras y combinando con otras hortalizas, tanto cruda como cocida. Para hacer una ensalada con espinacas frescas debemos seguir unos pasos muy sencillos.

En primer lugar, lavamos muy bien las espinacas hoja por hoja. Dejamos escurrir y las picamos. Colocamos dentro de un recipiente del tamaño que haga falta según la cantidad de comensales. Luego elegimos la variedad de lechuga que más nos gusta, la lavamos y la picamos para añadirla a la espinaca.



Los pepinos también son un elemento muy nutritivo. Con uno grande bastará: lo pelamos y lo cortamos en rodajas finas para sumar a la ensalada que ya va tomando color. Seguimos con un elemento que no puede faltar: una zanahoria de tamaño bastante grande. Podemos utilizarla rallada o cortada en pequeños cubos.

El tomate le da un gusto especial a la ensalada de espinacas. Picamos en cubos pequeños y lo sumamos a nuestra mezcla de exquisitas verduras. Agregamos cebolla, perejil y rábanos. Para estos últimos ingredientes realizamos todos los pasos previos: lavar muy bien cada uno y picar lo más pequeño posible.

Se pueden probar diferentes opciones y variantes para hacer esta ensalada, pero en cualquiera de los casos siempre será muy nutritiva.

7.- ENSALADA ABUNDANTE

Las ensaladas generalmente sirven como entrada para un plato posterior y más completo. Sin embargo, una ensalada preparada con todos los componentes necesarios para una buena nutrición, puede ser empleada como una comida principal. La clave para hacer ensaladas ricas,

pero a la vez interesantes y novedosas, es cambiar la combinación con nuevos ingredientes cada vez.

Para tener la seguridad de que una ensalada es un suficiente plato de comida, lo primero que hay que hacer es calcular las calorías. Cada persona según sus actividades diarias y sus condiciones de salud requiere una cantidad determinada de calorías diarias. Un correcto cálculo nos dará la pauta de los ingredientes que podría tener una rica ensalada.

La mayoría de las combinaciones que uno puede preparar seguramente incluye ciertos tipos de verduras. Hablamos por ejemplo de lechuga o espinaca, elementos que agregarán volumen a nuestra ensalada pero una mínima cantidad de calorías.



También podemos agregar varios tipos de hortalizas. Casi todos los vegetales crudos pueden ser cortados y añadidos a una ensalada. Tenemos la posibilidad de agregar espárragos, zanahorias, tomates, aguacates, alcachofas, pepinos, coliflor, entre otras tantas especies.

Las frutas como los arándanos, frambuesas, manzanas y zarzamoras aportan vitaminas y antioxidantes a las ensaladas. La opción de ampliar el plato puede incluir ciertos tipos de carne, queso, huevos, pollo, nueces, y tantas otras cosas. Sólo es cuestión de ir probando una receta todos los días.

SOPAS

1.- SOPA DE CREMA DE ZANAHORIA



Para los días frescos nada mejor que poder disfrutar de una exquisita sopa casera. En este caso una sopa de zanahorias que además de ser muy nutritiva es bien deliciosa. La receta que se muestra a continuación rinde seis porciones bien sustanciosas.

En primer lugar calentamos dos cucharaditas de aceite de oliva en una olla de cuatro litros a fuego medio. Añadimos una cebolla mediana picada y revolvemos mientras se va cocinando. Agregamos un kilo de zanahorias cortadas en rodajas finas y seguimos revolviendo unos minutos más. Añadimos dos litros de caldo de verduras y medio kilo de arroz.

Sazonamos con sal a gusto y llevamos a ebullición. Cocinamos a fuego lento durante media hora aproximadamente hasta que las zanahorias logren una consistencia suave y puedan ser picadas. Una vez que terminamos de cocinar la sopa, colocamos todo el contenido en una procesadora de alimentos y revolvemos hasta que la mezcla quede homogénea.

Por último regresamos la sopa a la olla y sazonomos con sal y pimienta a gusto. Volvemos a calentar antes de servir, y ya podemos disfrutar de una exquisita sopa crema de zanahorias hecha en casa. Tanto para el mediodía como para la noche, esta receta es exquisita. Se puede conservar en refrigerador hasta por dos días.

2.- SOPA DE REPOLLO

La sopa de col o repollo se ha hecho cada vez más popular entre las personas que hacen dieta para bajar de peso. Quienes se encuentran siguiendo un régimen estricto para adelgazar, tienen permitido consumir la cantidad que deseen de esta receta en combinación con otros tipos de alimentos especiales para perder peso.

La dieta de la sopa de col pretende ayudar a las personas que necesitan bajar de peso, las cuales deben seguir un estricto plan de alimentación que permite raciones ilimitadas de sopa de repollo. Esta receta incluye otros ingredientes tales como



cebolla, pimientos verdes, zanahorias, tomates, apio, entre otros tantos. Cada uno realiza la receta de la manera que más le gusta, pero siempre con la esencia del repollo como base.

Durante siete días se puede realizar esta dieta de sopa de repollo para bajar de peso. La combinación con otros tipos de alimentos es fundamental. Las frutas están permitidas en su totalidad, con excepción de las bananas. Esto es el primer día.

El segundo día se pueden incorporar otras verduras y patatas. El tercer día se combinan frutas y hortalizas. Los plátanos se incluyen el cuarto día, junto con la leche descremada. Carne de res y

tomates se pueden consumir en el quinto día. El sexto día verduras ilimitadas y el último día arroz integral y variedad de frutas.

Siguiendo este régimen, con el adicional de la sopa cada uno de los días, se pueden obtener resultados muy positivos en cuanto a la pérdida de peso, aunque los resultados pueden variar de persona a persona

3.- CALDO DE POLLO CASERO

El caldo de pollo casero se puede preparar de varias formas diferentes, dependiendo del gusto y de la técnica de cada cocinero. En este apartado veremos dos métodos clásicos para preparar un exquisito caldo de pollo. El primero de ellos se realiza utilizando los restos de los huesos del pollo. En primer lugar colocamos los huesos en una olla con suficiente agua y añadimos algunas verduras como apio, cebolla, zanahoria y perejil.

Agregamos sal y pimienta a gusto y dejamos cocinar durante al menos cuatro horas. Cada tanto revisamos la cocción y quitamos la espuma que se forma en la superficie. Por último quitamos los huesos y colamos el caldo. Ya está listo para utilizar en cualquier comida.



El segundo método para hacer caldo de pollo casero se realiza salteando trozos de pollo como por ejemplo un par de alas o una pata muslo. En primer lugar calentamos un poco de aceite de oliva en una olla y agregamos cebolla picada. Una vez que se ha cocinado agregamos los trozos de pollo. Bajamos el fuego y cocinamos durante unos veinte minutos mientras el pollo larga todo su jugo.

Por último agregamos agua hirviendo a la olla, dos cucharadas de sal y dos hojas de laurel. Tapamos y dejamos cocinando a fuego lento unos veinte minutos más. Colamos y ya tenemos el caldo casero, preparado con una técnica diferente. En cualquiera de los casos el caldo de pollo casero se puede guardar en el refrigerador durante dos días y congelar durante varios meses.

4.- SOPA DE CREMA DE ESPÁRRAGOS

Para los días fríos de invierno y otoño nada mejor que tomar una rica y nutritiva sopa casera. En esta oportunidad aprendemos a hacer una exquisita sopa crema de espárragos en cuestión de minutos. Para hacer este plato caliente necesitaremos los siguientes ingredientes:

- Un ramo de espárragos (al menos 450 gramos).
- Un litro de caldo.
- Cien gramos de mantequilla.
- Una cucharada de harina.
- Leche en cantidad necesaria.
- Cuatro cucharadas de crema de leche.
- Sal y pimienta a gusto.
- Una pizca de azúcar.
- Nuez moscada a gusto.



En primer lugar quitamos las puntas de los espárragos. Luego cortamos los tallos en trozos pequeños y los hervimos en agua salada hasta que estén cocidos y se los pueda escurrir.

En una cacerola calentamos la mantequilla y agregamos la harina. Revolvemos y poco a poco vamos agregando el caldo y la leche. Seguimos revolviendo hasta que llegue al punto de ebullición. Añadimos los tallos de espárragos y condimentamos con la sal, la pimienta, el azúcar y la nuez moscada. Cocinamos hasta que los tallos se vuelvan completamente suaves.

Introducimos la mezcla en una licuadora y agregamos un poco más de leche. Volvemos a hervir la sopa y agregamos la crema de leche para lograr la consistencia deseada. Ya está listo el plato de sopa para disfrutar en un día frío.

5.- SOPA PICANTE DE ZANAHORIAS

El consumo de verduras y hortalizas resulta fundamental para el aporte de nutrientes que necesita nuestro cuerpo. En esta oportunidad compartimos la receta de una exquisita sopa picante de zanahorias, especial para consumir en los días de invierno para mantener el cuerpo caliente.

Para preparar esta sopa en abundantes proporciones, necesitaremos los siguientes ingredientes:

- Al menos 500 gramos de zanahorias peladas.
- Unos 15 gramos de manteca o margarina.
- Una cebolla mediana cortada en rodajas finas.
- Un diente de ajo finamente picado.
- Una cucharada pequeña de pimentón.



- Una buena pizca de chile en polvo.
- 900 mililitros de caldo de verduras.
- Una cucharada de puré de tomates.

El primer paso consiste en rallar las zanahorias. Luego comenzamos el proceso de cocción. Colocamos la manteca o margarina en una olla a fuego lento. Agregamos las zanahorias, la cebolla, el ajo, el pimentón y el chile en polvo. Luego tapamos la olla y dejamos que se cocine a fuego lento al menos diez minutos.

Luego vertimos el caldo y el puré de tomates y cocinamos con el mismo fuego pero con la olla tapada durante unos veinte minutos más. Una vez que se ha cocido todo su contenido, dejamos enfriar y la procesamos en una licuadora. La volvemos a colocar en la olla y la calentamos para poder consumir este exquisito plato especial para el invierno.

6.- SOPA DE PATATAS Y CHAMPIÑONES

Comenzamos con otro plato rápido, una sopa de patatas al estilo ruso condimentada con champiñones. Veamos los ingredientes que necesitamos para su preparación:

- 1 vaso de leche
- Sal al gusto
- 5 tazas de caldo de pollo
- Hoja de laurel
- Mantequilla
- 500 gr. de champiñones
- 2 puerros
- 2 zanahorias
- 1 kilogramo de patatas



Una vez tengamos todo empezamos la elaboración de la sopa:

- Calentamos las zanahorias y los puerros en agua hirviendo durante al menos 5 min.
- Troceamos y cortamos las patatas.
- Añadimos las patatas picadas y esperamos unos 20-30 min. máximo.
- Freímos los champiñones y los agregamos al caldo cocido.
- Servir en una taza y añadirle leche y sal como guste.

JUGOS NATURALES



1.- JUGO DE MANZANA Y ZANAHORIA

2 zanahorias

1 manzana roja

Extraer el jugo. Servir con hielo.

2.- JUGO DE FRUTAS Y VEGETALES

2 manzanas

2 remolachas

2 tallos de apio

1 limón

Optativo: semillas de sésamo molidas. 1 cucharada

Extraer el jugo de frutas y vegetales utilizando la juguera. Servir en 2 vasos de trago largo, o los que gusten, sumar el sésamo molido y servir.

3.- JUGO DE FRUTILLAS Y KIWI

3 naranjas peladas

1 kiwi mediano (pelarlo o no va a depender de su juguera)

1 taza de frutillas limpias

cubitos de hielo a gusto

Extraer el jugo de la naranja, el kiwi y las frutillas. Servir en vasos y completar con hielo a gusto.

4.- JUGO DE MANZANA VERDE Y ZANAHORIA CON FRUTOS SECOS

1 manzana verde

5 zanahorias tiernas

Optativo: 7 almendras y 7 nueces molidas (u otros frutos secos)

Extraer el jugo de frutas y vegetales utilizando la juguera. Servir en vasos, agregar 1 cucharada de frutos secos molidos y servir rápido para aprovechar los nutrientes.

5.- JUGO RICO EN CALCIO

1 manzana

5 zanahorias tiernas

Optativo: Leche de soja, frutos secos molidos.

Optativo: 7 almendras y 7 nueces molidas (u otros frutos secos)

Extraer el jugo de frutas y vegetales utilizando la juguera. Servir en vasos hasta la mitad, completar con leche de soja y agregar 1 cucharada de frutos secos molidos.

6.- REFRESCO DE DURAZNOS/DAMASCOS

3 Damascos o duraznos sin carozo.

1 taza de uvas.

Extraer el jugo de las frutas. Luego agregar hielo granizado.

7.- REFRESCO DE KIWI

2 Kiwis

1 Limón pelado

Miel, 1 cucharada (si no les gusta la miel reemplazar por azúcar o edulcorante)

Extraer el jugo de las frutas. Luego agregue una 1 cucharada de miel o endulce como lo

prefiera.

8.- JUGO DE MANZANA Y NARANJA

2 Manzanas

2 naranjas peladas

1/2 limón pelado

Azúcar o edulcorante a gusto

Extraer el jugo de las frutas. Luego agregue 1 vaso de soda o agua y hielo granizado. Endulzar a gusto si se desea.

9.- JUGO DE MANZANA, PEPINO Y ZANAHORIA

1 Manzana

1/2 pepino (pelarlo o no depende de su juguera. Para obtener un sabor más suave conviene pelarlo)

1 Zanahoria

Extraer el jugo de las frutas. Una vez extraído el jugo, agregue hielo granizado.

10.- JUGO DE PERAS CON NARANJAS

2 Peras

2 Naranjas peladas

Extraer el jugo de las frutas. Una vez extraído el jugo, agregue hielo granizado.

11.- JUGO DE SANDÍA

Ingredientes:

1 tazas de sandía

1/2 limón pelado

Azúcar o edulcorante a gusto

Extraer el jugo de las frutas. Agregar agua y hielo granizado. Endulzar a gusto si se desea.

12.- JUGO DE CEREZAS CON FRUTILLA

1/2 limón pelado

Frutilla: 150 gr

Cereza: 300 gr.

Extraer el jugo de las frutas. Agregar agua (2 vasos) y hielo granizado. Extraer el jugo de las frutas.

13.- JUGO DE APIO, ZANAHORIA Y POMELO

Ingredientes:

100 gr. de apio

1 zanahoria

1 pomelo rosado pelado

Azúcar o edulcorante a gusto

Modo de preparación:

Extraer el jugo de las frutas. Agregar agua y hielo granizado. Endulzar a gusto si se desea.

V ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

5.1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

5.1.1. Misión

Green Garden Lounge Cucine le ofrece una nueva experiencia a su paladar, una mezcla de sabores, en el mejor ambiente para comer.

El principal compromiso es y será la satisfacción de las expectativas y deseos de los clientes, al ofrecerles un menú diferente, un sabor inigualable, alta calidad junto a un servicio excepcional al cliente.

5.1.2. Visión

Queremos ser un restaurante con un servicio y atención excepcional, líderes en la innovación y presentación de nuestros platos, lográndolo a través de un trabajo en equipo, con una planificación y organización adecuada, que responde a cualquier reto del consumidor y de la competencia.

5.1.3. Objetivos

- Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes de manera eficiente.
- Ofrecer los mejores estándares en la presentación de cada plato.
- Lograr el mejor ambiente laboral con el fin de lograr un excelente trabajo en equipo.

5.1.4. Valores de la organización

- El cliente es primero.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Respeto mutuo.
- Trabajo en Equipo.
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- Conducta ética responsable.

- Desarrollo de actividades de liderazgo.
- Respetar a los empleados.

5.4. Estructura Organizacional

En general, la estructura organizacional de la empresa está elaborada sobre la base de un análisis de:

- Perfiles para trabajadores de logística
- Perfiles para trabajadores administrativos
- Elaboración de manual de funciones
- Elaboración de organigrama.

5.4.1 Organigrama

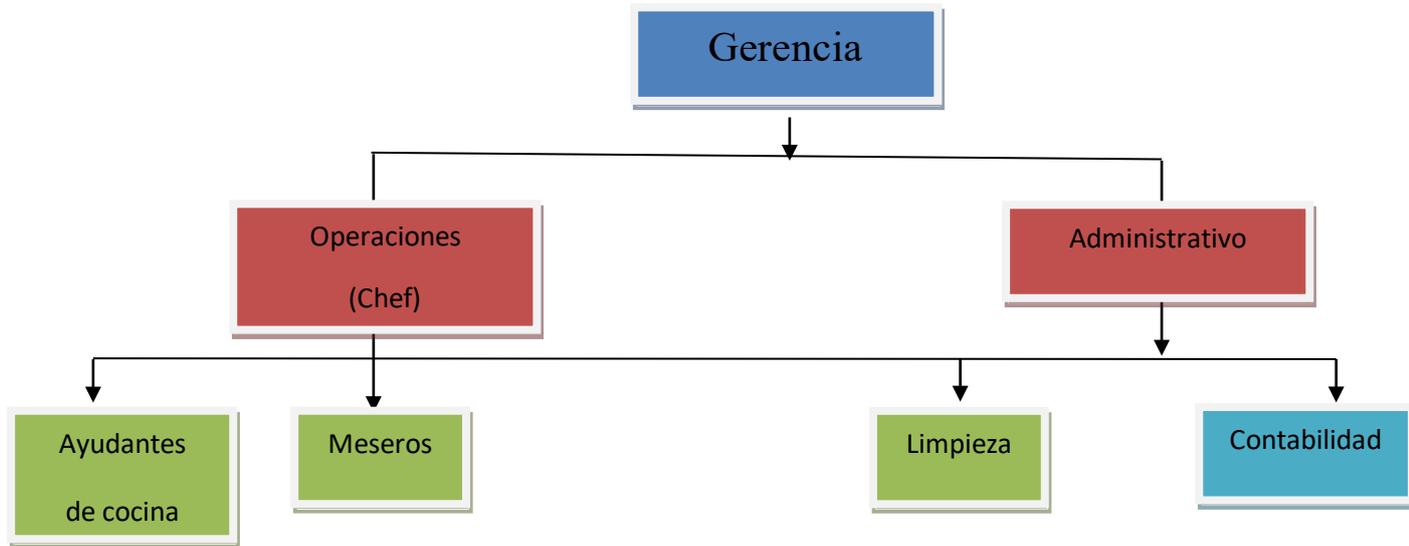
La estructura del restaurante *Green Garden Lounge Cucine* es lineo-funcional, dado que el organigrama se encuentra formado por líneas verticales y se caracteriza por la autoridad, división del trabajo y delegación de autoridades, pero se conserva la especialización de cada parte en su función específica.

A continuación se presenta el organigrama que se maneja inicialmente en el restaurante. El número de personas está repartido de la siguiente manera.

- 1 chef principal.
- 2 ayudante de cocina
- 2 meseros
- 1 guardia de seguridad
- 1 encargado de limpieza
- 1 administrador

5.5 .ORGANIGRAMA

Figura 5: Organigrama de *Green Garden Lounge Cucine*



Fuente: Elaboración propia

5.5.1. Definición y descripción de los cargos

Gerencia

Tipo de contrato Laboral, política laboral

A término indefinido. La característica de este contrato es que no tiene definida la fecha de terminación. Para la terminación del contrato, de común acuerdo, se recomienda pasar a la otra parte el preaviso al igual que en los demás tipo de contrato.

En lo relacionado a la política laboral, el horario de trabajo es desde la apertura del restaurante, hasta el cierre del mismo, todo esto con el propósito de realizar las labores de limpieza, compra de materia prima y adecuación del lugar. El trabajo requiere del riguroso cumplimiento de dicho horario, así como la eficiente realización de las tareas correspondientes con el área administrativa, y el área de organización.

5.5.2. Descripción de los Puestos

1.-Descripción del puesto: Gerente

Personal a Cargo: Seis (6)

Educación:

- Secundaria
- Profesional
- Entrenamiento en culinaria

Descripción de Tareas: Dirigir y coordinar todas las actividades y los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos. Representar al restaurante frente a terceros.

Habilidades a destacar

- Dirección Gastronómica
- Manejo de Personal
- Manejo de Proveedores
- Manejo de estados Financieros

2. Descripción del puesto de Chef

- Personal a Cargo: Cuatro (4)
- Supervisor: Gerente

Educación

- Graduado en Culinaria

Experiencia

- Mínimo 2 años de experiencia en una posición de alto nivel culinario.

Detalle de Tareas

- Control de los productos y bienes de la cocina
- Elaboración de los distintos platos
- Control de higiene de la cocina y de los empleados

Criterios a Desempeñar

- Alta calidad de los platos del restaurante
- Respeto por los horarios de trabajo
- Eficiencia y eficacia en sus labores
- Uso adecuado de equipos y materias primas

Responsabilidad y Deberes

- Encargarse del cuidado de los equipos y utensilios en la realización de los platos.
- Coordinar las tareas de sus ayudantes en la cocina eficientemente.
- Realizar la compra de materia prima.

Condiciones de trabajo y Ambiente

- El ambiente de trabajo es la cocina.
- El espacio es compartido con los ayudantes de cocina.

Habilidades Físicas

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Condiciones del Cargo

- Edad comprendida entre 25 a 45 años.
- Residente de la ciudad de Sucre.
- El estado civil no es relevante.

3. Descripción del puesto: Meseros

Personal a cargo: Tres (3)

Supervisor: Gerente

Educación

- Estudios secundarios.
- Estudios universitarios o técnicos.

Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.

Detalle de las tareas

- Organización adecuada del restaurante.
- Control de los materiales y bienes del restaurante.
- Recepción y acomodamiento de los clientes.

Criterios a Desempeñar

- Respetar los horarios de trabajo.

- Eficiencia y eficacia en coordinación de tareas.
- Cuidado del salón.

Responsabilidades y Deberes

- Ser responsable.
- Responder apropiadamente ante los clientes.
- Coordinar el trabajo con el resto del personal encargado de la cocina y atención de los clientes.

4. Descripción del puesto: Ayudantes de Cocina

Personal a cargo: Cero (0)

Supervisor: Gerente - Chef

Educación

- Estudios secundarios.
- Estudios universitarios o técnicos en cocina o repostería.

Experiencia

- Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.

Detalle de las tareas

- Colaborar en la realización de los platos.
- Higiene tanto de la cocina como de los instrumentos esenciales.
- Cuidado de los bienes de uso de la cocina.
- Cuidado de su sector de trabajo.

Criterios a Desempeñar

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia en coordinación de tareas.
- Cuidado del salón.

Responsabilidades y Deberes

- Ser responsable.
- Apoyar al chef en la elaboración de platos.
- Coordinar y repartirse las tareas entre los ayudantes de cocina.

Condiciones de Trabajo y Ambiente

- El ambiente de trabajo es la cocina.
- Compartido con los demás ayudantes de cocina y el chef.

Habilidades Físicas

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Condición del Cargo

- 20 a 45 años.
- Residente de la ciudad de Sucre.
- Estado civil – no es relevante.

5. Descripción del Puesto: Limpieza

Personal a Cargo: **Cero (0)**

Supervisor: **Gerente**

Educación

- Secundaria.

Detalle de Tareas

- Orden y limpieza del restaurante.
- Orden y limpieza adecuada de la cocina, despensa y baños.

Criterios a Desempeñar

- Respetar los horarios de trabajo.
- Eficiencia y eficacia.
- Cuidado del local.

Responsabilidad y Deberes

- Limpieza del local cada dos días.
- Limpieza de cocina y baños diariamente.

Condiciones de Trabajo y Ambiente

- El ambiente de trabajo es el restaurante en su totalidad.

Habilidades Físicas

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.
- Sin problemas en rodillas, piernas, brazos; o algún otro problema que le impida desarrollar sus tareas cotidianas.

Condición del Cargo

- 20 a 45 años.
- Residente de la ciudad de Sucre.
- Estado civil – no es relevante.

6. Descripción del Puesto: Seguridad

Personal a Cargo: Cero (0)

Supervisor: Gerente

Educación

- Estudios secundarios.
- Curso especializado+ capacitación.

Detalle de Tareas

- Vigilar dentro y fuera del restaurante, procurando mantener la seguridad del restaurante.

Criterios a Desempeñar

- Respetar los horarios de trabajo.
- Cuidado de los bienes del local.
- Cuidado de los clientes y sus pertenencias.
- Responsabilidad y Deberes:
- Mantener la calma y tranquilidad en caso de problemas.
- Llamar a la policía si ocurre algún siniestro.

Condiciones de Trabajo y Ambiente

- El ambiente de trabajo es el restaurante en su totalidad.

Habilidades Físicas

- Buena salud física y mental.
- Condiciones de motricidad adecuadas.

Condición del Cargo

- 25 a 40 años.
- Residente de la ciudad de Sucre.
- Estado civil – no es relevante.

5.6. CONTRATACIÓN

Green Garden Lounge Cucine anunciará las vacantes tan ampliamente como se pueda. Se utilizarán los medios escritos convencionales que pueda alcanzar una buena audiencia. Se utilizará avisos de empleo convencionales donde incluirá una breve descripción del cargo y del tipo de restaurante, y los datos de contacto para los interesados

5.7. SELECCIÓN

Una vez atraído el mayor número de personas, con las condiciones básicas, será el momento de empezar a elegir las que ocuparán los puestos disponibles, en *Green Garden Lounge Cucine*.

Los instrumentos que se utilizarán para el proceso de selección son los siguientes:

- Un formulario de solicitud, con el respectivo curriculum adjunto.
- Las referencias serán válidas solo después de ser comprobadas.
- Información de jefes anteriores, a quienes se preguntará sobre el empleado en cuanto a sus condiciones y capacidades entre otras.
- Entrevistas que se desarrollarán con preguntas abiertas que nos permitirá escuchar en mayor proporción a los entrevistados, a través de las mismas se medirán las destrezas de los entrevistados.
- Desempeño del candidato durante un periodo de prueba de 3 semanas, capacidad para relacionarse con el resto del personal y con los clientes durante esta etapa.

Es necesario aclarar que el personal clave será contratado primero, y que estos podrán ayudar a elaborar el menú, supervisar la remodelación y equipamiento de la cocina y la compra de utensilios, así como en la contratación del personal de cocina.

El personal clave de cada área, chef y encargado de meseros, podrá ayudar a hacer las primeras entrevistas.

3.8 ORIENTACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Una vez seleccionados los integrantes del equipo de *Green Garden Lounge Cucine*, se realizará un programa de orientación y entrenamiento inicial.

Se preparará un paquete de orientación para cada nuevo empleado, el cual incluirá lo siguiente:

- Una presentación escrita del dueño, y del negocio.Cuál es la misión del negocio, contarles la idea del negocio; el sueño, para empaparlos con el tema y poder hacer que ellos comprendan y compartan, de esta forma tener el mejor equipo posible.
- Una descripción escrita del cargo que va a desempeñar, junto con una lista de tareas que se espera que cumpla.
- Todo tipo de información que el empleado requiera para poder adaptarse de mejor manera y conocer la operación del negocio además de buscar que se sienta como en casa en el menor tiempo posible.

3.9 ESTÍMULOS Y DISCIPLINA

En *Green Garden Lounge Cucine*, se dejará bien en claro a todos los empleados lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar a cambio; también se deberán entender las consecuencias de un mal desempeño, descuido de tareas, o deshonestidad, es por esto que se tratara con justicia y equidad.

Por ejemplo, si una de las normas para el personal es no comer nada de lo que se prepara o sirve, no estaría bien que el dueño entre y lo haga, por esto se dará el ejemplo desde la administración.

3.10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño en *Green Garden Lounge Cucine*, se realizará 2 veces al año, evento en el cual una persona encargada se sentara con cada uno de los empleados a discutir constructivamente su desempeño, comparando con las expectativas que se tiene de cada uno. En esta se les hará preguntas a los empleados tales como ¿Se sienten apreciados en el trabajo? ¿Qué aspectos de su trabajo podrían mejorarse y cómo? ¿Qué otro puesto le gustaría desempeñar? ¿Qué tipo de entrenamiento le gustaría recibir y para qué?

Así mismo en *Green Garden Lounge Cucine*, se fijaran metas y plazos para el mejoramiento. De la misma manera se elogiara y recompensara cuando sea apropiado a los empleados que sobresalgan en sus funciones.

La evaluación de desempeño se hará siempre de manera positiva y constructiva.

3.11. DOTACIÓN

La dotación tiene como finalidad ofrecer al empleado una indumentaria adecuada a sus funciones; el calzado, el vestido deben ajustarse con las características y naturaleza propias de cada función, en este caso cada empleado recibirá su uniforme correspondiente.

La dotación debe considerarse como una herramienta más del trabajador y de la empresa para desarrollar sus diferentes actividades, por lo que de ser necesario, se deben diseñar dotaciones diferentes de acuerdo a cada una de las necesidades de cada sección del restaurante, para cada labor a desarrollar.

VI ANÁLISIS JURÍDICO LEGAL

6.1. INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de creación de nuevas empresa, el fundamento más importante es formalizar legalmente la constitución de la persona jurídica; paso que por lo general se concibe como una obligación onerosa y no como un apoyo para proyectar la actividad empresarial hacia niveles superiores de desarrollo.

En este caso, no se realizara la constitución de la empresa por ahora ya que esto es un Plan de Negocios, para la posterior creación y constitución de la misma; pero se mostraran cuales son los pasos para la constitución de la misma.

El restaurante *Green Garden Lounge Cucine* ha decidido conformarse como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

6.2. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S. R. L.) O SOCIEDAD LIMITADA (S. L.)

Es un tipo de sociedad en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

Las participaciones sociales no son equivalentes a las acciones de las sociedades anónimas, dado que existen obstáculos legales a su transmisión. Además, no tienen carácter de "valor" y no puede estar representada por medio de títulos o anotaciones en cuenta, siendo obligatoria su transmisión por medio de documento público que se inscribirá en el libro registro de socios. Se constituye en escritura pública y posterior inscripción en el registro mercantil, momento en el que adquiere personalidad jurídica.

6.3. ADMINISTRADORES

La administración se puede confiar a un solo administrador (administrador único), a dos administradores (solidarios o mancomunados) o a un Consejo de Administración (tres o más administradores). En el caso de que haya dos administradores, éstos serían solidarios si bastara con la actuación de uno de ellos para llevarse a cabo cualquier gestión. Si, por el contrario, es

necesaria la actuación de ambos, se habla de administradores mancomunados. El Consejo de Administración podrá delegar todas o algunas de sus facultades en uno o varios de sus miembros, que tomará la denominación de Consejero Delegado, debiéndose determinar el modo y limitaciones en que se ejercerán esas facultades.

Los administradores deben cumplir una serie de requisitos:

- No podrán dedicarse, por cuenta ajena, al mismo género de comercio que constituya el objeto de la sociedad, salvo aprobación de la Junta General.
- Ejercerán el cargo durante el período de tiempo que se señale en los estatutos (que podrá ser indefinido) y podrán ser destituidos en cualquier momento por la Junta General, incluso aunque este punto no estuviese incluido en el orden del día.
- Para llevar a cabo las cuentas anuales deberán seguir las normas de las sociedades promiscuas.
- No es necesario que sean socios de la empresa, aunque los estatutos podrán establecer lo contrario, incluso otra serie de requisitos.

6.3.1. Derechos de los socios

Cada uno de los socios de una sociedad limitada tiene una serie de derechos. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Derecho a participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio de la sociedad en caso de liquidación.
- Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de los socios salientes.
- Derecho a participar en las decisiones sociales y a ser elegidos como administradores.
- Derecho de información en los períodos establecidos en las escrituras.
- Derecho de obtener información sobre los datos contables de la Sociedad

6.4. Requisitos para la formación de una Sociedad de Responsabilidad Limitada SRL.

1. Formulario N 0020/03 de Solicitud de Matricula de Comercio con carácter de declaración jurada debidamente llenado y firmado por el representante legal.
2. Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene, acompañando la respectiva solvencia profesional original otorgada por el colegio de Contadores o Auditores.

3. Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del código de comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecido en el mismo.
4. Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional que contenga las partes referidas a:
 - a) Introducción notarial de la escritura pública en que conste el N de instrumento, lugar, fecha, Notaria de Fe Pública y Distrito Judicial.
 - b) Transcripción in extenso y textual de las cláusulas establecidas en los incisos 1 al 7 del artículo 127 del Código de Comercio.
 - c) Conclusión y concordancia de la intervención del Notario de Fe Pública. (Adjuntar página completa del periódico en que se efectúa la publicación)
5. Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea.

VII FINANCIERO

7.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS

7.1.1. Inversión en maquinaria y edificaciones

Para la puesta en marcha del restaurante *Green Garden Lounge Cucine*, se necesita de maquinaria tales como estufas, hornos, neveras, etc. Los cuales son fundamentales para la operación del restaurante. Aquí también se tienen en cuenta los instrumentos de cocina con los que contara el chef y sus ayudantes tales como licuadoras, ollas, sartenes entre otros en la tabla que se presenta a continuación se puede ver claramente estos rubros con su respectivo costo y posteriormente el costo total de la inversión requerida en maquinaria y equipo.

Tabla 4: Inversión en Maquinaria y edificaciones

	Cantidad	Costo (Bs)
Edificaciones		
Inmueble	1	175.500
Maquinaria y Equipo		
Cocina	2 Unid.	8.680
Horno Microondas	1 Unid.	1.610
Nevera	1 Unid.	4.450
Licuadoras	2 Unid.	224
Ollas y Sartenes	2 Juegos	420
Utensilios y Vajilla	2 Juegos	445
Total (Bs)		15.829

Fuente: Elaboración propia

7.1.2. Inversión en Muebles y Enseres

Los muebles y enseres son los activos relacionados directamente con el servicio, dado que son aquellos instrumentos y equipos con los que cada cliente tendrá interacción directamente. A continuación se presenta la tabla con los costos individuales y el total de la inversión requerida para muebles y enseres:

Tabla 5: Inversión en Muebles y Enseres

Muebles y Mobiliario	Cantidad	Costo (Bs)
Mesas	5 Unid.	1.050
Sillas	24 Unid	2.450
Otros		350
Total (Bs)		3.850

Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Inversión en capital de trabajo

El restaurante contará inicialmente con cuatro personas:

- 1 chef principal
- 1 Ayudante de cocina
- 1 Mesero
- 1 Administrador

La siguiente tabla muestra los costos reales de cada empleado así como el costo real total de la inversión en capital de trabajo:

Tabla 6: Inversión en Capital de Trabajo

Cargo	Sueldo Base (Bs/mes)
Administrador	2.500
Chef Principal	1.500
Ayudante de Cocina	1.200
Mesero	900
Costo real mensual (Bs)	6.100

Fuente: Elaboración propia

7.2. INVERSIÓN INICIAL

Se ha estimado una inversión total de la misma que se requiere para la puesta en marcha del proyecto de Implementación de un Restaurante en la ciudad de Sucre. En este cuadro se realiza la propuesta para el financiamiento de la inversión, siendo el de este monto cubierto por los inversionistas y haciendo uso del apalancamiento financiero.

Los diferentes rubros que constituyen parte de la inversión total se detallan a continuación, dichos montos son el resultado de estimaciones por cada uno mostradas anteriormente, proporcionando la información necesaria para su cálculo.

Tabla 7: Total de la Inversión

Concepto	Monto (Bs)
Maquinaria, Equipo y Edificaciones	191.329
Muebles y Mobiliario	3.860
Capital de Trabajo	6.950
Obras de Readecuación	4.215
Total de la Inversión (Bs)	206.354

Fuente: Elaboración propia

7.3 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El total del financiamiento se realizara a través de un préstamo en el Banco PRODEM, Utilizando una tasa de interés de mercado del 12 % se ha calculado la amortización del préstamo de 206.354, 00 Bs pagaderos en un período de 60 Meses, con pagos constantes, con un costo efectivo del dinero del **12.68 %**

.Tabla 8: Amortización del préstamo

Importe	206.354	PAGOS TOTALES	
Años	5	CAPITAL	206.354,00
Comisión de apertura		INTERESES	69.059,85
Interés nominal	12,00%	COMISION	0,00

Periodo de pago	12	TOTAL	275.413,85
Tipo amortización	1		
Francés			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Tabla de amortización

Meses	Cuota	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente
0					206.354,00
1	4.590,23	2.063,54	2526,69	2.526,69	203.827,31
2	4.590,23	2.038,27	2551,96	5.078,65	201.275,35
3	4.590,23	2.012,75	2577,48	7.656,13	198.697,87
4	4.590,23	1.986,98	2603,25	10.259,38	196.094,62
5	4.590,23	1.960,95	2629,28	12.888,66	193.465,34
6	4.590,23	1.934,65	2655,58	15.544,24	190.809,76
7	4.590,23	1.908,10	2682,13	18.226,37	188.127,63
8	4.590,23	1.881,28	2708,95	20.935,33	185.418,67
9	4.590,23	1.854,19	2736,04	23.671,37	182.682,63
10	4.590,23	1.826,83	2763,40	26.434,78	179.919,22
11	4.590,23	1.799,19	2791,04	29.225,81	177.128,19
12	4.590,23	1.771,28	2818,95	32.044,76	174.309,24
13	4.590,23	1.743,09	2847,14	34.891,90	171.462,10
14	4.590,23	1.714,62	2875,61	37.767,51	168.586,49
15	4.590,23	1.685,86	2904,37	40.671,88	165.682,12
16	4.590,23	1.656,82	2933,41	43.605,29	162.748,71
17	4.590,23	1.627,49	2962,74	46.568,03	159.785,97
18	4.590,23	1.597,86	2992,37	49.560,40	156.793,60
19	4.590,23	1.567,94	3022,29	52.582,70	153.771,30
20	4.590,23	1.537,71	3052,52	55.635,21	150.718,79
21	4.590,23	1.507,19	3083,04	58.718,26	147.635,74
22	4.590,23	1.476,36	3113,87	61.832,13	144.521,87
23	4.590,23	1.445,22	3145,01	64.977,14	141.376,86
24	4.590,23	1.413,77	3176,46	68.153,60	138.200,40
25	4.590,23	1.382,00	3208,23	71.361,83	134.992,17
26	4.590,23	1.349,92	3240,31	74.602,14	131.751,86
27	4.590,23	1.317,52	3272,71	77.874,85	128.479,15
28	4.590,23	1.284,79	3305,44	81.180,29	125.173,71
29	4.590,23	1.251,74	3338,49	84.518,79	121.835,21
30	4.590,23	1.218,35	3371,88	87.890,66	118.463,34
31	4.590,23	1.184,63	3405,60	91.296,26	115.057,74
32	4.590,23	1.150,58	3439,65	94.735,91	111.618,09
33	4.590,23	1.116,18	3474,05	98.209,96	108.144,04
34	4.590,23	1.081,44	3508,79	101.718,76	104.635,24
35	4.590,23	1.046,35	3543,88	105.262,63	101.091,37
36	4.590,23	1.010,91	3579,32	108.841,95	97.512,05

Meses	Cuota	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente
37	4.590,23	975,12	3615,11	112.457,06	93.896,94
38	4.590,23	938,97	3651,26	116.108,32	90.245,68
39	4.590,23	902,46	3687,77	119.796,10	86.557,90
40	4.590,23	865,58	3724,65	123.520,75	82.833,25
41	4.590,23	828,33	3761,90	127.282,65	79.071,35
42	4.590,23	790,71	3799,52	131.082,16	75.271,84
43	4.590,23	752,72	3837,51	134.919,68	71.434,32
44	4.590,23	714,34	3875,89	138.795,56	67.558,44
45	4.590,23	675,58	3914,65	142.710,21	63.643,79
46	4.590,23	636,44	3953,79	146.664,00	59.690,00
47	4.590,23	596,90	3993,33	150.657,33	55.696,67
48	4.590,23	556,97	4033,26	154.690,60	51.663,40
49	4.590,23	516,63	4073,60	158.764,19	47.589,81
50	4.590,23	475,90	4114,33	162.878,53	43.475,47
51	4.590,23	434,75	4155,48	167.034,00	39.320,00
52	4.590,23	393,20	4197,03	171.231,03	35.122,97
53	4.590,23	351,23	4239,00	175.470,03	30.883,97
54	4.590,23	308,84	4281,39	179.751,43	26.602,57
55	4.590,23	266,03	4324,21	184.075,63	22.278,37
56	4.590,23	222,78	4367,45	188.443,08	17.910,92
57	4.590,23	179,11	4411,12	192.854,20	13.499,80
58	4.590,23	135,00	4455,23	197.309,43	9.044,57
59	4.590,23	90,45	4499,79	201.809,22	4.544,78
60	4.590,23	45,45	4544,78	206.354,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

7.4. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS

Nuestra demanda ha sido estimada, de acuerdo al mercado potencial que se persigue, y a los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron. De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas a 400 clientes potenciales podemos calcular un porcentaje de clientes reales:

Tabla9: Clasificación del tipo de clientes

Tipo de clientes	Número	Porcentaje
Cientes Reales	300	75%
Cientes Potenciales	100	25%
Total	400	100%

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo a través de las encuestas se pudo obtener el número de veces que cada cliente acude al restaurante por semana, de modo que se tiene la siguiente tabla:

Tabla 10: Consumo por semana

Días de la Semana	Todos los días	Una vez a la semana	Dos veces a la semana	Tres a cinco veces a la semana	Media por día
Clientes	5	128	107	60	43

Fuente: Elaboración propia

La demanda anual de venta del Restaurante se la obtuvo de la siguiente manera:

43 clientes potenciales × 7 días laborables = 301 Clientes potenciales por semana

43 clientes potenciales × 30 días laborables = 1.290 Clientes potenciales por mes

43 clientes potenciales × 350 días laborables = 15.050 Clientes potenciales por año

El precio de los platos fuertes inicialmente será de 30 Bs y los platos para acompañar tendrán un costo de 12 Bs, lo cual se lo obtuvo mediante el estudio de mercado que realizamos. Asumiendo que nuestros costos incrementaran con relación a la inflación anual el precio de nuestros platos también. Los ingresos los obtendremos mediante el siguiente cálculo:

Precio Unitario × Cantidad Demanda Anual + 5 % de incremento anual

Tabla 11: Ingreso Por Platos

Año	(Bs/año)				
	1	2	3	4	5
Demanda semanal de clientes	12.642	13.274	13.938	14.635	15.366
Demanda mensual de clientes	54.180	56.889	59.733	62.720	65.856
Demanda anual de clientes	632.100	663.705	696.890	731.735	768.322

Fuente: Elaboración propia

7.5. PROYECCIÓN DE COSTOS

Para calcular nuestros costos por unidades vendidas, tomaremos en cuenta las siguientes variables:

Costo por unidad de plato normal que es igual al costo de ingrediente plato normal que será calculado por la suma de los valores unitarios de los ingredientes de cada plato.

Estos costos se incrementaran anualmente debido a la inflación anual.

Tabla 12: Proyección de los costos

Costo de producción de los platos	
Tipo de plato	Costo (Bs)
Platos fuertes	12.00
Platos para acompañar	5.50

Fuente: Elaboración propia

7.5.1. Gastos de Operación y Administrativos.

A continuación detallaremos el cuadro de los costos generales y administrativos, los cuales fueron calculados mensual y anualmente.

Tabla 13: Gastos de Operación y Administrativos

Concepto	Costos (Bs)	
	Mensuales	Anuales
Servicios Básicos	300	3.600
Agua	180	2.160
Luz	75	900
Gas	45	540
Sueldos y Salarios	6.100	73.200
Utensilios de Cocina Pisos y Baño	50	600
Alquiler del local	2.500	30.000
Total de Gastos de Operación y Administrativos (Bs)	8.950	107.400

Fuente: Elaboración propia

7.7.1. Gastos de depreciación de los activos

Para calcular los gastos de depreciación de nuestros activos, utilizaremos el método de línea recta, como se detalla a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 14: Gastos de Depreciación

Activo	Cantidad (Unidades)	Valor (Bs)	Vida útil (años)	Cuota anual (Bs)	Valor Residual (Bs)
Cocina	2	8.680	10	868	21.700
Horno Microondas	1	1.610	10	161	4.025
Nevera	1	4.450	10	445	11.125
Licuidora	2	224	4	56	1.400
Total	6	14.964	34	1.530	38.250

Fuente: Elaboración propia

7.8. ESTADO DE RESULTADOS

A través del siguiente estado de resultado que se muestra a continuación nos damos cuenta que tendremos una utilidad favorable en todo el periodo del flujo; lo cual hace que el proyecto sea atractivo para aquellas personas tanto natural como jurídica que deseen invertir su capital como accionistas.

Tabla 15: Estado de Resultados

Concepto / año	1	2	3	4	5
Ingresos por Venta	632.100	663.705	696.890	731.735	768.322
- Impuestos (16%)	101.136	106.193	111.502	117.078	122.931
+ Crédito fiscal (50%)	50.568	53.096	55.751	58.539	61.466
Ingresos netos	581.532	610.609	641.139	673.196	706.856
- Costo de producción	263.375	276.544	290.371	304.889	320.134
Margen de contribución	318.157	334.065	350.768	368.306	386.722
- Costos administrativos	107.400	112.770	118.409	124.329	130.545

Resultado operativo	210.757	221.295	232.359	243.977	256.177
- IUE (25%)	52.689	55.324	58.090	60.994	64.044
Obligaciones x Pagar	41.270	41.270	41.270	41.270	41.270
Utilidad Neta	116.798	124.701	132.999	141.713	150.863

Fuente: Elaboración propia

7.8.1. Criterios de Decisión

Para todo inversionista los aspectos más importantes, aquellos que influyen su decisión entre invertir en un proyecto u otro, son la TIR (tasa interna de retorno) y VAN (valor presente neto del proyecto), a continuación se presenta los resultados del cálculo de los dos coeficientes.

Tabla 16: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno / Valor Actual Neto

Año	Inversiones	Costos Ope.	Ingresos	Flujo
0	206.354			-206.354
1		370.775	632.100	261.325
2		389.314	663.705	274.391
3		408.780	696.890	288.110
4		429.218	731.735	302.516
5		450.679	768.322	317.643

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar el rendimiento financiero, se han calculado los indicadores que se detallan en la Tabla siguiente:

Tabla 17: Indicadores de rendimiento financiero

TIR	83%
VAN (Bs)	823.280 Bs
B/C	1.02
TRC (años)	1
ROI (%)	2.13%
ROA (%)	56.6

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se procedió a calcular los diferentes coeficientes obteniendo los siguientes resultados:

El VAN (Valor Actual Neto) es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, ya que este nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión, en este caso de este proyecto se obtuvo un VAN de 823.280 Bs, lo que significa que el Business Plan rendirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

La TIR (Tasa interna de retorno) de una inversión está definida como la tasa de interés con la cual el VAN es igual a cero, esta es una herramienta que nos permite tomar decisiones de inversión en este caso la TIR asciende a 83 % lo que nos indica que la viabilización de este Plan de negocios es conveniente.

Relación Beneficio Costo, contrario al VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos, en este caso se obtuvo una relación Beneficio Costo de 1,02 lo que nos indica que por cada Bs. invertido se obtiene 1,02 Bs de ganancia lo que hace factible este plan de Negocios.

El ROI, es un parámetro muy simple que permite saber cuán positiva o negativa es la inversión. En el presente plan de negocios se determinó que el ROI asciende a 2.13 % de esta forma se establece que la inversión es atractiva.

El ROA que mide la relación de cuán eficiente es una empresa con respecto a los activos que posee. El presente plan de negocios alcanza un ROA de 56.6 % es decir que de implementarse el plan de negocios la empresa generaría el 56,6 % de las utilidades con el uso de sus activos.

7.9. FLUJOS FINANCIEROS Y RENTABILIDAD

Los flujos financieros permiten ver cuán rentable es el proyecto mediante el cálculo del valor actual neto y la tasa interna de retorno. Mediante los índices se podrá llegar a una conclusión que indique si el proyecto es un negocio rentable o si no es un negocio rentable o favorable para invertir.

Para este análisis se tomaron en cuenta **tres escenarios**. El primero es el **escenario básico**, el segundo es el **escenario pesimista** y el tercero es el **escenario optimista** donde se hace una disminución y un incremento respectivamente del 70 %, 50% y 90% de las ventas. Las tablas para cada escenario se encuentran en los anexos 1, 2 y 3. donde se puede ver el detalle de cada flujo.

7.9.1. Escenario Básico

Para el escenario básico se tiene una demanda de 10.535 clientes anuales es decir el 70%; por lo tanto no llega a cubrir el total de la demanda del mercado de Sucre. El valor de las ventas que se obtiene el primer año es de 442.470 Bs.

Con el monto de ventas se obtiene el primer año que la empresa llega a tener una utilidad de 57.788 Bs, por lo que para los años siguientes se tiene valores positivos. A continuación se analizaran los índices financieros para estas condiciones.

Tabla 18 Escenario Básico

TIR	72%
VAN	387.441 Bs.

Fuente: Elaboración Propia

La tasa interna de retorno en este escenario verifica los rendimientos sobre la inversión; esta es del 72%, esta tasa obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados del proyecto a igualarse con el costo inicial. Por lo tanto si la tasa interna de retorno es mayor al 72 % el valor actual neto será negativo.

El valor actual neto del proyecto según el análisis de rentabilidad realizado en el escenario básico es de Bs. 387.441. Como se puede observar el valor actual neto es positivo por lo que se deduce que además de recuperar el valor de la inversión, en cinco años el proyecto tendrá un valor añadido de Bs. 387.441.

7.9.2. Escenario Pesimista

Para el escenario básico se tiene una disminución en la demanda del 50 %, es decir 7.525 clientes anuales; por lo tanto no llega a cubrir el total de la demanda del mercado de Sucre. El valor de las ventas que se obtiene el primer año es de 316.050 Bs.

Con el monto de ventas se obtiene el primer año que la empresa llega a tener una utilidad de 87.855 Bs, por lo que para los años siguientes se tiene valores positivos. A continuación se analizarán los índices financieros para estas condiciones.

Tabla 19 Escenario Pesimista

TIR	29%
VAN	96.882 Bs

Fuente: Elaboración Propia

La tasa interna de retorno en este escenario verifica los rendimientos sobre la inversión; esta es del 29%, esta tasa obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados del proyecto a igualarse con el costo inicial. Por lo tanto si la tasa interna de retorno es mayor al 29 % el valor actual neto será negativo.

El valor actual neto del proyecto según el análisis de rentabilidad realizado en el escenario básico es de Bs. 96.882. Como se puede observar el valor actual neto es positivo por lo que se deduce que además de recuperar el valor de la inversión, en cinco años el proyecto tendrá un valor añadido de Bs. 96.882.

7.9.3. Escenario Optimista

Para el escenario básico se tiene una demanda del 90 %, es decir 13545 clientes anuales; por lo tanto no llega a cubrir el total de la demanda del mercado de Sucre. El valor de las ventas que se obtiene el primer año es de 568.890 Bs.

Con el monto de ventas se obtiene el primer año que la empresa llega a tener una utilidad de 92.936 Bs, por lo que para los años siguientes se tiene valores positivos. A continuación se analizarán los índices financieros para estas condiciones.

Tabla 20 Escenario Optimista

TIR	82%
VAN	678.000 Bs.

Fuente: Elaboración Propia

La tasa interna de retorno en este escenario verifica los rendimientos sobre la inversión; esta es del 82%, esta tasa obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados del proyecto a igualarse con el costo inicial. Por lo tanto si la tasa interna de retorno es mayor al 82 % el valor actual neto será negativo.

El calor actual neto del proyecto según el análisis de rentabilidad realizado en el escenario básico es de Bs. 678.000. Como se puede observar el valor actual neto es positivo por lo que se deduce que además de recuperar el valor de la inversión, en cinco años el proyecto tendrá un valor añadido de Bs. 678.000.

7.10. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

7.10.1. Nivel de endeudamiento total

Este indicador calcula la relación entre las deudas de la empresa frente a los recursos propios de la misma, es decir, qué porcentaje de los recursos totales son adquiridos por terceros y qué porcentaje es por recursos de los socios. El endeudamiento que se maneja es del 100%, debido al préstamo solicitado para montar el negocio. El monto total del préstamo es cancelado al 100 % en el segundo año de operaciones.

A partir del tercer año esto se convierte en capital propio de los socios que se dirigirá a la inversión en el restaurante, así que el porcentaje de recursos propios aumenta al 100 %.

7.10.2. Rentabilidad operacional

La utilidad operacional muestra las relaciones entre los ingresos obtenidos de clientes (operación regular de la empresa) y los gastos en los cuales se incurre para producir estos ingresos. Este es un dato clave para analizar la rentabilidad de una empresa.

La rentabilidad operacional muestra índices positivos (Ver estado de Resultados)

Desde el primer año de funcionamiento con un incremento positivo en los siguientes años de funcionamiento.

7.10.3. Utilidad Neta

La utilidad o rentabilidad neta de un negocio es considerada por inversionistas en todo el mundo como una de las cifras más relevantes de los indicadores financieros, ya que determina el nivel de rentabilidad del negocio después de descontar todos los demás rubros, como gastos, costos, intereses, impuestos, amortizaciones, etc.

La rentabilidad para el restaurante es positiva desde el primer año de puesta en marcha, estos datos confirman que el negocio es una opción muy interesante para los inversionistas y accionistas en búsqueda de opciones de inversión.

7.11. RELACIONES ANÁLISIS – RESULTADOS – PROPUESTAS

El presente plan de negocios, se estructuró en base a una investigación de mercados del micro y al macro ambiente. En la columna denominada ANALISIS, se muestra esta información.

Para validar estas hipótesis de trabajo, se procedió a realizar una serie de encuestas a potenciales clientes. Los resultados de estas encuestas como respuestas a las hipótesis planteadas en el ANALISIS, se detallan en la columna RESULTADOS.

Finalmente, en la columna PROPUESTAS se muestra la forma en que se sugiere responder a las dos anteriores, para proporcionar valor al cliente y, de esa forma, rentabilizar el plan de negocios.

Tabla 21 Relación Análisis –Resultados – Propuesta

Fuente del Análisis	Tipo	Concepto	Propuesta	Resultado esperado
Encuesta a Clientes	Costumbre de salir a Restaurantes	Salir a Comer	Restaurante de Comida Saludable	Crear costumbre de comer sano
Encuesta a Clientes	Frecuencia de consumo	Comer en Restaurantes	Atención siete días a la semana	Atención de tres a cinco veces por semana
Encuesta a Clientes	Elección del Restaurante	Motivación del publico Meta	Lugar para sociabilizar y reunirse con familiares	Factible
Encuesta a Clientes	Compañía	Con quien acude	Familiares, Amigos, novia, otros	Familia y Amigos
Encuesta a Clientes	Menú	Tipo de Platos	Menú Variado	Platos fuertes, platos para acompañar Sopas y jugos
Encuesta a Clientes	Precio	Precio por Plato	Entre 30 y 50 Bs	Entre 35 y 50Bs/Plato
Encuesta a Clientes	Estilo del Restaurante	Varios Estilos	Estilo Lounge	Estilo Lounge

Encuesta a Clientes	Publicidad	Medios Publicitarios	Medios Masivos	Televisión Radio, Periódico y Vallas publicitarias
Encuesta a Clientes	Competencia	Principales Competidores	Determinar nuestros competidores	El huerto, Plaza, Fontana, Napolitana, Florín, etc.
Encuesta a Clientes	Preferencias	Que busca el cliente	Ambiente, comida, servicio y precio	Ambiente, comida, servicio y precio
Encuesta a Clientes	Disgusta	Que no le agrada al cliente	Espera, ruido, mala atención	Mala atención, espera, precios altos

Fuente: Elaboración propia

VIII CONCLUSIONES

- Esta investigación busco explorar estas tendencias, con base en una serie de preguntas que fueron respondidas a través de encuestas realizadas a personas de la ciudad de Sucre, a través de las mismas se encontraron puntos interesantes; el más importante fue corroborar la tendencia que comer en restaurantes es un negocio que crece día a día.
- Otro punto interesante, es por qué las personas van a los restaurantes, en este caso la mayoría va por razones sociales, lo que implica que buscan un lugar confortable y de relajación en el cual puedan disfrutar de una buena comida o bebida en compañía de amigos.
- La comida saludable tiene una gran variedad de productos que permiten hacer uso de los mismos, bajo el concepto de comida fusión que permitirá al restaurant ofertas platos especiales.
- Como conclusión final, al hacer una evaluación global de los resultados de los estudios realizados en este proyecto, podemos afirmar que el Restaurante de comida saludable tiene grandes posibilidades de ser aceptado dentro del mercado de Sucre y de lograr una participación relevante, lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas proyectadas y en el significativo VAN y TIR que se obtuvo.

IX RECOMENDACIONES

- Es necesario mantener siempre estándares superiores de calidad, higiene y seguridad alimenticia, tener personal especializado en la cocina y en la atención a los clientes cuando se trate de algún evento ejecutivo o social en el que se necesite de nuestros servicios, innovar constantemente el servicio que ofrece el restaurante y, sobretodo, preocuparse por satisfacer las necesidades variantes de los consumidores.
- Se recomienda que cuando se esté implementando el plan de negocios se controle la rotación de los menús en las que las personas demanden con mayor frecuencia con ello buscaremos corregir los platos del menú del Restaurante Pensando en la expansión de nuestro Restaurante en el largo plazo se establecerá sucursales en otros sectores donde exista una posible demanda insatisfecha de clientes.
- Analizar los posibles escenarios planteados, así como la incidencia que mide cada uno de los indicadores financieros dentro de cada posible escenario.
- Finalmente se recomienda inculcar el buen hábito alimenticio de consumir un menú nutritivo y saludable para mantener un nivel de vida integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HANDABAKA A, “Gestión Logística de la distribución Física Internacional “
Primera Edición, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.
- KOOMTZ H Y WEIHRICH H, “ Administración de una nueva perspectiva global”
Decima primera Edición, Editorial McGraw – Hill, México, 1998.
- MARBONA H, “Exportaciones de los secretos del negocio”
Primera Edición, Editorial Jurídica CONASUR Ltada, México, 2000.
- ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, “Fundamentos de Finanzas corporativas”
Quinta Edición, Editorial McGraw – Hill, Pag 73.
- SPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinado, “Preparación y evaluación de
Proyectos” Editorial McGraw – Hill, Chile, 2004.
- CHABENATO, IDALGO, “Introducción a la teoría general de la Administración”
Editorial McGraw – Hill, 1995.
- JANY NICOLAS JOSE, “Investigación Integral de mercados en un enfoque para el
siglo XXI, Editorial McGraw – Hill, 2000.
- PORTER E. MICHAEL, “La ventaja competitiva de las Naciones”
Edition Original The Free Press a Division of Macmillan, Inc. 1991.

Páginas Web:

- [Es.wikipedia.org/wiki/%C3%81_rea_etropolitana_de_barcelona](https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81_rea_etropolitana_de_barcelona)
- [Es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%Ada_de_Espa%C%B1a](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%Ada_de_Espa%C%B1a)
- www.eaomor.es/desarrollo/certificaion/productos/tipo.asp?Tipo=1

- www.bolivia-industry.com
- www.ceprobol.gov.bo
- www.ine.gov.bo
- www.fundempresa.gov.bo
- www.ibce.org
- www.ibnorca.org/

COMPLEMENTOS DE MINERALES

Los minerales no se destruyen durante la preparación de la comida. Todo persona que se alimente de forma variada y equilibrada rara vez necesitar tomar alimentos remineralizantes; sin embargo, hay algunas excepciones importantes. Por ejemplo durante los años de fertilidad las mujeres pueden necesitar complementos de hierro por que al menstruar pierden cierta cantidad de este mineral abundante en la sangra y por que tienen que proporcionárselo al feto cuando están embarazadas, a casi todas la gestantes se le prescribe toma complementos de hierro, incluso hasta algunos meses después del parto.

De modo similar, aquellas mujeres que durante la gestación y la lactancia no desean o no pierden comer queso, yogur y otros productos lácteos, los cuales son ricos en calcio, se les aconseja tomar complementos de este mineral indispensables para el sano desarrollo del feto y para la secreción de la leche materna.

Desde los cuatro a seis meses los bebés necesitan complementos de hierro además de alimentos sólidos ricos en dicho mineral, sobre todo si en su alimentación no se han incluido cereales y otros productos enriquecidos.

Los complementos remineralizantes, suelen ser prescritos en las personas enfermas o cuya alimentación es muy escasa en calorías, por ejemplo al seguir una dieta para adelgazar pero no deben ser utilizados sin aprobación del médico, pues las dosis excesivas pueden perjudicar el hígado, el páncreas y el corazón.

MINERALES	FUENTES MAS ABUNDANTES	FUNCIÓN
calcio	Lácteos, verduras verdes, maíz y frijol.	Básico para la coagulación sanguínea y para la formación de huesos y dientes, necesario para el sistema nervioso y la actividad eléctrica de los tejidos

fósforo	carne, lácteos, chícharos, frijoles, garbanzos, cereales	reserva básica de energía para las células elemento clave de las reacciones celulares
potasio	Aguacate, plátano, acelgas, papas, lentejas y betabel.	Esencial para el equilibrio de los líquidos corporales y para numerosas reacciones celulares.
magnesio	Frijoles, chícharos, nueces, cereales y verduras verdes de hojas grandes.	Necesario para las células e importante para la actividad eléctrica muscular y nerviosa
yodo	pescados y mariscos y sal yodada	necesario para la glándula tiroides
hierro	Hígado, carne, cereales enriquecidos, huevos, berros y acelgas.	Necesario para la formación de hemoglobina, portadora de oxígeno en la sangre
Flúor	agua fluorada y dentífricos, pescados y mariscos, carne	Ayuda a prevenir las caries
cobre		básico para el metabolismo celular
zinc	Pescados y mariscos, carne, trigo entero, frijoles y nueces.	necesario para tomar las enzimas celulares
Cromo		
selenio	muchos alimentos lo contienen en cantidades mínimas pero suficientes	desempeña funciones secundarias en la actividad química del organismo
molibdeno		
manganeso		
sodio	Casi todos los alimentos salvo las frutas.	Necesario para el equilibrio de los líquidos corporales, los músculos y los nervios

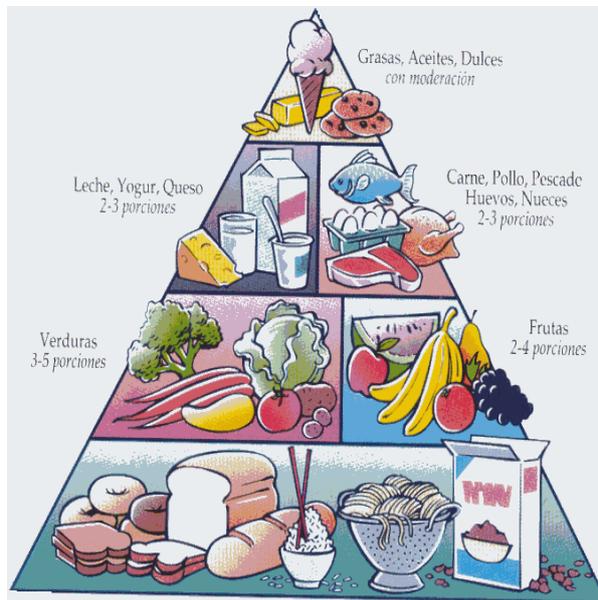
EL APARATO DIGESTIVO

Para que el organismo obtenga provecho de los alimentos tiene que someterlos a una serie de cambios físicos y químicos. La función del aparato digestivo es desbaratar las complejas moléculas de proteínas, carbohidratos y grasas en moléculas reducidas, asimilar las que el cuerpo necesita y expeler los residuos.

Lo anterior supone que diversos procesos mecánicos y químicos, por ejemplo, la masticación es un proceso mecánico, al igual que los movimientos musculares del estomago y los intestinos; en cambio, las hormonas provocan la secreción de otras sustancias químicas - ácidos, enzimas y bilis - que ayudan a descomponer las partículas y moléculas alimenticias y a extraer los nutrientes.

La mala alimentación puede ocasionar diversos trastornos, desde caries hasta cálculos biliares y quizás incluso cánceres del aparato digestivo. El estrés y los trastornos afectivos también perjudican la función digestiva y pueden ocasionar úlceras gástricas.

LA PIRAMIDE DE LOS ALIMENTOS



ORGANOS DIGESTIVOS	TRASTORNOS	PREVENCION Y REMEDIO
Boca y dientes	La interacción de las bacterias y el azúcar u otros carbohidratos	El comer pocos dulces pegajosos y la buena higiene

<p>La masticación ablanda los alimentos, la insalivación inicia el proceso digestivo y la deglución permite que continúe.</p>	<p>deteriora el esmalte de los dientes y produce caries.</p>	<p>dental ayudan a prevenir las caries.</p>
<p>Esófago</p>	<p>Las agruras (o agrieras) se deben a que el jugo gástrico refluye al esófago.</p>	<p>Las agruras se tratan con antiácidos; es útil comer en cantidades moderadas.</p>
<p>El bolo alimenticio pasa al estomago por el esófago.</p>	<p>Los cálculos biliares se deben a una alteración del metabolismo de las grasas.</p>	<p>Una alimentación sana escasa en exceso de grasas animales, ayuda a evitar los cálculos biliares.</p>
<p>Vesícula biliar</p>	<p>La irritación, la infección y el exceso de acido pueden causar dolor y vómitos. Los irritantes, el alcohol y el fumar agravan las úlceras.</p>	<p>Durante las recaídas hay que evitar ciertos alimentos y debidas y procurar no fumar.</p>
<p>La vesícula almacena la bilis, segregada por el hígado y la vierte en el duodeno.</p>	<p>Si pasa demasiado acido al duodeno, tiende a causar indigestión y úlceras. Las úlceras duodenales se deben también al alcohol, al tabaquismo y al estrés. Los cólicos intestinales son muy dolorosos.</p>	<p>El comer mucha fibra vegetal aumenta el volumen de las heces y facilita la defecación.</p>
<p>Estomago</p>	<p>La formación de heces pequeñas y duras causa estreñimiento, malestar y dolor.</p>	
<p>En esta bolsa muscular se mezclan ácidos con alimentos que luego pasan al intestino.</p>		
<p>Intestino delgado</p>		
<p>En él se vierten las secreciones alcalinas del páncreas y de la vesícula, que descomponen las grasas y neutralizan los ácidos gástricos. En el extremo superior (duodeno), los alimentos se mezclan con dichas secreciones y son absorbidos en el resto del trayecto.</p>		
<p>Intestino grueso</p>		
<p>En este termina la absorción,</p>		

sobre todo de líquidos, los residuos quedan convertidos en heces para su expulsión.



ENCUESTA PARA CONSUMIDORES

Fecha de realización: ___/___/___

Buenos días / tardes señor/ joven / señorita. Somos Estudiantes de la Universidad Andina Simón Bolívar, esta encuesta se la realizara con el fin de determinar la factibilidad para introducir en el mercado de la ciudad de Sucre un restaurante de comida Saludable. Por favor lea atentamente las preguntas y coloque una X en el casillero correspondiente a sus respuestas. Gracias por su gentil colaboración.

1. ¿Acostumbra usted a salir a algún restaurante? (Marque con X)

Si ___ No ___ N.S/N.R ___

2. Si su respuesta anterior es positiva por favor señale la frecuencia con que usted lo acostumbra a hacerlo (Marque con una X la más frecuente):

- a) Todos los días ___
- b) Una vez a la semana ___
- c) Dos veces a la semana ___
- d) Tres a cinco veces a la semana ___
- e) Una vez al mes ___
- f) Dos veces al mes ___
- g) Mas de dos veces al mes ___
- Otro ___

3. Por qué va a un restaurante. (Señale con X no más de cuatro posibilidades)

- a) No me gusta cocinar ___
- b) No tengo tiempo ___
- c) Por sociabilizar ___
- d) Por salir a divertirme ___
- e) Por que simplemente me gusta ir ___
- f) Allá me encuentro con mis amigos / familiares ___
- g) Por que me invitan ___
- h) Otra ___,

¿Cuál? _____

4. ¿Con quién come usted cuando visita un restaurante?

Sólo ___ Familia ___ Amigos ___ Novia(o) ___

Otros: _____

5. ¿Qué día come más a menudo en un restaurante?

- a. Lunes ___
- b. Martes ___
- c. Miércoles ___

d. Jueves ____

e. Viernes ____

f. Sábado ____

g. Domingo ____

h. Le es indiferente el día ____

ENTREGAR HOJA DE INFORMACION DE LOS PLATOS (Anexo #1)

6. De la siguiente lista de platos fuertes y platos para acompañar seleccione la opción que vaya mas con su criterio de acuerdo a su intención de compra y marque con una X cada una de las opciones mostradas en lista:

	Seguro que Compraría	Probablemente si compraría	No Sabe No responde	Probablemente No compraría	Definitivamente no compraría
	1	2	3	4	5
Platos Fuertes					
Plato 1					
Plato 2					
Plato 3					
Plato 4					
Plato 5					
Plato 6					
Plato 7					
Plato 8					
Plato 9					
Platos Para acompañar					
Plato 1					
Plato 2					
Plato 3					
Plato 4					

ENTREGAR HOJA DE INFORMACION DE LOS PLATOS (Anexo #1)

7. Lo que usted estaría dispuesta (o) a pagar por un PLATO PRINCIPAL y POR UN PLATO PARA ACOMPAÑAR en un restaurante de este tipo:

	Entre	Entre	Entre	Entre	Entre
	10 Y 20 Bs	20 Y 30 Bs	30 Y 40 Bs	40 Y 50 Bs	50 Bs o mas
Platos Fuertes					
Plato 1					
Plato 2					
Plato 3					
Plato 4					
Plato 5					
Plato 6					
Plato 7					
Plato 8					
Plato 9					
	Entre 5 y 10 Bs	Entre 10 y 15 Bs	Entre 15 y 20 Bs	Entre 20 y 25 Bs	Entre 25 y 30 Bs
Platos Para acompañar					
Plato 1					
Plato 2					
Plato 3					
Plato 4					

ENTREGAR HOJA DE INFORMACION DE OPCIONES DE RESTAURANTE (Anexo #2)

8. De acuerdo al tipo de platos que usted pudo observar, como le gustaría que fueran las instalaciones del restaurante, seleccione solo una (1) opción.

- a) Opción 1___ b) Opción 2___ c) Opción 3___ d) Opción4___

9. ¿Cuál es la hora ideal para asistir a un restaurante de lunes a viernes?

- a) Entre las 5 y las 7 de la noche
 b) Entre las 7 y las 9 de la noche
 c) Entre las 9 y las 11 de la noche
 d) Otro. _____

9.1. ¿Cuál es la hora ideal para asistir a un restaurante los fines de semana? (Sábado y Domingo)

10. Al escoger un restaurante lo que tengo en cuenta es (señale X no más de cuatro posibilidades):

- a) La facilidad de llegar a él _____
- b) El tipo de comida que ofrecen _____
- c) Por que me lo recomendaron como bueno _____
- d) Por la conveniencia de precios _____
- e) Su ambiente _____
- f) Por que esta de moda _____
- g) Su horario de atención _____
- h) La facilidad para parquear _____
- i) Otra _____, ¿Cuál? _____

11. 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	Ligeramente De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Ligeramente En desacuerdo	Definitivamente En Desacuerdo
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- _____ Después de una semana de trabajo es necesario salir el fin de semana.
- _____ Prefiero salir a un restaurante que ir al cine.
- _____ Prefiero ir a bailar que ir a un restaurante
- _____ Mi trabajo me obliga a salir muy seguido a comer a un restaurante.
- _____ Cuando hay celebraciones en mi familia prefiero salir a comer a un restaurante
- _____ Me gusta salir con mis amigos a divertirme.
- _____ Prefiero tomar una copa de licor y comer.
- _____ Para divertirme no necesito tomar licor.
- _____ La comida chatarra es mi preferida.
- _____ Prefiero la comida saludable.
- _____ Un buen restaurante debe contar con música en vivo.
- _____ Siempre que salgo aprovecho para ensayar comidas diferentes a las de mi casa.
- _____ Prefiero esos restaurantes donde puedo reservar mi mesa para llegar y no esperar.
- _____ Prefiero que los meseros usen uniforme.
- _____ Los meseros se ven mejor con ropa de diario.
- _____ Generalmente pago mis comidas en los restaurantes con tarjeta de crédito.
- _____ Me gusta pagar en el restaurante con efectivo.
- _____ Me intranquilizan los sitios con mucho ruido.

___ Requiero de los consejos del mesero, del Chef o del propietario para escoger mi plato.

___ Necesito ver los precios en la puerta del restaurante para tomar la decisión de entrar.

___ Generalmente visito los restaurantes que me recomiendan mis amigos.

___ Soy un explorador de nuevos restaurantes

12. En que medio de publicidad le gustaría que se promocioe el Restaurante de COMIDA SALUDABLE.

Televisión ___

Radio ___

Periódicos ___

Revistas ___

Vallas Publicitarias ___

Otros (especifique) _____

13. ¿Por favor indique cuáles son sus restaurantes favoritos de la ciudad de Sucre?

a)

b)

c)

d)

14. ¿Qué es lo que MAS le gusta de su restaurante favorito en Sucre?

15. ¿Qué es lo que MENOS le gusta de su restaurante favorito en Sucre?

16 .Si usted tuviera la oportunidad de recomendarle algo al dueño de un restaurante en la ciudad de Sucre, que le recomendaría para lograr su preferencia:

DATOS DE CONTROL

1 .Su sexo (marque con X): Femenino _____ Masculino _____

2. En que rango de edad está usted (marque con X):

15 y25 ___ 25---35 ___ 35---40 ___ 45---50 ___ 55---60 ___ 60 o mas ___

3. Estado civil (marque con X):

- a. Soltero (a)___ b. Casado (a) ___ c. Divorciado (a)___
d. Viuda (o)___ e. Otro ___ Cuál? _____

4.Cuál es su actual dirección

Calle _____ # _____

5. ¿Tiene usted hijos (as)? (marque con X):

Si _____ No _____ Cuantos? _____

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

Primaria ___ Secundaria ___ Universitaria ___
Técnica ___ Postgrado ___ Otra ___

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

Estudiante ___ Empleado ___
Independiente ___ Otro ___, ¿cuál? _____

8- ¿Cual es su actual nivel de ingresos mensualmente?

- a) Entre 200 y 800 Bs
- b) Entre 800 y 1400 Bs
- c) Entre 1400 y 2000 Bs
- d) Entre 2000 y 2600 Bs
- e) Entre 2600 y 3200 BS
- f) Entre 3200 y 3800 BS
- g) Entre 3800 y 4400 Bs
- h) Entre 4400 y 5200 Bs
- i) Mas de 5200 Bs
- j) Mas de 7000 BS

ESCENARIO PESIMISTA

Concepto / año	1	2	3	4	5
Ingresos por Venta	316.050	331.853	348.445	365.867	384.161
- Impuestos (16%)	50.568	53.096	55.751	58.539	61.466
+ Crédito fiscal (50%)	25.284	26.548	27.876	29.269	30.733
Ingresos netos	290.766	305.304	320.570	336.598	353.428
- Costo de producción	131.688	138.272	145.185	152.445	160.067
Margen de contribución	159.079	167.032	175.384	184.153	193.361
- Costos administrativos	107.400	112.770	118.409	124.329	130.545
Resultado operativo	51.679	54.262	56.975	59.824	62.816
- IUE (25%)	12.920	13.566	14.244	14.956	15.704
Obligaciones x Pagar	41.270	41.270	41.270	41.270	41.270
Utilidad Neta	-2.511	-573	1.461	3.598	5.842

FLUJO DE FONDOS

Año	Inversiones	Costos Ope.	Ingresos	Flujo
0	206.354			-206.354
1		239.088	316.050	76.963
2		251.042	331.853	80.811
3		263.594	348.445	84.851
4		276.774	365.867	89.094
5		290.612	384.161	93.549

TIR	29%
VAN (12 %)	96.882 €

ESCENARIO REALISTA

Concepto / año	1	2	3	4	5
----------------	---	---	---	---	---

Ingresos por Venta	442.470	464.594	487.823	512.214	537.825
- Impuestos (16%)	70.795	74.335	78.052	81.954	86.052
+ Crédito fiscal (50%)	35.398	37.167	39.026	40.977	43.026
Ingresos netos	407.072	427.426	448.797	471.237	494.799

- Costo de producción	184.363	193.581	203.260	213.423	224.094
-----------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Margen de contribución	222.710	233.845	245.538	257.815	270.705
------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

- Costos administrativos	107.400	112.770	118.409	124.329	130.545
--------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Resultado operativo	115.310	121.075	127.129	133.486	140.160
---------------------	---------	---------	---------	---------	---------

- IUE (25%)	28.827	30.269	31.782	33.371	35.040
-------------	--------	--------	--------	--------	--------

Obligaciones x Pagar	41.270	41.270	41.270	41.270	41.270
----------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Utilidad Neta	45.212	49.537	54.076	58.844	63.850
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

FLUJO DE FONDOS

Año	Inversiones	Costos Ope.	Ingresos	Flujo
0	206.354			-206.354
1		291.763	442.470	150.708
2		306.351	464.594	158.243
3		321.669	487.823	166.155
4		337.752	512.214	174.463
5		354.639	537.825	183.186

TIR	72%
VAN (12 %)	387.441 €

ESCENARIO OPTIMISTA

Concepto / año	1	2	3	4	5
Ingresos por Venta	568.890	597.335	627.201	658.561	691.489
- Impuestos (16%)	91.022	95.574	100.352	105.370	110.638
+ Crédito fiscal (50%)	45.511	47.787	50.176	52.685	55.319
Ingresos netos	523.379	549.548	577.025	605.876	636.170
- Costo de producción	237.038	248.889	261.334	274.401	288.121
Margen de contribución	286.341	300.658	315.691	331.476	348.050
- Costos administrativos	107.400	112.770	118.409	124.329	130.545
Resultado operativo	178.941	187.888	197.282	207.147	217.505
- IUE (25%)	44.735	46.972	49.321	51.787	54.376
Obligaciones x Pagar	41.270	41.270	41.270	41.270	41.270
Utilidad Neta	92.936	99.646	106.692	114.090	121.858

FLUJO DE FONDOS

Año	Inversiones	Costos Ope.	Ingresos	Flujo
0	206.354			-206.354
1		344.438	568.890	224.453
2		361.659	597.335	235.675
3		379.743	627.201	247.458
4		398.730	658.561	259.832
5		418.666	691.489	272.824

TIR	110%
VAN (12 %)	678.000 €

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

PROTEINAS

El cuerpo humano está hecho de proteínas y los componentes de las células que impiden que éstas se desintegren y que les permite realizar sus funciones, constan básicamente de proteína. Para una explicación sencilla, podría decirse que cada tipo de proteína está formado por una serie específica de “tabiques” estos se denominan aminoácidos. El cuerpo humano necesita unos 22 aminoácidos para formar todas las proteínas de que se compone, en sus células se fabrican 14 tipos de aminoácidos, pero los restantes, llamado aminoácidos esenciales, tiene que obtenerlos de la comida. Gran parte de la actividad química del organismo consiste en deshacer las series de tabiques presentes en los alimentos y reordenarlas para formar otras series, es decir, otras proteínas.

LOS CARBOHIDRATOS

Los carbohidratos son los nutrientes más menospreciados, pero proporcionan energía al organismo, lo ayudan a regular la desintegración de las proteínas y lo protegen de las toxinas.

La glucosa, por ejemplo, es el principal combustible del cuerpo humano, en cuyas células también pueden utilizar otros combustibles, entre ellos grasas, la glucosas es uno de los carbohidratos llamados monosacáridos, es decir, sustancias de sabor dulce, compuestas de una solo molécula.

Los polisacáridos, de los cuales el más importante es el almidón, suelen denominarse carbohidratos completos y constan de muchas moléculas de monosacáridos, el organismo los descompone en dos o más carbohidratos simples. Se hallan en las frutas, verduras y gramíneas y son muy nutritivos, pues, además de los monosacáridos, se componen de vitaminas, minerales, proteínas y fibra. Los polisacáridos son relativamente lentos de digerir por eso quitan la sensación de hambre.

LAS GRASAS

Las grasas son parte indispensable de la alimentación, pero no todas son saludables si se ingieren en cantidad excesiva.

Todas las grasas comestibles se componen de ácidos grasos: largas moléculas de carbono, hidrogeno y oxígeno; permiten obtener más del doble de energía que los carbohidratos, y contienen vitaminas A, D, E, y K. El organismo necesita las grasas para crecer y restaurarse, y además las almacena en los tejidos para mantenerse a una temperatura constante y para protegerse de la intemperie y de las contusiones.

En nutrición, la principal característica de las grasas es su grado de saturación, que se refiere a su estructura molecular. Las grasas insaturadas no propician tanta acumulación de colesterol en la sangre como las saturadas, como el exceso de colesterol en la sangre puede causar trastornos cardiacos, lo más aconsejable es comer pocas grasas saturadas. En general se recomienda que la ingestión de grasa se reduzca a un 30 por ciento o menos del total de calorías ingeridas, y que las grasas saturadas no excedan del 10 por ciento de dicho total.

Todas las grasas comestibles son una mezcla de ácidos grasos saturados e insaturados, pero por lo regular las de origen animal son más saturadas que las de origen vegetal; las excepciones son las carnes de ave y el pescado, cuyas grasas tienden a ser insaturadas, y el aceite de coco, que aun siendo de origen vegetal contiene abundantes ácidos grasos saturados.

EL COLESTEROL

El colesterol es una sustancia cerosa y compleja que forma parte de las membranas celulares. El organismo lo aprovecha también para producir vitamina D, hormonas, ácido biliar y para formar tejido nervioso. Es transportado en el torrente sanguíneo por las lipoproteínas, es decir, proteínas que contienen lípidos o grasas. Según ciertos estudios al aumentar en la sangre la cantidad de colesterol, es mayor el riesgo de sufrir enfermedades cardiacas.

El colesterol se encuentra en los alimentos, pero solo el 15 por ciento de todo el colesterol presente en la sangre procede de la comida, lo cual significa que si se reduce al mínimo la ingestión de colesterol, de todas formas el efecto que ello tendrá en la sangre será casi insignificante dado que en su mayor parte éste lo produce el propio organismo en el hígado. Por otra parte, se considera que la excesiva ingestión de grasas saturadas estimula la producción de colesterol en el hígado.

El tipo de lipoproteína que transporta al colesterol en el organismo desempeña un papel importante entre los factores que hacen aumentar el riesgo de sufrir una trombosis coronaria. La mayor parte del colesterol sanguíneo se enlaza químicamente a lipoproteínas de baja densidad, y éste es el peligroso en cuanto al estado de salud.

En cambio, otra parte del colesterol sanguíneo se enlaza a lipoproteínas de alta densidad y parece ayudar a prevenir la trombosis coronaria, por lo cual se considera que cuanto mayor sea su presencia en la sangre, tanto mejor será su efecto para la salud.

Desde el punto de vista de la alimentación, lo que conviene hacer es tratar de que aumente la cantidad de colesterol benéfico y que disminuya la de colesterol dañino. Por ejemplo, si habitualmente se ingieren entre 450 y 500 mg diario de colesterol, habrá que reducir esa cantidad 300 mg, que según muchos cardiólogos es el límite máximo aconsejable. Para lograrlo bastara moderar la ingestión de huevos y vísceras; además, convendría hacer ejercicio, lo cual ayuda a incrementar en cierta medida la cantidad de colesterol benéfico.

Por último, es recomendable hacerse cada año un análisis de nivel de colesterol presente en la sangre, sobre todo en el caso de los hombres a partir de la edad madura.

El organismo necesita obtener de los alimentos alrededor de 40 nutrientes esenciales: vitaminas, minerales, proteínas y grasa que no pueden producir por sí mismo, o no en cantidad suficiente.

Para satisfacer la necesidad de nutrientes hay que comer gran cantidad de alimentos. Por lo general, cada alimento contiene varios nutrientes, pero ninguno los contiene todos; además el tipo y cantidad de nutrientes contenidos en determinado alimento pueden ser escasos. Por ejemplo, la leche contiene proteínas, grasas, carbohidratos, calcio, fósforo, riboflavina y otras vitaminas del grupo B y vitaminas A y D, pero en cambio tiene muy poco hierro y muy poca vitamina C. La falta de un nutriente no puede compensarse con una sobre indigestión de otro.

LOS COMPLEMENTOS VITAMINICOS

Si la alimentación es variada y equilibrada, pocas veces será necesario tomar complementos vitamínicos; estos no pueden sustituir a los alimentos naturales porque no contienen nutrientes energéticos y porque carecen de fibra. Para la mayoría de personas el problema no es la falta de vitaminas en el organismo, sino el exceso de calorías, grasas, azúcares y sodio.

Pero hay veces en que si se necesitan. Por ejemplo, los bebés necesitan vitamina D, y las adolescentes embarazadas que aun no han terminado su etapa de crecimiento, suelen necesitar complementos poli vitamínicos y de minerales en general, a todas las gestantes se les aconseja tomar suplementos de ácido fólico.

Los vegetarianos que se abstienen de todo alimento de origen animal, suelen necesitar suplementos de vitaminas B12 y de otros nutrientes y las personas que ingieran menos de 1600 calorías diarias durante periodos largos, posiblemente necesiten compensar la insuficiencia de vitaminas.

Algunas de las enfermedades hereditarias afectan el metabolismo de las vitaminas, los trastornos intestinales crónicos, las intervenciones quirúrgicas y ciertos tratamientos prolongados pueden hacer necesarios los complementos vitamínicos y de minerales. Los alcohólicos tienden a padecer cierto grado de desnutrición, pues no se alimentan bien y su organismo no absorbe determinados minerales y vitaminas, en particular el ácido fólico y otros componentes del grupo B; por eso se les aconseja tomar complementos hasta que hayan vencido el alcoholismo y hayan vuelto a alimentarse con normalidad.

TOMAR COMPLEMENTOS VITAMINICOS CON CORDURA

La forma más sensata de tomar complementos vitamínicos consiste en seguir las instrucciones del médico; en todo caso, hay que preguntarle cuales son las dosis seguras, según edad, estatura y hábitos alimenticios.

Las vitaminas y los minerales, aún cuando se traten de fármacos muy concentrados, pueden obtenerse sin receta médica, lo cual no significa que para tomarlos pueda prescindirse del sentido común. Cuando se toma dosis muy grandes de ciertos nutrientes, se corre el riesgo de sufrir efectos dañinos, hay complementos vitamínicos que pueden resultar de 10 a 100 veces más potente que lo conveniente para determinadas personas y sus efectos, lógicamente, son muy perjudiciales, sobre todo en el caso de los niños y en particular cuando se trata de dosis muy

concentradas de vitaminas A y D, que se acumulan con mucha facilidad en los tejidos del organismo.

A menos que el médico haya prescrito tomar determinado complemento, lo más prudente es recurrir a aquellos cuya concentración sea moderada y que contengan diversas vitaminas (polivitamínicos) y minerales. Los fármacos que se componen de una sola vitamina o mineral son por lo regular muy concentrados.

Lo mejor es tomar los complementos junto con los alimentos pues el organismo los absorberá con más facilidad y eficiencia, pero es preferible no dejarlos en lugares al alcance de los niños, porque pueden ingerirlos con facilidad por curiosidad y con graves consecuencias. Por otra parte, tampoco es conveniente, guardarlos en un sitio donde se olvide tomarlos. Se ha llegado a la conclusión de que las vitaminas naturales, derivadas de los alimentos, no tienen ninguna ventaja comparadas con las vitaminas sintéticas, el organismo no distingue entre unas y otras. No obstante, los complementos que se anuncian como naturales suelen ser más caros; así mismo, ciertas marcas difieren de otras en cuanto a dosis y al tipo de nutrientes que contienen, pero por lo demás son similares salvo por el precio.

Dos sustancias, incorrectamente denominadas vitaminas B15 y B17, son en realidad ácido pangámico, o pangamato, y laetril. No se ha demostrado ninguna utilidad del ácido pangámico en cuanto a nutrición, y el laetril contiene cianuro y, por lo tanto es peligroso.

Es necesario insistir en que los complementos vitamínicos, por concentrados que sean, ni previenen ni curan la gripe; en cambio, su mal uso puede hacer que aumente el riesgo de sufrir cálculos renales y biliares, diarrea, irritación de las vías urinarias y formación de coágulos en la sangre. No existen pruebas científicas de que dichos complementos sirvan para el tratamiento de la esquizofrenia, la hiperactividad, la artritis, los trastornos geriátricos. La depresión, la neurosis, el alcoholismo ni la deficiencia mental. Antes de tomar complementos vitamínicos, hay que considerar si la alimentación diaria cumple con los requerimientos mínimos referentes a cada grupo de nutrientes. Si no los cumple, es probable que haya no solo una deficiencia de vitaminas y minerales sino, además, un exceso de grasa, azúcar y calorías. Los complementos no sustituyen una alimentación sana.

TABLA DE LAS VITAMINAS ESENCIALES

Vitamina	Fuentes Mas Abundantes	Función
Vitamina A (retinol)	Hígado, leche, huevos, mantequilla, zanahorias, espinacas, acelgas, jitomate, chabacano, mango y mamey. El organismo convierte en vitamina A el caroteno de frutas y verduras.	Necesaria para las membranas del organismo, como la retina, la pleura y las del aparato digestivo; necesaria también para los dientes y los huesos.
Tiamina (vitamina B1)	Carne de puerco, harinas y cereales, nueces; cacahuates, chícharos, frijoles y ajonjolí.	Permite el eficiente aprovechamiento de los carbohidratos.
Riboflavina (vitamina B2)	Leche, queso, huevos, hígado y carne de aves.	Necesaria para que las células liberen energía y se regeneren
Niacina ácido nicotínico	Cereales y harinas, hígado, carne magra de aves.	Necesaria para el metabolismo celular
Piridoxína (Vitamina B6)	Hígado, carne magra, cereales enteros, leche y huevos.	Necesaria para en sistema nervioso y los glóbulos rojos
Ácido pantoténico	Yema de huevo, carne, nueces, cacahuates y cereales enteros.	Necesaria para que las células generen energía
Biotina	Hígado, riñón, yema de huevo, nueces, cacahuates y verduras.	Necesaria para la piel y le aparato circulatorio
Vitamina B12	Huevos, carne y lácteos.	Necesaria para que la medula ósea produzca glóbulos rojos para el sistema nervioso



OPCIÓN # 1

Con un servicio y estilo de tipo buffet es todo en ese plan de comida saludable, lo que más tiene son ensaladas preparadas y luego toda clase de ingredientes frescos para que te hagas tu ensalada a medida, pasta, arroz, lechugas, berros, tomates, zanahorias, setas, pepinillos, cebollitas... todo lo que se te ocurra .



OPCIÓN # 2

Un nuevo concepto de restaurante de comida rápida y sana y a la vez; un lugar de vanguardia donde cada persona se sienta en la mesa que desea, y espera a que el mozo le traiga el menú y le tome la orden, todo desde la comodidad de su asiento.



OPCIÓN # 3

Restaurante con un estilo saludable, de tipo más tropical, donde cada uno es libre de tomar directamente su orden desde un mostrador adornado con elementos que resaltan la naturaleza de la comida saludable, además donde los chefs están al alcance de los clientes.



OPCIÓN # 4

Restaurante de “comida Saludable” pero con decoración más cuidada, basado fundamentalmente en platos combinados.

Ofrecen también sugerencias de la casa y combos del día.

Publicidad

Estilo de Posible Anuncio Publicitario 1

QUE NO TE
VEAN LA CARA



PRUEBA SUPER SALUDABLE



MANTENGASE ALERTA YA QUE.....

PRONTO LO INVADIREMOS

ESTE PENDIENTE

NO LLEGUES A ESTE EXTREMO



MEJOR DEJALO EN NUESTRAS MANOS

UNA ALIMENTACION SALUDABLE

En las ultimas décadas los expertos en nutrición han dejado de atender exclusivamente la necesidad de establecer un tipo de alimentación que permita prevenir las enfermedades debidas a carencias nutricionales y, en cambio han hecho hincapié en el equilibrio y la moderación, para prevenir ciertos padecimientos degenerativos. Existe una tendencia general a insistir en que hay que comer una diversidad de alimentos que proporcionan las cantidades indispensables de nutrientes y de energía y que ala vez permita mantener el peso corporal dentro de márgenes saludables. Se aconseja comer alimentos ricos en almidón y fibra evitar el exceso de grasa, colesterol, azúcar y sodio, ingerir con mucha moderación las bebidas alcohólicas o suprimirlas por completo.

Estos lineamientos no hacen sino poner de manifiesto cuán lejos esta del tipo a alimentación optimo. Por lo regular, en la práctica se observa que tendemos a comer demasiadas grasa, sodio, colesterol y azúcar y que en cambio comemos pocas verduras. En cuarto a bebidas, preferimos los refrescos a los jugos de frutas o la leche y por lo que se refiere a las fuentes de proteínas, tendemos a comer poco pescado. A los niños se les permite comprar toda clase de golosinas y alimentos chatarra, en vez de enseñarles a preferir una fruta o algún lácteo o algún bocadillo realmente nutritivo. Es evidente que muchas veces comemos no par alimentarnos sino para mitigar el hambre incluso con adversas consecuencias monetarias puesto que los alimentos chatarra no son precisamente baratos. Lo que se denomina alimentación sana es el resultado de todos los descubrimientos y adelantos que en materia de nutrición se ha logrado a partir de la segunda guerra mundial; su propósito es fomenta el crecimiento, la salud, el bienestar, la actitud física y la vitalidad y reducir al mínimo el riesgo de contraer alguna enfermedad relacionada con las deficiencias y los excesos alimentación.

Para que un adulto sano obtenga todos los nutrientes y la energía que necesita coma todos los días las raciones debidas de cada grupo de alimentos.

VARIEDAD

Cuanto mayor sea la variedad de alimentos, menor será el riego de enfermar por carencia o pro exceso de un nutriente; además, la variedad hace que el comer sea placentero, ahuyenta el tedio de "siempre lo mismo" e impide descuidarse en cuanto a alimentación.

EQUILIBRIO.

Para mantener el peso corporal óptimo es muy importante equilibrar la ingestión de alimentos en proporción a la energía del organismo produce. También debe de existir un equilibrio entre los nutrientes energéticos que se ingieren, es decir, las grasas, los carbohidratos y las proteínas; lo mejor es comer pocas grasas, sobre todo si son saturadas, y en cambio comer muchos carbohidratos complejos y mucha fibra vegetal

MODERACIÓN.

No siempre es cierto que si un poco es bueno, mucho es mejor; en realidad la moderación en el comer debe ser un hábito. Los especialistas han señalado que la mayoría de las personas les haría reducir la ingestión de calorías, grasas, colesterol azúcar y sal. Por otra parte, se ha demostrado que no existe ninguna ventaja en comer más proteínas que las necesarias: ni se desarrollaran por ello músculos mas grandes ni mejorara el desempeño atlético de una persona. Y que la demasía de proteínas no parece tener efectos perjudiciales, el exceso de ciertos minerales y vitaminas si puede llegar a ser dañino para el organismo.

LA FIBRA.

Antes se decía que era "puro bagazo", pero lo cierto es que la fibra vegetal es necesaria para lograr el equilibrio alimentario. Beneficia al aparato digestivo, ayuda a prevenir el estreñimiento y reduce el riesgo de sufrir hemorroides; además, tal vez la fibra ayude a prevenir ciertos cánceres y otras enfermedades del aparato digestivo.

La fibra es parte de los alimentos de origen vegetal que el estomago del hombre no puede digerir, y cuya digestión se realiza solo parcialmente en el intestino. Existen varios tipos de fibra, y para aprovecharlos todos hay que comer muy diversos alimentos; en general, casi toda la fibra que comemos produce de los cereales enteros, las frutas y las verduras (sobre todo, la piel de estas). Muchos especialistas aconsejan comer todos los días de 25 a 35 gramos de fibra. Dependiendo de la complejión de la persona: la mejor forma de conseguirlo consiste en comer varias veces al día alimentos que la contengan en abundancia. Los complementos de fibra sola no reportan ninguna ventaja y es preferible evitarlos, a menos que el medico los haya prescrito. Todos los expertos concuerdan en que la mayoría de las personas necesitan comer menos grasas, menos sodio y menos azúcar.

MENOS AZÚCAR.

Es muy común el comer azúcar en exceso; en su mayor parte, se trata de la sacarosa, es decir, del azúcar que en todos los hogares llena los azucareras y cuya ingestión es fácil medir. Pero también se ingiere una buena cantidad de endulcorantes "ocultos" en muy diversos alimentos; los fabricantes de comestibles no pierden de vista que a casi todo el mundo le gustan los sabores dulces, y por eso los alimentos procesados tienden a contener mucha azúcar, no solo se trata de los productos mas obvios, tales como las mermeladas, cajetas, galletas, pasteles, helados, jarabes, refrescos y cereales, sino también de las frutas y verduras en conserva y de las sopas, salsas y jugos enlatados.

Para estar sano no se necesita comer azúcar, pues la glucosa que el organismo requiere la obtiene de muchos otros carbohidratos. Además, la mayoría de los comestibles hechos a base de azúcar tienen muchísimas calorías pero, si a caso, muy pocas vitaminas y minerales mientras que los alimentos naturales ricos en azúcar suelen contener otros nutrientes. Por ultimo, hay que recordar que los dulces, chocolates y chiclosos impregnan la boca durante mucho tiempo y provocan caries.

MENOS SODIO.

Se considera que la indigestión de sodio debe restringirse de un margen de 1100 a 3300 mg diarios, aun que los organismos no necesitan mas de 200 mg al día; no obstante, muchas personas ingieren hasta 7000 mg, lo cual no les reporta ningún beneficio y, en cambio, las expone a los riesgos de la hipertensión, lo mas sensato es que todo mundo pudiera reducir la ingestión de sodio.

No es lo mismo la sal que el sodio; la sal de mesa es cloruro de sodio y, por eso, se compone de 40% de sodio. Esta forma parte de muchos alimentos naturales y es añadido a muchos comestibles y bebidas procesados; algunos medicamentos son muy comunes, como ciertos analgésicos, antiácidos y laxantes, lo contienen en gran cantidad alrededor de un tercio de sodio que cada persona ingiere proviene de la sal que se añade a los alimentos en la cocina y en la mesa; hasta 50% proviene de los alimentos procesados, y el resto, de los alimentos naturales. La forma mas sencilla de reducir la ingestión de sodio consiste en poner menos sal la comida y el comer menos alimentos procesados.

Como en gustos no hay nada escrito, lo que para una persona es salado resulta insípido para otra, pero en el fondo se trata de una cuestión de costumbre y, por fortuna, sobre todo si al cocinar se utilizan hierbas aromáticas, toma muy poco tiempo habituarse a comer menos sal.

MENOS GRASA.

Son muchos los cardiólogos y cancerólogos que aconsejan que las calorías proporcionadas por las grasas no excedan del 30% del total que se obtiene en los alimentos. Por ejemplo, si una persona ingiere 2500 calorías diarias, lo óptimo es que coma unos 83 gr. de grasas, o el equivalente a siete cucharadas de mantequilla; si ingiere 2000 calorías diarias; no debe de comer más de 67 gr. de grasa, y si solo ingiere 1500 calorías, su ingestión de grasa debe reducirse a unos 55 gr. de mantequilla.

Para lograrlo no se necesita dejar de comer ciertos alimentos que, por cierto, pueden ser precisamente los más apetitosos, sino comerlos con menos frecuencia y con menos cantidad.

Pero al reducir la ingestión de grasas, deberá aumentar proporcionalmente la cantidad de calorías que se obtiene de los carbohidratos complejos, como los contenidos en comestibles de harinas integrales y en los cereales, verduras u frutas, que además de energías aportan diversos nutrientes y fibra vegetal.

La obesidad aqueja a un número considerable de personas, y muchas otras reconocen estar algo más que robustas, lo anterior se refiere a hombres y mujeres pero, pese a todas las dietas imaginables y a todo lo que se dice en contra de la obesidad, esta no parece ceder.

ENERGÍAS Y CALORÍAS.

LAS CALORÍAS DE LOS ALIMENTOS.

Estamos acostumbrados a pensar en los alimentos en términos de sabor, o en términos de cual fácil o complicada puede ser su preparación; pero es bueno habituarse también a pensar en términos de cuanta energía es capaz de proporcionar al organismo cada alimento, energía que se mide en calorías. El valor energético varía mucho de un alimento a otro (y, por consiguiente, varía proporcionalmente su valor en calorías), según la cantidad de sustancias energéticas que cada uno contengan. Las grasas proporcionan el mayor número de calorías con relación a su peso, nueve calorías por gramo; los carbohidratos, como el azúcar, el almidón y fécula, aportan casi la mitad que las grasas: cuatro calorías por gramo, y este es también el valor calórico de las proteínas. Y el alcohol, siete calorías por gramo, el agua, la fibra, las vitaminas los minerales y otros componentes de los alimentos, como los saborizantes los colorantes y los conservadores, no tienen ningún valor calórico.

Cuando se dice que un alimento tiene mucha densidad calórica, significa que proporciona muchas calorías en relación a su peso, la mantequilla el alcohol y el chocolate tienen mucha densidad calórica; en cambio, las zanahorias y la lechuga, que contienen mucha agua, tienen poca densidad calórica.

LAS CALORÍAS Y EL PESO CORPORAL.

Para que el peso corporal sea constante, todos los días hay que equilibrar la ingestión y el consumo de energéticos. Si una persona consume más energéticos que los que consume o gasta su organismo acumulará en forma de grasa el remanente, por cada 3500 calorías remanentes (es decir, no utilizadas por el organismo) se acumula alrededor de 0.5 kg. de grasa. Por otra parte, si la persona consume o gasta más energía que la que ingiere su organismo utilizará los energéticos de que están formadas las células y adelgazará. La cantidad de calorías que se necesitan para mantener constante el peso depende de la edad, la estatura, el tren de vida, la complexión y los factores hereditarios.

UNA ALIMENTACION VARIADA

Si la alimentación es variada y equilibrada, bastará para obtener todos los nutrientes necesarios. Los alimentos pueden clasificarse según los tipos y cantidades que contienen. Los siguientes datos, permiten equilibrar la ingestión diaria de proteínas, minerales, y fibra vegetal y limitar la de grasas, carbohidratos y sodio cuyo exceso perjudica la salud.

EL PAN Y LOS CEREALES

Los alimentos pertenecientes a este grupo engordan mucho menos de lo que suele creerse (lo que sí engordan son los azúcares y las grasas que generalmente se le añaden). Todos los alimentos de este grupo contienen vitaminas B y hierro; y además, si son del tipo integral, aportan al organismo fibra, magnesio, zinc y ácido fólico.

LAS VERDURAS Y LEGUMBRES

El término verduras se refiere no solo a las hortalizas de color verde sino a muchas otras, como los tomates, la remolacha, la coliflor, los rábanos, el nabo, las cebollas, las papas, las zanahorias, etc. Por su parte, el término legumbres incluye los frijoles, habas, alubias, lentejas, garbanzos, y otros frutos y semillas que crecen en vainas.

En general, en nuestro país es rica la variedad en ciertas legumbres pero bastante escasa en verduras, que suelen ser relegadas a un segundo plano, meramente decorativo en ocasiones. Y lo cierto es que hay que comer muchas verduras para conservar la buena salud. Por ejemplo, las zanahorias y el tomate que contienen mucha vitamina A, al igual que las verduras de hojas verdes y de color verde oscuro que contienen hierro y calcio. Por su parte, las hortalizas crucíferas, tales como la coliflor y el brócoli, parecen ayudar a prevenir ciertos tipos de cáncer.

Por su parte, las legumbres contienen carbohidratos, fibra, vitaminas C y B6, hierro y magnesio. El frijol, los garbanzos y los chícharos secos contienen proteínas, ácido fólico, fósforo y zinc.

LAS FRUTAS

Todas las frutas, especialmente los cítricos, contienen vitamina C, ácido fólico, potasio y otros nutrientes; en cambio, aportan calorías, sodio y grasas. Aquellas cuyas semillas y piel son comestibles proporcionan bastante fibra.

CARNES, PESCADOS Y HUEVOS

Estos alimentos son muy ricos en proteínas y contienen fósforo, niacina y en menor cantidad, hierro, zinc y otros minerales y vitaminas B6 y B12. Algunas carnes (la de cerdo y ciertos cortes de carne de res) contienen mucha grasas y calorías, pero otras (aves) las contienen en cantidad moderada.

LA LECHE Y LOS LACTEOS

La leche, la crema, el yogur, el queso y la mantequilla, son la principal fuente de calcio en la alimentación. También contienen bastantes proteínas y vitaminas A, B2 (riboflavina), B6 y B12. La leche entera y sus derivados contienen más grasas y calorías que la leche descremada y sus derivados.

GRASAS, POSTRES PREPARADOS Y ALCOHOL

Aunque tentadores a la vista y al paladar, estos alimentos contienen muchas calorías y casi nada mas, su ingestión debe apegarse a las necesidades calóricas de cada persona que los consume.