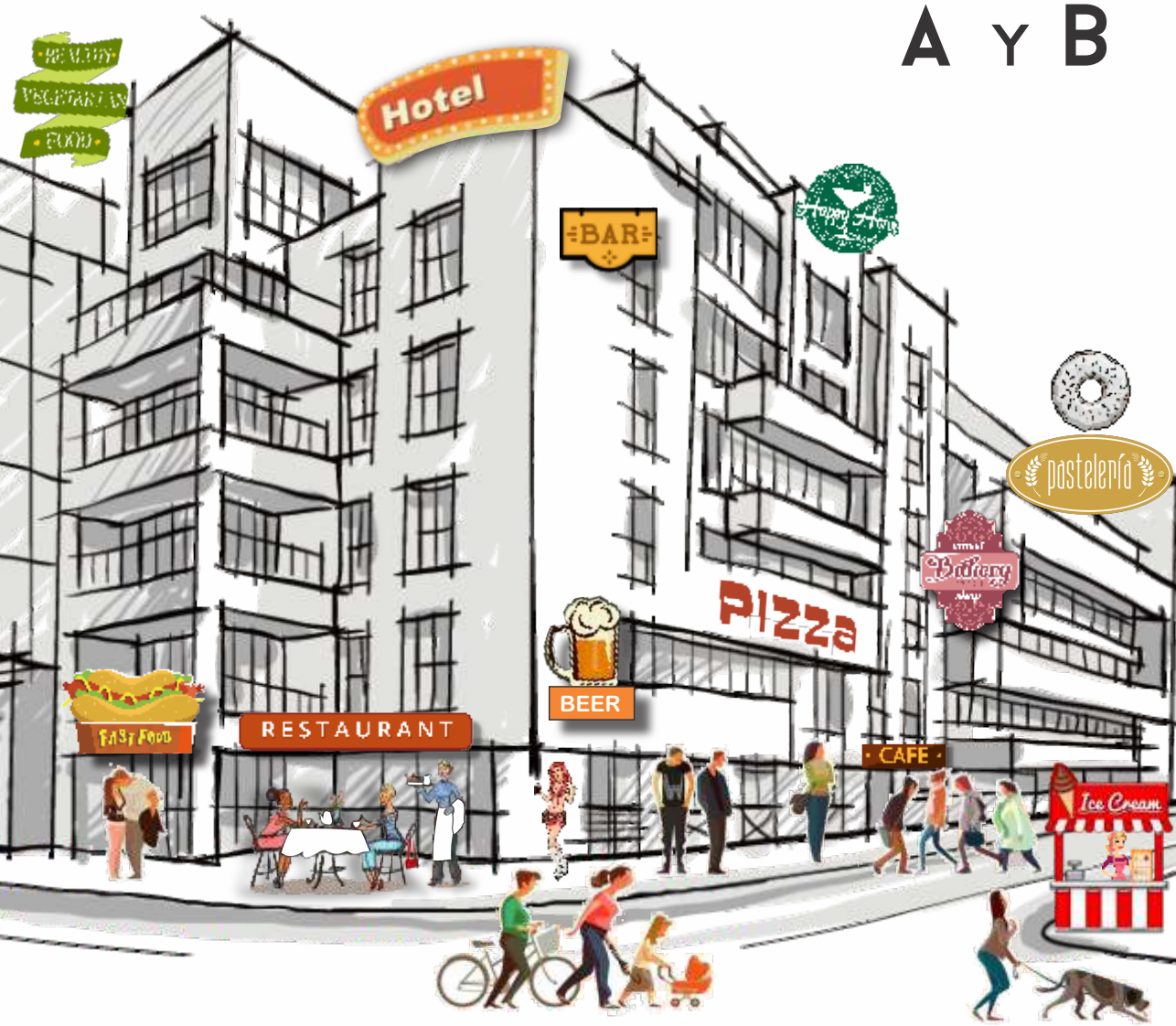
ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE

A Y B





Autores:
Ana María Mantilla Duarte.
Luis Ernesto Martínez Velandia.

ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE

A Y B

Autores:
Ana María Mantilla Duarte.
Luis Ernesto Martínez Velandia.

CONCEPTOS
ILUSTRADOS

ISBN: 978-84-685-6541-5.

Diseño de portada

Inspirada en el diario acontecer de la capital del mundo, el lugar de confluencia de múltiples culturas, con una amplia diversidad gastronómica, en donde convive la cocina callejera con los restaurantes más galardonados del mundo y una oferta de productos intercontinentales que generan la identidad de las calles neoyorquinas.

Agradecemos a todos los que acompañan nuestro trabajo independiente, demostrando interés por el resultado de esta propuesta teórico gráfica que pretende aportar de una manera dinámica información concerniente al sector de los alimentos y bebidas, por medio de un formato fresco que sea de amigable lectura para todas las generaciones.



ANA MARÍA MANTILLA DUARTE



LUIS ERNESTO MARTÍNEZ VELANDIA

"Esta imagen es un homenaje a los pintorescos murales y carteles de la ciudad de Santa Marta, el lugar en donde surgió la iniciativa de elaborar este texto".



INTRODUCCIÓN

En medio del ambiguo proceso de creación y desarrollo de los establecimientos dedicados a la elaboración y/o comercialización de alimentos y bebidas, existen parámetros esenciales que se consideran básicos para la planeación y ejecución de este tipo de proyectos.

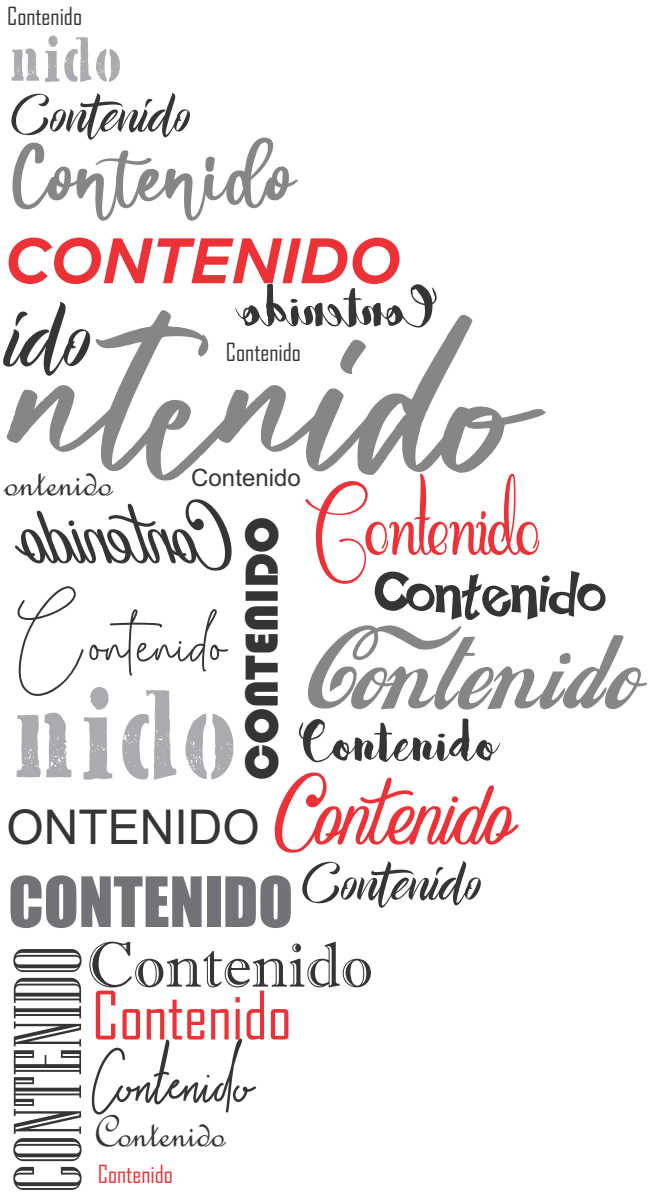
Sin embargo, los recursos bibliográficos que preceden a este texto en su generalidad tienen una estructura densa y con cierto grado de complejidad.

En vista de este acontecer, decidimos unir esfuerzos para construir ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE A Y B. Un material con información teórica presentado de una manera dinámica y concisa, recopilando en su contenido temas fundamentales que sirven como guía para todos aquellos emprendedores o inversionistas que tengan contemplado involucrarse en el mundo de la gastronomía a través de la formalización de un establecimiento dedicado a la producción, comercialización y servicio de alimentos y bebidas.

Presentamos este texto como una herramienta que le permitirá tener la información básica y necesaria para la creación, desarrollo y ejecución de su proyecto, por medio de conceptos claros y enfocados en lo que se requiere para los modelos de negocio que han denotado ser fluctuantes para la época actual.

Su diseño es dinámico y ligero por lo tanto facilita su lectura.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE A Y B, es nuestro aporte al sector de la sociedad que articula gran parte de la economía, transformando sus productos en la satisfacción y placer que solo genera el gremio de los alimentos y bebidas.


Contenido
nido
Contenido
Contenido
CONTENIDO
ído
Contenido
ntenido
ontenido
Contenido
Contenido
Contenido
Contenido
Contenido
Contenido
nido
CONTENIDO
Contenido
ONTENIDO
Contenido
CONTENIDO
Contenido
CONTENIDO
Contenido
Contenido
Contenido
Contenido
Contenido

La restauración..... 12
Construcción de la marca..... 14
Concepto ¿Qué es?..... 15
Conceptualización del diseño de negocio..... 16
Conceptualización, parámetros, técnicas..... 17
Menú..... 19
Parámetros para la creación del menú..... 21
Diseño de menú..... 23
Elaboración de pruebas del producto..... 28
Las mermas, cálculo y manejo..... 30
Receta estándar..... 32
Desarrollo del plan de negocio..... 36
Inversión..... 40
Estudio de mercado..... 43
Análisis de la competencia..... 48
Proceso de constitución legal..... 55
Financiación..... 57
Manual de funciones..... 58
Logística de la planta física..... 60
Interiorismo..... 63
Compra de materia prima..... 64
Gestión de compras..... 65
Inventarios..... 66
Ingresos y gastos del establecimiento..... 69
Estructura porcentual del negocio..... 72
Proyección de venta mensual..... 74
Punto de equilibrio..... 75
Margen de contribución..... 77
Punto de equilibrio multiproducto..... 79
Retorno de inversión..... 85
Sistemas de distribución, domicilios..... 86
Discriminación del costo..... 90
Marketing..... 93
Empaque vitrina del producto..... 98
Calendario de web y redes..... 100
Código QR..... 102
Plan de expansión..... 104
Epílogo..... 108


FAST
FOOD



12

La restauración es un término que engloba a los establecimientos que elaboran preparaciones o combinan ingredientes considerados alimentos y bebidas para el consumo humano, para luego ser ofertados a un público objetivo, bajo diversas modalidades como el servicio a la mesa de manera formal o informal, oferta directa sin servicio, o por entrega a domicilio “delivery”.

Los tipos de negocios que se encuentran bajo el marco de la restauración son: Restaurantes, pastelerías, panaderías, cafés, bares, gastro bares, cervecerías y heladerías, dentro de los más representativos.

Las líneas de negocio se encuentran sujetas en gran medida a la capacidad de inversión, derivado de esto se amplia la oferta bajo modalidades que abarcan esquemas de cocina callejera o móvil “food trucks”, hasta las establecidas en puntos fijos como cocinas ocultas, plazoletas, o restaurantes.

Las ofertas gastronómicas pueden ser permanentes o temporales como es el caso de los festivales o ferias que se establecen por un corto periodo de tiempo, y las jornadas pueden llegar a ser limitadas o ciclicas por no detener su operación como la generalidad del esquema “fast food”.

LA RESTAURACIÓN


BURGER

CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA

MARK

Toda compañía independiente a la labor que desempeñe debe generar una marca, esta se constituye bajo un nombre, un símbolo o la combinación de estos elementos que deben estar directamente relacionados con su función principal, ya sea la prestación de servicios o la elaboración de productos.

Laura Fisher de la Vega, catedrática del área de mercadotecnia de la UNAM autora del libro “Mercadotecnia” en 1986, define la marca como *“un nombre, simbología o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores"*.

Establecer una marca permite diferenciar los productos o servicios de la competencia y crear una necesidad de consumo específico en la mente del consumidor. La marca puede llegar a convertirse en el elemento más valioso de la compañía. Para referirnos al tema gastronómico, en la cotidianidad el cliente fija sus expectativas en un producto que quiera consumir y de acuerdo a eso realiza una búsqueda exhaustiva con el fin de comparar composiciones, cantidades y valores, teniendo de esta manera una amplia gama de posibilidades por escoger, en diversos tipos de establecimientos.

Cuando una marca se encuentra posicionada, el cliente recuerda su oferta y deja de buscar productos por recurrir a los lugares en donde se encuentre ubicada la marca, lo que conlleva al consumo de cualquiera de sus productos. Basados en el anterior ejemplo, podemos concluir el poder de atracción de la marca.

De acuerdo a lo anterior, la marca es el principal conector que tiene el cliente para identificar a una compañía y/o sus productos, logrando distinguirlos de su competencia. Así mismo en el momento de construir una marca se debe tener en cuenta que todo gira en torno al concepto que se va a desarrollar y que se convertirá en la filosofía de la compañía.

CONCEPTO

Dentro de muchas definiciones, podemos deducir que el concepto es una representación mental de elementos que pueden ser tangibles e intangibles.

Por lo tanto, se trata de un desarrollo subjetivo, que pretende construir desde lo general hacia lo particular, o convertir lo abstracto en un producto en concreto.

En el ámbito gastronómico los elementos tangibles refieren a territorios y productos, y los elementos intangibles refieren a los factores culturales, técnicas y costumbres de la sociedad.

¿QUÉ ES?

Su construcción debe ser rigurosa y específica, debido a que del concepto se enmarcan los parámetros fundamentales para desarrollar el modelo de negocio, y de este dependen elementos como la ambientación y el diseño de menú.

Por lo tanto, el concepto es el alma del negocio y para que su funcionamiento se ejecute de manera correcta, todo debe girar en torno a él.

CONCEPTUA LIZACIÓN



David Kelley - Empresario norteamericano, creador de la firma IDEO y profesor de diseño de la universidad de Stanford.

Define la conceptualización del diseño como un proceso que consiste en depurar y definir ideas fundamentales, con el fin de implementarlas en la construcción de un proyecto.

Ampliando esta definición hacia el campo de los alimentos y bebidas, podemos concretar que estas ideas fundamentales determinan el lineamiento principal del modelo de negocio (concepto), y de ellas se derivan los parámetros esenciales que consolidan su estructura. En adelante hay que refrescar el modelo para que no pierda vigencia recurriendo a la innovación, teniendo en cuenta que innovar no es solo un proceso de creación sino también de modificación.
innovación: palabra descrita etimológicamente como “cambio novedoso”.

DEL DISEÑO DE NEGOCIO

En una entrevista de Moisés Naím que lleva por nombre “para innovar hay que entender a la gente” David Kelley, afirma que el proceso de innovación puede ser constante cuando se combina la tecnología, el modelo de negocio y los valores humanos, enfocandose en lo que el cliente realmente quiere o espera que lo deleite de un producto determinado.

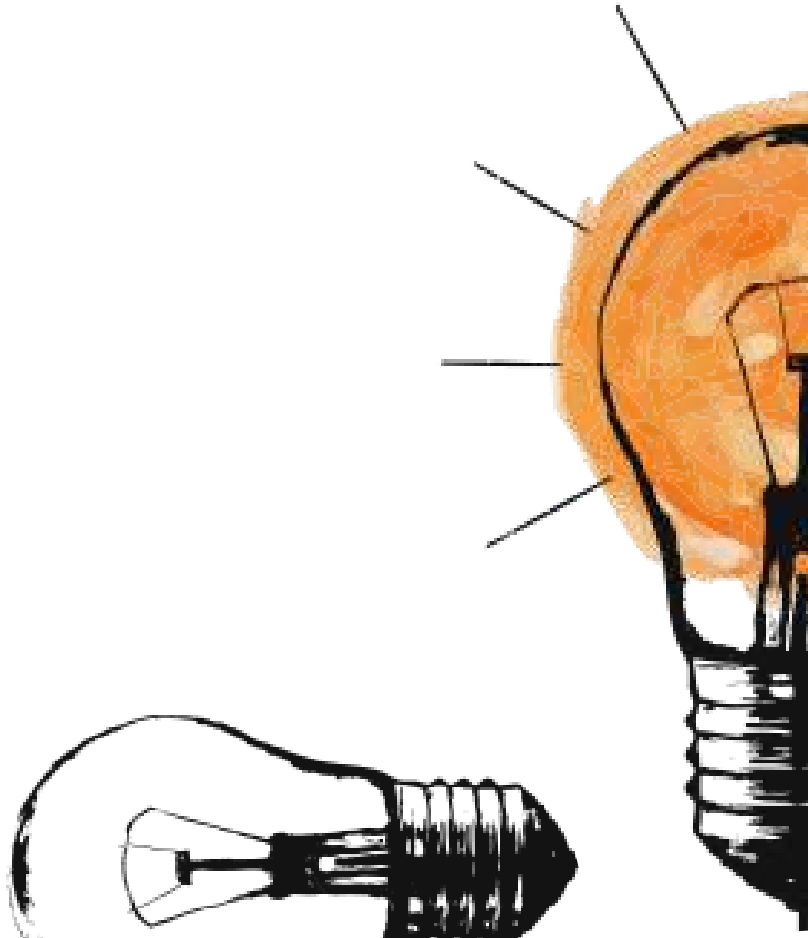
CONCEPTUALIZACIÓN

PARÁMETROS

* Diagnóstico de la necesidad.
* Objetivos que se quieren alcanzar.
* Público objetivo.
* Respetar los lineamientos del concepto.

TÉCNICAS

* Mapa mental (Idea central ramificada).
* Lluvia o conjunto de ideas.
* Moodboard (Graficación visual de la idea).





MENÚ

Es la materialización del concepto del establecimiento presentado en una propuesta de plato, durante el proceso de creación del menú, se involucran diversos factores. Sin embargo es relevante definir si la oferta segurirá los lineamientos de la cocina tradicional o si estará compuesto por nuevos desarrollos.

“Conjunto de platos que constituyen una comida” RAE.

Dentro de los tipos de menú más comunes que se encuentran en el mercado podemos mencionar:

MENÚ FIJO

Es el modelo de negocio más frecuente por ser la oferta de menor costo del mercado dentro de las propuestas de servicio a la mesa, en donde se requiere de ventas en cantidades elevadas para generar utilidades importantes. Sus preparaciones son repetitivas y poco innovadoras.

MENÚ CÍCLICO

Su estructura se encuentra adecuada para cubrir espacios de tiempo determinados que pueden oscilar entre los 3 y los 6 meses, con algunas excepciones en los cambios de carta. Cada propuesta requiere de un estudio de mercado de acuerdo a las tendencias y tipo de clientes.

MENÚ VARIABLE

Se trata de una versión de platos con modificaciones de acuerdo a la oferta de productos en el mercado, es muy versátil y dinámica.

MENÚ DEGUSTACIÓN

Es una puesta en escena en donde se involucran varios tiempos de servicio en proporciones menores al montaje convencional. La oferta de menú degustación va directamente ligada a una temática y se puede aplicar para eventos únicos o que se realicen por un periodo de tiempo determinado.

MENÚ PARA EVENTOS

Se desarrolla de acuerdo a una temática en especial y se presenta una sola vez, los establecimientos que ofrecen estos servicios ofertan menús que tienen previamente elaborados con el fin de brindar mayores y diversas alternativas a los clientes. En este tipo de servicio el establecimiento genera una propuesta que internamente se considera universal, debido a que sus alternativas están basadas en un costo base común, lo que permite que por un mismo precio de venta al público, se oferten múltiples posibilidades de platos.

MENÚ RESTRICTIVO

Por lo general se diseñan para el sector de la salud de acuerdo a previas especificaciones de productos o balances nutricionales, es común que su producción se realice en masa y con estrictos controles de estandarización.

PARÁMETROS
PARA LA CREACIÓN DEL MENÚ

BALANCE EN SU COMPOSICIÓN

Nutricionalmente equilibrado, evitando la reciprocidad de elementos y técnicas para que la propuesta sea más dinámica y fresca.

ECONÓMICAMENTE RENTABLE

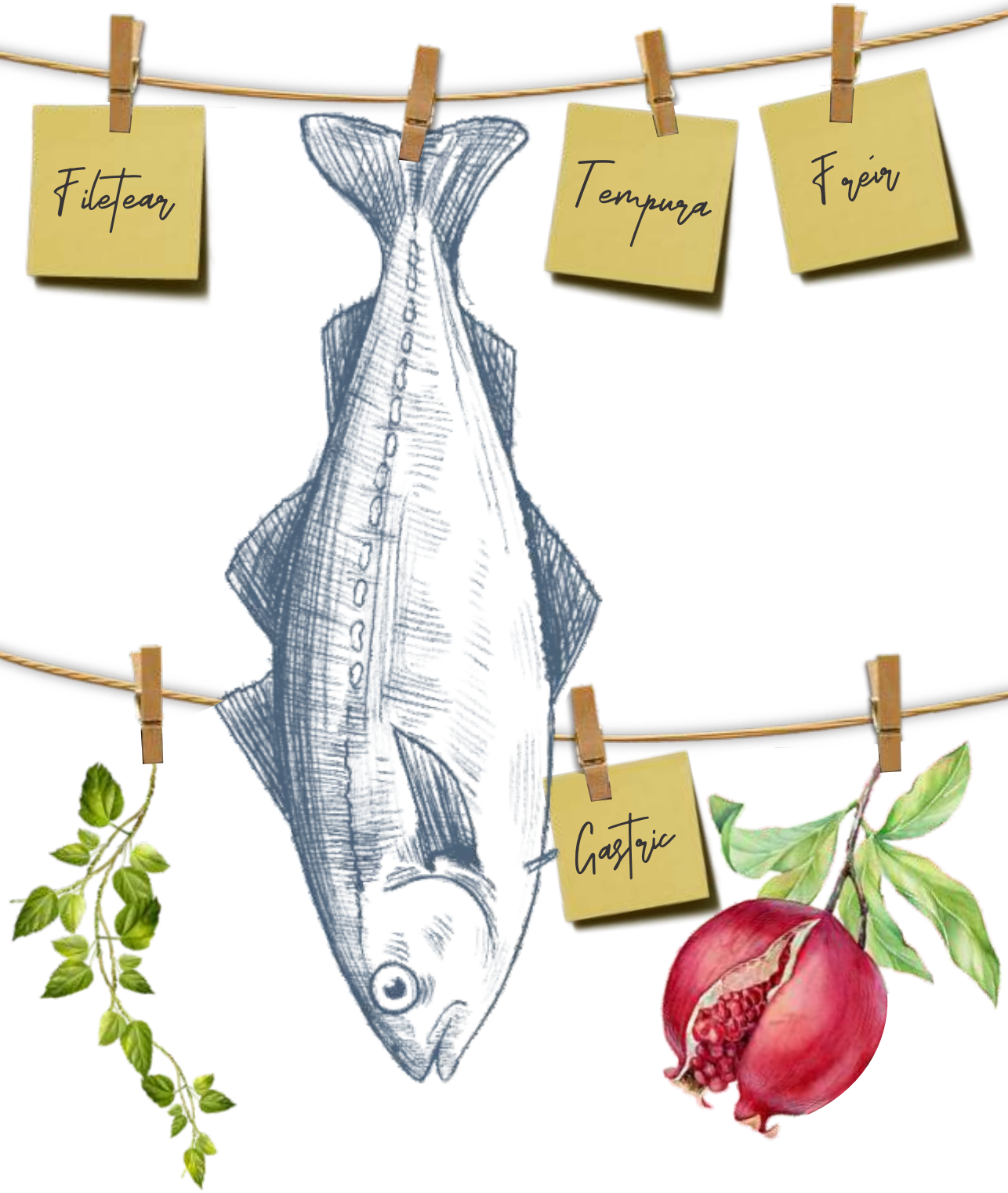
Verificación de los costeos por preparación que permitan establecer un margen de contribución ajustado a las expectativas del establecimiento.

REQUERIMIENTOS LOGÍSTICOS

Comprobar que existan los requerimientos logísticos de espacios, equipos y utensilios, para la producción del servicio.

LINEAMIENTOS CONCEPTUALES

Ajustar la propuesta de menú y su maridaje, al concepto creado para el establecimiento y desarrollarlo de manera compatible con el diseño de sus ambientes físicos.


Filetear
Tempura
Fritar
Gastric



DISEÑO DE MENÚ

CREATE

Diseñar, crear o componer, son términos que llevan a un mismo fin. En gastronomía se refiere a la capacidad de transformar un producto base potenciandolo a su máxima expresión. Son roles que asumen todos aquellos que hacen parte de la cadena y tienen la responsabilidad de estructurar las propuestas que pretenden sorprender a los clientes de los establecimientos que componen la cadena de A y B. Restaurantes formales e informales, panaderías, pastelerías, heladerías, bares, gastrobares, cervecerías, y los negocios que se derivan de estos sin que tenga incidencia el capital de inversión, como se demuestra en las propuestas novedosas de la cocina callejera.

Hemos recalcado anteriormente la importancia de seguir los lineamientos del concepto, el tipo de menú y los parámetros para la creación del menú. Si se trata de recrear la cocina tradicional es vital reproducirla en sus condiciones estructurales específicas, sin incurrir en modificaciones que terminan deteriorandola.

Si se trata de elaborar nuevas propuestas en cocina, se deben tener en cuenta algunos aspectos que son fundamentales en el proceso de creación, descritos de la siguiente manera.

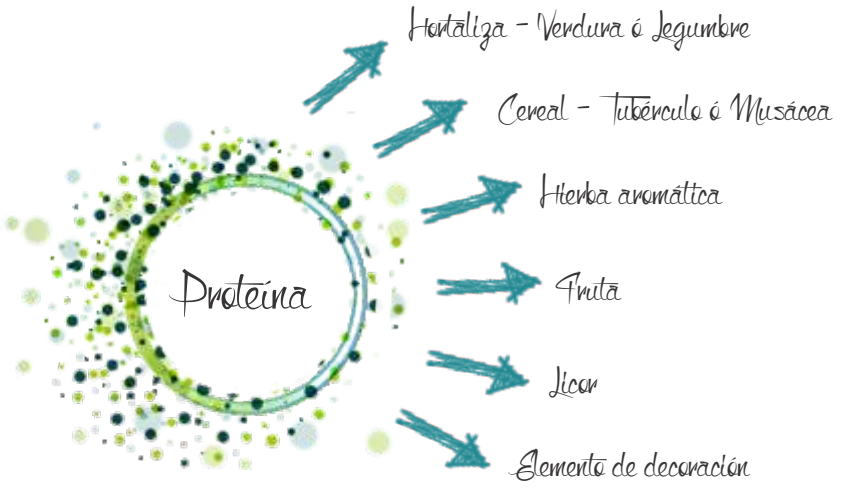
Las nuevas propuestas en cocina se distinguen por ser el resultado de un cuidadoso trabajo de investigación. Inicialmente se enfocan en realizar pruebas de producto con el propósito de encontrar alternativas, basadas en la aplicación de múltiples técnicas que le aporten mayor versatilidad a cualquier ingrediente.

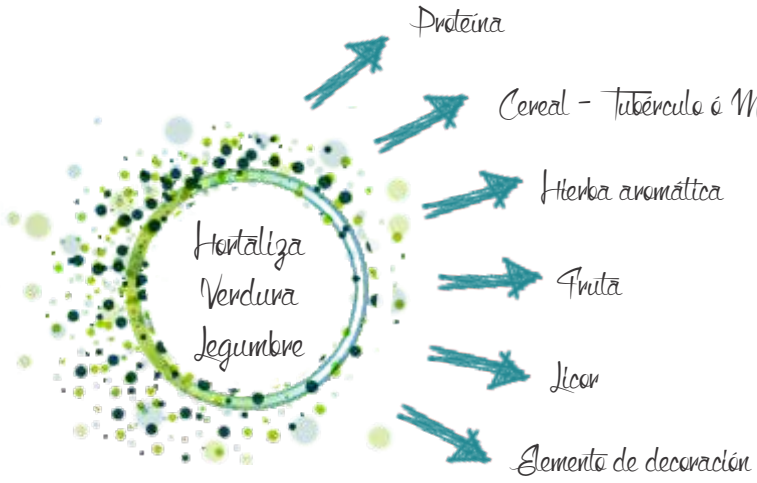
De la aplicación correcta de las técnicas de cocción se derivan elementos de gran importancia como las texturas y la fijación de los pigmentos propios de cada producto.

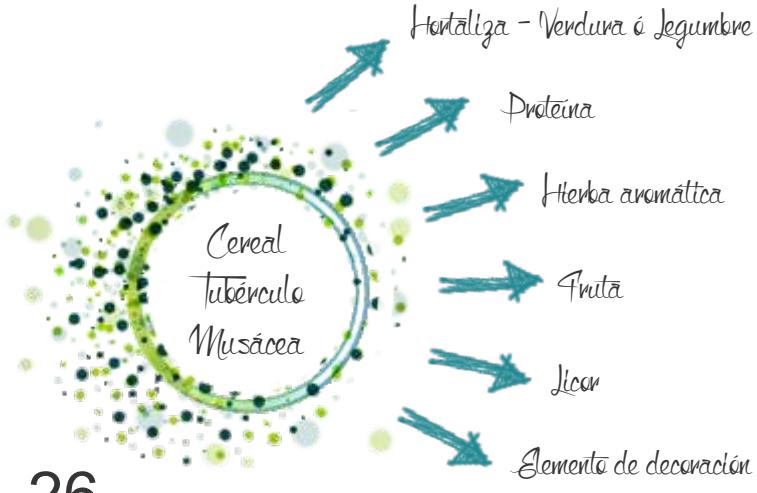
Cada vez que se piensa en componer un plato o nuevas propuestas de menú, es imprescindible estudiar el factor cultural y generacional del segmento que se quiere abordar.

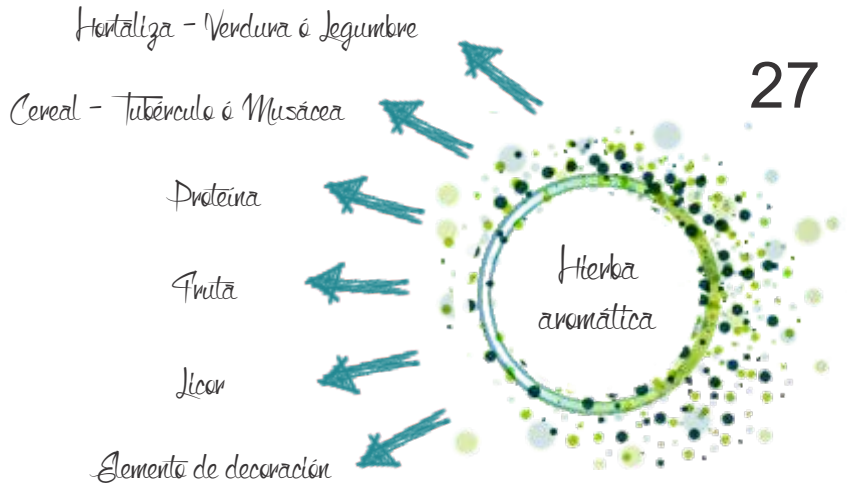
En el ejercicio de la práctica podemos encontrar distintas formas de componer nuevas versiones de platos.

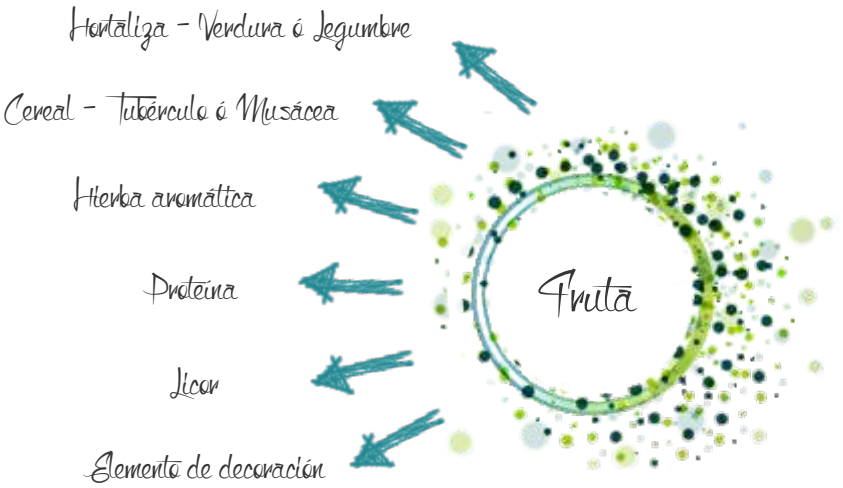
Para este caso tomamos como referencia la "Matriz dinámica del menú" propuesta en el texto denominado Diseño de menú y arquitectura de platos en la cocina de autor, que por medio de un ejercicio práctico de recopilación de datos, genera como resultado una multiplicidad de posibilidades y combinaciones para elaborar composiciones de alimentos y bebidas para cualquier fase del menú.

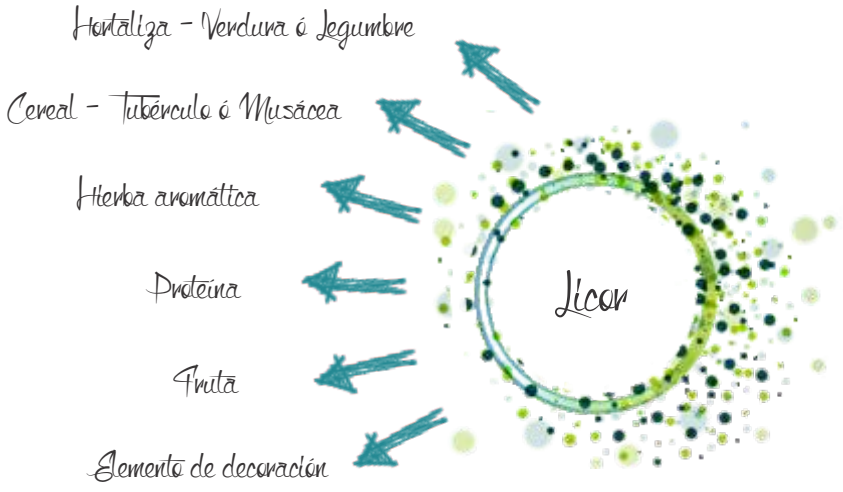

Proteína
Hortaliza - Verdura ó Legumbre
Cereal - Tubérculo ó Musácea
Hierba aromática
Fruta
Licor
Elemento de decoración

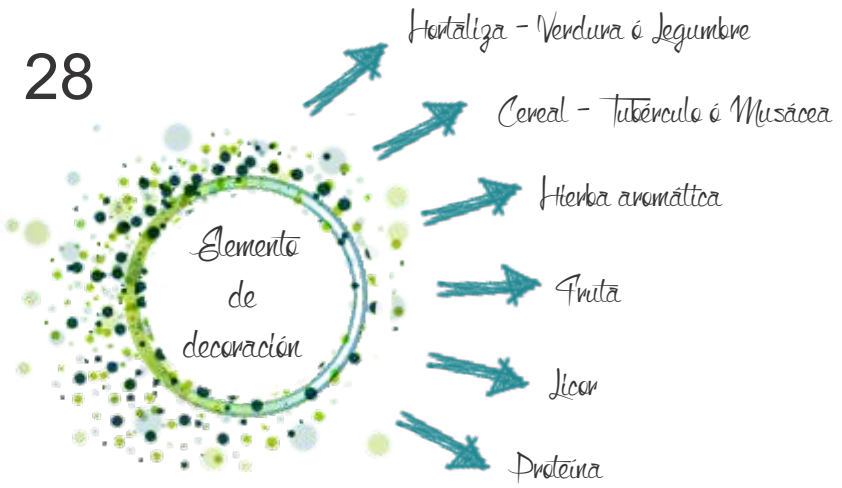

Hortaliza
Verdura
Legumbre
Proteína
Cereal - Tubérculo ó Musácea
Hierba aromática
Fruta
Licor
Elemento de decoración


Cereal
Tubérculo
Musácea
Hortaliza - Verdura ó Legumbre
Proteína
Hierba aromática
Fruta
Licor
Elemento de decoración


Hortaliza - Verdura ó Legumbre
Cereal - Tubérculo ó Musácea
Proteína
Fruta
Licor
Elemento de decoración
Hierba aromática


Hortaliza - Verdura ó Legumbre
Cereal - Tubérculo ó Musácea
Hierba aromática
Proteína
Licor
Elemento de decoración
Fruta


Hortaliza - Verdura ó Legumbre
Cereal - Tubérculo ó Musácea
Hierba aromática
Proteína
Fruta
Elemento de decoración
Licor



"Al completar la información de los parámetros básicos del esquema, se contará con las herramientas necesarias para la elaboración de un menú cíclico o menú degustación. Cada elemento debe tener un ingrediente principal, al que se integran los demás elementos con ingredientes que tengan compatibilidad. De esta manera se crea una cadena con diversas alternativas que al combinarse, permiten construir cada uno de los tiempos del menú".

(Diseño de menú y arquitectura de platos en la cocina de autor. Página 78.)

PERIODO DE PRUEBAS

Las pruebas de las preparaciones son consideradas el laboratorio más efectivo para corroborar la viabilidad de las propuestas recopiladas al finalizar el ejercicio de la matriz dinámica del menú.

Luego de confirmar la efectividad de las pruebas, se determina la cantidad y calidad de los insumos necesarios para reproducir el menú, así mismo los equipos, utensilios, tiempos y cantidad de personal que se requieren para ejecutarlo.

De la complejidad de las técnicas implementadas para su elaboración, depende el tiempo que será necesario para recrear el menú, adicional a esto se confirman los bocetos que previamente se han realizado sobre los montajes de los platos.



LAS MERMAS

CÁLCULO Y MANEJO



Es la parte del producto que se pierde en el momento de su proceso y reduce su cantidad aprovechable.

Existen dos maneras de establecer la merma:

* La **primera** es aquella que se descarta en el momento de realizar los procesos de limpieza y hermoseo de los productos, como el exceso de contenido graso en el caso de las proteínas, y las pieles o cáscaras en los vegetales, frutas o huevos.

* La **segunda** es la reducción resultante de los procesos de cocción o métodos de conservación. En ambos casos la merma es ocasionada por la pérdida de humedad del producto.

Las mermas se pueden clasificar en **residuos como desecho** y **residuos aprovechables**. Los residuos como desecho son aquellos que se eliminan por no considerarse reutilizables.
Los residuos aprovechables son los que pueden implementarse en otros procesos. En casos puntuales los residuos aprovechables pueden subsidiar el costo de otras preparaciones.

PORCENTAJE
DE RENDIMIENTO Y MERMAS

Para establecer el porcentaje de rendimiento de un producto, se debe tener la información de su **peso bruto**, es decir el producto en sus condiciones normales sin retirarle ningún desecho o elementos sobrantes, así mismo es necesario tener la información del **peso neto** del mismo producto, en donde solo se tiene en cuenta su parte aprovechable.

El porcentaje de merma se obtiene por regla de tres.

$$\frac{\text{Peso neto}}{\text{Peso bruto}} \times 100 = \%\ \text{de rendimiento}$$



Aguacate
Peso bruto: Entero con cáscara y semilla. 500g
Peso neto: Sin cáscara y sin semilla. 315g

$$\frac{\text{Peso neto } 315}{\text{Peso bruto } 500} \times 100 = 63\ \%\ \text{de rendimiento}$$

$$37\ \%\ \text{de merma}$$

Pollo entero
Peso bruto: Entero con hueso, grasa y piel. 1500g
Peso neto: Limpio sin hueso, grasa y piel. 795g

$$\frac{\text{Peso neto } 795}{\text{Peso bruto } 1.500} \times 100 = 53\ \%\ \text{de rendimiento}$$

$$47\ \%\ \text{de merma}$$

RECETA
ESTÁNDAR O ESCANDALLO

Es la herramienta más importante con la que cuenta el restaurador para establecer el costo real de una preparación, y su precio de venta sugerido. Dicho ejercicio se puede elaborar para una porción o para una cantidad determinada.
El cuerpo de la receta estándar o escandallo, se compone de los siguientes items:

Nombre de la preparación
Número de porciones
Ingrediente
% Merma
Cantidad para producción
Cantidad con mermas para costos
Unidad de medida
Valor unitario
Valor total

Receta estándar						
Nombre de la preparación				Número de porciones		
Ingrediente	% Merma	Cantidad para producción	Cantidad con mermas para costos	Unidad de medida	Valor unitario	Valor total

En la primera fase de la receta estándar o escandallo, se coloca la información de los ingredientes con los respectivos gramajes de la cantidad para producción y de acuerdo al porcentaje de merma, se obtiene la cantidad con mermas para costos. De igual manera se debe contar con los precios de la materia prima en una unidad de medida específica para obtener el valor unitario, y de acuerdo a la cantidad necesaria para la producción de la receta determinar el valor total por ingrediente.
Al ingresar la relación total de ingredientes de la receta, se puede determinar el costo base de la materia prima.

Receta estándar

Nombre de la preparación	Aguachile de camarón			Número de porciones	6	
Ingrediente	% Merma	Cantidad para producción	Cantidad con mermas para costos	Unidad de medida	Valor unitario	Valor total
Camarón	25 %	450 g	600 g	Gramos	36	$ 21.600
Limón	25 %	150 g	200 g	Gramos	4	$ 800
Chile serrano	20 %	30 g	37.5 g	Gramos	100	$ 3.750
Pepino	30 %	35 g	50 g	Gramos	15	$ 750
Cebolla roja	20 %	120 g	150 g	Gramos	4	$ 600
Sal	0 %	5 g	5 g	Gramos	2	$ 10
Cilantro	20 %	20 g	25 g	Gramos	12	$ 300
Costo total de los ingredientes						$ 27.810

Costo base de la materia prima.

Margen de error o variación	10 %	$ 2.781

Su finalidad es compensar los posibles errores en las mediciones de los ingredientes o compensar las variaciones de sus precios en el mercado. Puede estar en un rango entre el 5 % “panadería” y el 10 % “restaurante” o dependiendo el tipo de establecimiento.

Costo total de la preparación	$ 30.591

Corresponde a la suma del costo total de los ingredientes y el margen de error o variación.

Costo por porción	$ 5.099

En el encabezado de la receta estándar se encuentra definido el número de porciones, de acuerdo a esa información se realiza la división del costo total de la preparación para generar el valor individual.

Porcentaje de materia prima establecido por el restaurante	32 %

Corresponde al valor del gasto en que incurre el restaurante por concepto de la materia prima necesaria para la elaboración de la preparación. Este porcentaje lo determina el restaurante. Para el caso de los negocios dedicados a la panadería y pastelería, el porcentaje puede oscilar entre un 15% y un 20%, para los restaurantes entre el 30% y el 35%.
De esta manera se determina el **precio potencial de venta**.
El ejercicio se realiza por medio de una regla de tres.

$$\frac{\text{Costo por porción } \$5.099}{\text{\% de materia prima } 32} \times 100 = \$15.934$$

Precio potencial de venta	$ 15.934

De acuerdo a la legislación en caso de que exista un porcentaje de tributación, se debe calcular el valor del impuesto sobre el precio potencial de venta, para obtener el valor promedio en lo que puede ser vendido, redondeandolo o elevandolo al valor promedio del mercado. Realizamos el ejercicio con el 8%.

$$\text{Precio potencial de venta } \frac{\$15.934 \times 8}{100} = \$1.274.72$$

$$\$15.934 + \$1.274.72 = \$17.208.72$$

El valor resultante $17.208.72 puede ser redondeado o aproximado a $ 17.500, sin embargo en el mercado puede estar en un promedio mayor, por lo tanto hipotéticamente determinamos que puede ajustarse su **precio de venta al público** a $20.000.

Al definir que el **precio de venta al público** es de $20.000, sobre ese valor se debe determinar el monto real del impuesto "*para este ejercicio planteamos un 8%*" y de esa manera concretar el **precio real de venta** y el **porcentaje real del costo**.

Precio de venta al publico $20.000 / 1.08 = $18.518,51

La diferencia corresponde al valor del impuesto:

$20.000 - $18.518,51 = $1.481,4

El ejercicio se corrobora de la siguiente manera:

$18.518,51 x 8% = $1.481,4

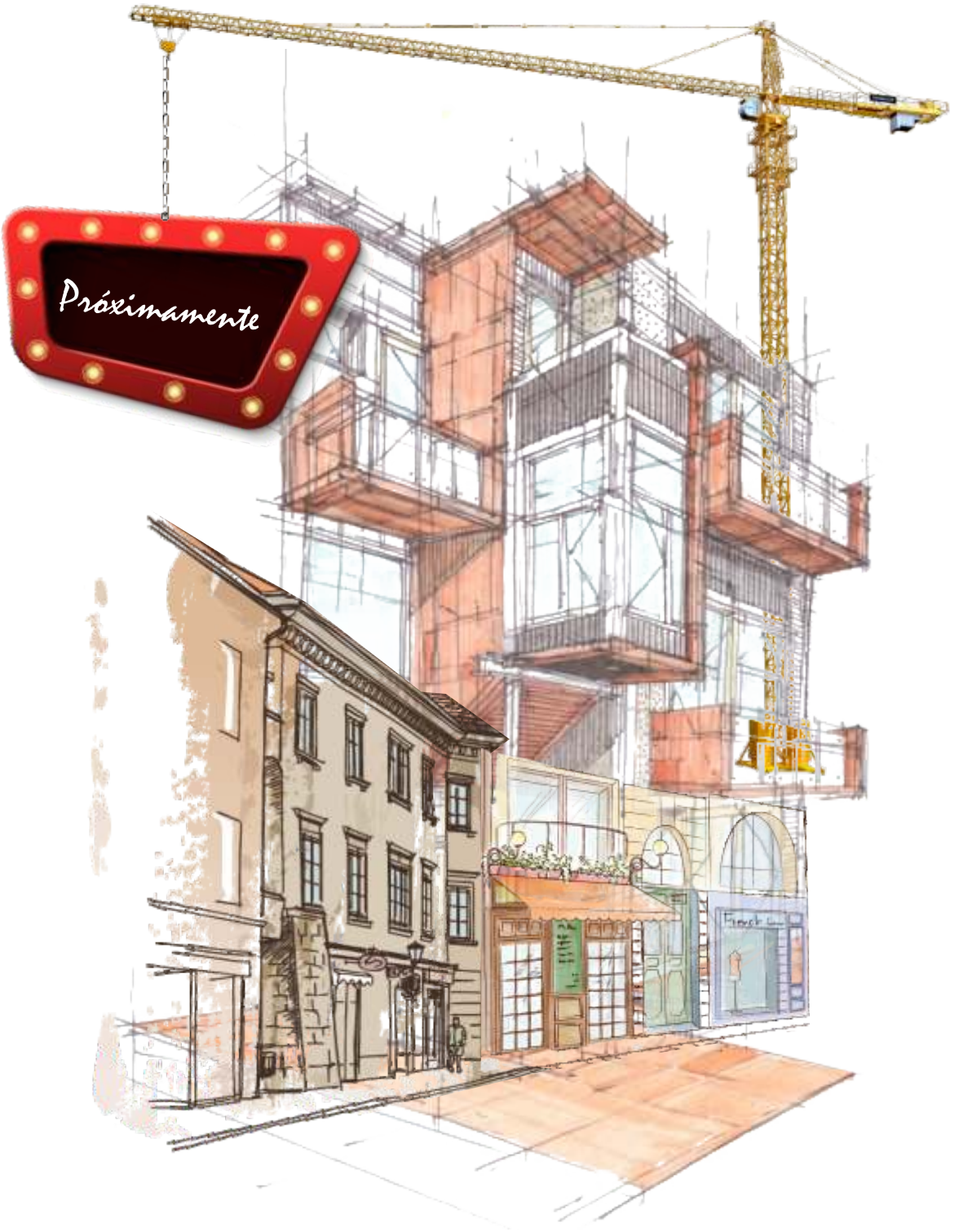
Para finalizar se establece el porcentaje real del costo:

$$\text{Costo por porción } \$5.099 \times 100 \;/\; \text{Precio real de venta } \$18.519 = 27,53\%$$

Precio real de venta		$ 18.519
Porcentaje real del costo	28%	
Impuesto cobrado	8%	$ 1.481
Precio de venta al público		$ 20.000

DESARROLLO

DEL PLAN DE NEGOCIO


Próximamente

DESARROLLO
DEL PLAN DE NEGOCIO

La puesta en marcha de un establecimiento dedicado a la elaboración y/o distribución de alimentos y bebidas requiere de una planeación bien estructurada, en donde el primer factor que interviene es el financiero.

Es necesario elaborar un presupuesto de gastos iniciales para determinar el monto de inversión. Dentro del plan de negocio se incluyen las obras civiles por construcción o adecuación, las compras de los equipos, insumos, la ocupación del espacio físico para realizar las pruebas previas a la apertura del establecimiento, la nómina del personal antes de iniciar la operación real, y todo lo que se requiera y se constituya un gasto para el montaje y la adecuación del negocio.

También se debe considerar una partida para soportar los gastos de los primeros meses de operación, mientras se puede alcanzar un punto muerto o punto de equilibrio.

Al tener elaborado el presupuesto se debe tener claridad sobre la procedencia de los recursos, ya que pueden ser aportes de los socios o en dado caso un préstamo de una entidad financiera. Para cualquiera de los casos se debe estimar la viabilidad de cumplimiento de los compromisos pactados con los socios sobre el manejo a futuro de los recursos, o la amortización bancaria.

La distribución de los recursos en el tiempo adecuado es algo crucial para la seguridad financiera. Es necesario ser estrictos con la aplicación del presupuesto que se destina para la ejecución de la obra y el montaje del establecimiento, para que esa partida supla las necesidades sin dejar cuentas o procesos por terminar pendientes, ya que una vez abierto el negocio y en funcionamiento solo deben estar supliendose los gastos operativos. Cualquier obligación pendiente por cubrir adicional a los gastos operativos, entran a afectar la proyección financiera planteada.

Cuando inicia la operación debe ser riguroso el control del costo de materia prima, debido a que del cumplimiento estricto del porcentaje real del costo estimado por el establecimiento y estipulado en la receta estándar, dependen las proyecciones que podrán determinar con efectividad el alcance del punto muerto o punto de equilibrio y a su vez la proyección pactada para el retorno de la inversión.

Para tener más precisión en temas porcentuales, la presunción ideal sobre el valor que se debe asumir por arrendamiento debe oscilar entre el 5% y el 10% y al final del ejercicio, la utilidad neta debe estar sobre el rango del 15%.

INVERSIÓN

Se conoce como inversión a todo lo que se considera un capital representado en dinero en efectivo o bienes que se colocan a disposición de un modelo de negocio, con el fin de obtener una utilidad en un periodo de tiempo específico.

En el ámbito gastronómico la inversión debe abarcar gastos iniciales de adecuación y constitución del negocio para ponerlo en marcha, y el cubrimiento de sus gastos de operación por un periodo establecido.

El nivel de riesgo que se asume es directamente proporcional a la cantidad invertida, sin embargo se debe estimar la capacidad de percepción de recursos del establecimiento contemplando unos promedios de venta sujetos a sus días y horarios de operación.

El ejercicio más eficaz es determinar la cantidad de ingresos obtenidos por doce meses de operación contemplando esa suma como un 100% y al realizar la comparación con el valor de la inversión, esta no puede ser mayor al 80%.

En el ambiente de las inversiones para establecimientos gastronómicos existen muchas variables, que se manifiestan en tipos de inversión y manejo de la inversión.

Estas acciones se ejecutan en busca de rentabilizar un capital que puede ingresar al negocio en cualquier momento de su existencia. Se habla de una inversión inicial en el proceso de creación, pero también se puede capitalizar un establecimiento cuando ya se encuentra en marcha y con dos ejemplos comunes. Capitalización por nuevos inversionistas cuando existe una crisis y se quiere evitar su cierre definitivo o por el contrario cuando se quiere expandir su operación. Sin embargo todo esta sujeto a múltiples factores, el tipo de negocio, su ubicación, público objetivo y estudios de rentabilidad.

A diferencia de los establecimientos que se consolidan bajo un mismo nombre con una oferta constante de productos y servicios, también se encuentran las propuestas que varían de manera fluctuante en el mercado.

Propuestas que llegan a imponerse de manera novedosa pero que solo tienen un tiempo limitado de operación, son aquellos que entran al sector con imponencia y una gran inversión pero pierden vigencia rápidamente por el tipo de público al que van dirigidos, se ha vuelto habitual observar que estos establecimientos desaparecen del gremio y surgen bajo otro nombre y una variación de propuesta de carta, pero conformados por el mismo equipo de trabajo. Esta es una manera de cuidar las elevadas inversiones para que su capitalización sea constante y dinámica, siendo una formula para bajar el nivel de riesgo.



ESTUDIO DE MERCADO



"La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor"
Report of the Definitions Conmmittee del Journal of Marketing
1948 en Boyd y Westfall 1978.

Los mercados son sectores que avanzan vertiginosamente y con ellos el nivel de exigencia de los individuos que los componen, ante la amplia oferta de bienes y servicios. La recopilación de datos acerca de preferencias de consumo, ubicaciones geográficas, necesidades existentes y adaptación a nuevas ofertas, son algunos de los elementos de discusión en el proceso de investigación denominado **estudio de mercado.**

La finalidad del estudio de mercado es evaluar la viabilidad de una propuesta de negocio dentro de un sector específico, de esta manera se realiza un sondeo que pueda arrojar como evidencias la probabilidad de éxito o fracaso en un ambiente real de desarrollo, midiendo sus posibles falencias para fortalecerlas ante la competencia.

Con el estudio de mercado se pueden trazar tres tipos de objetivos:

Objetivo social:
Indagar las necesidades de la población.

Objetivo económico:
Medir las probables utilidades al ofertar un producto de acuerdo a las preferencias o necesidades de los consumidores.

Objetivo administrativo:
Desarrollar una planeación para mejorar la articulación de la parte administrativa con la parte operativa, en busca de facilitar la producción de los servicios ofertados.

Dentro de los principales componentes de los estudios de mercado, podemos encontrar:

***Ubicación geográfica:** Perímetro específico de cobertura.

***Rango económico:** Análisis de los valores que asumen los consumidores en dicha zona geográfica.

***Interiorismo:** Adecuación de los espacios brindando novedosas experiencias para los consumidores.

***Competencia:** Rastreo de los negocios con operaciones similares para involucrar elementos diferenciales.

***Público objetivo:** Preferencias de consumo de los clientes del sector, incidencia cultural y su estructura socio política.

***Tendencias:** Comportamientos del mercado frente a nuevas propuestas que se vayan introduciendo o preferencias inamovibles.

***Requerimientos:** Capacidad de responder a las necesidades o falencias que existan en el espacio de ejecución.

En conclusión los factores que intervienen en la elaboración de los estudios de mercado son:

- Factor económico.
- Factor de tiempo.
- Factor físico.
- Factor socio político.
- Factor cultural.

Los resultados del estudio de mercado se tabulan con el fin de realizar una retroalimentación, que facilite la elaboración de un ciclo que permita la efectividad de las estrategias a desarrollar, en busca de una sinergia entre los requerimientos del cliente y la oferta del establecimiento.

CICLO DE LOS ESTUDIOS DE MERCADO


Investigación
Objetivos por alcanzar
Estrategias
Medidas a seguir
Cambios necesarios
Nueva Investigación

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA


Restaurantes
SPECIAL OFFER
SPECIAL OFFER
Happy Hour
HAPPY HOUR

Es necesario determinar un contexto geográfico o zona de cobertura de acuerdo al lugar de ubicación del establecimiento, para tomar datos de los lugares que ofrecen servicios similares al que se piensa poner en funcionamiento.
De esta tabulación se pueden obtener datos que al clasificarlos arrojan como resultado los competidores directos e indirectos con los que tendrá que confrontarse la marca.

Los competidores directos son todos aquellos que tienen propuestas similares y los competidores indirectos refieren a quienes ofertan productos de otras líneas, pero que pueden abarcar al mismo tipo de clientes.

De acuerdo al contenido de interrogantes que tenga el formato de recopilación de datos, también se puede obtener información adicional que permita crear una estrategia de apertura del establecimiento y su inicio de operaciones.

Algunos puntos clave para indagar son los siguientes:

* Número de establecimientos.
* Líder de la competencia.
* Antigüedad en el mercado.
* Rango de precios.
* Estrategias comerciales.
* Manejo de las redes sociales.
* Capacidad de venta.
* Canales de distribución.
* Fortalezas.
* Debilidades.

Al establecer cuáles son los competidores directos, se debe realizar un análisis posterior sobre lo que comercializan, características de sus productos estrella, y la existencia de valores agregados con respecto a los demás competidores.

De este resultado se puede evaluar si es apropiado entrar a competir contra su producto bandera o si se ataca con uno diferente

El economista Michael Eugene Porter, director del Institute for strategy and competitiveness y catedrático de la Escuela de negocios Harvard, describe en su libro **Ser competitivo** *"las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector".*

* Rivalidad entre los competidores existentes:

> Negocios que se encuentran en competencia permanente por tener en su carta el mismo tipo de producto, esto requiere que exista una vigilancia continua sobre las estrategias que cada uno de ellos vaya implementando para cautivar más público, siendo así, una amenaza constante.

* Amenaza de nuevos "restauradores" aspirantes:

> Se considera amenaza a todo aquel que ingrese al sector incursionando con una misma línea de negocio e implemente medidas de choque que puedan sorprender a los establecimientos existentes para acaparar el mercado y sus clientes.

* Amenaza de productos o servicios sustitutivos:

El lanzamiento de nuevos productos en la oferta que pueden ser permanentes o de temporada, o la modificación de aquellos que no tengan una adecuada rotación y puedan generar el interés o expectativa de los clientes habituales de la competencia.

* Poder de negociación de los compradores:

El comprador tiene mayor poder en la negociación cuando su presencia no es multitudinaria. Entre menor cantidad de compradores existan, el establecimiento se ve comprometido a negociar items como el precio, la cantidad, la calidad, o en último caso retirar o modificar el producto de su carta.

* Poder de negociación de los proveedores:

Cuando solo existe una opción de proveedor o pocos en la oferta de un ingrediente en particular, también se genera una limitante para el establecimiento ya que puede estar sujeto a especulaciones en los precios sin poder implementar medidas alternas de consecución por medio de otro ente abastecedor.
Esto pone en riesgo el margen de utilidad y en algunos casos la permanencia de clientes potenciales y específicos que frecuenten el establecimiento por ese producto, si llega a retirarse de la oferta. Es decir que toda la cadena se ve afectada desde su inicio.

Diagrama del modelo de
"Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector"
Michael Porter 1979.





“Básicamente la competencia es destructiva, cuando las compañías están compitiendo en lo mismo, eso obliga a la competencia a gravitar en el precio. La estrategia es encontrar una forma distinta de competir creando un valor distinto para el consumidor permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad”

Michael Eugene Porter

Director del Institute for strategy and competitiveness y catedrático de la Escuela de negocios Harvard.

PROCESO DE CONSTITUCIÓN LEGAL

La creación de un modelo de negocio con lleva la adjudicación de diversas responsabilidades tanto en el ámbito fiscal con los requerimientos gubernamentales, como en lo referente a las obligaciones con la contratación de personal.
Es una planeación previa por parte del dueño de la marca o si es el caso por los socios que la componen.

Dentro de los parámetros generales se debe tener en cuenta:

Aspectos fiscales

*Verificación del nombre del negocio en los registros de homonimia gubernamentales, corroborando que no exista una inscripción previa.

*Establecer la figura jurídica bajo la cual se conformará y sus requerimientos.

*Elaboración de documentos como estatutos de constitución con la especificación del objeto social discriminación de los porcentajes de aportes de los socios, cargos jerárquicos de la compañía, ubicación del establecimiento levantamiento de actas, cargos de control interno, procesos de liquidación o disolución de la sociedad y demás requerimientos que permitan su inscripción legal ante las entidades correspondientes que otorguen el registro o matricula mercantil.

*Apertura de las cuentas bancarías que le darán movimiento a los recursos obtenidos en el desarrollo de la operación, y permitirán el flujo de caja y efectivo.

*Inscripción del establecimiento o compañía ante los entes fiscales de recaudo de impuestos, para establecer el tipo de obligación tributaria, procesos contables necesarios para su cumplimiento y según el tipo de sociedad obtener la autorización para realizar facturación.

Aspectos logísticos

*Estudio del uso del suelo en la zona geográfica en donde se planea el desarrollo de la operación.

*Los permisos para el levantamiento o modificación de obra civil, el pago correspondiente de los mismos y el control durante la ejecución de los trabajos de adecuación.

*Las autorizaciones de funcionamiento de los entes que tienen a su cargo la prevención de riesgos físicos, como los departamentos de bomberos, las entidades de control sanitario y todas aquellas a quienes se necesite acudir para solicitar la aprobación para la apertura y funcionamiento del negocio.

Aspectos de contratación de personal

*Apertura del departamento encargado de la contratación, disolución de conflictos y liquidación del personal.
*Evaluación de las necesidades de personal, perfiles requeridos y creación de cargos.
*Elaboración de los manuales de funciones.
*Determinar los tipos de contratos bajo los cuáles será contratado el personal.
*Inscripción del negocio ante las entidades prestadoras de salud, que cobijarán al afiliado y su núcleo familiar.
*Inscripción del negocio ante las entidades encargadas de los riesgos laborales, que puedan actuar ante eventuales accidentes de los empleados.
*Creación del reglamento interno de trabajo.
*De acuerdo al caso crear el departamento o comite de bienestar institucional.

FINANCIACIÓN

La financiación de un modelo de negocio puede determinarse de tres maneras.

*El único dueño que cuenta con los recursos necesarios para poner en marcha y solventar toda su operación hasta cuando pueda generar utilidad.
*Los aportes de los socios que cubran todos los requerimientos económicos.
*La financiación por medio de una entidad financiera, en este último caso se deben tener presentes algunos aspectos relevantes.
Cumplir con los requisitos para solicitar el monto estimado a financiar, teniendo en cuenta que para el banco es más atractivo un modelo de negocio en donde exista una porcentaje de inversión previo, y el préstamo solicitado cubra el porcentaje restante necesario para su puesta en marcha. Una relación apropiada puede estar en un promedio de 40% inversión propia y 60% préstamo solicitado.
Es necesario comparar las tasas de interés entre las entidades financieras, tipos de amortización, y demás valores que se deban asumir como en el caso de las comisiones por cancelación anticipada. De igual forma es vital elaborar proyecciones que permitan establecer la viabilidad de los pagos mensuales de la amortización.
Se debe tener en cuenta que el dinero que ingresa como resultado de un crédito se convierte automáticamente en un pasivo y a su vez el banco actúa como un socio dentro de la compañía, ya que sus aportes empiezan a generar utilidades por intereses causados desde el momento en que se desembolsa el dinero. Por tal motivo este tipo de financiación debe estudiarse detalladamente.

MANUAL DE FUNCIONES

Para definir como se va a componer el equipo de trabajo, se debe revisar cada cargo de acuerdo a las necesidades de la operación. Un error común que suele presentarse es que los establecimientos no dispongan de la cantidad de personal suficiente o se excedan en la cuantía de empleados para suplir las necesidades que demandan los procesos del negocio.

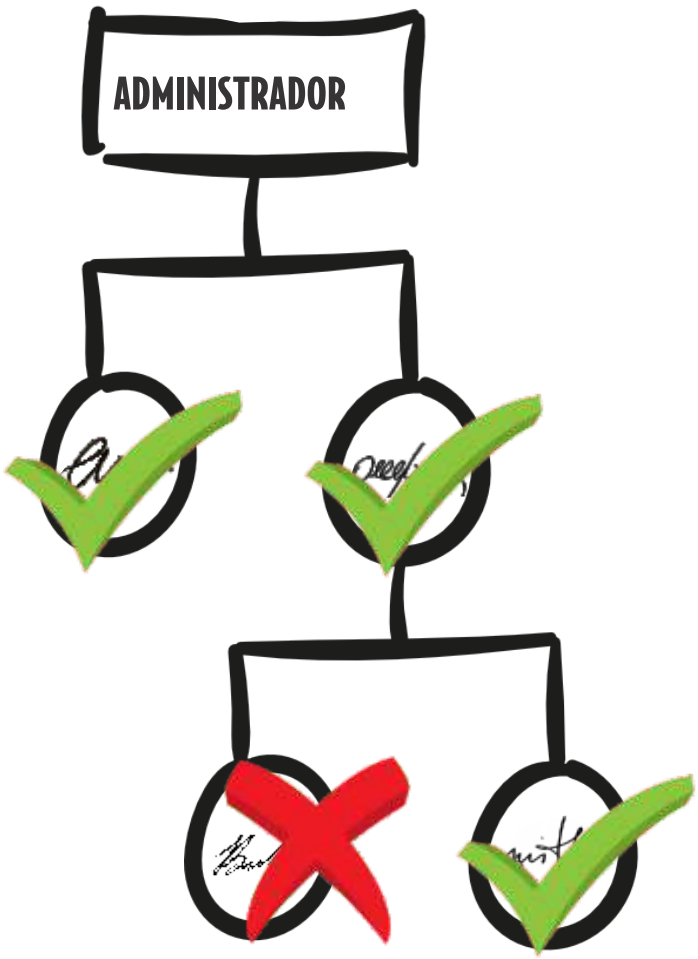
Una de las herramientas con las que se puede definir como debe estar conformada la planta de personal, es el manual de funciones.

De esta manera se determina de manera puntual e individual, las responsabilidades asignadas desde el momento de ingreso al establecimiento hasta la finalización de la jornada. El manual de funciones permite a su vez tener organizada la cadena de producción y en su momento evaluar la necesidad de incorporar mano de obra adicional por incremento del volumen de las actividades o por la necesidad de habilitar cargos con nuevas funciones.

De igual manera ejecutar acciones de penalización cuando lo amerite la situación por fallas o incumplimiento de las labores y justificarlas por medio de lo estipulado en el manual.

Un ejercicio práctico para la elaboración de este material, es realizarlo por medio de un organigrama que se va alimentando con las actividades que debe cumplir cada funcionario durante su jornada. Esta ramificación compuesta de tareas se puede complementar con la adición de los tiempos de ejecución de los procesos, de esta forma se calcula de manera subjetiva la cantidad de labores que pueden ser asumidas por un solo funcionario en un tiempo específico.

¡ check list !



Las instalaciones deben distribuirse buscando un balance entre la capacidad del área operativa y el área de servicio.

La errada adecuación de las áreas puede generar el colapso por la carencia de espacios operativos para suplir la demanda de clientes que visitan las instalaciones o la cantidad requerida por repartos a domicilio. El caso contrario es cuando se sobre dimensionan los espacios de capacidad productiva generando una gran oferta, para la demanda de clientes existente.

En principio se debe planificar la distribución adecuada de las zonas con las distancias pertinentes entre el área de producción, los baños o espacios de almacenamiento de desechos.

De la ubicación de los puntos de agua, electricidad y suministro de gas, puede depender la ubicación de los equipos, espacios de almacenamiento, puntos de desagüe y limpieza. Así mismo se puede determinar el flujo apropiado del personal en las jornadas de servicio y la adecuada cadena de elaboración de los productos.

Estos espacios están condicionados al concepto del establecimiento, ya que de este se deriva el tipo de producto a ofertar y sobre su análisis de producción, los equipos, utensilios y materia prima necesarios.

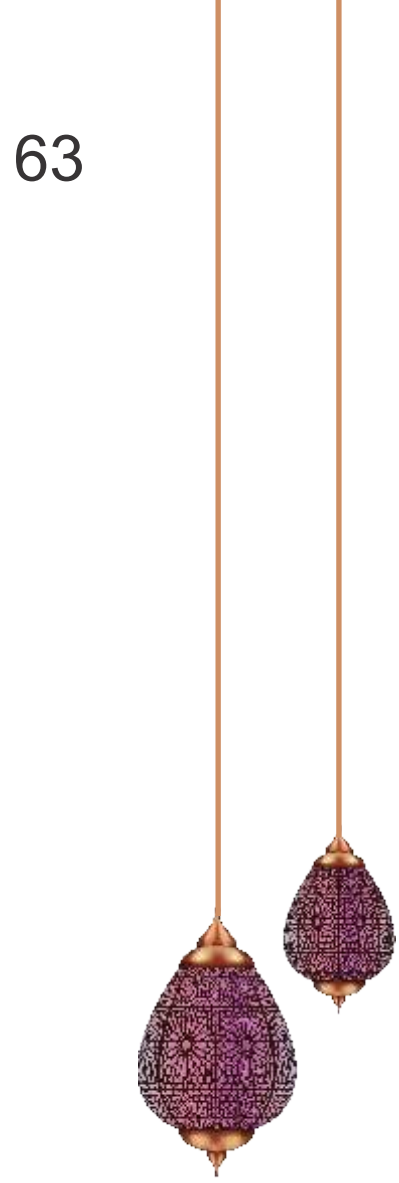
Si el establecimiento cuenta con zonas comunes como comedores que requieran atención al público, su adecuación debe propiciar un ambiente que genere experiencias memorables, un trabajo de interiorismo del que se encarga generalmente un equipo de diseño.


LIVING ROOM



INTERIORISMO

Es el arte de jugar con diseños, colores, texturas e ilusiones ópticas, transformado espacios y creando ambientes al rededor de un **concepto.**





COMPRA
DE MATERIA PRIMA

La relación de materia prima necesaria para la operación se obtiene de la información que arrojan las recetas estándar, de acuerdo a esto se deben clasificar los tipos de insumos que se requieren para iniciar la búsqueda en los centros de abastecimiento.

Es indispensable mantener una buena relación con los proveedores para acceder a beneficios de descuento cuando las cantidades requeridas se vayan incrementando. Sin embargo es aconsejable contar con varios proveedores “3 en promedio” del mismo producto, para evitar una especulación de precios o en su defecto cuando exista escases.

Otro punto a evaluar es la viabilidad de que los proveedores lleven los insumos hasta el establecimiento, se debe analizar en costo el tiempo de desplazamiento y el transporte si el establecimiento opta por disponer de personal para realizar esa labor.

En el proceso de las compras es vital realizar pedidos con mayor frecuencia de los productos que son perecederos y necesitan condiciones especiales de conservación, ya que en ese momento empieza a jugar un papel importante el espacio y los equipos necesarios para el almacenamiento.

En cuanto a los productos que tienen una vida útil extendida como los procesados, al igual que las bebidas no alcohólicas se pueden tener mayores existencias de acuerdo a su rotación, un dato que se puede establecer al rastrear el histórico de ventas.

Los vinos o cualquier tipo de bebidas alcohólicas, son productos de los que se puede abastecer en cantidad el establecimiento, en el momento en que su negociación sea más favorable ya que pueden almacenarse por periodos extensos de tiempo.

GESTIÓN DE COMPRAS

La revisión permanente de los inventarios permite determinar las necesidades de producto en una fecha específica.

Para concretar la cantidad de existencias que se deban realizar en un pedido, es importante definir unos stocks mínimos con los que deba contar el centro de operación y una cantidad máxima con el fin de no excederse en volúmenes que afecten la capacidad de almacenamiento y el control del gasto durante el periodo contable.

Se debe realizar un registro por escrito de cada pedido para direccionarlo a cada proveedor, fijando días y horas de recepción de acuerdo a los productos, para evitar la llegada de todos los insumos en un mismo momento, lo que puede generar trastornos operativos.

En el momento de la recepción se debe verificar que el producto llegue en las condiciones apropiadas de temperatura, estándar de peso o características especiales según sea el caso. En adelante controlar que el movimiento de existencias tenga como prioridad rotar el stock antiguo y revisar las facturas para controlar las variaciones de precios que puedan afectar el costo y por ende la utilidad.

INVENTARIO

Los sistemas de inventarios permiten mantener de una manera organizada las existencias, así mismo tener el control de los insumos y si es el caso conocer su valor monetario.
De acuerdo a la estructura interna de cada establecimiento, se puede clasificar o sub dividir el modelo implementado de inventarios, en donde se pueden observar casos diversos.

**Productos comestibles perecederos a corto plazo.*
**Productos comestibles perecederos a largo plazo.*
**Productos no comestibles perecederos.*
**Productos no comestibles no perecederos.*
**Productos de la misma gama en diversas presentaciones, referencias y/o marcas "multiproductos".*
**Productos con condiciones especiales de almacenamiento.*
**Productos de alto costo y control especial.*
Y demás clasificaciones que se requieran de acuerdo a la especificidad de los insumos.

Del resultado de este ejercicio, se puede conocer con que frecuencia rotan los productos, cuáles son los de consumo frecuente y qué insumos tienden a estancarse, este se considera un buen medidor para corroborar el replanteamiento de algunos de los productos ofertados para evaluar su posible sustitución.

Uno de los sistemas más comunes para medir el tipo de control necesario, es conocido como ABC.

A. Insumos de costo elevado, por lo tanto se consideran de mayor inversión y necesitan un control estricto, por lo general son aquellos que aportan al establecimiento una utilidad representativa.

B. Insumos de mediano costo y mediana importancia, por lo tanto su control no es tan constante.

C. Insumos de menor valor y baja representatividad, que no requieren un trabajo permanente de control.

Del análisis de inventarios también se pueden determinar varios tipos de costo.

*El costo que ocasiona tener el espacio para almacenar la materia prima y puede incidir en un porcentaje del valor de los arrendamientos.

*El costo que puede generar no tener el stock suficiente de materia prima, en el momento en que el cliente solicite un producto ofertado, como resultado de esto se puede evidenciar su inconformidad y la pérdida de ventas potenciales que pueden repercutir en la deserción de clientes habituales.

*El costo por pérdida de producto en las zonas de almacenamiento y que se consideran bajas para el negocio. Por esta razón es propicio establecer una política de control en donde se especifiquen los procesos a seguir lo cuál minimiza el riesgo de perdida. Sin embargo como las bajas de producto siempre van a presentarse, se debe especificar con rigurosidad la descripción del evento que ocasiono la baja del insumo y su relación en costo ya que es otro item que minimiza la posibilidad de percibir recursos.





INGRESOS Y GASTOS DEL MODELO DE NEGOCIO

Como resultado del diferencial de estos dos conceptos "*ingresos y gastos*" depende la viabilidad del negocio, y las proyecciones que a futuro se pueden calcular con los valores estimados de utilidad.

Ingresos:

Son las entradas de índole económico que provienen de la actividad comercial del negocio y que varían la formula patrimonial, modificando el índice porcentual de activos y pasivos. Lo esperado es que al corte de cada periodo contable, los activos se incrementen y el valor de los pasivos disminuya, aunque puede ocurrir lo contrario.

Los cálculos de previsión de ingresos pueden estar condicionados a la cantidad de días al mes que tendrá operación el establecimiento, tiempo de la jornada laboral, número de puestos o sillas, rotación esperada de las sillas durante la jornada, todo esto se resume a la cantidad de clientes por día, si el establecimiento cuenta con sistemas delivery, los promedios diarios esperados por ese modelo de distribución y la presunción del valor estimado a facturar por cliente.

Gastos:

Son las salidas de dinero en que incurre el negocio con el propósito de mover su operación en la producción de los servicios ofertados, los gastos no se consideran pérdidas, por el contrario se estiman como una inversión necesaria para la obtención de una utilidad.

Según el **Barcelona Culinary Hub**, los gastos de los establecimientos gastronómicos se encuentran conformados por los costos fijos o variables, describiendo como costos fijos todos aquellos que independiente al valor de las ventas deben ser cubiertos por el negocio, tales como, arrendamientos, gastos de personal, financiaciones, etc. Y los costos variables, como aquellos que se encuentran en constante cambio y pueden estar sujetos a la cantidad de ventas en donde se requiera personal de refuerzo, se incremente el valor de servicios públicos o se requiera modificaciones parciales de logística.

elbullifoundation realiza una discriminación adicional sobre el concepto de los gastos, enblogando los gastos por materia prima, personal y generalidades.

Del primer ítem se establece cuanto se requiere para producir un plato, una bebida, un postre o en caso de tercerizar alguno de ellos definir su valor base para determinar su margen de utilidad.
Los gastos de personal que van directamente relacionados al tipo de contrato o sistema de vinculación, salarios por cargo y horas extras o mano de obra adicional que eventualmente pueda necesitarse, teniendo claro que este manejo no puede excederse del porcentaje acordado para pago de personal.
Algunas de las generalidades pueden ser predecibles como la reposición de menaje que se rompe y no se cobra al cliente, y los elementos de rotación constante como la papelería que tiene un monto representativo dentro de los gastos, lo que puede ser manejado de manera electrónica para suspender esa salida de dinero.

72

ESTRUCTURA PORCENTUAL



DEL NEGOCIO

Existe información diversa sobre los porcentajes que deben estimarse para cada rango, porque cada tipo de negocio tiene requerimientos diferentes que ocasionan que pueda existir variabilidad en su estructura porcentual, sin embargo esta se considera una generalidad o promedio.

30 %



MATERIA PRIMA

10 %



GASTO POR ARRIENDO

28 %



GASTO POR NÓMINA

17 %



GASTOS GENERALES

15 %



INGRESO POR UTILIDAD

PROYECCIÓN DE VENTAS

Las proyecciones se realizan con datos hipotéticos, o basados en los registros históricos de venta. Estos cálculos se elaboran con el propósito de conocer los estimados de ventas a futuro.
Bajo esa circunstancia la información indispensable para su elaboración es:

*Cantidad de días y horas que operará el establecimiento en el periodo que se vaya a realizar la proyección. Mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual.

*Número de clientes que se atenderán por día, ya sea basado en el número de sillas y su debida rotación o el cálculo de entregas por delivery. Para este ejercicio es primordial tener presente que el flujo de clientes tiene variaciones de acuerdo al día de la semana.

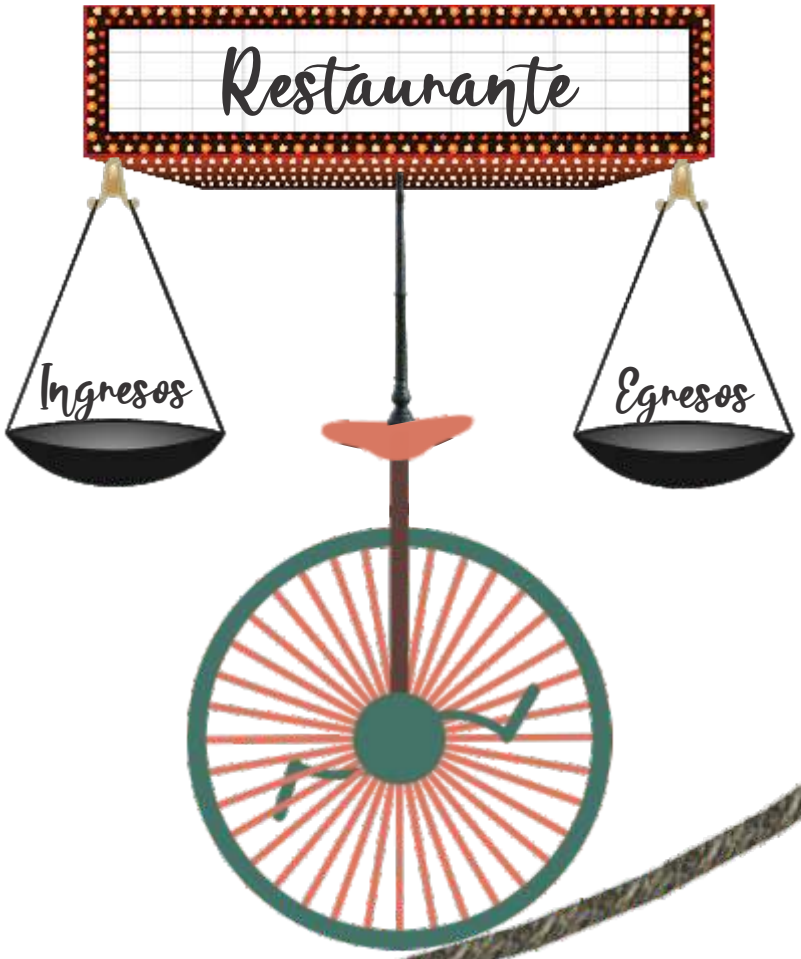
*Estimar cuál es el valor promedio de la facturación por cliente.

Un dato que puede ser relevante es la proporción de venta entre alimentos y bebidas en caso de que el negocio sea un restaurante. Alimentos 70 a 80%, bebidas 20 a 30%.

Consolidando esta información se obtiene la proyección de venta, si el ejercicio se elabora a largo plazo se debe tener en cuenta el posible incremento de ventas a medida que se va consolidando en el mercado.

Conociendo que el estimativo de utilidad es del 15% se puede tener mayor claridad con respecto a la “edibta” que se espera percibir.

PUNTO DE EQUILIBRIO



Punto de equilibrio, punto muerto o umbral de rentabilidad, se le conoce al momento en que el negocio alcanza un volumen de ventas que le da el status de auto sostenible. Es decir que no obtiene ganancias, pero tampoco genera pérdidas. Sin embargo cubre la totalidad de sus costos de operación.

Según lo previsto en el plan inicial de negocio, los recursos presupuestados para la puesta en marcha y sostenibilidad del establecimiento deben alcanzar su cobertura hasta este instante. El logro de este objetivo depende de la respuesta de venta de los productos que sean ofertados por el negocio y el aporte de su **margen de contribución** al pago de los costos fijos.

El margen de contribución se establece al realizar la receta estándar, por lo cuál se asegura que su valor cumpla con el porcentaje ideal para ser rentable.

Para el caso de múltiples tipos de negocio como los establecimientos gastronómicos que cuentan con una oferta de productos variados, se debe determinar el **punto de equilibrio multiproducto**. Que consiste en precisar el numero de unidades de cada uno de ellos que se necesitan vender para llegar al umbral de rentabilidad.
Para lo anterior es imprescindible contar con los registros de venta por cada uno de los productos sin importar su cuantía o si su porcentaje de participación en la venta total es mínimo.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN



Valor total del producto : $20.000



Precio de venta al público - Impuesto = Precio real de venta

$20.000 - $1.481 = $18.519

Precio real de venta - Materia prima = Margen de contribución

$18.519 - $5.099 = $13.420

Si los costos fijos del negocio sumaran cuatro millones de pesos, y el establecimiento fuera **monoproducto**, el ejercicio para establecer la cantidad de unidades necesarias para llegar a punto de equilibrio, sería el siguiente:

$$\frac{\text{Costos fijos } \$4.000.000}{\text{Margen de contribución } \$13.420} = 298 \text{ Unidades}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO MULTIPRODUCTO

En los modelos de negocio multi producto, los costos fijos siguen siendo cubiertos por el margen de contribución que se encuentra compuesto por la sumatoria de todos los productos resultantes de su operación, y cada uno de ellos aporta un porcentaje para la cobertura de estos costos.

El ejercicio se puede plantear con tres productos, de la siguiente manera:

Producto	Cantidad de venta	Precio de venta unitario	Costo variable unitario
Poke bowl de pato	12 u	45	18
Ensalada silvestre de salmón	16 u	50	16
Tempura de langostinos	25 u	75	32
Total	53 u		

El porcentaje de participación de cada producto sobre el total de las ventas, relacionado también con el índice de popularidad, se calcula aplicando una regla de tres.

Se debe multiplicar el número de unidades vendidas por cien, y luego se divide por el número de unidades totales de venta "*sumatoria de unidades de venta de todos los productos*", El número resultante de la operación corresponde al porcentaje de participación de ese producto, sobre el cien por ciento de la venta.

Poke bowl de pato:

$$\text{Unidades Poke Bowl} \quad \frac{12 \times 100}{\text{Unidades de venta total } 53} = 22{,}6\ \%$$

Ensalada silvestre de salmón:

$$\text{Unidades de ensalada} \quad \frac{16 \times 100}{\text{Unidades de venta total } 53} = 30{,}1\ \%$$

Tempura de langostinos:

$$\text{Unidades de tempura} \quad \frac{25 \times 100}{\text{Unidades de venta total } 53} = 47{,}1\ \%$$

Al conocer el porcentaje de participación en las ventas, se debe determinar el valor del margen de contribución de cada uno de los productos.

Poke bowl de pato:

$$\text{Precio de venta unitario } 45 - \begin{matrix}\text{Materia prima} \\ \text{Costo variable}\end{matrix} 18 = 27$$

Ensalada silvestre de salmón:

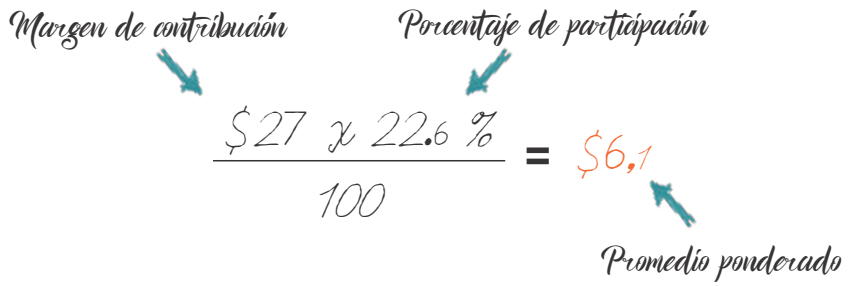
$$\text{Precio de venta unitario } 50 - \begin{matrix}\text{Materia prima} \\ \text{Costo variable}\end{matrix} 16 = 34$$

Tempura de langostinos:

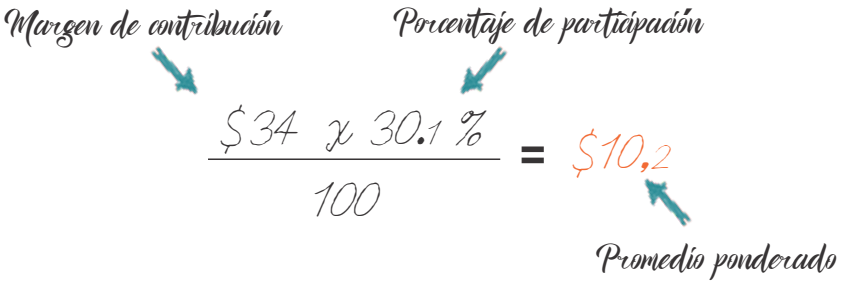
$$\text{Precio de venta unitario } 75 - \begin{matrix}\text{Materia prima} \\ \text{Costo variable}\end{matrix} 32 = 43$$

Teniendo la información del valor del margen de contribución por producto y su porcentaje de participación en ventas, se procede a establecer cada uno de sus promedios de ponderación:

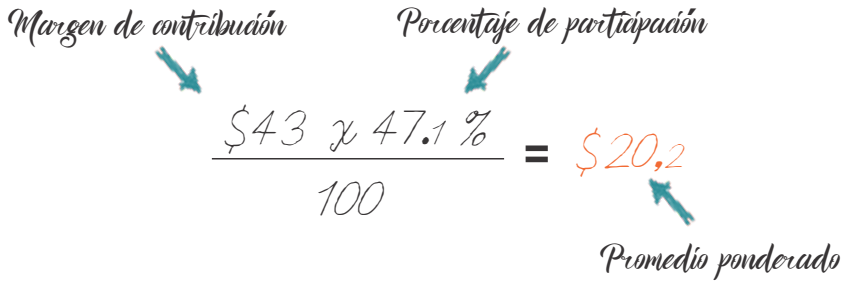
Poke bowl de pato:



Ensalada silvestre de salmón:



Tempura de langostinos:





Asumiendo un valor hipotético de costos fijos de cuatro mil pesos para este ejercicio, y conociendo el margen de contribución ponderado, se debe determinar el número de unidades que se requieren vender para lograr el punto de equilibrio multi producto.

Costos fijos / Margen de contribución ponderado

$$\$4.000 \;/\; \$36.5 = 109.6$$

Cifra redondeada 110 Unidades globales de venta necesarias.

Conociendo el punto de equilibrio multi producto "unidades globales de venta necesarias" más el porcentaje de participación de venta individual, se determina la cantidad de unidades que se requieren vender por producto.

Poke bowl de pato:

Unidades globales de venta necesarias / Porcentaje de participación

$$\frac{110 \times 22.6\ \%}{100} = 25 \text{ Unidades}$$

Cifra redondeada

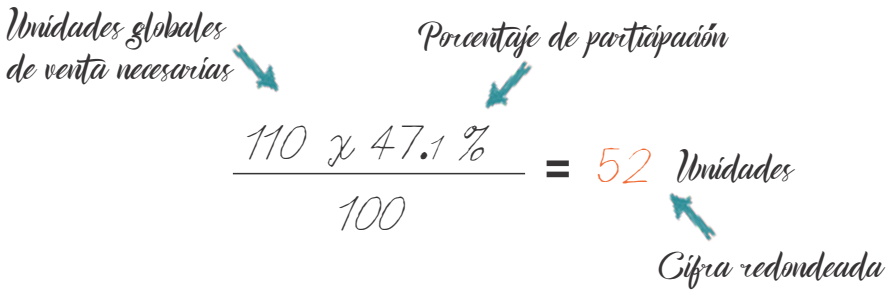
Ensalada silvestre de salmón:

Unidades globales de venta necesarias / Porcentaje de participación

$$\frac{110 \times 30.1\ \%}{100} = 33 \text{ Unidades}$$

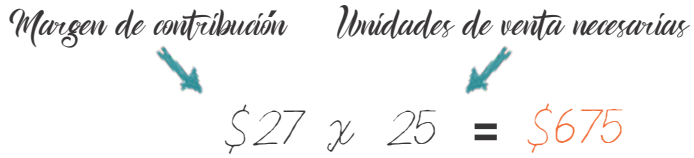
Cifra redondeada

Tempura de langostinos:

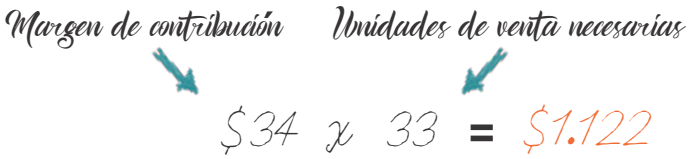


Según lo anterior. durante el periodo contable y de acuerdo al histórico de ventas inicial, se requiere vender 25 unidades de poke bowl de pato, 33 unidades de ensalada silvestre de salmón y 52 unidades de tempura de langostinos. El ejercicio se corrobora multiplicando dichas unidades por el margen de contribución de cada una de ellas.

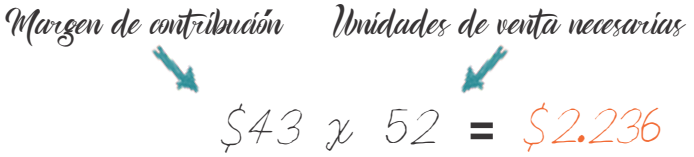
Poke bowl de pato:



Ensalada silvestre de salmón:



Tempura de langostinos:



CONCLUSIÓN

La sumatoria de los valores del mix de ventas, confirman que bajo los parámetros ejecutados en el ejercicio se cumple el objetivo de alcanzar el punto de equilibrio multi producto.

Poke bowl de pato:	$ 675
Ensalada silvestre de salmón:	$ 1.122
Tempura de langostinos:	$2.236
Total:	$4.033
Costos fijos:	- $4.000
	≠ $ 33



RETORNO DE INVERSIÓN

ROI RETURN ON INVESTMENT

Recuperar la inversión inicial del negocio depende de muchos factores y de las características bajo las cuales fue conformado, si el capital esta constituido a base de recursos propios o si por el contrario existen créditos que hagan parte de la inversión inicial. El ROI "retorno de inversión" depende de los ingresos libres después de impuestos, que va generando el establecimiento y su compensación con las obligaciones que tenga a cargo. Entre mayores obligaciones, menor utilidad, por lo tanto la recuperación de la inversión se propiciará en un periodo de tiempo más prolongado.

Las proyecciones de ventas son una herramienta fundamental para la elaboración de la presunción del retorno de inversión. Sin embargo con el registro de venta anual se puede realizar de una manera más verídica.

Inversión:	$ 60.000.000
Ventas anuales:	$130.000.000
Porcentaje de utilidad neta:	15 %
Valor de la utilidad neta:	$ 19.500.000
ARI "Años de recuperación de la inversión"	3.07

DELIVERY



SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

Ante la inminente transformación que ha tenido que afrontar el sector de la restauración por la necesidad de incorporarse a la era digital en donde las nuevas generaciones optan por diversificar los modelos de consumo, ha sido necesario implementar sistemas de entrega a domicilio sin importar el tipo de perfil que tenga el establecimiento.

Hasta hace pocos años los negocios bajo los conceptos de street food, dominaban el mercado con el sistema de entregas a domicilio. En la actualidad esa ha sido una realidad que ha tenido que adoptar la gran mayoría del sector, incluyendo a los restaurantes que solo tenían contemplado el servicio en la mesa y con altos protocolos de atención al cliente.

Esta tendencia ha requerido cambios de logística, como asumir el reto de crear medidas que permitan conservar la calidad, estética y temperatura de los platos dentro de un empaque, que a su vez transmita seguridad y buena presentación.

Es la transición a los nuevos requerimientos de los clientes consumidores de la era digital.

Adicional a quienes en su operación de servicio a la mesa adicionan el sistema de repartos, existen las cocinas ocultas quienes trabajan 100% bajo la modalidad de distribución domiciliaria debido a que su infraestructura no esta adaptada para el servicio de comedor.

Las plataformas de entregas a domicilio, trabajan con personal que gana comisión por cada servicio prestado al cual se le suma una cuota adicional por rodamiento.
Para los establecimientos que se asocian a ellas suele ser más rentable que vincular personal que cumpla esas funciones, por los costos legales de contratación que tendrían que asumir.
Sin embargo algunos negocios manejan sus propios domiciliarios cuando el volumen de entregas es considerable y puede cubrir los gastos mercadeo, redes y salarios de los funcionarios encargados de las entregas.

Las plataformas concentran todo su poder en la capacidad que tienen para mercadear sus servicios, alojar la información de los clientes y sus productos, enlazar los diversos medios de pago y comunicar paralelamente al restaurante con el domiciliario.

Los costos que debe asumir el restaurante son variables y dependen de la negociación inicial que se acuerde con los administradores de la plataforma. Inciden muchos factores, como el volumen de venta, cantidad de puntos adscritos del mismo negocio y distribuidos en puntos geográficos diferentes, y la exclusividad con la plataforma. Quienes contratan el servicio con varias plataformas tienen un porcentaje de comisión más elevado, debido a que trabajan en simultánea con la competencia.

Algunos establecimientos optan por elevar sus precios cuando de servicio a domicilio de trata, sin embargo el ejercicio se debe realizar basado en la efectividad de los números para que el costo no se vea afectado.

El negocio debe adaptar su sistema POS o sistema de facturación a la plataforma de pedidos a domicilio y contar con una buena red de internet que permita una efectiva comunicación.

En algunos casos necesita transformar sus espacios, cuando el servicio de comedor cumple con estándares elevados de calidad en el servicio. Lo que limita el flujo y concurrencia por estas zonas del personal encargado de recoger los pedidos, por lo tanto se deben modificar otros espacios para dichas entregas sin que colapse la logística del salón de comedores con los productos empacados.

De acuerdo al menú desarrollado se deben escoger unos empaques apropiados que soporten el tiempo de transporte y conserven el producto en condiciones ideales, a su vez cumpliendo con una debida responsabilidad social de emplear materiales biodegradables.

Estos factores de calidad, presentación y temperatura generan un impacto positivo ante el cliente y se convierten en una medida de fidelización.

Es esencial adaptar la cocina y sus zonas de proceso para las dos operaciones, servicio al comedor y servicio por distribución, contando con espacios de almacenamiento para los contenedores o empaques de alimentos.

Como conclusión, la mayor inversión en esta fase debe estar enfocada a la adaptación de la infraestructura y a los recursos tecnológicos.

El valor global es cancelado por el cliente, quien asume el 100%, de los cuales entre el 70 y 80% es para el restaurante y entre el 20 y 30% para la plataforma tecnológica. Es decir que el establecimiento debe cubrir toda su operación con el 80% percibido.

DISCRIMINACIÓN DEL COSTO





En el gráfico se pueden observar los porcentajes en un rango aproximado de acuerdo a los estimativos que proyectan los restaurantes que concentran su operación en espacios físicos, sin despachos a domicilio, y por ende toda su operación depende de los clientes que frecuentan el lugar.

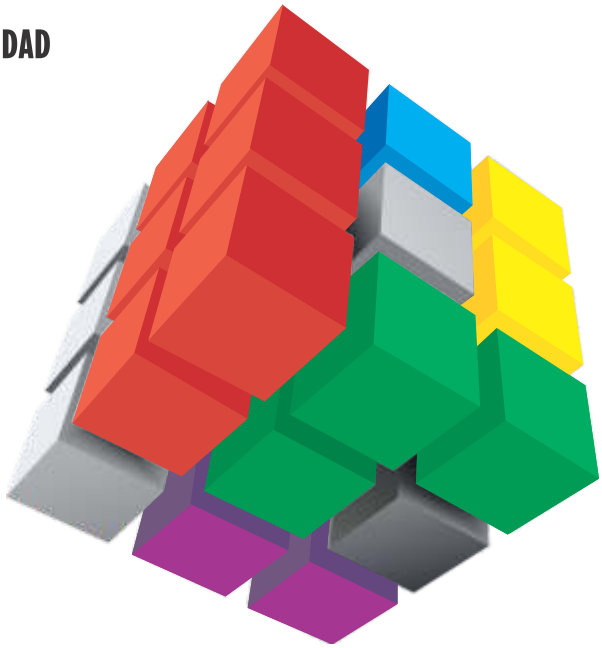
30% **MATERIA PRIMA**

10 al 15% **ARRIENDOS**

17% **MARKETING Y GASTOS GENERALES**

28% **NÓMINA**

15% **UTILIDAD**



La estructura de los restaurantes que operan como **cocinas ocultas**, tienen una variación en sus porcentajes. Existe una disminución en el valor del arriendo debido a que los espacios requeridos son mas pequeños, se incrementa el valor destinado al marketing por la necesidad de comunicar un establecimiento que no tiene puertas abiertas al público. Se reduce el porcentaje de la nómina porque solo requiere personal de cocina y se incrementa la utilidad por la reducción de los porcentajes anteriores.

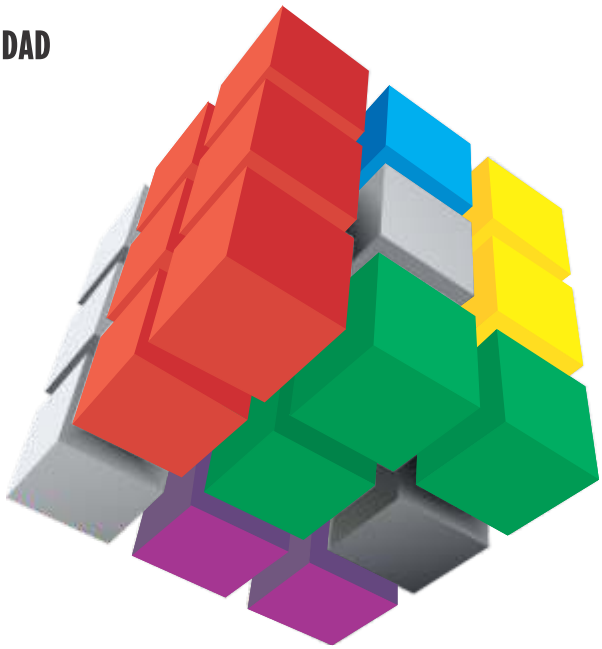
30% **MATERIA PRIMA**

5 al 10% **ARRIENDOS**

23% **MARKETING Y GASTOS GENERALES**

18% **NÓMINA**

20% **UTILIDAD**



MARKETING

MARKETING

MARKETING



Philip Kotler.

Padre del Marketing moderno.

Marketing:

> *"Es un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor"*

El proceso inicial para la comunicación de la marca, tiene como base la segmentación de mercado que refiere al nicho, grupo específico o público objetivo que tiene unas necesidades en común sobre las cuales debe enfocarse el negocio para lograr su posicionamiento.

Kothler categoriza el marketing en 3 fases:

***Marketing 1.0:**
Dar a conocer la marca ante los clientes demostrando que a través de su consumo se pueden encontrar productos de calidad.

***Marketing 2.0:**
Analizar el perfil de cliente indagando sus necesidades para diseñar y elaborar productos de acuerdo a sus necesidades.

***Marketing 3.0:**
Es el estado máximo que involucra los anteriores y adicional demuestra una preocupación y un aporte a una problemática social, en donde ofrece una alternativa integrandose como parte activa de su solución.

La interacción de los tres tipos de marketing con el público objetivo, generara afinidad por la marca y sus líneas de productos. Es un proceso que se debe realizar progresivamente, pasando por cada uno de ellos cuidadosamente hasta llegar al tercero.

Algunas compañías en su afán por posicionarse rápidamente en el mercado, saltan alguno de estos tres tipos de marketing y su presencia suele ser volátil por obtener como resultado una falta de identidad.

Kotler afirma que el marketing tradicional ha muerto y con él todas sus manifestaciones, los medios de publicidad impresos están siendo relegados por no tener el mismo alcance que los medios digitales, en los sistemas tradicionales la información solía ser limitada y en muchos casos no alcanzaba a despertar el interés del público ni a difundir por completo todas las bondades de los productos mencionados.

La comunicación digital es más efectiva y permite exponer en gran medida tanto la información de la marca como de todo su catálogo de productos.

Analizar las necesidades, gustos y exigencias de los clientes requiere de un proceso de **innovación** constante, es la principal razón de la evolución permanente de las compañías que se actualizan por medio de desarrollos novedosos.

Sin importar si el modelo de producto del establecimiento es clásico, se debe tener presente que las generaciones son cambiantes y hay que ejecutar estrategias de comunicación y fidelización para mantenerse vigente ante las nuevas tendencias.

Si por el contrario el producto es de vanguardia su exigencia tiende a elevarse ya que se debe estar actualizado en técnicas y tendencias.

La estrategia requiere **planeación**, un modelo de negocio no puede irrumpir en el mercado sin una previa planeación y disposición de recursos económicos y tecnológicos. Sin planeación los resultados pueden ser nefastos, y la idea inicial de sorprender al mercado de manera improvisada, puede generar como resultado sorprender a los directivos del negocio con su fracaso.

Compilando los conceptos anteriores de comunicación digital, innovación, estrategia y planeación, el eje central para su desarrollo eficiente, es **el diseño**.

A través del diseño se puede generar un diferencial ante la competencia, que implícito en todos los productos de la marca, logran su posicionamiento.

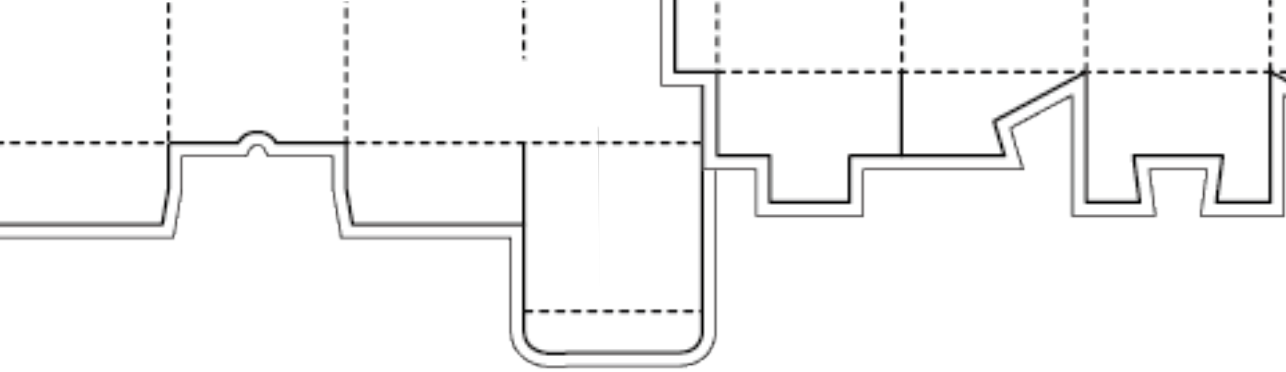
En **el proceso creativo** es indispensable vincular al cliente con los nuevos desarrollos, sus aportes son la mejor aproximación a la finalidad de darle cobertura a sus necesidades.

Crear ambientes relacionados con el contexto principal de la marca, le permite al cliente vivir experiencias en torno a su consumo. Es la labor del interiorismo en la adecuación de los espacios físicos del establecimiento que van a ser visitados por los clientes.

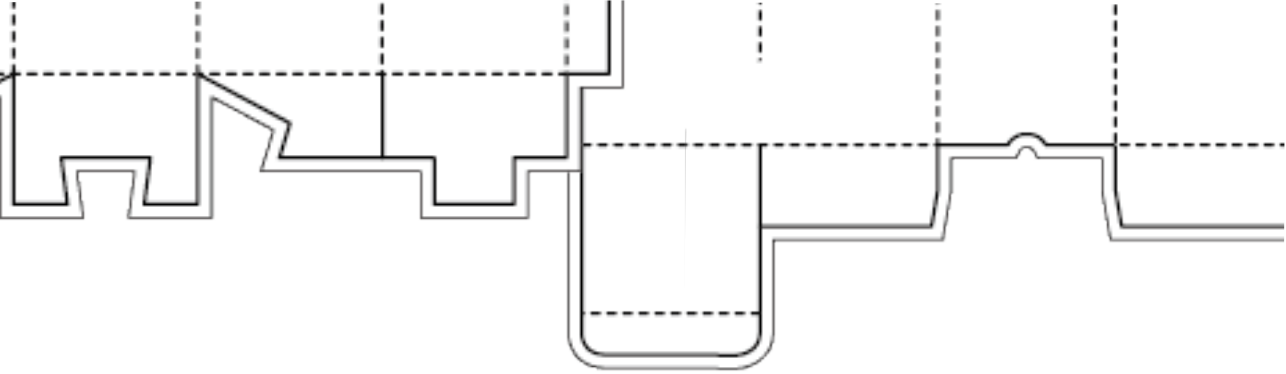
Pero **los ambientes** también se transmiten y es así como las cocinas ocultas pueden trabajar en una **comunicación visual** por medio de sus empaques, y en este caso cuando no se cuenta con espacios físicos, su integración con el cliente puede ser por medio de ambientes digitales creados para generar cercanía, crear fidelidad y brindar confianza.

Un ejemplo puede ser cuando el cliente con un código de compra puede acceder a recorridos digitales de los espacios físicos de producción, conocer a los creadores de la marca o a la planta de personal que transforma los ingredientes en los productos que les son enviados a domicilio. Integrar la parte humana puede ser un factor que genera afinidad y fidelización.

Por último, tener una respuesta frecuente a las solicitudes, quejas e inquietudes de los clientes, quienes acceden con facilidad a la información del negocio por medio de los recursos tecnológicos que a diferencia del obsoleto marketing tradicional, no tienen limitantes de horarios y se encuentran 24 horas a disposición del público.




EMPA
QUE
Vitrina del producto



Los empaques deben ser versátiles y cumplir especificaciones que aporten comodidad y seguridad a todos los que actúan en su proceso de vida útil.

*Amigables con el medio ambiente.

*Elaborados con materias primas que no aporten sabores adicionales a los alimentos.

*Deben mantener las cualidades de los alimentos en su condición original, sin perder sus cualidades originales.

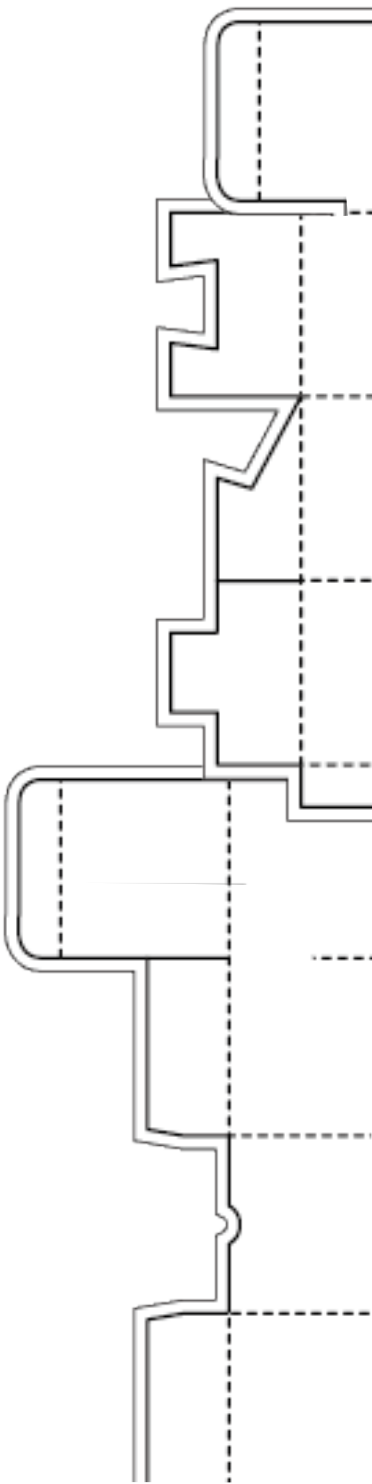
*Los cierres deben ser seguros o herméticos para evitar la pérdida de producto.

*El medio de transporte implementado para el reparto no debe afectarlo, por lo tanto debe ser un contenedor compacto.

*Sus cualidades físicas deben ayudar a preservar las temperaturas de los alimentos.

*Debe ser de fácil apertura.

*El valor del empaque se debe incluir dentro del porcentaje asignado para la compra de materia prima.



CALENDARIO DE WEB Y REDES

La implementación de una estructura de mercadeo digital es una labor de acción permanente, con subdivisiones conformadas por el equipo de diseño, fotografía y comunicación.

Todo proyecto, producto o evento debe mantener una línea gráfica acorde a la identidad de la marca, es necesario emitir comunicados cortos pero con información contundente, la fotografía debe ser concreta y directa, limpia de contaminación visual y muy atractiva.

La compañía tiene el reto de conformar un equipo multidisciplinario, de quien puede tercerizar sus servicios o contratar directamente. Este equipo debe realizar comites con cadencias de tiempo concertadas para crear y desarrollar las campañas permanentes de acción o eventos esporádicos como celebraciones especiales, lanzamiento de productos, apertura de nuevos puntos, entre otros.

Cada campaña debe tener una planeación discriminada en tiempo y especificación de recursos económicos.

El calendario se debe programar con antelación dependiendo de la magnitud del negocio, puede realizarse por periodos mensuales, bimestrales o trimestrales. Cuando existen participaciones conjuntas con otro tipo de marcas como es el caso de los patrocinadores, la comunicación debe conservar la identidad de cada una de ellas exaltando el potencial de la alianza.

Los expertos en redes determinan los días de calendario y horas apropiadas para emitir comunicados, postear imágenes en interactuar en vivo con el público. Así mismo de acuerdo al presupuesto asignado, valorar la participación de estos recursos dentro de los diversos canales electrónicos o redes de comunicación, y realizar seguimiento de las publicaciones para verificar el alcance y la interacción con los clientes.

Estudiar las posibilidades de lanzar promociones, o eventos en donde se involucren tanto a los clientes asiduos como a posibles clientes nuevos que frecuenten a la competencia. Los vínculos con festivales, influenciadores y figuras públicas también son acciones que se encuentran dentro del común denominador de las actividades planificadas y concertadas de acuerdo a los objetivos trazados y al análisis del alcance en reconocimiento de marca, nuevos seguidores y mediciones en proyecciones económicas.

El marketing es la herramienta más poderosa y efectiva de comunicación con los clientes, por lo tanto no se puede desestimar el equipo humano requerido, ni la inversión en recursos económicos.



Mashiro Hara

Ingeniero jefe de Denso Wave.
Creador del código QR
Quick Response code.
- código de respuesta rápida -

CÓDIGO QR

El código QR se presenta como una imagen compuesta de cuadros bidimensionales que en su forma convencional aplica el contraste entre el color negro y blanco.
En síntesis es una matriz que evoluciona el código de barras permitiendo un mayor almacenamiento de datos, para facilitar la consulta de cualquier usuario que pueda tener acceso a él por medio de las aplicaciones que pueden ser instaladas en los dispositivos de uso diario y frecuente como los celulares.

Para el sector de los alimentos y bebidas se ha convertido en una herramienta fundamental ya que por medio del código QR, adicional a la información de los productos ofertados, también se puede almacenar información del establecimiento, dentro de las múltiples posibilidades se encuentran las siguientes:

*Enlazar archivos en formato pdf, lo que comúnmente realizan los restaurantes para compartir sus menús.

*Informar datos de contacto que pueden ser almacenados en los dispositivos para una consulta posterior en caso de necesitar una comunicación directa con el establecimiento.

*Enlazar las redes sociales creando un vínculo directo para acceder a ellas, sin importar cuantas puedan ser.

*Crear galerías de imágenes.

*Vincular la página web del negocio.

*Adjuntar enlaces para tener acceso a videos.

*Enlazar al cliente con las plataformas tecnológicas para realizar pedidos.

PLAN DE EXPANSIÓN

Crecer a mediano o largo plazo es un objetivo de todos los negocios y elaborar un plan de expansión requiere de una evaluación del historial de crecimiento de la compañía. Se deben tener en cuenta factores adicionales como estudio de los análisis financieros, comportamiento de las ventas en los periodos de menor y mayor flujo de clientes, crecimiento económico al cierre de los periodos contables anuales, medición de riesgos por estrategias de la competencia, entre otros.

Expandirse no solo es sinónimo de nuevas aperturas de negocio, puede reflejarse en la necesidad de ampliar su capacidad de operación y espacios, para la atención de nuevos clientes que se van captando. El requerimiento de inversión adicional en nuevas tecnologías, equipos, ampliaciones, modificaciones y remodelaciones.

Sin embargo, estos requerimientos de expansión deben justificarse mediante evidencias que soporten la necesidad y la proyección de los beneficios que podrán percibirse con la nueva inyección de capital. El proceso vuelve a iniciar su ciclo, debe presentarse ante los socios para medir la viabilidad de solicitar nuevos aportes o en su defecto recurrir a las entidades financieras para la gestión de un nuevo crédito.

Otra manera de expandirse es crear nuevas líneas de negocio o marcas diversas cobijadas por la misma compañía, basados en un estudio de mercado que evidencie la necesidad existente y que puede ser una nueva oportunidad de negocio. Del análisis del comportamiento del mercado en temas de inversión, se puede establecer como otro tipo de expansión la compra de acciones en cadenas de restaurantes o nuevos proyectos de inversión conjunta que requieran de alianzas por la necesidad de un músculo financiero importante.

Franquiciar es otra manera de proyectarse como modelo de expansión, para iniciar este proceso se deben cumplir ciertos requerimientos como el posicionamiento de la marca en el mercado, adquirir una solidez económica, tener las obligaciones financieras controladas y cercanas a su periodo de finalización y demostrar un porcentaje de utilidad constante o creciente.

Para crear esta estructura es vital contar con procesos de producción claros, específicos y de rápida elaboración, ofertar productos que requieran de insumos de fácil comercialización para prevenir inconvenientes en el momento de suplir las necesidades de todos los puntos físicos abiertos bajo la misma marca. Esto también conlleva a realizar convenios comerciales con proveedores que tengan la posibilidad de abarcar las zonas geográficas en donde se requieran los insumos.

Ofrecer un sistema de franquicias debe soportarse con una marca que promueva productos de calidad y que tengan un diferencial con lo que existe en el mercado convencionalmente para no caer en el error de entrar a competir con ofertas similares que no sean atractivas para el consumidor. De igual manera se requiere demostrar el nivel de ingreso que se puede percibir y sus márgenes de utilidad. Un modelo atractivo es aquel que supera el 20% de rendimientos, lo que genera confianza ante los inversionistas como símbolo de rentabilidad.

La marca ofrece el modelo de negocio bajo el cuál se obtiene un recurso inicial por la compra de sus derechos de explotación y se reserva el derecho de

manejar una misma línea de comunicación y desarrollo publicitario, por lo tanto cada inversionista puede estar sujeto al pago de cuotas mensuales para suplirse de las actividades que la marca disponga para todos los puntos abiertos. Dentro del modelo de contrato la marca puede estipular clausulas de condicionamiento adicionales, tales como:
Tener el control absoluto de la imagen y diseño interior de los puntos físicos abiertos al público, desarrollar nuevos productos para refrescar la oferta de acuerdo a los estudios de mercado, hacerse cargo del abastecimiento de los productos que se oferten en todos los puntos para garantizar que la calidad sea la misma.

Para cumplir con dicho requerimiento debe adaptar sus instalaciones conformando una planta de producción y a su vez garantizar el sistema de distribución en los horarios estipulados.

Las franquicias deben ser expuestas basadas en la proyección de un plan de negocio, acompañado de números de inversión concretos y la capacidad de demostrar los porcentajes de rendimiento, de la misma manera se convierte en un negocio atractivo para los inversionistas cuando las cifras indican que su capital puede recuperarse en un periodo comprendido entre los 18 y 24 meses.

Bajo cualquier figura que se quiera proyectar el plan de expansión, la inversión en recursos tecnológicos debe irse ampliando para abarcar mayores sectores tanto en comunicación digital, como en tecnología para mejorar los procesos y mantenerse vigente en temas de vanguardia.

EPÍLOGO

El contenido de este texto recopila temas esenciales para el desarrollo profesional de cualquier integrante del ámbito administrativo de establecimientos dedicados a la producción y/o comercialización de alimentos y bebidas.

Su estructura se basa en la definición concreta de diversos conceptos desarrollados de una manera ilustrada, la mayoría de ellos gracias a los aportes que han entregado a la sociedad, cuatro grandes referentes.

David Kelley - Diseñador.
Creador de la firma IDEO
Profesor de diseño - Universidad de Stanford.

Michael Eugene Porter - Economista.
Director del Institute for strategy and competitiveness
Catedrático de la Escuela de negocios Harvard.

Philip Kotler - Economista.
Especialista en mercadeo.
Padre del Marketing moderno.

Mashiro Hara - Ingeniero de sistemas.
Ingeniero jefe de Denso Wave.
Creador del código QR.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS



BIBLIOGRAFÍA

*__Mercadotecnia__. Laura Fisher, Jorge Espejo. Editorial McGraw-Hill, México 1986.

*__Actas – II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social__ – Universidad de La Laguna, Estremera España, diciembre de 2010.

*__Diccionario Panhispánico de dudas__, Real Academia Española, Asociación de Academias de la Lengua Española. Editorial Santillana. Madrid 2005.

*__Confianza creativa__. Tom Kelley, David Kelley. Ed William Collins. 2013.
*__Mise en place. Guía para gestionar tu restaurante__. __elBullifoundation__. CaixaBank.

*__Ingeniería del menú__. Método de optimización para la operación gastronómica. Analía Martini. Federación empresaria hotelera gastronómica de la república de Argentina. FEHGRA 2007.

*__Elaboración y diseño de la carta de restaurante__. La menorquina Noviembre 2015.

*__La gestión de restaurantes:__ Modelos, competencias y claves para su éxito. La menorquina, La gestión del restaurante. Enero 2007.

*__Diseño de menú y arquitectura de platos en la cocina de autor.__ Luis Ernesto Martínez Velandia. Bubok, Madrid - España 2020.

*__Fundamentos de inversiones__. Lawrence J Gitman & Michael Joehnk. Arizona State University, decima edición, Pearson Educación. México 2009.

*__Investigación de mercados.__ Jorge Eliécer Prieto Herrera, Ecoe ediciones 2009.

***Marketing para restaurantes y hostelería.** La menorquina.

***Guía práctica para la elaboración de un plande negocio.** Incubadora de empresas de la Universidad Nacional de Asunción, Campus Universitario San Lorenzo, Paraguay.

***Inventarios manejo y control.** Humberto Guerrero Salas, Ecoe ediciones. Segunda edición.

***Fundamentos para emprendimientos turísticos sostenibles.** La formulación y evaluación de proyectos turísticos sostenibles. Mario A Socatelli P. Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.

***Ser competitivo**. Michael E Porter, Ediciones Deusto, Grupo Planeta, Novena edición, 2008.

***Operación de restaurante en Colombia** - Quinta edición. Alberto Villanueva Gonzalez. Asociación colombiana de la industria gastronómica ACODRES. Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

***Método del caso.** Cómo calcular el umbral de rentabilidad o punto muerto multiproducto. Juan Jesús Bernal García, Soledad María Martínez, María Dolores, Juan Francisco Sánchez García. Universidad Politécnica de cartagena.

***El valor agregado de las entregas a domicilio**. Deliverect.

***Dirección de marketing**. Kotler Keller, Editorial Pearson.

***Códigos QR.** ACTA. Autores científico técnicos y académicos. Javier Luque Ordoñez.

***Empaques y embalajes.** Carmen Krystal Pérez Espinosa. Red tercer milenio.

***EL ABC de la franquicia**. Estudio Canudas. Ciudad autónoma de Buenos Aires.

CIBERGRAFÍA

*David Kelley:
Para innovar hay que entender a la gente.
https://www.youtube.com/watch?v=sIHP58WCXbc

*Alejandro Flores:
5 métodos de conceptualización de ideas.
https://www.domestika.org/es/blog/5000-5-metodos-de-conceptualizacion-de-ideas

*Paula Achurra:
La importancia de la conceptualización en un proceso creativo.
https://www.internal.cl/proceso-de-conceptualizacion-e-ideas/

*Michael Porter:
¿Qué es estrategia?
https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M.

*Philip Kotler:
¿Qué es marketing?
https://www.genwords.com/blog/philip-kotler-padre-del-marketing

Masahiro Hara:
Masahiro Hara et al - Code QR
https://www.youtube.com/watch?v=kt_jmGQEDXE


ALWAYS FRESH & HOT
Hot Dogs!
Enjoy
SANDWICH BAR
FAST
Food
Best
BURGERS
ICE CREAM
DELIVERY
Too much of something good can be truly wonderful