

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INICIATIVA EMPRESARIAL HARTMANN
BUFFET EN LA CIUDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA

MARIA ANGELICA HARTMANN MATUTE

DIOSELINA ROPERO MEJIA

FERNANDO RAMIREZ ATENCIO

UNIVERSIDAD DEL SINU, ELIAS BECHARA ZAINUM

SECCIONAL CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y
CONTABLES

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARTAGENA DE INDIAS D.T.H Y C

2018



MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INICIATIVA EMPRESARIAL HARTMANN

BUFFET EN LA CIUDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA

PRESENTADO POR:

MARIA ANGELICA HARTMANN MATUTE

DIOSELINA ROPERO MEJIA

FERNANDO RAMIREZ ATENCIO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE

ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TUTOR METODOLOGICO

JAIME GONZALEZ

UNIVERSIDAD DEL SINU, ELIAS BECHARA ZAINUM

SECCIONAL CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA, ECONOMICA Y CONTABLE

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D, T y C -2018

DEDICATORIA

Principalmente a Dios por estar con nosotros y llenarnos de sabiduría para poder culminar esta etapa tan importante en nuestras vidas, hoy podemos decir que solo la fe en Él nos mantuvo firmes para llegar hasta la meta final , a nuestros padres que con sus esfuerzos nos han apoyado en este largo camino y por ser nuestro motor día a día , a familiares y amigos que han estado allí compartiendo cada uno de nuestros logros; finalmente a nuestros profesores que nos han guiado y nos han brindado las bases que fueron necesarias para la realización de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Le damos gracias a Dios por las cosas maravillosas que nos ha dado en la vida, por guiarnos y por bendecirnos durante toda la carrera. Junto a Él queremos agradecer a todos aquellos que han ayudado a nuestra formación espiritual, personal y académica durante nuestras vidas como lo son nuestros padres José Roperó, Rosa Mejía, Herbert Hartmann, Victoria Matute, Librado Ramírez; gracias a ellos por ser nuestro apoyo incondicional, por darnos energías positivas todos los días, por los valores inculcados, por su tan grande amor hacia nosotros día a día y porque no podríamos estar más agradecidos de tenerlos en nuestras vidas.

También agradecemos a nuestros amigos y compañeros, porque aportaron de una manera u otra a la realización de este proyecto de la mejor forma.

Por último, nos gustaría agradecer a nuestra Universidad del Sinú y a todos los profesores que nos dieron las bases para formarnos como administradores, especialmente a nuestro tutor, el profesor Jaime González, quien nos guio y apoyó completamente durante este proceso.

A TODOS MIL Y MIL GRACIAS.

Dioselina Roperó, María A. Hartmann, Fernando Ramírez.

Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en un plan de negocios para la creación de un restaurante Buffet en la ciudad de Cartagena – Colombia, esta iniciativa surgió a raíz de una visita que tuvimos a un restaurante fuera del país con amigos de este, al llegar al sitio pudimos percibir un ambiente diferente y el servicio que este ofrecía era tan diferente al servicio de los restaurantes de nuestro país; pudimos darnos cuenta que la forma en como este restaurante llegaba a sus clientes sorprendía y que pocos restaurantes eran capaces de ofrecer; puesto que algunos no cumplían con todas las expectativas de los clientes. Llegar al restaurante y ver la variedad de alimentos que había y no solo eso, sino el precio que este tenía era algo que llamaba mucho nuestra atención.

Por esta razón pensamos, ¿por qué no un restaurante así o mejor en nuestro país Colombia?, De aquí nació esta idea.

El restaurante Hartmann buffet es una propuesta innovadora y atractiva, que busca diferenciarse de los demás restaurantes de la ciudad de Cartagena por la calidad de los ingredientes a utilizar para preparar la comida, el servicio, el precio, su ubicación, el valor agregado que se le ofrecerá al público; se les permitirá a los clientes escoger sus alimentos y la combinación de estos, con ambiente familiar y la originalidad. Este restaurante se encontrará ubicado en el barrio manga de la ciudad de Cartagena, Colombia.

El restaurante Hartmann buffet ofrecerá y se especializara en la elaboración de la comida local, nacional e internacional de libre elección, sus platos son de menú abierto, permitiendo que cada cliente decida por si solo al escoger que comer. Con esta iniciativa

queremos romper paradigmas, ya que estamos acostumbrados a lo tradicional; llegar a un restaurante y ordenar dependiendo de los platos que nos ofrezca el restaurante, en Hartmann buffet no será así, su objetivo es querer satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes y priorizar la complacencia de clientes.

Palabras claves:

- ✓ *SERVICIO*
- ✓ *PRECIO*
- ✓ *VALOR AGREGADO*
- ✓ *SATISFACER NECESIDADES ALIMENTICIAS*
- ✓ *COMBINACION*
- ✓ *ORIGINALIDAD*
- ✓ *DIVERSIDAD*
- ✓ *AMBIENTE*

Tabla de contenido

INTRODUCCION	11
1. Planteamiento del problema	12
1.1 Descripción del problema	12
2. Objetivos de la investigación	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos específicos	15
3. Justificación	16
4. Marco de referencias	19
4.1 Antecedentes	19
4.2 Marco teórico	22
4.3 Marco conceptual	39
4.4 Marco legal	42
5. Diseño metodológico	45
5.1 Tipo de investigación	45

<i>Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena</i>	10
5.2 Población y muestra	45
5.3 Técnicas de recolección de la información	46
5.4 Técnicas de procesamiento de la información	47
6. Aspectos de administración y control del proyecto	48
6.1 Cronograma	48
6.2 Presupuesto	48
7. Análisis de resultados	49
7.1 Propuesta de valor clave la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena	49
7.1.1 Descripción del producto o servicio	49
7.1.2 Presentación del producto	51
7.1.3 Aspectos diferenciales del producto	52
7.1.4 Características del servicio	53
7.1.5 Portafolio de productos y servicios	54
7.1.6 Estrategias de precio	55
7.1.7 Estrategia de venta	57
7.1.8 Estrategia de publicidad y promoción	58
7.1.9 Análisis de la competencia	60

<i>Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena</i>	11
7.2 La fuente de ingresos de la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena	61
7.2.2 Canales	65
7.3 La estructura de costos que necesita la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena	66
7.3.1 Costos clave	66
7.3.2 Actividades clave	69
7.3.3 Recursos clave	71
7.4 viabilidad financiera	81
7.4.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	81
7.4.2 TIR Y VAN	82
conclusiones	
Bibliografía	83

INTRODUCCION

Cartagena es una ciudad turística por excelencia. Se ha caracterizado por recibir y acoger, sin reservas, a los foráneos atraídos por su gastronomía que es muy variada.

Cartagena de Indias hoy clasificada como una ciudad estratégica por su ubicación, atrae las miradas del mundo, precisamente a turistas, empresarios y extranjeros con ánimos de invertir y divertirse, pero además desean conocer su cultura, tradiciones, costumbres y sobre todo su comida.

La industria gastronómica, y por ende los restaurantes son un reflejo de los cambios que han surgido en nuestra sociedad, provocando que las personas tengan mayores exigencias al momento de elegir un lugar para estar y los alimentos para consumirlos.

Por el desarrollo económico y cultural de la misma se pretende realizar un Plan de Negocios para la creación de un Restaurante llamado Hartmann Buffet, con el nuevo restaurante pretendemos solucionar la necesidad actual de buena comida, que sea variada y con precio justo.

En el capítulo I del trabajo se presenta la problemática del sector y se da a conocer la idea y el concepto de negocio identificando nuestro mercado objetivo, en el capítulo II se desarrolla el marco referencial donde conoceremos la historia de los restaurantes, tipo y clasificación, normativa legal que se aplica en el funcionamiento del ellos y los conceptos claves a utilizar, en el capítulo III se detallan las técnicas y métodos utilizados para saber a qué población se dirige la encuesta, con la finalidad de saber las necesidades del consumidor y en el capítulo IV describiremos el modelo a utilizar para nuestra iniciativa Hartmann Buffet; llamado Canvas.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

Quizá el primer hombre que descubrió la cocina o, mejor dicho, el arte de cocinar fue un habitante prehistórico de nuestro planeta que encontró un buen día un animal medio quemado en un incendio casual de un bosque, le hincó el diente y, se dio cuenta de que la carne asada tenía mejor sabor que la cruda. Sin duda es el asado el primer plato que se dio a conocer. La alta cocina en Colombia está viviendo una transformación sin precedentes. Este sector es objeto de millonarias inversiones por la entrada de competidores nuevos y proyectos ambiciosos que adelantan los jugadores tradicionales.

La industria gastronómica colombiana se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación que influye de manera positiva en la imagen de nuestros productos en el contexto internacional. Según Gustavo Toro, presidente de Acodrés, "en los años recientes, la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector". Es necesario recalcar cambios demográficos y en estilos de vida de las personas, que han conducido a la creación de una oleada de nuevas empresas, especializadas en el servicio de comida.

Consumidores ocupados no tienen el tiempo de cocinar; es por esto por lo que buscan alternativas diferentes, como salir a comer, o pedir a domicilio. Quieren el sabor de pan fresco sin el lío de la horneada. Quieren comidas sabrosas y nutritivas sin platos que

lavar. El sector gastronómico en Colombia ha generado ventas por 19.05 billones de pesos aproximadamente durante los últimos 4 años; así mismo estas ventas han presentado un crecimiento sostenido de 6.06% en los últimos cinco años. Los resultados arrojados por las empresas en el 2007 reflejaron el vigoroso crecimiento que muestra la economía colombiana. Sobresalieron las de petróleo y combustibles, comercio y telecomunicaciones, cabe aclarar que la economía colombiana creció al 7.5%, siendo la cifra más elevada en las últimas décadas. Las ventas de alimentos, de carros, de servicios de telecomunicaciones, de electrodomésticos y de tecnología estuvieron disparadas el año anterior.

Teniendo en cuenta las actuales tendencias gastronómicas del mercado por la variedad, encontrando comida saludable, cocina internacional, la cocina de autor, la cocina fusión, etc., por medio de encuestas aplicadas, Hartmann Buffet identificó una oportunidad en el mercado ofreciendo una experiencia gastronómica nacional e internacional de acuerdo a la necesidad actual sobre todo de los turistas que nos visitan y no encuentran un lugar donde pasar un rato agradable, donde presten un servicio con rapidez, sin descuidar la calidad de producto y servicio y que además puedan consumir la comida que desean a un precio justo..

Hartmann Buffet va dirigido a un perfil de cliente entre los 25 y 65 años de nivel socioeconómico ubicado entre los estratos 3, 4, 5 y 6.

Con este trabajo se pretende presentar el diseño y elaboración de un modelo de negocios de un restaurante en la ciudad de Cartagena; este restaurante ofrecerá un servicio de alimentación tipo saludable y un espacio diferente bajo el concepto típico de la ciudad, donde los clientes podrán realizar diferentes actividades de manera simultánea. El objetivo

principal del modelo de negocio es tomar provecho del crecimiento del sector, poniendo en práctica las nuevas tendencias gastronómicas.

Se analizaron diferentes tipos de variables para identificar aspectos como la calidad de los alimentos; que esperan los clientes del servicio, cuanto influye el ambiente a la hora de escoger donde comer y en general los temas relacionados a la capacidad de adquisición de cada comensal; el sitio debe ser un lugar agradable, donde los comensales pueda pasar un buen tiempo con los amigos, compañeros, colegas y familiares; de esta manera identificar la oportunidad dentro del mercado y posicionar de manera efectiva el negocio.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál serían las características de un modelo de negocios para la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena aplicando los parámetros dictados por la metodología Canvas?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de negocios para la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial.

2.2 Objetivos específicos

- Definir la propuesta de valor clave para la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena por medio de la aplicación de las preguntas claves que menciona el modelo Canvas.
- Establecer la estructura de costos que necesita la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena aplicando como herramienta guía el modelo Canvas.
- Identificar la fuente de ingresos y el origen de estos para el modelo de negocios de la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena utilizando como base el modelo Canvas para construir el mismo.

3. Justificación

Aunque la comida satisface una necesidad básica, cocinar es considerado un arte que no muchos logran dominar; lo que ha generado la búsqueda de nuevos sabores, estilos y variedad. En Colombia existen aproximadamente 90.000 restaurantes, que registraron para las 2015 ventas por \$30,7 billones, donde el 5% de estas ventas según la revista la Barra se realizó en restaurantes de gama alta, lo que muestra la importancia y oportunidad del sector gastronómico (Garzón O., 2015).

Según el boletín técnico presentado por el Dane, (2016) “Durante el año 2015 (enero – diciembre) el PIB creció 3,1% respecto al año 2014, explicado principalmente por las ramas de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; comercio, reparación, restaurantes y hoteles y construcción.”, lo que permite identificar a los restaurantes y hoteles como uno de los sectores de gran influencia en el crecimiento del país.

Reconociendo la gastronomía como uno de los subsectores más dinámicos dentro del sector turismo aportando 3.6% al PIB, donde de acuerdo a lo dicho por Claudia Barreto González, presidente ejecutiva nacional de Acodrés, citado por (Garzón O., 2015): “el crecimiento es muy positivo y las cifras nos están dando la razón, este sector es de gran importancia, genera empleo, cada restaurante tiene mínimo 10 empleados, lo que se traduce en un aporte relevante en impuesto al consumo, en IVA e ICA para todas las regiones del país”.

El modelo se desarrolla con el objetivo de generar oportunidad de negocio, de emprendimiento, y de generación de empleos, negocio que permita aprovechar el nicho de mercado del que se desprende la problemática identificada en la oferta, este modelo negocio resolvería la necesidad actual evidenciada para la creciente demanda.

En Colombia existen 57.998 restaurantes actualmente, a diario se abren nuevos establecimientos de comida como también hay otros que se cierran. Existen 7.830 restaurantes de estratos 5 y 4.350 restaurantes de estrato 6. Aquí encontramos restaurantes de mantel, Sin embargó dentro de esta estratificación que se hizo también podemos encontrar restaurantes de comida rápida como; El Corral, Dominós pizza, Jenos pizza, Mc Donalds, entre otros en donde situaríamos a los restaurantes de comida rápida que son informales.

Analizando los precios, pudimos observar que el precio en general de los restaurantes para un plato fuerte en los estratos antes mencionados es de \$ 30.000 pesos, casi el 150% más económico que los de estratos 5 y 6 donde el precio aumenta significativamente. Esto se ve reflejado por el tipo de restaurantes y por su ubicación, encontramos además que la mayoría de estos restaurantes son formales y tienen un servicio a la mesa. Estos tipos de restaurantes se diferencian por manejar diferentes tipos de gastronomías como los son la italiana, Fusión, Internacional, árabe, China, comida de mar, española, Mexicana y Peruana entre otras.

En estos lugares lo que encontramos son variedades de cocinas donde los mismos clientes van exigiendo mejores estándares en la comida y que sea saludable cada plato que

consumen; mostrando de esta manera como “el cliente moderno es una persona que va rompiendo el esquema tradicional de alimentación y no pide un sólo tipo de comida. Hoy es común ver a alguien que consume comida rápida al medio día y por la noche un succulento plato de mariscos.” Sustentando nuestra afirmación de que cada día el cliente busca una mejor alimentación, acompañada de un ejercicio físico en la mayoría de los casos para complementar el estilo de vida saludable que llevan.

Para el desarrollo del proyecto es necesario hacer un proceso de investigación y desarrollo de la composición de cada uno de los productos a ofrecer, buscando lograr las mejores combinaciones de sabores y olores en las recetas de cada uno de los productos para llegarle al cliente con el producto que desea. La innovación, uno de los puntos fundamentales que se debe asegurar en el desarrollo del negocio, tiene que ver con penetrar el mercado de forma evidente, para que la propuesta sea acogida, difundida y logre el mayor nivel de aceptación en el mercado, esto tiene que ver con una estrategia clara de penetración.

Este negocio será exitoso en la medida en que los consumidores acepten consuman y promuevan nuestros productos, logrando esto por medio de campañas importantes de publicidad y evento como el de lanzamiento y otros en los cuales se ofrecerá degustación a los clientes. Para el desarrollo del proyecto se requerirán fuentes de financiación que en principio se pretende que sean aportes de los socios y posteriormente de potenciales inversionistas, que, una vez terminado el modelo de negocio, puedan mostrarse las bondades del concepto del mercado.

4. Marco de referencias

4.1 Antecedentes

Restaurantes, un negocio cada vez más dulce. “La industria gastronómica en Colombia saborea un buen momento. Para comenzar, en el 2006 las ventas llegaron a 5,2 billones de pesos, de acuerdo con un estudio que hizo el Centro Nacional de Consultoría para la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres. A esto se suma que para el 2007 se prevé un crecimiento en ventas de 9 por ciento.

De acuerdo con el DANE, hoy el 6,71 por ciento de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98 por ciento a comida en restaurantes. Los servicios de restaurantes y hoteles mostraron el año pasado un crecimiento del 7,57 por ciento. Esto incluye, además, que en el sector hay tendencias hacia la formalización y a mejoras en la concepción de los negocios. Hoy se encuentran empresas más profesionales, con estructuras más fuertes que han permitido el desarrollo de cadenas e inversiones millonarias. El área de la gastronomía es un negocio que requiere capitales importantes, según confirman empresarios del sector. Montar un restaurante de primer nivel puede costar entre 700 y 1.000 millones de pesos.

En las zonas donde se concentran, el metro cuadrado tiene altos precios; en la zona G de Bogotá, por ejemplo, el arriendo de una casa de 250 metros cuadrados cuesta más de 30 millones de pesos mensuales. El metro cuadrado en el parque Lleras de Medellín cuesta

entre 3,5 y 5 millones de pesos, mientras que, en la carretera de Las Palmas, entre 5 y 7 millones. En Cali, en sectores como Ciudad Jardín y Granada, estos arriendos oscilan entre 2 y 3 millones y en Cartagena, en la ciudad amurallada, entre 7 y 9 millones de pesos. En la actividad de restaurantes y servicio de comidas, Cartagena tiene la tarifa de industria y comercio más baja, 7 por mil, Cali 8,8 por mil, mientras que en Bogotá y Medellín es del 10 por mil.

En los últimos años al sector de restaurantes han llegado inversionistas jóvenes. He aquí su comentario “Quería diversificar y hace dos años me metí en el negocio. Un grupo de amigos nos asociamos con una persona que conoce el tema y montamos un restaurante de comida fusión, en la zona G de Bogotá. Tuvimos éxito y la inversión, que fue de 50 millones de pesos, hoy se ha valorizado más de 50 por ciento”, manifestó el presidente de una importante compañía del país, que no quiso ser identificado. En la industria gastronómica están invirtiendo no solo jóvenes emprendedores, sino que también está llamando la atención de inversionistas extranjeros, por la variedad gastronómica de nuestro país, y por qué Colombia es rica en materia prima y está al alcance de todos a un buen precio.

Nombres como Andrés Jaramillo y Harry Sassón, son algunos de los que se encuentran entre quienes han extendido su operación de comidas. Los grandes y tradicionales también han seguido creciendo y consolidando el sector. Solo en Bogotá se abrieron en los últimos dos años cerca de 15 restaurantes, con conceptos innovadores y oferta especializada de comidas, entre ellos algunos de Perú y otros orientales.

"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", manifestó Francisco Silva, propietario de Panerolli, una cadena de restaurantes de comida casual en todo el país. Un tema que crea expectativa es el del impuesto del 1.5 por ciento de los ingresos operacionales para la promoción del turismo, que tendrán que pagar trimestralmente los restaurantes y bares turísticos... "La industria formal lo ve con buenos ojos, debemos hacer esfuerzos para que se formalice más el sector", dijo Gustavo Toro, presidente de Acodrés.

Taller de grado de la Pontificia Universidad Javeriana. En el trabajo de grado de la Pontificia Universidad Javeriana, elaborado por Andrea Marcela Riaño en el año 2009 de la facultad de Administración de Empresas logro concluir en su trabajo producción y comercialización de bebidas y comida saludables, dirigido a personas que deseen alimentarse sanamente en un lugar moderno y agradable: "Se encontró una necesidad insatisfecha en el mercado, lo que hizo posible este estudio para determinar la viabilidad de un proyecto innovador que satisfaga las necesidades de los consumidores.

La tendencia actual que está dada hacia un estilo de vida más saludable haciendo una mezcla entre comida sana y ejercicio brinda una oportunidad en el mercado ya que las personas están cansadas de tanta saturación de comida chatarra que causa enfermedades y hace que las personas suban notablemente de peso, por esta razón Takuare desarrollara un concepto de negocio que logre captar la atención de las personas para comenzar a cambiar la mentalidad de que la comida rápida es comida chatarra. El 58% de los encuestados está

dispuesto a consumir productos como Jugos a base de fruta, wraps, ensaladas, cholaos y pastelería, de muy alta calidad cerca de la universidad, lo que representa un mercado objetivo ya que se puede deducir que existe un interés, aceptación y accesibilidad a Takuare.

Dado que los productos que se ofrecerán en Takuare son de muy alta calidad esto se verá también reflejado un poco en el precio de compra sin embargo siempre y cuando se asignen los valores agregados de la mejor manera las encuestas determinaron que para el 26% de los encuestados el precio no es un factor totalmente decisivo para el consumo, seguido de un 41% que determino que “puede ser” un factor determinante a la hora de consumir este tipo de productos.

La imagen corporativa (Luminosidad, diseño, ambientación, comodidad, limpieza etc.) es un factor muy importante para la decisión de compra en un 68% de los encuestados, seguido de un 28% que determino que este factor es solo importante, por lo anteriormente nombrado se demuestra el grado de influencia en la decisión de compra este factor, y por esta razón se desarrollaran estrategias orientadas a crear un concepto innovador que llame la atención, sea único y genere así una identidad de marca”.

4.2 Marco teórico

Se parte de la idea de utilizar la metodología de Canvas de Alexander Osterwalder, teniendo en cuenta la relación de los conceptos que se desarrollan en esta con el

emprendimiento y la innovación de las ideas a aplicar para llevar a cabo un modelo de negocio atractivo tanto para clientes como para inversionistas. “En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes, y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.8).

Lo que resalta en la cita anterior, es que la visión de la metodología Canvas lo que pretende es imponer un nuevo sentido a la proposición de ideas que estén ligadas con la ampliación de una empresa o la creación de un negocio desde cero, siempre teniendo en cuenta, la forma de llegar más lejos y romper con esquemas obsoletos, intentando ser innovadores y generar valor a los productos/servicios en los que esté relacionado el negocio o empresa para la cual se está diseñando el modelo, definiendo la forma en que se ha de agregar valor a uno u otro.

Lo que expresan Osterwalder y Pigneur (2006) sobre lo anterior se plasma en la siguiente cita: “Lo que debemos preguntarnos es cómo podemos inventar, diseñar y aplicar estos eficaces modelos de negocio de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan en caso de que seamos responsables” (p. 8).

Por lo anterior, se decidió seleccionar dicha metodología, puesto que representa los objetivos que se quieren alcanzar con el planteamiento de la idea inicial de donde se desprende este proyecto, además de que la metodología plantea lineamientos estructurados

de tal forma que hacen ver que el desarrollo de dicha idea es factible, permitiendo plasmarla en un modelo de negocio viable.

Lo primero que se ha de tener claro antes de empezar con la metodología, es saber exactamente que es un modelo de negocio. “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona, y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.17)

Ante la idea anterior, muchos de los documentos que se pueden encontrar sobre el tema, expresan que, palabras más, palabras menos, un modelo de negocio es la forma en que la empresa pretende ganar dinero. Pero el concepto no solamente está relacionado sobre cuanto cobrar por un producto/servicio, está también relacionado con el concepto de a quien se va a ofrecer el producto, que vías de oferta se van a utilizar, cuáles son las características del producto a ofrecer, entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta esto, y siguiendo los lineamientos de la metodología seleccionada, se debe hacer el estudio de las actividades que conlleven a la obtención de una mayor noción y visión de la empresa que se ha de emprender, mediante el enfoque global de todos los aspectos que de una u otra forma intervienen en la operación de un negocio.

La metodología de Canvas sugiere pues la división de dichas actividades en nueve módulos, los cuales cubren cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica. “El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicara en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.18). Para el trabajo, se ha pensado en la división de los módulos de la metodología CANVAS en tres grandes estructuras; una es la

definición de la propuesta de valor, que es el centro de la investigación para formular cual será el atractivo del modelo de negocio para con los clientes y los posibles inversores.

La otra estructura de definiciones y de desarrollo es la que define la estructura de costos donde se han de tener en cuenta los aspectos relacionados a los socios, recursos actividades clave y la estructura de los costos en el que se han de incurrir para el desarrollo del modelo a la vista de la investigación. Por último, la estructura de fuentes de ingreso donde se agrupan los módulos de segmento de mercado, canales de distribución, relación con los clientes y la definición de las fuentes de ingreso del modelo. A continuación, una descripción breve de los nueve módulos de construcción de un modelo basado en la metodología Canvas:

- **Segmento de clientes o de mercado**: El objetivo es la identificación de segmentos de clientes definidos y agrupados por la necesidad o necesidades que se han identificado y por la cual se emprende el desarrollo del modelo, teniendo en cuenta aspectos como renglón socio económico, crecimiento potencial con respecto al negocio y demografía. Según la definición de Osterwalder y Pigneur (2006), “los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes” (p.23). Es de suma importancia el identificar el/los segmentos de mercado, ya que se ha de determinar con la clasificación de estos cuál de los renglones o segmentos es el que ha de aportar más entradas al negocio, eso sí, sin descuidar a los

demás que se identifiquen como secundarios, puesto que muchas veces son complementarios y no excluyentes. Existen varios segmentos de mercado expuestos por la metodología, he aquí una descripción breve de cada uno:

- **Mercado de Masas:** es un modelo de negocio que no hace distinción, mejor dicho, generaliza la segmentación en un gran número de futuros clientes con necesidades similares. Según la metodología, este es el modelo que se utiliza en el sector de la electrónica de gran consumo.
- **Nicho de Mercado:** Los modelos de negocio que orientan sus actividades a este tipo de segmentación, atienden a clientes específicos y especializados; la oferta es a una fracción del mercado. Osterwalder y Pigneur (2006) puntualizan que “estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor -clientes. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles” (P. 24).
- **Mercado segmentado:** En la actualidad, muchas empresas aplican la segmentación del mercado para distinguir a clientes potenciales con necesidades similares y a los cuales se les pueda ofrecer una oferta similar, pero sabiendo distinguir la propuesta de valor, la cadena de distribución, la relación y la fuente de ingresos para cada uno de ellos. Grandes empresas como Samsung, diversificar su mercado no solamente para clientes potenciales sino también para consolidar su nombre con los productos que ya poseen el mercado.
- **Mercado diversificado:** Las empresas que aplican este tipo de identificación de su mercado atienden a clientes con intereses diferentes y con necesidades diferentes, las

cuales no están relacionadas entre sí por ningún aspecto. Lo anterior denota que la empresa que ofrece dichos servicios o que implementa dicho modelo de negocio, debe poseer una estructura fuerte puesto que el satisfacer distintas demandas significa el tener que sustentar diferentes propuestas de valor y todos los aspectos relacionados con estas actividades.

- **Plataformas multilaterales:** Las empresas que aplican este tipo de modelo de negocios definen dos tipos de actividades independientes pero complementarias al mismo tiempo. Osterwalder y Pigneur (2006), define ejemplos como “Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas” (p.24).
- **Propuesta de valor:** Osterwalder y Pigneur (2006), definen la propuesta de valor de la siguiente manera: “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes” (p. 25). En otras palabras, la propuesta de valor no es más que el conjunto de características que han de hacer al producto/servicio que se ofrezca, único e innovador ante las necesidades del cliente, lo cual hará que la opción de compra de este se incline siempre hacia nuestra empresa. En este módulo, es donde se define lo que ha de caracterizar a nuestro producto, lo que lo hará diferente y atractivo para el segmento de

clientes seleccionado, definiendo productos/servicios por segmento, teniendo en cuenta el nivel y los productos ofrecidos para los mismos. Según la metodología, el valor que se agrega al producto/servicio puede ser cuantitativo (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente, etc.) Existen algunos aspectos para tener en cuenta al momento de crear el valor para el cliente:

- **Novedad:** Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades nuevas en el segmento de clientes, quienes aún no la perciben puesto que es una oferta nueva en el mercado. “Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles" (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.26).
- **Mejora del rendimiento:** antes la mejora en los alimentos producto era plus para la creación de una mejor propuesta de valor. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. Lo anterior puede describirse con el caso de los computadores de mesa los cuales, a pesar de la mejora de sus características como mayor capacidad de almacenamiento, mayor capacidad de procesamiento, entre otras, no es sinónimo de mayor demanda en el mercado.
- **Personalización:** los productos que satisfacen necesidades específicas de los clientes generan valor a la empresa. La personalización masiva y la relación con el cliente con respecto a la creación de nuevos productos han sido aspectos importantes en los últimos años.

- **El trabajo hecho:** El realizar actividades o trabajos que contribuyan al desarrollo de los clientes, también puede ser una forma de crear valor. Mientras que se le brindan estos servicios, el cliente puede desempeñarse en otras actividades productivas, aumentando así el vínculo de confianza para con la empresa.
- **Diseño:** El diseño, en algunas ramas de negocio, puede llegar a ser un factor preponderante en la adquisición de valor.
- **Precio:** El ofrecer productos/servicios a bajo costo es otra forma de generar valor para la empresa. Sin embargo, el bajar los precios como estrategia para ganar valor tiene implicaciones en las demás áreas del negocio. “Una propuesta de valor basada en el precio es Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone al automóvil al alcance del bolsillo de un segmento totalmente nuevo en la población india” " (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.26). Lo anterior, se relaciona mucho con la idea de negocio que se pretende desarrollar con este proyecto, ya que lo que se pretende es ampliar el espectro de la oferta de productos tecnológicos, teniendo en cuenta el aspecto económico, factor incluyente de nuevos renglones de la economía local, con respecto a estos productos.
- **Reducción de riesgos:** El garantizar el mínimo porcentaje de riesgo al momento de adquirir un producto/servicio, genera valor para la empresa. Una anotación en el libro de Generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2006), incluye un ejemplo muy dicente con respecto al proyecto a desarrollar, indicando que una buena garantía sobre artículos de segunda ofrecidos a los clientes favorece a la disminución de la sensación de riesgo del cliente. Según el libro (Osterwalder y Pigneur, 2006),

“Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio reduce el riesgo de reparaciones y averías tras la compra” (p.28).

- **Reducción de costos:** Que el bien o servicio ofertado genere reducción de gastos del cliente, es garante de generación de valor para las actividades de la empresa.
- **Accesibilidad:** “También se puede crear valor poniendo productos o servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.28). Lo anterior se consigue con la innovación en la oferta y/o la renovación de un modelo ya existente, o la combinación de ambos aspectos.
- **Comodidad/Utilidad:** La utilidad para los clientes del producto/servicio ofertado puede ser una fuente de valor. También lo puede ser que lo ofertado integre diversos usos sin necesidad de combinar diferentes productos/servicios.
- **Canales de distribución:** Se deben establecer estrategias de distribución para cada uno de los productos/servicios definidos en la propuesta de valor, teniendo en cuenta la eficacia/eficiencia de estos. El módulo de canales de distribución define el modo en el que la empresa se debe comunicar con los diferentes segmentos de mercado objetivo (o los que se identifican como aptos para ofertar el producto/servicio), para hacerles llegar la propuesta de valor. Los canales de distribución deben cumplir mínimamente con lineamientos como:
 - Dar a conocer a los clientes claramente la propuesta de valor.
 - Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor ofertada por la empresa.
 - Ayudar a la especificación de productos/servicios por segmento de mercado.

- Proporcionar al cliente la oferta de valor como tal.
- Ofrecer al cliente un servicio de atención incluso después de la venta.

Los canales a utilizar por la empresa pueden ser propios o a través de socios comerciales o la combinación de ambos. La idea principal es que ya sea que se usen canales directos o indirectos, se debe equilibrar y definir su uso, ya que a través de estos se va a transmitir al cliente la propuesta de valor. Cada uno de estos tiene relación con cinco fases importantes:

- **Información:** Como se da a conocer los productos y servicios de la empresa.
- **Evaluación:** Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor.
- **Compra:** Informar al cliente donde puede comprar nuestros productos/servicios.
- **Entrega:** Como se le hace llegar al cliente el producto.
- **Posventa:** que servicio posterior a la venta se ofrece al cliente.
- **Relación con el cliente:** En este bloque se identifican cuáles son los recursos que se han de invertir para mantener la comunicación con los clientes. Según la metodología, entre más sea el valor del producto/servicio, más cercana debe ser la comunicación del cliente con la empresa, sin embargo, mientras más se invierta en establecer una relación constante con el cliente, más provecho se puede sacar de la misma en cuanto a reputación e inversión mayor en productos/servicios ofrecidos. La relación con el cliente se puede basar en los siguientes aspectos:
 - Captación de clientes.
 - Fidelización de clientes.
 - Estimulación de ventas.

Un claro ejemplo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2006), expone que: “En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores móviles se basaban en agresivas estrategias de captación como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente (p. 31).

Dependiendo del tipo de relación del cliente seleccionado para la puesta en marcha del modelo de negocio se refleja en la experiencia global del cliente para con la empresa. Existen varias categorías de relación con el cliente que la empresa puede adoptar dependiendo del o de los segmentos seleccionados para la oferta:

- **Asistencia personal:** Este tipo de relación es directo, entre la empresa o asesores de esta y el cliente.
- **Asistencia personal exclusiva:** La definición puntual del libro de Osterwalder y Pigneur (2006), propone que “En este tipo de relación, un representante de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de una relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo periodo de tiempo” (p.32). Lo anterior define una relación de las que se vale la empresa para explotar el concepto de fidelización y en la mayoría de los casos se da con clientes muy antiguos o con bastante interacción con los productos/servicios ofrecidos.
- **Autoservicio:** En esta relación con el cliente, el contacto no es directo, sin embargo, la empresa pone a disposición todos los medios necesarios para que el cliente se sirva el mismo.

- **Servicios Automáticos:** Es una combinación entre la relación anterior y procesos automatizados. En este, los procesos automatizados son capaces de diferenciar entre perfiles de clientes y pueden llegar a sugerir opciones de productos/servicios basados en dichos perfiles.
- **Comunidades:** La creación de grupos de clientes con los mismos gustos en cuanto a productos/servicios ofrecidos por la empresa es una forma de relación colectiva; esto permite el intercambio de opiniones con respecto a los mismos permitiendo la retroalimentación por parte de la empresa y la difusión de las experiencias a otros posibles clientes. Otro ejemplo que se puede citar del libro de Osterwalder y Pigneur (2006), es el siguiente: “El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó Allí, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas” (p.32).
- **Creación Colectiva:** En este tipo de relación la empresa hace uso de mecanismos que integran al cliente con sus opiniones para la creación de nuevos productos.
- **Fuentes de ingreso:** Una vez identificados los sectores o segmentos de mercado, se debe establecer el nivel de inversión en los productos/servicios del negocio y con respecto en que se está invirtiendo más, para saber a qué segmento de mercado se le debe invertir más. El módulo de fuentes de ingreso se refiere al flujo de caja que genera la implementación del modelo en los diferentes segmentos de mercado seleccionados,

puesto que, para calcular los beneficios, se deben tener en cuenta los gastos y la inversión en el proyecto.

Se debe identificar qué valor está dispuesto a pagar el segmento o segmentos de mercado por los productos ofrecidos y los servicios. Una vez se identifique esto, la empresa puede crear una o varias fuentes de ingreso por cada segmento de mercado y medir el nivel de ganancias del negocio. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos de ingresos, los puntuales por la venta de productos/servicios y los derivados de servicios posventa. Describiendo mejor lo anterior se desglosan las categorías en las que se puede clasificar las fuentes de ingresos:

- **Ventas de Activos:** es la fuente de ingresos más común. Es aquella que está basada en la venta de productos manufacturados por la empresa o redistribuidos por la misma.
- **Cuota por Uso:** Esta fuente de ingresos se basa en la retribución por el uso de un servicio, cuanto más consume el cliente, más paga por el servicio. Claros ejemplos son los servicios públicos, el servicio de telecomunicaciones móviles, entre otros.
- **Cuota de Suscripción:** La inscripción para acceder a un producto o servicio se considera una fuente de ingresos para el modelo de negocio. Ejemplos palpables son las suscripciones a periódicos y revistas, entre otros casos.
- **Prestamos/Alquiler/Leasing:** Es la concesión temporal de bienes y servicios a cambio de una renta, en un tiempo determinado. Los beneficios de este tipo de ingresos es que el cliente solo paga por parte del costo del bien o servicio que en mucho de los casos supera en gran medida la cuota que se paga por los mismos, generando de igual forma

beneficios para la empresa, puesto que el alquiler de productos y servicios sugiere pago de seguros y cuotas adicionales, además de que la empresa queda al final con los mismos con la posibilidad de venderlos al mismo cliente o a otros.

- **Concesión de licencias:** Son los ingresos que se generan de vender la propiedad material o intelectual de algún bien o servicio a terceros para su explotación, sin que el titular tenga que invertir para lo mismo.
- **Gastos de Corretaje:** Este tipo de ingresos se deriva de la obtención de capital por la comisión que se cobra a terceros por la utilización de productos/servicios ofrecido por la empresa. Caso puntual expuesto por Osterwalder y Pigneur (2006) que define lo anterior es: “Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que se consigue una venta” (p.35).
- **Publicidad:** Esta fuente de ingresos se desprende de las cuotas por publicidad de productos o servicios. “Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.35). Con respecto a la manera de fijar los precios existen dos mecanismos principales:
 - **Fijos:** Los precios definidos se basan en variables estáticas. Se pueden definir las variables dependiendo de las características del producto, segmento del mercado y volumen de producto adquirido.
 - **Dinámicos:** Los precios cambian de acuerdo con el movimiento del mercado. Las variables que intervienen en estos mecanismos se mueven dependiendo de la gestión de

rentabilidad, es decir, depende del inventario y del momento de compra, en función de la oferta y la demanda y de subastas de productos/servicios.

- **Recursos clave:** Se describen los activos más importantes para el funcionamiento del modelo de negocio. Estos recursos van a permitir a la empresa crear y fortalecer la propuesta de valor, llegar con fuerza a él/los segmentos de mercado, establecer las relaciones con los clientes situados en esos segmentos y percibir los ingresos derivados de la oferta de los productos/servicios. “Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.37).
- **Recursos Físicos:** Se incluye en esta categoría los locales, maquinas, vehículos, etc.
- **Intelectuales:** Los recursos intelectuales como marcas, patentes, derechos de autor, son más valorados en estos tiempos como recursos valiosos en los modelos de negocios actuales.
- **Humanos:** Toda empresa necesita recursos humanos, algunos más que otros, además del nivel académico que debe tener dicho personal. Esto depende de las actividades a desarrollar en la empresa.
- **Económicos:** Es bien sabido que la en los proyectos comerciales y de inversión, la materia prima es el dinero que se invierta para la puesta en marcha de las actividades comerciales propuestas por el modelo de negocio.

- **Actividades Clave:** Por cada propuesta de valor definida en bloques anteriores y teniendo en cuenta lo especificado, se deben esquematizar las actividades necesarias para posicionar la oferta del negocio en el mercado mostrando la propuesta de valor a los segmentos identificados, generando relación con los clientes, y ejecutando todo lo concerniente a los módulos anteriores. Se deben definir actividades para cada propuesta de valor identificada. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:
 - **Producción:** Estas actividades están enfocadas en las etapas de producción de bienes y/o servicios. Los modelos de negocio que utilizan esta clasificación de actividades clave la mayoría de las veces pertenecen a empresas manufactureras.
 - **Resolución de Problemas:** Se enfoca en la creación de productos/servicios específicos que resuelvan las necesidades de un segmento en particular de clientes.
 - **Plataforma/Red:** “Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.40). Lo anterior expresa que al tener como base de producción una plataforma, todas las actividades claves están relacionadas con el mantenimiento de la plataforma.
- **Alianzas claves:** Se establecen en este bloque los proveedores, socios, y asociados con los cuales hay que crear relaciones para que el negocio funcione. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Asociación estratégica entre empresas competidoras.
- Joint Ventures o creación de empresas conjuntas para generar nuevos negocios.
- Relación entre cliente y proveedor para garantizar la adquisición de suministros.

Osterwalder describe la utilidad de distinguir entre tres motivaciones importantes para establecer asociaciones claves:

- **Optimización y Economía de Escala:** Las asociaciones movidas por esta motivación se utilizan para la reducción de costos y casi siempre implican una infraestructura externalizada o con recursos compartidos con terceros.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** La asociación o alianzas con la competencia hacen que se minimicen los riesgos dentro de mercados donde se maneja un gran margen de incertidumbre.
- **Compra de determinados recursos y actividades:** La obtención de recursos y servicios para diversificar los propios es una estrategia para sacar adelante un modelo de negocio propuesto. “Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar uno propio” (Osterwalder y Pigneur, 2006, p.42).
- **Estructura de costos:** Cada uno de los bloques anteriores genera costos, los cuales han de ser especificados minuciosamente, para así poder hacer la relación entre las entradas y definir las ganancias del negocio. El costo de poner en marcha un modelo de

negocio, por lógica debe ser mínimo en comparación a la dimensión de las ganancias que se esperan obtener. Definiendo mejor este aspecto, Osterwalder y Pigneur (2006) describen:

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que nosotros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructura de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocios se encuentran entre estos dos extremos) (P. 44).

- **Según costos:** el objetivo de los modelos de negocios se basa en este tipo estructura de costos, lo que pretenden es minimizar los mismos y recortar gastos en donde se pueda. Lo que se pretende con esta estructura es poder sacar adelante la propuesta de valor con una inversión mínima (propuesta de valor de bajo precio).
- **Según valor:** este tipo estructura de costos no tienen en cuenta la inversión o mejor dicho no es prioridad cuanto es el coste ya que prefieren centrarse en crear una buena propuesta de valor. Como ejemplo se puede tomar el de los hoteles de lujo, que no escatiman gastos en su estructura física y los servicios ofrecidos, para ofrecer una propuesta de valor extraordinaria para clientes específicos y sofisticados.

Características de la estructura de costos: las siguientes son las características que definen las estructuras de costos que se pueden aplicar en un modelo de negocio:

- **Costos fijos:** este tipo de costos no varían en función del volumen de productos o servicios se ofrezca en la empresa.
- **Costos variables:** a diferencia de los anteriores espacios están relacionados con el volumen de productos servicios ofrezcan en la empresa.
- **Economías de escala:** la economía de escala se refiere a las ventajas de coste que obtiene la empresa a medida que crece su producción y sus clientes. La compra a menor precio por volumen es una de las ventajas de las que disfrutaban las grandes empresas.
- **Economía de campo:** la economía de campos revela las ventajas de la empresa a medida que ampliar su campo actuación.

La integración de los nueve módulos, forman la base de la metodología que se va a utilizar denominada el lienzo de modelo de negocio. "Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate la creatividad y el análisis"(Osterwalder y Pigneur, 2006, p.45).

Por otra parte, se debe tener en cuenta, que por la naturaleza de la competencia que actualmente existe, la cual no está dentro del marco de comercialización que se desea entablar para el modelo de negocios, o por lo menos no lo están en cuanto a los canales de comercialización y distribución, es poco práctico basar las directrices con respecto a las fases del desarrollo del modelo como tal, en negocios ya existentes y/o en estadísticas de estos. Sin embargo, pueden ser referentes, los movimientos de la demanda actual en el mercado tecnológico, teniendo en cuenta estudios realizados por

los entes encargados del manejo de dicha información tal como es el caso del DANE y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Lo mismo sucede con la definición dentro del contexto del modelo de negocio de “Tecnología usada o en liquidación”, la cual dentro del entorno del mismo, a lo que se refiere es a la tecnología que por el mismo fenómeno de inyección de nuevos productos de este tipo en un tiempo corto en los países desarrollados, convierte en obsoleta o poco deseable algo que en nuestra sociedad aun es una novedad, y por lo que se presenta la venta masiva de estos objetos por parte de personas particulares o por los grandes almacenes de distribución de los mismos.

Para contextualizar, existen referentes sobre el tema, los cuales hablan de Transferencia de Tecnología, descrita según Heberto Tapias (2010) así: “En términos generales, la expresión transferencia de tecnología, hace referencia a un proceso mediante el cual la ciencia y la tecnología se difunden en las actividades humanas. Sin embargo, en el ámbito de las actividades económicas se precisa que la transferencia de tecnología puede interpretarse como el proceso de incorporación a una unidad productiva de un conocimiento desarrollado fuera de ella”.

Los conceptos anteriores concuerdan con las opiniones expresadas dentro de la descripción del problema, en cuanto a los cambios tecnológicos vertiginosos y la influencia opuesta de este fenómeno en los países desarrollados y subdesarrollados. Todo lo anterior contribuirá a lograr el objetivo del trabajo a realizar que es diseñar un modelo de negocio para comercialización de tecnología de última generación en

liquidación o usada, aplicando el modelo CANVAS, con el fin de aprovechar las condiciones y características favorables de la oferta y demanda actuales del producto.

4.3 Marco conceptual

Modelo de Negocio: Describe la forma lógica de cómo se crea una empresa, se ofrece y se captura valor con la misma. La construcción del modelo en desarrollo se basa en la aplicación de la metodología Canvas, seleccionada para esto por la facilidad de aplicación y por la eficacia que manifiesta para la puesta en marcha o renovación de negocios de inversión más que todo y por los conceptos que se encuentran ligados a su desarrollo como lo son la innovación, el emprendimiento entre otros.

Metodología Canvas: Metodología para la generación de modelos de negocios, basada en el desarrollo de actividades ligadas a nueve bloques de construcción los cuales son: segmentación del mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructura de costo. El desglose de estos nueve módulos son los que han de demostrar que la idea de negocio, en particular la que se está desarrollando, tiene fundamentos para su ejecución, y además dará las pautas o las actividades clave a desarrollar para alcanzar los objetivos trazados en aras de la ejecución exitosa de la idea de negocio y el mantenimiento de esta ya como un modelo de negocios en marcha.

Propuesta de Valor: Estrategia utilizada por las empresas para maximizar la demanda optimizando la estructura de la oferta. Al final de este proyecto, este concepto es que ha de establecer el plus del modelo de negocio sobre la posible competencia y establecerá las características positivas y diferenciadoras del modelo de negocio, haciéndolo no solo factible sino competitivo.

Segmentos del Mercado: División de la demanda en grupos específicos de posibles clientes para la oferta de la empresa. Desde el planteamiento del problema se ha establecido un segmento principal para la oferta de productos y servicios del modelo de negocio. Sin embargo, en el desarrollo del proyecto no se desestima la inclusión de otros segmentos secundarios, dependiendo de las actividades y de los demás conceptos que se han de tener en cuenta en el desarrollo de los módulos de la metodología seleccionada.

Fenalco: Federación nacional de comerciantes de Colombia. Agremiación que reúne a la colectividad de comerciantes del país. Este ente junto con la normatividad asociada al mismo será factor importante en la toma de decisiones con respecto al norte de las actividades clave para la innovación y sostenimiento en el tiempo de la idea de negocio puesta en marcha e incluso para su modelamiento.

Dane: Departamento administrativo nacional de estadísticas, encargado de las estadísticas en Colombia para posterior toma de decisiones del gobierno. En este ente y los datos que arroja en sus boletines mensuales y anuales, se ha basado la mayoría de la

investigación realizada para el modelo de negocio en cuestión. Teniendo en cuenta esta información, se han podido establecer los segmentos a los cuales ha de orientarse la propuesta de valor y se ha obtenido una idea de en qué medida cala la oferta en los mismos, gracias a la distribución de los servicios que tienen que ver con la tecnología o electrónica de consumo a la cual apunta la oferta del modelo, y la distribución de su aceptación entre los diferentes renglones socio económicos del país y la distribución de los mismos a lo largo de la geografía nacional.

Emprendimiento Económico: Iniciativa que toma un individuo o grupo de individuos para asumir un riesgo económico invirtiendo en una idea que surge de una necesidad u oportunidad que se presenta en el mercado. Este concepto está muy ligado a las actividades y al desarrollo de la metodología seleccionada. Se refiere a la formulación de ideas interesantes e innovadoras que puedan romper con los paradigmas creados en torno al comercio y la oferta de productos y servicios, basándolos en la investigación actual, en la economía local y la demanda de la electrónica de consumo. La buena aplicación de este concepto puede garantizar o demeritar la propuesta de valor que se le quiere imprimir al modelo de negocio en desarrollo.

Innovación: El concepto se asocia a la generación de nuevas propuestas dentro de un mercado ya existente o exponerlas como novedad dentro de un mercado económico (concepto ligado a modelos de negocio o proyectos de carácter económico)

Estructura de costos: Definición estructurada de las inversiones a realizar para la puesta en marcha del modelo de negocio. Dentro de la metodología CANVAS, la definición de este concepto se basa en el desglose de los módulos de asociaciones clave, en el cual se han de especificar cuáles son las alianzas que se deben dar para que el modelo de negocio se pueda poner en marcha teniendo en cuenta la cadena de valor y la relación de sus eslabones y sus actividades, recursos clave que son de los que se ha de valer la empresa (personal, tangibles e intangibles) para la puesta en marcha de las actividades clave, actividades clave que son aquellas que se han de poner en práctica junto con las estrategias para conseguir los objetivos trazados, y el módulo de estructura de costos que describe las inversiones que se deben hacer para la obtención de la materia prima y de lo asociado a la puesta en marcha del negocio.

Fuentes de Ingreso: Definición estructurada de los ingresos a alcanzar con la puesta en marcha del modelo de negocio, incluyendo la definición de los clientes y los precios que se han de establecer para los productos/servicios ofertados. Dentro de la metodología seleccionada, la definición de este concepto se basa en el desarrollo de los módulos de segmento de mercado que es donde se establece a quien va dirigida la oferta del modelo de negocio, canales de distribución, que es el módulo donde se establece la forma de hacer llegar la oferta de los productos/servicios al segmento o segmentos de mercado seleccionado, relación con los clientes donde se definen las estrategias que se han de emplear para captar la atención y fidelización de los clientes, y por último el módulo de fuentes de ingreso que define la forma de ganar dinero con el modelo de negocio.

4.4 Marco legal

La ley 069 de 2013 de congreso colombiano en su artículo primero establece requisitos básicos para todos aquellos establecimientos comerciales que prestan el servicio del consumo de alimentos (Ley 070 Congreso Colombiano).

La ley 1480 del 2011 pone en vigencia un nuevo estatuto del consumidor y en él se relatan los distintos aspectos que componen el derecho del consumo. La cámara del comercio colombiana a su vez, amplió este estatuto modificando algunas acciones de tipo jurisdiccional para proteger al consumidor. En este sentido, la cámara del comercio se apoyaba en la ley 472 de 1998 que introducía la responsabilidad por daños ocasionados al consumidor con productos defectuosos y en cierto modo así se definían los asuntos contenciosos de interés particular.

De paso esta ley abrió una ventana para posesionar en el cliente la reclamación de sus derechos cuando era objeto de una publicidad engañosa o de un producto que no salvaguardaba sus intereses. La cámara de comercio colombiana pensando en el consumidor creó la red nacional de protección al consumidor que fortalecía la cultura empresarial en un deber posicionado en el estatuto del consumidor y así esta entidad legal hacía aparecer al cliente como un activo valioso de la empresa de alimentos y contra prestar una norma era para esa súper intendencia una forma de proteger al cliente como un valor agregado de la competitividad.

Colombia se ha venido amparando en el decreto ley 3466 de 1982 que desde entonces regula las relaciones de consumo, la idoneidad, calidad, garantías, marcas, propagandas, los precios de los bienes y de servicios, tratando de localizar en el cliente una vía, para materializar sus derechos sobre los productos y servicios que adquieren.

En Colombia el afán por controlar los bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad se elevaron al rango constitucional de derechos de los usuarios en el artículo 78 de la constitución política de 1991. Ante este panorama jurídico toda investigación económica en torno a innovaciones o a atribuciones en donde este subordinada la voluntad de los clientes debe propender por la defensa de los derechos de ellos, con fin de encontrar una relación entre la simetría del consumo y todos aquellos aspectos objetivos que hacen parte de la prestación de servicio sujetándose a unos derechos del consumo y practicando conductas que respeten y estén localizadas en un marco contextual legal que ampare la relación prestador del servicio y cliente.

El decreto 34-66 de 1982 hace referencia a la idoneidad de las practicas integradas en servicios para solicitantes de este, estas condiciones más que caracterizar al producto construyen un propósito parado en la satisfacción de las necesidades de la persona solicitante. La sentencia S-1141 del 2000 de la corte constitucional interpreto la noción de “adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios y dando base a la relación del mandato con una calidad del producto que compongan cualquier oferta de dimensión cuantitativa de tipo comercial o de servicio “.

Hartmann Buffet pretende ser líder en calidad, idoneidad, seguridad exigible, garantía legal contra prestacional, responsabilidad solidaria, garantía mínima presunta para

el cliente. Respetando el estatuto del consumidor las obligaciones de Hartmann Buffet en un escenario de calidad e idoneidad prohibirá a su empleado el desmejoramiento que se le presente al cliente y será de obligatorio cumplimiento toda diligencia que lleve al cuidado del ejercicio de la actividad que se desempeña. En tanto bienes y servicios Hartmann Buffet atendiendo la legislación entregara a sus clientes un servicio público, responsable consecuente inmovilizada mente garantizado hasta cumplir totalmente con la satisfacción del consumidor

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, para Carlos Eduardo Méndez (1999), la investigación descriptiva es aquella que tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Este tipo de estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos. Este trabajo es descriptivo pues pretende diseñar un modelo de negocios para la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial.

5.2 Población y muestra

Para efectos de esta investigación, no se realiza muestreo estadístico, ya que se realizará estudio de caso al modelo de negocios para la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial. Este permitirá realizar un estudio en profundidad de una situación particular en lugar de una encuesta estadística de gran alcance. Se trata de un método utilizado para reducir un campo muy amplio de investigación hasta lograr un tema fácilmente investigable.

5.3 Técnicas de recolección de la información

Considerando que la recolección de datos se define como el conjunto de procedimientos y herramientas para recoger y analizar la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación. Se utilizará para la recolección de la información fuentes de información primaria (potenciales clientes). Cabe resaltar que las fuentes de información es todo aquello (documento, persona, objeto) a los que acude el investigador los cuales nos proporciona datos para el análisis y tratamiento del problema de investigación planteado (Mendez, 1999).

Por su parte la técnica a utilizar sería la observación directa, y las fichas de investigación (fuentes secundarias). La observación directa se define cuando el investigador

forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos. (Mendez, 1999).
Diseño y desarrollo del proceso de investigación.

La aplicación de la observación directa por parte de nuestro equipo de trabajo se dará a través de una visita que se realizará con el fin de visualizar y obtener información de negocios con objetos sociales similares, y se buscarán fuentes de información secundaria que ayuden el diseño de un modelo de negocios para la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena, aplicando la metodología Canvas, con el fin de clarificar oportunidad de negocio para esta iniciativa empresarial.

5.4 Técnicas de procesamiento de la información

Análisis estadístico. Para este trabajo se aplicará análisis estadístico, ya que esta prueba permite contrastar, con un nivel de significación la hipótesis nula de independencia entre dos factores que presentan r y c niveles exhaustivos y mutuamente excluyentes (Ruiz, 1990). Contrasta la relación estadística genérica, es decir, si hay dependencia o independencia entre las dos variables.

Análisis de contenido. Conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre

las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (Ander Egg, 1985). Esta técnica se utilizará para el análisis de las entrevistas y las observaciones.

6. Aspectos de administración y control del proyecto

Fecha	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Actividad									
Descripción del problema									
Marco referencial									
Diseño metodológico									
Trabajo de campo									
Análisis de información									
Presentación de resultados									

6.1 Cronograma

6.2 Presupuesto

EGRESOS		INGRESOS
LIBROS	\$6.000	
FOTOCOPIAS	\$ 4.000	
REFRIGERIOS	\$ 30.000	FINANCIACION PROPIA
TRANSPORTES	\$ 120.000	\$ 1.580.000
PAPELERIA	\$ 10.000	
IMPREVISTOS	\$ 40.000	
INTERNET	\$ 370.000	
PC	\$1.000.000	
		TOTAL \$ 1.580.000
TOTAL \$ 1.580.000		

7. Análisis de resultados

7.1 Propuesta de valor clave la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena

7.1.1 Descripción del producto o servicio

Producto

Los productos que se van a ofrecer en El Restaurante Hartmann Buffet son de menú abierto en lo principal con comida local, nacional e internacional de libre elección que corresponda con las necesidades reales de sus clientes potenciales y priorizará la satisfacción de ellas.

- **Entradas:** Son la antesala de los platos fuertes y se caracterizan por su preparación rápida y tamaño reducido, de manera que estas tienen como finalidad abrir el apetito de las personas y disminuir el tiempo de espera entre el momento en que se realiza la orden y el momento de entrega del pedido o plato principal.
- **Sopas:** Son alimentos a base de agua y que al mismo tiempo son combinadas con sus ingredientes respectivos, dependiendo de la que se escoja. Por ejemplo, el ajiaco es una combinación de pollo, papa y se le da sabor con ingredientes como ajo, cebolla, sal, pimienta y demás. Estas sirven como acompañamiento del plato fuerte o como plato principal, dependiendo del gusto del cliente.

- **Platos fuertes:** Son los platos principales y representan la parte más importante de la comida y el aspecto principal que quedará en la mente del cliente, están compuestos generalmente de carne o pescado y mariscos; platos del mar (como camarones, langostinos, pulpo, peces, entre otros). platos de carnes (lomos, terneras, entre otras), platos de setas (champiñones, portobello y setas entre otros).
- **Ensaladas:** Serán platos a base de verduras, habrá unas con, nueces, quesos, jamones, pastas; con vinagretas variadas.
- **Postres:** Representan la parte final de la comida. Estos serán creación del chef, que incluirán también los postres característicos de la cocina.
- **Bebidas:** Las bebidas son el acompañamiento directo de toda comida y pueden ser bebidas no alcohólicas o bebidas alcohólicas, se ofrecerán jugos de diversas frutas exóticas, gaseosas, vinos, cafés, aromáticas, té y toda clase de licores, entre otros.

La estructura de este servicio funcionara de tal manera que el cliente podrá repetir cuantas veces lo desee por un mismo valor, además se le sumara un servicio especial a todos los infantes para que disfruten de su propio buffet por la mitad de valor establecido incluyendo recreación para los mismos.

Ilustración 1



Fuente. <http://www.phoenix-neumuenster.de/>

Hartmann Buffet maneja un estilo típica, nacional e internacional con un valor nutritivo para los consumidores; ya que este producto contiene un alto nivel saludable debido a los ingredientes que componen cada plato, es decir, que no sólo contiene la materia prima básica para la elaboración de ésta sino alimentos comprendidos en la pirámide nutricional, lo que permite tener un producto balanceado.

7.1.2 Presentación del producto

Las intervenciones para el ofrecimiento del producto son una propia realidad técnica posicionada en las necesidades y aspiraciones del cliente permitirán modelar juegos en serie de samovares que llevan una variedad de menú que será de libre elección del solicitante.

Marrero (2008), señala que el éxito del servicio buffet se debe fundamentalmente en:

1. Rapidez en el servicio.
2. Mayor posibilidad de elección por parte del cliente.
3. La cantidad y variedad de comida que puede ofrecerse al cliente es superior a las posibilidades del servicio tradicional.
4. Facilidad para la identificación de la comida.
5. Posibilidad del cliente de comer a voluntad.
6. Mayor atractivo visual de la comida.
7. Marcada tendencia a mejorar aspectos como la presentación y la decoración del mueble y la comida.
8. Incorporación de equipamiento al mueble buffet con el objetivo de mantener la comida en óptimas condiciones.

7.1.3 Aspectos diferenciales del producto

La decisión principal al respecto consiste en lograr el impacto con un producto que disminuya la utilización de alimentos procesados y favorezca la variedad de un menú fresco, saludable, exquisito y de calidad. Lo que se busca con esta propuesta culinaria es

encontrar una opción donde comer y beber en buena compañía en toda época no tiene que suponer un exceso. Compensar con buena nutrición la sobreexposición a alimentos procesados es compatible con pasar unas horas de fiesta y diversión. Beber un cóctel saludable, picotear aperitivos ligeros e, incluso, cenar de manera liviana y satisfactoria depende de escoger bien los alimentos y combinar zumos de frutas.

7.1.4 **Características del servicio**

El cliente será atendido en un marco de acogimiento de identificación de su gusto y de diversificación del modelo ofrecido en concordancia con la significación de sus demandas y en ningún modo se caracterizará otro aspecto distinto al que el cliente espera.

Otras características del servicio que queremos ofrecer son:

Ser amable. Lo primero que podemos y debemos hacer para brindar un buen servicio al cliente es ser amables, corteses y cordiales en todo momento y bajo cualquier circunstancia con todos y cada uno de nuestros clientes.

Con buena actitud. Una de las cosas que los consumidores más valoran es la actitud. Incluso, en caso de que cometamos algún error, un cliente se enojará menos y hasta lo perdonará y olvidará si ve que nos hemos esforzado por remediarlo.

Con rapidez. Con consumidores que cada vez tienen menos tiempo, de nada sirve atenderlos con amabilidad y actitud si los hacemos esperar demasiado para atenderlos, entregarles un producto o brindarles un servicio.

Atender quejas y reclamos. Atiende y resuelve con amabilidad, actitud y rapidez toda queja o reclamo que tenga el cliente; por ejemplo, si te reclama por uno de los platos de tu restaurante, pídele la disculpa del caso aun cuando no estés de acuerdo con él, dile que hablarás inmediatamente con el cocinero para saber qué sucedió, y aprovecha la situación para ganarte su fidelidad no cobrándole el plato y además ofreciéndole otro como compensación por las molestias que pudo haber tenido.

Trato personalizado. Algo que los clientes aprecian mucho, debido a que los hace sentir únicos y especiales, además de poder ser atendidos con mayor rapidez es que se les brinde un trato personalizado.

Ambiente agradable. Un ambiente agradable hace que el cliente se sienta a gusto y así que existan más probabilidades de que decida comprarnos o quedarse más tiempo con nosotros.

Comodidad. Un cliente que se siente cómodo es también un cliente que se siente como en su casa y así con más probabilidades de que decida comprarnos o quedarse más tiempo con nosotros.

Seguridad. Las medidas de seguridad no solo sirven para ser utilizadas en caso de que suceda alguna emergencia, sino también para que el cliente esté consciente de estas y así se sienta seguro en todo momento.

Higiene. La higiene del local o de los trabajadores de un negocio es uno de los factores que los consumidores más toman en cuenta al momento de evaluar el servicio al cliente brindado.

7.1.5 Portafolio de productos y servicios

El portafolio estará sustentado por un menú abierto y participativo patentado por la democracia de solicitudes que impone el cliente, esto hace que el rol de la carta escrita pierda importancia, pero articulado a estas ejecuciones un equipo humano de amplio conocimiento y pertenencia con la actividad estará presto a satisfacer los imaginarios

colectivos de los clientes con relación al menú, o con relación a otros aspectos integrales del proceso que se está llevando a cabo. Se supone que este portafolio humanizante abrirá puerta para que el cliente tenga contacto con el equipo humano que hizo posible lo que él está consumiendo.

7.1.6 Estrategias de 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.

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), poner un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo se le denomina asignación de precios descremados en el mercado. En este caso Hartmann Buffet, maneja un precio promedio de \$ 40.000 pesos menú abierto, precio por el cual los consumidores estarían dispuestos a pagar basado en la investigación de mercado. A diferencia de la competencia que ofrece buffet, pero no menú abierto, y a un precio cerrado, ofreciendo productos tradicionales.

Conforme el producto avanza por su ciclo de vida, la empresa podría reducir su precio para llegar con éxito a segmentos de mercado más grandes. Los propósitos de esta estrategia de precios son:

- Proveer márgenes de utilidad sanos.
- Connotar alta calidad.

- Restringir la demanda a niveles que no salgan de las capacidades de producción del negocio.
- Proporcionar flexibilidad a la empresa, ya que es mucho más fácil bajar un precio inicial que choca con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos.

Por otra parte, Kerin, Eric y Rudelius (2004), nos cuentan que el descremado o desnatado de precios es conveniente en las siguientes condiciones: Cuando el producto ofrece beneficios genuinos y nuevos que atraigan a los compradores y por los que éstos estén dispuestos a pagar. Cuando el número de clientes potenciales dispuestos a comprar de inmediato el producto al precio inicial alto es suficiente para que esas ventas sean rentables. Cuando los clientes interpretan el precio alto como indicativo de calidad igualmente alta.

Lo cual, en este caso, se espera cumplir con las condiciones que da el mercado para que la estrategia sea exitosa. Adicionalmente los descuentos por volumen también contemplan la posibilidad del cliente de programar con anticipación el producto a consumir para determinada fecha, logrando convertirse en una combinación de descuento por volumen y descuento por pronto pago, el cual se lleva a cabo por medios telefónicos o vía correo electrónico. En cuanto a precio se viabilizará la idea de que el cliente está en libertad de consumir integralmente lo que desee a un solo precio. El objetivo es tener cada día más clientes.

Es igualmente necesario saber que, dentro del precio de cada plato, se debe incluir, la composición de este, 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.

7.1.7 Estrategia de venta

“Esta faceta del marketing se concentra en el cliente una vez que éste ha decidido comer en su restaurante. Su equipo de ventas 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 vale la pena.” (Cooper, 2002)

Estas son un elemento clave en el éxito de cualquier negocio porque representa la forma cómo logra aumentar o maximizar el nivel de beneficios para la misma. 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 Hartmann Buffet tendrá un ambiente tranquilo, pero al mismo tiempo alegre; Mientras que el cliente disfruta de sus degustaciones en el buffet brindado, los empleados preparados para su atención integral atenderán al resto de la familia en los espacios de recreación con incentivaciones por el tiempo que se considere indispensable en tanto se traduzca en satisfacción del cliente.

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, los cuales ofrecerán cierta “arquitectura”, en cuanto a su color, armonía y apetitividad, como también en su variedad.

7.1.8 Estrategia de publicidad y promoción

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

Marketing de Atracción (Inbound Marketing)

Esta es una técnica de mercadeo que tiene como propósito para atraer a clientes potenciales (prospectos) a través de información de su interés utilizando diferentes formatos de contenido (artículos, videos, animaciones, infografías, ebooks, etc) en los canales de comunicación digital de la empresa (blog, redes sociales, boletines electrónicos, etc.). Se enfoca en proveer información al potencial consumidor, de forma que éste tome a dicha empresa por una experta en el tema.

Uno de los pasos a realizar para implementar la estrategia del marketing de atracción es el promocionar el contenido de nuestro restaurante Hartmann Buffet. Para esto, se utilizarán los medios sociales como fuente de promoción; que son aplicaciones en Internet que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario. Además, nos permite conocer y fidelizar nuestra audiencia mediante la escucha activa. Con esto, el restaurante Hartmann Buffet espera mantener informados a los clientes y así mismo, darles una idea del servicio que pueden esperar por parte del restaurante.

Para esto se crearán perfiles en medios sociales como Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter e Instagram para promocionar el restaurante Hartmann Buffet. Las publicaciones que aparecerán en estos perfiles son relevantes a:

- Novedades
- Noticias
- Ubicación
- Horario
- Recurso Humano
- Procesos
- Calidad de Ingredientes
- Eventos (a futuro)

Se establecerán alianzas estratégicas con las agencias de turismo para que ofrezcan paquete de city-tours, chivas etc. con almuerzo y/o cena incluido. Al prestar un servicio de calidad integral, los clientes harán comentarios en las redes sociales, Estos comentarios

positivos atraerán nuevos clientes y un cliente satisfecho, siempre vuelve. De esta forma, el flujo de clientes será constante y sobre todo turistas con ganas de disfrutar de una buena comida.

La parte relativa a la calidad de los ingredientes y los procesos para llevar a cabo el producto final es para darle un diferenciador al restaurante y para que los clientes sepan que es un producto de alta calidad. La palabra Calidad es lo que diferencia a nuestro restaurante Hartmann Buffet, es por eso que se quiere mostrar todo el tiempo los procesos y productos al consumidor.

Para llevar a cabo un modelo de negocio atractivo los inversionistas ultimarán distancias publicitarias en la prensa en los hogares de interés, en las empresas, en los medios de transporte para mantener una distribución y relación con el cliente se definida a fin de que cuando se dé la concurrencia presencial él va plenamente identificado con el modelo previsto.

Otra estrategia que se utilizara es alquilar el restaurante para eventos gastronómicos o de promoción, esto no sólo 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 acordes con la filosofía del restaurante, para que así no se pierda su estilo, y el sentido de este, se realizarán 2 o 3 eventos en el año.

7.1.9 Análisis de la competencia

Teniendo en cuenta que Hartmann buffet trabajaría única y exclusivamente con ciertos estratos sociales se levantara una información útil acerca de las capacidades de la competencia especialmente en la rama de buffet gourmet. En este reglón en Cartagena se destacan algunos restaurantes especializadas en carnes en el sector de bocagrande y en la periferia de la ciudad el Rodizio bar quien pierde consolidación con esta actividad en el mercado por motivos desconocidos definir estratégicamente la competencia sirve de apoyo a las decisiones en el ámbito del negocio, pero en todo caso es indispensable ubicar sus actividades especialmente se ofrece un servicio similar al de Hartmann buffet. Aunque fueran con estrategias similares otras empresas del aérea de comida desde Hartmann buffet no se tiene identificada sus políticas de precios, sus ámbitos o gráfico de impacto, sus políticas de calidad, su grado de innovación y su caracterización en el negocio mismo,

En cuanto al enfoque que posee Hartmann buffet de brindar servicio de marketing y comida gourmet especializada; el objetivo general que se plantea es desarrollar una estrategia de mercadeo enfocada al target que trabajara la empresa para contribuir al funcionamiento de la misma y a la buena calidad del producto final.

7.2 La fuente de ingresos de la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena

7.2.1 Segmento del mercado

Una empresa tiene como necesidad identificar a quienes se dirige específicamente, es entonces que se hace necesario realizar una segmentación del mercado, un segmento es un sector o parte de algo, en este caso del mercado, que está conformado por un grupo en general de personas con necesidades, deseos y hábitos de compra distintos, entonces el trabajo de segmentar un mercado se trata de identificar el tipo de personas que cuenten con necesidades, deseos y hábitos de compra que el producto de la empresa pueda satisfacer.

Hartmann Buffet dirige su variedad de platos y servicios a los habitantes del barrio Manga en la ciudad de Cartagena de Indias, que vive en el rango de estratos de 3 a 6 que conforman el 31% del total de la población cartagenera según datos del DANE, el Restaurante Hartmann Buffet cuenta con un mercado geográficamente segmentado que engloba el norte de Cartagena de indias, específicamente en el barrio Manga, esta demográficamente segmentado en un mercado familiar, con personas de clase media/alta y de clase alta, familias con hijos y personas de entre 25 y 65 años que tienen curiosidad por probar alimentos nuevos de tipo Gourmet.

7.2.2 Mercado objetivo

De acuerdo a la información suministrada por el DANE realizada en el año 2017, Cartagena cuenta con 1.013.375 habitantes; dentro de las características anteriormente mencionadas, el 31% representa los habitantes que viven entre estratos de 3 a 6 de la ciudad de la cual el 75% afirmo gustarle salir a restaurantes buffet, luego entonces este último constituiría nuestro mercado a alcanzar. Nuestro mercado objetivo sería:

$$(1.013.375 * 31%) (75%)= 235.609$$

El mercado objetivo está conformado por gente que busca probar nuevas sensaciones y nuevos platos, con un poder adquisitivo medio-alto, que pertenezcan a los estratos 3, 4, 5 y 6 que vivan o trabajen en el norte de la ciudad de Cartagena.

7.2.2.1 Mercado real

Personas de estratos de entre 3 y 6 que cuentan con trabajo y un poder adquisitivo para obtener nuestros servicios de alimentación innovadores, personas que disfrutan salir a explorar su curiosidad y se dejan llevar por las nuevas tendencias culinarias con nuevas sensaciones para el paladar.

Teniendo en cuenta que ni siquiera los restaurantes ya constituidos y posicionados en el mercado alcanzan el 40% de su mercado real, se estableció que, para el presente proyecto, se trabajara para alcanzar el 35% del mercado real disponible, de la siguiente manera:

Sabiendo que las personas de dichos estratos en promedio salen a restaurantes 2 veces mensuales.

$$235.609 * 35\% = 82.463 * 2 = 164.926$$

7.2.2.2 Proyección de la demanda

Luego de la investigación de mercado realizada, se permitieron realizar los cálculos y estimaciones de la demanda real (determinadas como el 35% del mercado meta), las cuales dieron como resultado un total de 82.463 personas. Partiendo de lo anterior y con base a información obtenida de primera mano, se determinó que el promedio de hombres y mujeres que visitan este tipo de establecimientos (restaurantes innovadores en la ciudad de Cartagena) es de 2 veces al mes, es decir, 164.926 veces mensual.

De esta forma, teniendo en cuenta el comportamiento real de la demanda de este tipo de productos se permitió proyectar la misma, a cinco (5) años, teniendo en cuenta, el crecimiento en ventas del sector restaurantes en Colombia que se encuentra actualmente con una progresión del 12%.

7.2.2.3 Relación con los clientes

Es un tipo de relación directa de forma interactiva entre el personal del restaurante y nuestros clientes, con una buena atención dedicada a hacer sentir bien al cliente desde su llegada hasta su partida, se llevará un registro de información básica del cliente con el fin

de dar ofertas especiales a aquellos que tengan o acumulen cierta cantidad de puntaje según la cantidad de veces que este haya visitado el restaurante

7.2.2.4 Atención personal

Se ofrecerá a la entrada del restaurante el menú y una guía especial donde encontrara la ubicación de todos los tipos de platos que se encuentran a la vista en una barra libre, se proyectaran en pantalla todas las combinaciones gourmet posibles del menú que pueden realizar los comensales, además se ofrecerá en el menú los diferentes tipos de jugos naturales de la casa, se indicara donde se pueden sentar a disfrutar de los deliciosos platos.

7.2.2.5 Atención dedicada

En cuanto a comensales que traigan hijos habrá un parque recreacional para que ellos se diviertan en caso de que ellos quieran tener un ambiente en el cual recrearse y disfrutar, contarán con la atención especializada de recreacionistas. Esto con el fin de que se diviertan y que los padres puedan consumir sin preocuparse. Tendremos al servicio un salón o Espacio especial para alquiler en caso de celebraciones tales como cumpleaños, graduados, etc.

Contaremos además con un salón y ambientación especial con música suave para parejas o adultos que lleguen sin niños, para que su disfrute sea pleno y sin interferencias. Ofreceremos además paquetes de cenas románticas, dirigido a esas parejas que desean momentos especiales e inolvidables en su relación.

Autoservicio

El restaurante contará con toda la utilería necesaria para que todos los comensales puedan servirse de manera fácil, la barra que contendrá una disposición de alimentos con posibles combinaciones para inducir a los comensales a consumirlos, de esta forma los elegirán y se deleitaran con ellos.

7.2.3 Canales

Los canales de distribución son cadenas que enlazan al productor con el consumidor final, está conformado por lo general por intermediarios, tales como puntos de ventas, en el caso de Hartmann buffet es un restaurante de tipo Gourmet que usa canales cortos puesto que la distribución del producto se hace de forma interactiva y directa con el cliente.

7.2.3.1 Directos

El local del restaurante sirve como plataforma logística para la producción de los platos al mismo tiempo que funciona para la distribución de los mismos para que sean obtenidos por los consumidores.

7.2.3.2 Socios

Hartmann buffet cuenta con socios ya reconocidos exponencialmente en la ciudad de Cartagena y en otras partes de Colombia, nuestros dos principales socios para suministros de materia prima los cuales son, grupo éxito que es una multinacional

colombiana, que se dedica a la comercialización al detalle, luego tenemos Almacenes olímpica, que también comercializa al detalle, además contamos con una alianza estratégica directamente con La Pastelería Natalia, es una pastelería que produce mesas de postres exclusivos de una manera atractiva en todos los sentidos, de tal forma que los diseños aplicados a sus postres coinciden con los eventos para los que se hallan destinado.

7.3 La estructura de costos que necesita la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena

7.3.1 Costos clave

Para enfocar el negocio hacia el éxito y disminuir costos es necesario posicionarse en el marco de una red de colaboradores con el que se puedan intercambiar experiencias, recursos, tiempo y aumentar con ellos la reputación entender las relaciones de expansión en el sector depende de la ubicación del tipo de cliente que se espera tener en este caso los clientes potenciales más importante son personas de los estratos 3,4, 5 y 6 y los turistas que lleguen a la ciudad. Pero los costos claves van más allá del contacto con las personas que se requieren para desarrollar el servicio y para ello hay que ubicar en la realidad del negocio las alianzas con otras empresas destacadas que exploten el mismo renglón y cuyo éxito es subrayable. El contacto en ambas localizaciones por su importancia debe representar para el negocio una oportunidad que se traduce en beneficios para todos los participantes. Las proyecciones de la naturaleza explicada deben terminar respaldando la imagen del restaurante buffet. Al final las cualidades de los contactos abren una puerta para seguir

escuchando o consultando todas aquellas modalidades de intercambio que además de los beneficios permitan construir una comunicación con iniciativas, ventajas e implicaciones hacia el éxito concreto.

7.3.1.1 Análisis de la competencia

Para construir una sólida red de expansión, de suministro y de proveedores es indispensable optar por modelos estratégicos que garanticen el incremento en las ventas, la sostenibilidad la actualización de las relaciones y ante todo la solidez de la estructura empresarial. En todo momento se trabajará con un plan estratégico de oportunidades y de liderazgo del negocio, es por ello por lo que se tratara de mantener una demanda de materias que puedan ser concedidas por las agencias que inmediaticen las operaciones del restaurante y que den la oportunidad de contratar créditos para favorecer la gestión y la cultura de sostenibilidad. La exploración del negocio se vuelve así racional y se espera acceder a los beneficios de una estrategia sostenible con socios permanentes de manera directa materializados en las cadenas de súper tiendas , distribuidoras de frutas u otros proveedores que tengan una franquicia plenamente demostrada del desarrollo gastronómico con dominio en la tasa de crecimiento del mercado de comidas con el ánimo de encontrar soluciones prácticas para los alcances previstos y mantenimiento perdurable de las correlaciones. En este proceso también se espera completar una legislación socio económica definida en el apoyo del sector bancario especialmente cuando se requiera. Causalmente el restaurante tendrá previstos planes de contingencia cuando algún elemento relacional deje de existir en la cadena de asociación.

7.3.1.2 Socios industriales

Para lograr una mayor valoración del restaurante y alcanzar una certificación en otros proveedores de mayor capacidad y factibilidad se asegurará la incorporación de productos industriales directamente con las mismas empresas que lo procesan especialmente aquellas compañías que trabajan a alta escalas en los productos industriales de los productos de cocina.

7.3.1.3 Socios inversores

Rodolfo Valencia y compañía que durante años ha gerenciado el proyecto de marketing con una amplia experiencia en la gestión de finanzas y modelos comerciales de restaurante Ronaldo Angulo y compañía Asados gourmet vía al mar. El negocio se estructurará fundamentado en un sistema financiero con recursos propios, aunque se deja abierta una ventana para que otros oferentes se articulen a la compañía con una nueva generación de fondos. Tras la inversión inicial se considera el inicio de un periodo de evaluación de cinco años que permitirá conocer las implicaciones de la realización del proyecto para todos los inversionistas.

7.3.1.4 Economías de escala

Para mantener el perfil del restaurante Hartmann Buffet se requiere de una economía de escala que mantenga actualizado permanentemente sus experiencias cotidianas de manera que sostenga su crecimiento y lo haga propicio a sus grandes cambios

internos o saludable modificación que vengan del entorno hasta alcanzar un posicionamiento o un liderazgo que favorezca el poder adquisitivo y por tanto la viabilidad hacia una económica de oportunidades. Para lograr esto se solidificarán las alianzas y se potencializarán las oportunidades de acceso a nuevos modelos de negocios en el sector. Para lograr un firme posicionamiento y garantizar la competitividad se optimizará una cadena de valor proveedor, cliente que genere menores costos de producción y facilite la inquisición de un producto final de calidad.

7.3.2 Actividades clave

7.3.2.1 Descripción de procesos de producción

Pasos en el proceso

1. El proceso comienza con las compras de insumos y material necesario para la manipulación y transformación de los alimentos, lo cual se hace a los proveedores.
2. Se escogen los alimentos que se van al cuarto frío, y los que va al depósito.
3. Luego se escogen los ingredientes que serán necesarios para la preparación de los alimentos.
4. Después de terminada la cocción de cada menú, serán distribuidos en el equipo de samovares del Restaurante Hartmann buffet.

5. El mesero llevará un control de cuantas personas hay en la mesa que se le asigne, para así, saber de cuántos menús abiertos dispondrá el cliente.
6. El cliente pasara al menú abierto del restaurante Hartmann Buffet, podrá elegir y servir los alimentos que este desee cuantas veces lo disponga.
7. El restaurante dispondrá de servicios adicionales como, platos exóticos de otros países. (estos tendrán un costo extra), vinos.
8. Luego, tanto los meseros como el jefe de meseros están pendientes de cualquier necesidad del cliente para atenderlo y mantenerlo a gusto.
9. Finalmente, una vez el cliente haya terminado de comer, pide la cuenta y se generara la factura por cada menú abierto y servicios adicional.

En el contexto comercial de atención al cliente el proceso productivo se inicia en la recepción de las materias primas con las mejores exigencias sanitarias. Posteriormente sea de acordar la etapa de producción como tal que en el caso de Hartmann buffet las implicaciones que tocan con los procedimientos de preparación de alimentos y su distribución en samovares para que el cliente pueda disponer de ellos. Las diferentes localizaciones del proceso se inician en el almacén y compra , donde se recepciona y distribuye la materia prima , como un segundo aspecto la cocina, es allí donde se transforma el insumo en el valor o servicio del restaurante y por último el buffet abierto donde se presta el servicio a los clientes y donde se traduce el producto elegido en un medio de ventas para el proceso productivo se requiere un recurso humano entre otros, el asistente de almacén , jefe de cocina o chef , cocinero, meseros, cajeros.

7.3.2.2 Descripción de procesos de administración

El restaurante Hartmann Buffet está conformado con un equipo multidisciplinario basado en jerarquías en el que se tiene en cuenta los recursos humanos financieros y materiales. Es por ello que se requiere:

- Gerente general: Este será quien instrumente, adapte y desarrolle la objetividad en el planteamiento de todos los procesos.
- Gerente administrativo: Esta será la persona que provisione insumos y lleve el control financiero.
- Gerente del área de comidas: Será la persona que facilite el funcionamiento de la organización de este espacio y genere las instrucciones indispensables para medir y exponer los materiales alimenticios de la mejor forma, de la manera que el cliente se reconozca en los mismos y esto inmediaticen un pronto regreso del visitante.

En cuanto a la dirección Hartmann Buffet realizara actividades orientadas a ofrecer un servicio de calidad, pensando siempre en la satisfacción del cliente con la exposición de diferente menú que llenen sus expectativas.

Para el control se implementará un área de sistema y archivística en donde se almacena todas las notas, comentarios, opciones, críticas e historial del restaurante en lo administrativo y en lo comercial.

7.3.2.3 Descripción de procesos de servicio

El Servicio del restaurante comienza con una programación que responde a los objetivos de que como y cuando direccionar el servicio y aquí va incluido la formación profesional del recurso humano que dirige y organiza la producción del servicio de alimentos y de bebidas. Las distintas competencias profesionales permitirán definir los productos y servicios que ofrece el restaurante, pero al mismo tiempo la oferta del servicio de alimentos modelando fichas técnicas que permitan fijar precios y estandarizar procesos, programar actividades y organizar recursos teniendo en cuenta las necesidades de producción y los objetivos prefijados. Favorecer el aprovisionamiento de bebidas y otras materias primas en condiciones idóneas. Adaptarse a las nuevas situaciones laborales, manteniendo actualizados los conocimientos científicos relativos al entorno donde se mueve el restaurante.

7.3.3 Recursos clave

Los recursos claves están representados en los fondos que condicionan la apertura del restaurante y a partir de allí en las participaciones financieras que son generadas por el negocio, a través del servicio. Para asegurar un consistente experto se puede abrir una franquicia del modelo del negocio, es decir alquilar los establecimientos para eventos especiales (cumpleaños, fiesta de empresas), ventas con adelantado, bono de regalos.

7.3.3.1 Maquinaria

La maquinaria y los equipos son aquellos bienes industriales que permiten y facilitan el proceso de producción; en este caso son todas las máquinas y tecnología con las que se crean los diversos platos. Es por esta razón que El restaurante Hartmann Buffet contara con:

- Cocinas
- Hornos
- Samovares
- Mesas calientes
- Lavavajillas
- Campanas de extracción
- Estufas
- Neveras
- Licuadoras
- Dispensadores de bebidas refrigeradas.

7.3.3.2 Materia Prima

La materia prima es el aspecto más importante para calificar la calidad de un producto final y mientras más adecuación y pertinencia tengan los elementos con los que se fabrican un producto mayor significación tiene su resultado y de esta clase de relación no está exenta la cocina, el margen de maniobrabilidad que se da en esos espacios son afectados por la forma como se aprovecha su materia prima y por supuesto disminuye la

afectación de los desperdicios que se derivan de ellas. La eficiencia y el proceso de la materia prima garantizan el acabado del producto final e inclusive la razón de sus costos.

En la historia del ser humano se ha valido de su entorno para transformar y mejorar su vida. Las fuentes para encontrar e incluir elementos que hagan posible un resultado pueden estar descritas en diversas procedencias, pero todas ellas significativamente mediante herramientas técnicas apropiadas facilitan la manipulación de ciertas estructuras que dan paso a un componente útil. La importancia de la relación entre el manipulador y la materia prima está localizada en el reconocimiento de su utilidad y propiedades de empleo de estas hasta alcanzar una técnica fina y constante que de paso a una evidencia innovadora y realizablemente exitosa.

Las materias primas de la cocina están adscritas a este tipo de lógica y con sus acciones se puede realizar con eficiencia lo que se quiere hacer. Públicamente las materias primas más determinantes en la cocina del Restaurante Hartmann Buffet serán:

- Carnes y derivados
- Pescados y Marisco
- Leches y derivados
- Condimentos y especias
- Frutas y derivados
- Vegetales
- Harinas y derivados
- Aceites
- Agua y sales minerales

7.3.3.3 Utensilios de cocina

El utensilio de cocina es una herramienta que se utiliza en el ámbito culinario para la preparación de los platos, tanto en contacto directo con la comida, como una batidora o indirecta (como un minuterero).

En otras épocas el progreso técnico en la cocina estaba instalado en una lógica de sub-utilización, masivamente se utilizaban aquellos que prestaban un servicio cotidiano encaminado a la satisfacción del usuario, en cierto modo la historia de estos implementos estaban fijados en una concepción trasparentada en la ocasión en la que se necesitaba y en aquel entonces la adaptación de implementos de piedra según la época eran los más empleados, dado que el hombre estaba poco relacionado con la química a la que estaban adscritos tales utensilios. Hoy en día los materiales son bastantes técnicos y su acceso abre puertas a la capacidad de demostrar sus considerables facultades para desplegar sus propiedades industriales e iniciar con su diseño las actividades para las cuales han sido creados (Pérez Julián, et, al. 2001).

Entre los elementos de cocina que se destacan en el Restaurante Hartmann Buffet están:

Utensilios para medir y preparar:

- Tazones para mezclar, de acero inoxidable. (varios tamaños).
- Tazas medidoras.

- Balanzas para pesar ingredientes y controlar porciones. (Es necesario estandarizar las porciones, para no incurrir en pérdidas).
- Batidores.
- Tablas para picar.
- Mangas de pastelería, y varias boquillas para exprimir purés, y decorar tortas.
- Cucharas de metal y madera, para revolver.
- Tenedores de cocina para voltear carnes.
- Pinzas de acero inoxidable.
- Espátulas (plásticas, para voltear alimentos; de caucho para raspar utensilios).
- Recipientes para almacenar sin peligro alimentos en refrigeradores y congeladores. (Pueden ser plásticos o de acero inoxidable, con tapa).
- Licuadoras y batidoras.

Ollas y Sartenes

- Ollas de Varios Tamaños.
- Peroles de varios tamaños.
- Cazuela para saltear.
- Sartenes.
- Utensilios para el Baño María.
- Molde en Aluminio para hornear.

Cuchillos

- Set cuchillos del chef
- Cuchillos para pelar.
- Cuchillo cebolla y ajo (Con el fin que no se impregne el olor y sabor en otros alimentos).
- Chuchillos para deshuesar.
- Tajador.
- Piedra de amolar.

7.3.3.4 Equipos y muebles

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.

La forma de adquisición de los equipos de bajo costo como los instrumentos de cocina será por compra directa. Por otro lado, los equipos como estufas, hornos, neveras y demás serán adquiridos por medio de leasing y dependiendo del desarrollo del negocio se aplicará la opción de compra.

De esta manera se asegura la obtención de todos los equipos y maquinas necesarios para iniciar el restaurante y desde el comienzo hacer un trabajo impecable. El restaurante Hartmann Buffet contara con:

- mesas
- sillas
- mantelerías

- televisores
- equipo de computador
- otros

7.3.3.5 Recursos humanos

- **Gerente:** Es la persona clave. Normalmente es el empresario o sino un encargado principal. Esta persona debe tener capacidad de gestión para dirigir el negocio.
- **Secretaria:** Suele ser alguien con capacidad de organización. Es un puesto que aparece cuando la dimensión del establecimiento es importante y la cantidad del personal también (más de 30 puestos).
- **Responsable de compras:** En formatos de volumen, existe un responsable de compras que no tiene por qué ser el gerente necesariamente. La misión principal es procurar que no falte producto de la calidad definida y minimizar los costes de consumos.

Equipo de cocina:

- **Jefe de cocina:** Es el encargado principal de que cocina funcione. El jefe dentro de la cocina. Controla todo el proceso, además de ayudar dónde pueda.
- **Jefes de turno o sección:** Cuando se trabaja en una franja horaria amplia suele ser habitual hacer turnos y nombrar un responsable de cada turno.
- **Cocineros:** Son los puestos específicamente de cocina.
- **Ayudantes de cocina:** Los auxiliares de los cocineros.

Equipo de sala:

- **Jefe de sala:** Es el responsable principal de que la sala funcione y que se atienda y sirva bien a los clientes. La venta y el servicio son sus prioridades. Debe comunicarse bien con cocina.
- **Responsables de turno:** En ocasiones existen turnos con diferentes responsables de turno.
- **Encargado de caja:** Se trata de las personas que responden de los cuadros de caja.
- **Camareros de mesa:** Son los puestos de servicio en las mesas. Deben tener enfoque comercial y de servicio para cuidar de los clientes, generar la satisfacción y actuar si hay problemas.
- **Camarero de barra:** Atienden en la barra. Deben tener actitud de ventas y servicio. La velocidad y la alta capacidad de trabajo son también importantes en este puesto.
- **Encargado del vino o somelier**
- **Equipo de limpieza:** Se responsabiliza de la higiene de sala, servicios y cocinas. Es un punto que se debe controlar de manera intensa.
- **Equipo de vigilancia y aparcamiento:** Según el establecimiento pueden existir estos puestos complementarios que ayudan a dar un buen servicio al cliente.
-

7.3.3.6 Localización del proyecto

La localización es un punto clave para ubicar el negocio y su sede geográfica se encontrará en un barrio estratégico como manga, a fin de tener a la mano los clientes idealizados en el proyecto.

Inicialmente el local podría ser arrendado puesto que los gastos catastrales son muy elevados y en su momento se requieren grandes inversiones para la maquinaria inmediata de primera mano.

7.3.3.7 Inversión

Inversión en activos fijos

Hartmann Buffet tendrá como activos fijos un vehículo de transporte como medio logístico para obtener los insumos que se requieran, maquinaria de cómputo para llevar sistematizados todos los registros contables, muebles y enseres, y demás herramientas para la preparación de los diferentes platos que se han establecido.

Inversión en maquinaria

Para dar inicio al restaurante Hartmann Buffet se necesita de maquinaria tales como estufas, hornos, neveras, etc., los cuales son fundamentales para la operación del restaurante. Aquí también se tendrán en cuenta los instrumentos de cocina con los que contarán el chef y sus ayudantes como licuadoras, ollas, sartenes, entre otros. En la tabla que se presenta a continuación se pueden ver claramente estos rubros con su respectivo costo y posteriormente el costo total la inversión requerida en maquinaria y equipo.

VEHICULO	30.000.00	0	5	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.00	6.000.00	30.000.00
MUEBLES Y ENSERES	16.000.00	0	10	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.00	1.600.00	8.000.000
EQUIPOS DE COMPUTO	5.900.000	3		1.966.667	1.966.667	1.966.667	-	-	5.900.000
TOTAL INVERSION ACTIVOS FIJOS	65.015.77	7		10.878.24	10.878.24	10.878.24	8.911.57	8.911.57	50.457.88
				4	4	4	8	8	9

7.4 viabilidad financiera

7.4.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla 3 Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO DE CONTADO		\$ 806.400.00 0	\$ 862.985.08 8	\$ 940.567.44 7	\$ 1.070.836.03 9	\$ 1.274.562.59 5
INGRESOS DE CAJA		\$ 806.400.00 0	\$ 862.985.08 8	\$ 940.567.44 7	\$ 1.070.836.03 9	\$ 1.274.562.59 5
PRESTAMO	\$ -					
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 806.400.00 0	\$ 862.985.08 8	\$ 940.567.44 7	\$ 1.070.836.03 9	\$ 1.274.562.59 5
EGRESOS						
PAGOS PROVEEDORES		\$ 205.962.16 0	\$ 278.542.83 1	\$ 302.316.97 4	\$ 340.915.469	\$ 401.880.621
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 150.521.74 8	\$ 156.392.09 6	\$ 162.334.99 6	\$ 168.016.720	\$ 173.897.306
GASTOS DE VENTAS		\$ 60.365.454	\$ 65.994.353	\$ 66.276.651	\$ 66.563.853	\$ 66.861.764
GASTOS FINANCIEROS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ABONO CAPITAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS		\$ -	\$ 112.166.43 0	\$ 121.482.86 1	\$ 137.606.546	\$ 166.959.484
INVERSION DE SOCIOS	\$ 59.800.000					
FINANCIACION	\$ -					
TOTAL EGRESOS	\$ 59.800.000	\$ 416.849.36 2	\$ 613.095.70 9	\$ 652.411.48 1	\$ 713.102.589	\$ 809.599.175

FLUJO DE CAJA NETO	\$ (59.800.000)	\$ 389.550.638	\$ 249.889.379	\$ 288.155.966	\$ 357.733.450	\$ 464.963.420
---------------------------	-------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

7.4.2 TIR Y VAN

Tabla 4 TIR y VAN

VALOR PRESENTE NETO	\$ 591.813.311
TASA INTERNA DE RETORNO	621%

Conclusiones

Una vez evaluado el proyecto Modelo de negocio para la iniciativa empresarial Hartmann Buffet en la ciudad de Cartagena – Colombia se puede concluir que es una alternativa factible y viable, ya que, con los estudios realizados, se obtuvieron resultados muy favorables.

En cuanto a la parte financiera se puede concluir que es proyecto es rentable dado que se obtiene un valor actual neto positivo, y la tasa interna de retorno (TIR) mayor en diferentes flujos de cajas, lo que se obtiene como resultado un proyecto factible y que puede ser aplicado en la Ciudad de Cartagena – Colombia.

Bibliografía

- Cooper, Brian- Mc Nelly, Gina. (2002). “*Cómo Iniciar y Administrar un Restaurante*”, Norma, pg. 170.
- Jorge Valencia Caro (2008), “La Gastronomía en el Mundo y Colombia”, Cronología y apuntes para una historia.
- Acodrés: <http://www.acodres.org/>
- Portafolio.com.co; <http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-0>
- Fenalco. (2008), “Informe Sector de la Restauración en Santiago de Cali”, Disponible en: <http://www.google.com.co/search?hl=es&q=El+sector+gastron%C3%B3mico+en+Colombia+ha+generado+ventas+fenalco&meta=>
- Revista Semana, (2008 abril 28 a mayo 5), “Las 100 empresas más grandes de Colombia”, nº 1356.
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2006). *Generación de Modelo de Negocio*. Recuperado de: <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/15109290/GENERACION-DE-MODELOS-DE-NEGOCIO---Alexander-Osterwalder-PDF.html>
- Tamayo M., Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES (1999). Serie: Aprender a Investigar. Recuperado

de:<http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/Documentos/mod2investigacion.pdf>

- Hernández, Fernández, Baptista, Editorial McGraw Hill, México (1997). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://jlmateos.files.wordpress.com/2010/02/hernandez-sampieri-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Heinemann, K. Editorial Paidotribo (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*.
- BERNAL, Cesar A. Metodología de la investigación para administración y economía. Bogotá D.C.: Pearson educación de Colombia Ltda., 2000.
- Riveros, R.E (2011). Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/6415/1/822019.2012.pdf>.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. y Hayton, J. (n.d.). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 245–253.
- Moliner, B. (2013). Las experiencias insatisfactorias en restaurantes y la boca-oído negativa. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 22(2), 80–88. <http://doi.org/10.1016/j.redee.2012.01.001>
- Ortegón, D. G. (2016). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes.

[Http://www.larepublica.co/el-Sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-En-El-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-Con-90000-restaurantes_266206](http://www.larepublica.co/el-Sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-En-El-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-Con-90000-restaurantes_266206).

- Silveira-Pérez, Y., Cabeza-Pullés, D., & Fernández-Pérez, V. (2015). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. Investigaciones Europeas de Plan de Negocio Gallery Gourmet 62
- *Dirección Y Economía de La Empresa*, 22(2), 70–77.
<http://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.008>
- Supersociedades. (2015). Desempeño del sector de alimentos y bebidas 2012 – 2014.
- Zeithaml, V. A., Rust, R. T., y Lemon, K. N. (2001). The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California Management Review*, 118–142.
- Stanton, William Etzel, Michael. Walker, Bruce. (2004). *Fundamentos de Marketing*», 13va. Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Kerin, Roger. Berkowitz, Eric. Hartley, Steven. Rudelius, William. (, 2004). *Marketing*. Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana.
- Ruesca Juan P. (2016). CM Expomaquinaria, Buffet libre en nuestro restaurante.
<https://www.expomaquinaria.es/wpblog/2011/11/27/buffet-libre-en-nuestro-restaurante/>
- Montalvo Castro Isabel (2008). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA TRADICIONAL ITALIANA (tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

- Duque Viviana & Gomez Dario (2008). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA FUSIÓN LATINA-ITALIANA (tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- COOPER Brian, FLOODY Brian; Mc NEIL Gina. Como iniciar y administrar un restaurante; Grupo Editorial Norma 2002; Bogotá Colombia.
- ALZATE Jaime. Administración y costos de cocina; Jaime Alzate Editor 2002; Impreso en Colombia por Marvitel Ltda.
- Revista EL GOURMET; Producción Rodrigo Garrillo. Grupo Q S.A. Pramer S.C.A titular de la marca elgourmet.com Amante del Buenvivir
- CUEVAS Francisco José. Control de Costos y Gastos en los Restaurantes: Limusa 2007
- L. BERRY; Leonard. Un buen servicio ya no basta; Cuatro Principios del servicio excepcional al cliente; Grupo Editorial Norma 2002; Bogotá, Colombia.