

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BAR DE TAPAS EN
BUCARAMANGA**

**JAIME EDUARDO BARRERA CALIXTO
ANDERSON DAVID MARTINEZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2017

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BAR DE TAPAS EN
BUCARAMANGA**

**JAIME EDUARDO BARRERA CALIXTO
ANDERSON DAVID MARTINEZ GOMEZ**

**Trabajo de monografía presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Director:
JUAN BENJAMIN DUARTE DUARTE
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2017

DEDICATORIA

A Díos por brindarme la oportunidad de realizar culminar este proceso con éxito.
A mis padres por su apoyo durante el desarrollo de esta monografía.
A mi hermana Carolina por su alegría y motivación.
A nuestro director de tesis Juan Benjamín Duarte Duarte por brindarnos las directrices
que nos permitieron llevar a cabo esta monografía.
A mis amigos, quienes me brindaron su compañía durante el desarrollo de este proyecto.

Jaime Eduardo

Agradezco a nuestro director de tesis Juan Benjamín Duarte Duarte, por su compromiso y guía en la realización de este proyecto, a mis familiares y amigos por el apoyo que me brindaron, y a Colombia Móvil, que me dio el espacio para sacar adelante este proyecto y alcanzar el objetivo de terminar esta especialización.

Anderson David

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	15
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2.OBJETIVOS	19
1.2.1. Objetivo general	19
1.2.2. Objetivos específicos	19
1.2.3 Alcance	20
1.3. MARCO DE REFERENCIA	21
1.3.1. Marco teórico	21
1.3.2. Marco de antecedentes	38
1.4.METODOLOGIA	41
2. ESTUDIO DE MERCADOS	43
2.1. DEFINICION DEL CLIENTE OBJETIVO	43
2.2. ANÁLISIS DE MERCADO OBJETIVO	44
2.3. INVESTIGACION DEL MERCADOS	47
2.3.1. Cálculo del tamaño de la muestra	47
2.3.2. Objetivos de la encuesta.....	48
2.3.2. Diseño de la encuesta.....	49
2.3.3. Resultados sondeo.....	51
2.3.4. Análisis de la competencia	61
2.3.5. Estrategias de mercadeo	62
3. ESTUDIO TECNICO	64
3.1. LOCALIZACION.....	64
3.1.1 Macrolocalización	64
3.1.2. Microlocalización	64
3.1.3. Distribución de planta	65
3.2. DESCRIPCION DEL PRODUCTO	67
3.2.1. Descripción del negocio y factor diferenciador	67
3.2.2. Logotipo	67
3.3. DESCRIPCION DE PROCESOS.....	68

3.3.1. Proceso de compras y almacenamiento	68
3.3.2. Proceso de alistamiento y preparación de tapas	70
3.3.3. Proceso de limpieza y preparación de instalaciones.....	71
3.3.4. Proceso de servicio y atención al cliente.....	72
3.4. RECURSOS, INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES	73
3.4.1. Recursos físicos	73
3.4.2. Personal requerido	76
3.4.3. Capacidad instalada.....	78
3.4.4. Capacidad utilizada proyectada.....	81
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	82
4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	82
4.1.1. Misión.....	82
4.1.2. Visión	82
4.1.3. Valores y principios	82
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	82
4.2.1. Organigrama.....	82
4.2.2. Descripción de funciones y perfil de cargos.....	83
4.3. ASPECTO LEGAL.....	86
4.3.1. Tipo de sociedad.....	87
4.3.2. Legislación /Marco Legal.....	88
5. FORMULACION ESTRATEGICA	91
5.1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO	91
5.2. ANALISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	92
5.3. PLAN ESTRATEGICO A CORTO PLAZO	93
5.3.1. Estrategia de segmentación	93
5.3.2. Estrategia de posicionamiento del servicio.....	94
5.3.3. Estrategia de fidelización:	96
5.3.4. Estrategia funcional (marketing mix):	96
5.4. COSTOS PROYECTADOS	100
6. ESTUDIO FINANCIERO	102
6.1. INVERSIONES	102
6.1.1. Inversión fija.....	102

6.1.2. Inversión diferida	103
6.1.3. Capital de trabajo	104
6.1.4. Inversión total	106
6.1.5. Fuentes de financiación	107
6.2. COSTOS Y GASTOS	110
6.2.1. Costo de la mercancía vendida	110
6.2.2. Costos fijos	119
5.2.3. Costos variables	119
6.2.3. Costos Totales	120
6.2.4. Amortización diferida y gastos de administración y ventas	121
6.2.5. Precios de venta	122
6.3. ESTADOS FINANCIEROS	123
6.3.1. Estado de pérdidas y ganancias	124
6.3.2. Flujo de caja libre	124
6.4. EVALUACION FINANCIERA MEDIANTE CRITERIOS DE DECISION	125
6.5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD	128
6.6. ANALISIS DE ESCENARIOS	131
6.3.2. Escenario Negativo	132
6.3.2. Escenario Positivo	133
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFIA	139

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Variación PIB por ramas de actividad año 2015.....	16
Tabla 2 Variación PIB Comercio, reparación, restaurantes y hoteles año 2015.....	17
Tabla 3 Emigración desde Colombia	18
Tabla 4 Inmigración hacia Colombia.....	18
Tabla 5 Metodología	41
Tabla 6 Distribución de viviendas por estrato socioeconómico.....	46
Tabla 7 Estimación población en Bucaramanga año 2016	47
Tabla 8 Objetivos encuesta	49
Tabla 9 Requerimientos de maquinaria y equipo.....	74
Tabla 10 Requerimientos muebles y enseres	75
Tabla 11 Requerimientos equipo de oficina.....	75
Tabla 12 Requerimientos de personal.....	76
Tabla 13 Consumo promedio y proporciones.....	78
Tabla 14 Porcentaje estimado de ocupación.....	81
Tabla 15 Calculo de capacidad utilizada proyectada	81
Tabla 16 Perfil cargo: Administrador.....	84
Tabla 17 Perfil cargo: Contador.....	84
Tabla 18 Perfil cargo: Jefe de cocina.....	85
Tabla 19 Perfil cargo: Auxiliar de cocina	85
Tabla 20 Perfil cargo: Mesero	86
Tabla 21 Perfil cargo: Cajero.....	86
Tabla 22 Análisis DOFA.....	92
Tabla 23 Estrategia de segmentación	93
Tabla 24 Estrategia de posicionamiento del servicio	95
Tabla 25 Herramientas - Estrategia de fidelización	96
Tabla 26 Dimensiones del producto.....	97
Tabla 27 Estrategia funcional – Publicidad (Radio).....	98
Tabla 28 Costos estimados plan estratégico a corto plazo	101
Tabla 29 Costo total inversión fija.....	102
Tabla 30 Costo adecuaciones.....	103
Tabla 31 Inversión diferida	103
Tabla 32 Costo materia prima ("Tapas")	104
Tabla 33 Inventarios cerveza nacional	105
Tabla 34 Inventarios cerveza importada	105
Tabla 35 Inversión total en capital de trabajo	106
Tabla 36 Inversión total	107
Tabla 37 Fuentes de financiación.....	107
Tabla 38 Amortización de la deuda.....	108
Tabla 39 Costo Mano de obra directa.....	110

Tabla 40 Costo materia prima (Cerveza nacional)	111
Tabla 41 Costo materia prima (Cerveza importada)	112
Tabla 42 Costos indirectos de fabricación - Servicios públicos.....	112
Tabla 43 Depreciaciones - Maquinaria y equipo.....	113
Tabla 44 Depreciaciones - Muebles y enseres	115
Tabla 45 Depreciaciones - Equipo de oficina	116
Tabla 46 Depreciación total.....	117
Tabla 47 Costos indirectos de fabricación totales	118
Tabla 48 Costo de la mercancía vendida.....	118
Tabla 49 Costos fijos	119
Tabla 50 Costos variables	119
Tabla 51 Costos totales cerveza nacional.....	120
Tabla 52 Costos totales cerveza importada.....	120
Tabla 53 Amortización inversión diferida.....	121
Tabla 54 Gastos personal administrativo	121
Tabla 55 Gastos varios de administración y ventas	122
Tabla 56 Gastos de administración y ventas totales	122
Tabla 57 Precio de venta cerveza nacional	122
Tabla 58 Precio de venta cerveza importada	123
Tabla 59 Indicadores utilizados - Estados financieros	123
Tabla 60 Estado de pérdidas y ganancias	124
Tabla 61 Flujo de caja libre.....	125
Tabla 62 Datos análisis financiero.....	126
Tabla 63 Calculo WACC	127
Tabla 64 Indicadores análisis financiero	128
Tabla 65 Calculo punto de equilibrio	129
Tabla 66 Comprobación punto de equilibrio	130
Tabla 67 Precios de venta del sector.....	131
Tabla 68 Precios de venta escenarios.....	131
Tabla 69 Estado de pérdidas y ganancias - Escenario negativo.....	132
Tabla 70 Flujo de caja libre - Escenario negativo	132
Tabla 71 Estado de pérdidas y ganancias - Escenario positivo	133
Tabla 72 Flujo de caja libre - Escenario positivo.....	133
Tabla 73 Indicadores de rentabilidad - Escenario positivo	134

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Modelo Canvas.....	25
Figura 2 Lienzo con Post its (Apple)	26
Figura 3 Mapa de Bucaramanga	45
Figura 4 Distribución de edades	51
Figura 5 Distribución de ocupaciones.....	52
Figura 6 Distribución estrato socioeconómico.....	53
Figura 7 Frecuencia de consumo de cerveza.....	54
Figura 8 Frecuencia de asistencia.....	55
Figura 9 Gustos en el consumo de bebidas	56
Figura 10 Factores decisivos	57
Figura 11 Conocimiento del concepto de bar de tapas español.....	58
Figura 12 Recibir aperitivo para acompañar cerveza.....	59
Figura 13 Preferencias de aperitivos	60
Figura 14 Falencias de los bares en Bucaramanga	61
Figura 15 Mapa Cabecera del Llano	65
Figura 16 Distribución de planta	66
Figura 17 Logotipo del bar	67
Figura 18 Proceso de compras y almacenamiento	68
Figura 19 Proceso de alistamiento y preparación de tapas	70
Figura 20 Proceso de servicio y atención al cliente.....	72
Figura 21 Organigrama	83
Figura 22 Lienzo del negocio	91
Figura 23 Análisis de sensibilidad	130

RESUMEN

TITULO:

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN BAR DE TAPAS EN BUCARAMANGA*

AUTORES:

BARRERA CALIXTO, Jaime Eduardo
MARTINEZ GOMEZ, Anderson David**

PALABRAS CLAVE:

Plan de negocios, planificación estratégica, análisis financiero, bar tapas, mercado Bucaramanga

DESCRIPCION:

Esta monografía se enfoca en la creación de un plan negocios para la prestación de un servicio en la ciudad de Bucaramanga, mediante una oferta de bebidas, con un modelo de bar extranjero, conocido como “bar de tapas” (español). Esta monografía se desarrolló a partir de una serie de etapas que permitieron dar un vistazo a una oferta de negocios innovadora en la ciudad mediante un análisis de la población objetivo del negocio bajo el cual se desarrollaron una serie de estrategias que pretenden dar las bases estructurales que aseguren un desarrollo sostenible de la idea de negocios.

Estas etapas comprenden una caracterización de la oferta propuesta y un análisis de la posible acogida de la comunidad bumanguesa a la misma, continuando con una serie de estudios técnicos que permitan determinar aspectos tales como localización, recursos y maquinaria requerida, un estudio legal que permita reconocer las actividades necesarias a realizar para la creación de esta idea de negocio, un análisis financiero para proyectar la rentabilidad del negocio para posibles inversionistas, la cual está asociada al riesgo de mercado que ofrece el sector y un plan de estratégico que permita determinar las actividades a realizar durante el proceso de apertura con el fin de monitorear los aspectos más delicados del negocio.

* Trabajo de Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Ingeniero Industrial

ABSTRACT

TITLE:

BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A "TAPAS BAR" IN BUCARAMANGA*

AUTHORS:

BARRERA CALIXTO, Jaime Eduardo
MARTINEZ GOMEZ, Anderson David**

KEY WORDS:

Business plan, strategic planning, financial analysis, tapas bar, market Bucaramanga

DESCRIPTION:

This monograph focuses on the creation of a business plan focused on the provision of a service in the city of Bucaramanga, through a drinks offer, with a foreign model of bar known as "tapas bar". This monograph was also developed from a series of stages that allowed the authors to look at an innovative business offering in the city through an analysis of the target population of the business base in a series of strategies that were developed to provide the structural bases that ensure a sustainable development of the business idea.

This will be able by incorporating a characterization of the proposed model and the possible reception of the Bucaramanga community to the same, continuing with some technical studies that allow the authors to choose a location for the business, the resources and the required machinery. In addition, a legal study allows them to recognize the necessary activities for the creation of this business idea. Finally, a financial analysis for the project shows the profitability of the business to potential investor considering the market risk of the sector of the business and a strategic plan that allows determining the activities that could ensure the correct development of the business idea during the opening process in order to monitor the most delicate of the business.

* Monograph work.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Juan Benjamín Duarte Duarte, Ingeniero Industrial.

INTRODUCCION

El desarrollo de la economía mundial ha permitido abrir las puertas a nuevos emprendedores a un mercado más competitivo, en el cual la diferenciación y el enfoque en el cliente se han posicionado como herramientas clave en el desarrollo y éxito de una propuesta de negocio. Colombia, un país en vía de desarrollo, ofrece un escenario interesante para la creación y puesta en marcha de ideas de negocio innovadoras, sin embargo el desarrollo y correcta ejecución de estrategias que permitan identificar y atacar las expectativas del cliente es fundamental para el éxito financiero y la sostenibilidad del negocio.

Bucaramanga por otro lado ha sido durante los últimos años una de las ciudades con mejor desempeño en el ámbito comercial en el país. Esto sumado al crecimiento sostenido del sector de venta de bebidas en el país, con un aumento porcentual superior al promedio ponderado total, muestra el auge de estos negocios en el territorio nacional, razón por la cual se motivó la creación de esta propuesta de negocio.

En este documento se plantea un plan de negocios con una propuesta innovadora en la ciudad, mediante la cual se espera traer a la urbe un modelo ampliamente conocido en el viejo continente, el cual se cree ha sido desarrollado durante centenares de años y es hoy en día considerado como parte de la cultura española, siendo el modelo más tradicional de bar presente en dicho país.

El desarrollo de este proyecto se realizó mediante la ejecución de actividades enfocadas a conocer los factores a realizarse durante la ejecución y puesta en marcha de la propuesta de negocio. Estas actividades se dividieron en 5 capítulos: estudio de mercados, estudio técnico, estudio administrativo y legal, plan estratégico a corto plazo y estudio financiero. Mediante esta metodología aplicada se espera poder ofrecer a la comunidad un negocio sostenible en el tiempo y que a su vez cumpla con los requerimientos de rentabilidad para los inversionistas.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente propuesta de negocio nace de una iniciativa de los autores de aprovechar un sector de la economía que ha permanecido con un crecimiento estable durante los últimos años. A pesar de que el contexto económico presente en la actualidad no es el ideal ya que ha afectado de manera negativa la gran parte de los sectores económicos a nivel mundial el sector comercial (Comercio, reparación, restaurantes y hoteles) ha logrado posicionarse como la segunda rama de actividad con mayor variación porcentual, después de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, con una variación de 4,1% durante el año 2015, según el documento emitido por el DANE el día 17 de marzo de 2016 (Cuentas Trimestrales – Colombia Producto Interno Bruto) como se observa en la tabla 1

Tabla 1 Variación PIB por ramas de actividad año 2015

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,8	1,1	3,3
Explotación de minas y canteras	-1,4	-0,7	0,6
Industria manufacturera	4,0	0,9	1,2
Suministro de electricidad, gas y agua	4,0	0,2	2,9
Construcción	4,3	0,8	3,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,6	0,7	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0,5	-1,0	1,4
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	1,0	4,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,4	1,0	2,9
Subtotal valor agregado	3,2	0,7	3,0
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,5	0,8	4,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,3	0,6	3,1

Fuente: DANE

Al observar la rama de actividad “Comercio, reparación, restaurantes y hoteles, observamos que esta la componen Comercio, Servicios de reparación de automotores y Servicios de alojamiento, comidas y bebidas. La variación de estas actividades se evidencia en la Tabla 2

Tabla 2 Variación PIB Comercio, reparación, restaurantes y hoteles año 2015

Productos	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Comercio	2,7	0,5	3,4
Servicios de reparación de automotores	6,4	0,8	5,4
Servicios de alojamiento, comidas y bebidas	4,8	1,3	5,5
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,6	0,7	4,1

Fuente: DANE

Como se evidencia en la Tabla 2 el sector de servicios de alojamiento, comidas y bebidas tiene una variación porcentual durante el año 2015 de 5,5%, 2,4 pp (puntos porcentuales) por encima de la variación porcentual del PIB del país durante este año, consolidándose así, como uno de los sectores más estables de la economía actualmente.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la idea de negocio de este proyecto se centra en la creación de un bar temático cuyas raíces nacen en España, se consideró relevante evaluar el flujo de personas entre Colombia y España, con el fin de evaluar el contacto cultural con el concepto tradicional de “bar de tapas”.

Con este motivo se tomaron en cuenta las estadísticas para los cuatro primeros meses del año en términos de emigración e inmigración, tomadas de la página de Inmigración Colombia. Con base a los datos suministrados por este ente se

realizaron las tablas 3 y 4 las cuales muestran la cantidad de viajeros desde y hacia España y el porcentaje que este refleja sobre el total de viajeros.

Tabla 3 Emigración desde Colombia

EMIGRACION								
PAIS	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
España	25.362	6,81%	20.484	8,57%	23.874	7,98%	21.552	8,64%
Total	372362	100%	238894	100%	299118	100%	249386	100%

En términos de emigración, España se ha consolidado como uno de los países con mayor atractivo para los colombianos, durante los cuatro meses analizados se ubicó dentro de las 5 primeras posiciones con una tasa promedio de 22.818 personas por mes que salen desde Colombia hacia España.

Tabla 4 Inmigración hacia Colombia

INMIGRACION								
PAIS	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
España	9.918	4,61%	9.073	4,25%	10.033	4,58%	8.371	4,40%
Total	215.158	100%	213.280	100%	219.098	100%	190.418	100%

Las estadísticas de inmigración, por otro lado, muestran un comportamiento un poco más leve, con un promedio de 9.349 personas que llegan a Colombia de España por mes, durante los primeros meses del 2016, sin embargo, continua ubicándose entre los 10 primeros lugares en términos de viajeros que llegan a Colombia del extranjero.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Estructurar un plan de negocios para la creación de un bar bajo el concepto español de “tapas” en la ciudad de Bucaramanga que ofrezca una propuesta diferente a la comunidad.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de mercado que permita determinar la posible acogida de esta nueva oferta en la ciudad e identificar, analizar y modificar la oferta de negocios para obtener una mejor acogida por parte de la comunidad.
- Realizar un análisis técnico que permita determinar recursos y equipos requeridos, una localización favorable, la organización y distribución de planta.
- Identificar los aspectos legales y administrativos necesarios para el correcto funcionamiento de esta idea de negocio.
- Diseñar un análisis financiero que permita determinar la viabilidad económica del proyecto.
- Diseñar un plan estratégico que permita determinar las actividades que se utilizarán durante el proceso de apertura e inicio del negocio

1.2.3 Alcance: Esta monografía se enfoca en la creación de un plan negocios para la prestación de un servicio en la ciudad de Bucaramanga, mediante una oferta de bebidas con un modelo de un bar extranjero, el conocido como “bar de tapas” (español), siendo esta una oferta innovadora en la ciudad.

A lo largo del trabajo de grado se realizarán diversas actividades que permitan determinar la viabilidad de esta idea de negocios para la ciudad de Bucaramanga, de igual forma se proyectará, mediante una estimación, los posibles ingresos generados por la misma y se conocerán las necesidades del mercado y la capacidad de satisfacerlas.

Las actividades que se realizarán dentro de este proyecto son: Caracterización de la oferta propuesta y la posible acogida de la comunidad bumanguesa a la misma, continuando con una serie de estudios técnicos que permitan determinar aspectos tales como localización, recursos y maquinaria requerida, un estudio legal que permita reconocer las actividades necesarias a realizar para la creación de esta idea de negocio, un análisis financiero proyectar la rentabilidad del negocio y un plan de estratégico que permita determinar las actividades a realizar durante el proceso de apertura con el fin de monitorear los aspectos más delicados del negocio.

Mediante esta monografía se pretende conocer la factibilidad de esta idea de negocios, mas no se realizará la creación y puesta en marcha de la misma.

1.3. MARCO DE REFERENCIA

1.3.1. Marco teórico

1.3.1.1. Plan de Negocios: El plan de negocios es un documento escrito en donde se evalúan todos los aspectos de viabilidad de una iniciativa comercial el cual contiene una descripción y análisis de las expectativas de negocio¹. A pesar de su importancia en la planeación de un proyecto, sin importar su tamaño, el plan de negocios no garantiza el éxito del mismo. El propósito principal de realizar un plan de negocio es brindar una guía útil que permita evaluar antes, durante la creación y la posterior ejecución de un proyecto la viabilidad de la idea de negocio, los diferentes escenarios que pueden presentarse en el futuro y como la empresa espera afrontarlos, así mismo, un buen plan de negocios puede ser usado de igual forma como una herramienta financiera. Es de vital importancia, teniendo en cuenta la incertidumbre que presenta el futuro para un emprendedor y la dificultad que implica predecirlo, que los datos tales como flujos de caja, estrategias, costos y demás son propensos y de ser necesarios deben ser cambiados cuando el escenario en el que está inmerso la empresa lo requiera.

Existen varias razones que respaldan la importancia de crear un plan de negocio tales como:

- Permitirá definir y enfocar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos utilizando la información disponible y realizando los análisis apropiados.
- Permite respaldar la idea de negocio ante instituciones de crédito e inversionistas facilitando así la adquisición de recursos que soporte la idea de negocio mediante un financiamiento total o parcial del proyecto.
- El plan de negocios podrá mostrar debilidades de la idea de negocio antes de iniciar el proyecto, permitirá visualizar las posibles dificultades que se encontraran durante la creación y ejecución y proporcionara un vistazo

¹ SANTA CLARA UNIVERSITY, 2. Plan de Negocio, Recuperado Julio 10 , 2016 Disponible en: <<https://www.scu.edu/mobi/espanol/2-el-plan-de-negocios/>>

global de la idea de negocio y su viabilidad al emprendedor y al inversionista.

- El plan de negocio plasmará la idea del emprendedor sobre una oportunidad de negocio en el mercado y permitirá que otros omitan un juicio que mostrará un punto de vista diferente sobre esta oportunidad, revelando escenarios diferentes y obstáculos a los que el proyecto podrá enfrentarse.

1.3.1.2. Los cuatro factores críticos en todo proyecto: En el artículo “How to write a great business plan” publicado por William A. Sahlman en la revista de Harvard Business Review el autor revela lo que, desde su punto de vista, son los cuatro factores críticos interdependientes² en todo proyecto nuevo. Estos factores y su descripción son (citados desde el documento original)³:

- Las personas: Hombres y mujeres presentes al inicio del proyecto y durante la ejecución del mismo, así como las partes externas que proporcionan servicios clave o recursos importantes para el negocio, como lo son sus abogados, contadores y proveedores.
- La oportunidad: Un perfil de la empresa misma (que va a vender y a quién, si el negocio puede crecer y que tan rápido lo puede hacer, como se espera que sea su economía, y los factores que podrían interponerse en el camino del éxito).
- El contexto: El cuadro grande o entorno macroeconómico (el entorno regulador, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación, y similares) básicamente aquellos factores que inevitablemente cambian, pero no pueden ser controlados por el empresario.
- El riesgo y la recompensa: Una evaluación de todo lo que puede ir mal, todo lo que puede ir bien, y una discusión de cómo el equipo empresarial puede responder ante estas situaciones.

² William A. Sahlman, How to write a great business plan, Harvard Business Review edición Julio-Agosto 1997, 12p

³ William A. Sahlman, How to write a great business plan, Harvard Business Review edición Julio-Agosto 1997, 12p, (Pagina 3 Traducido)

Así mismo, William A. Sahlman, presenta una posición sobre el plan de negocio que lo sitúa más allá de un documento con cifras financieras, hace referencia a él como una guía que presenta una idea de negocios con sus fortalezas, debilidades y una forma como la empresa espera abordarlas.

1.3.1.3. Planes de negocio según varios autores: A pesar de ser un tema bastante abordado en administración, diversos autores perciben el plan de negocio desde un punto de vista, desde el cual describen las metodologías y los principales módulos que, desde su perspectiva, deben ser parte de un buen plan de negocios.

A continuación se citaran las metodologías propuestas por algunos de estos autores con el fin de contrastarlas para la posterior formulación de una metodología que se ajuste a las necesidades de esta monografía

1.3.1.4. Modelo Canvas: Uno de los modelos más conocidos es el “Modelo de Negocios de Canvas”⁴ desarrollado por Alexander Osterwalder en su libro “Generación de modelos de negocio”. Este modelo busca darle al plan de negocios una visión innovadora, permitiendo crear valor mediante una clara definición de los 9 factores principales propuestos en este modelo, estos factores, o módulos como los reconoce el autor, se reúnen en lo que él mismo denomina como “El lienzo del modelo de negocio”.

Cada uno de estos módulos busca responder a unos interrogantes, permitiendo de esta forma establecer aspectos fundamentales de tipo administrativo, logístico, financiero, estratégico y de mercados.

Los nueve módulos propuestos por Alexander Osterwalder son:

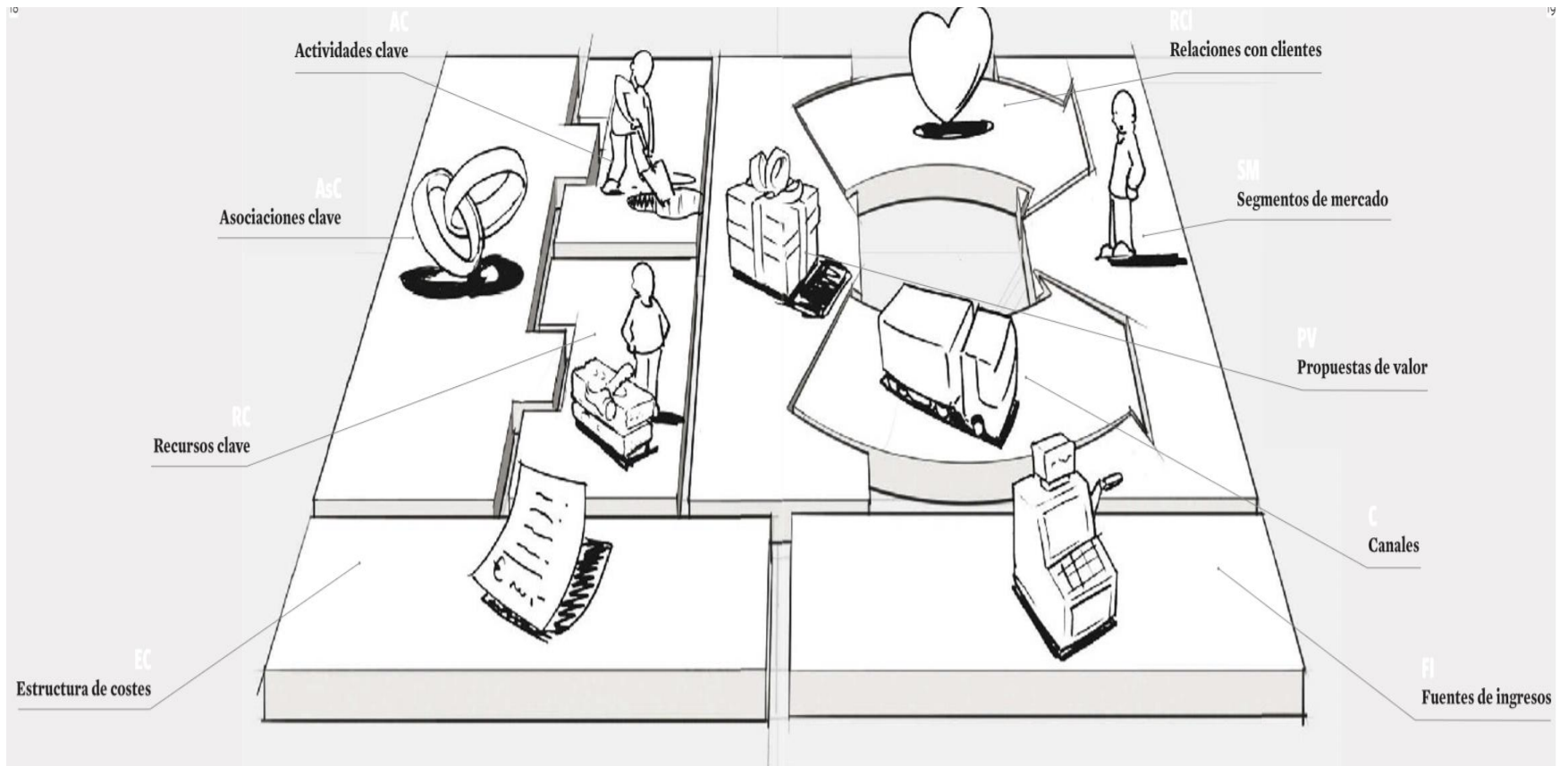
1. Segmentos de mercado
2. Propuestas de valor
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave

⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de modelos de negocio, 285p

9. Estructura de costes

Estos modelos se distribuyen de manera ordenada en una estructura (Ver Figura 1) que permite establecer relaciones entre ellas, así como diferenciar el entorno interno (Lado izquierdo) del entorno externo (Lado derecho) de la empresa.

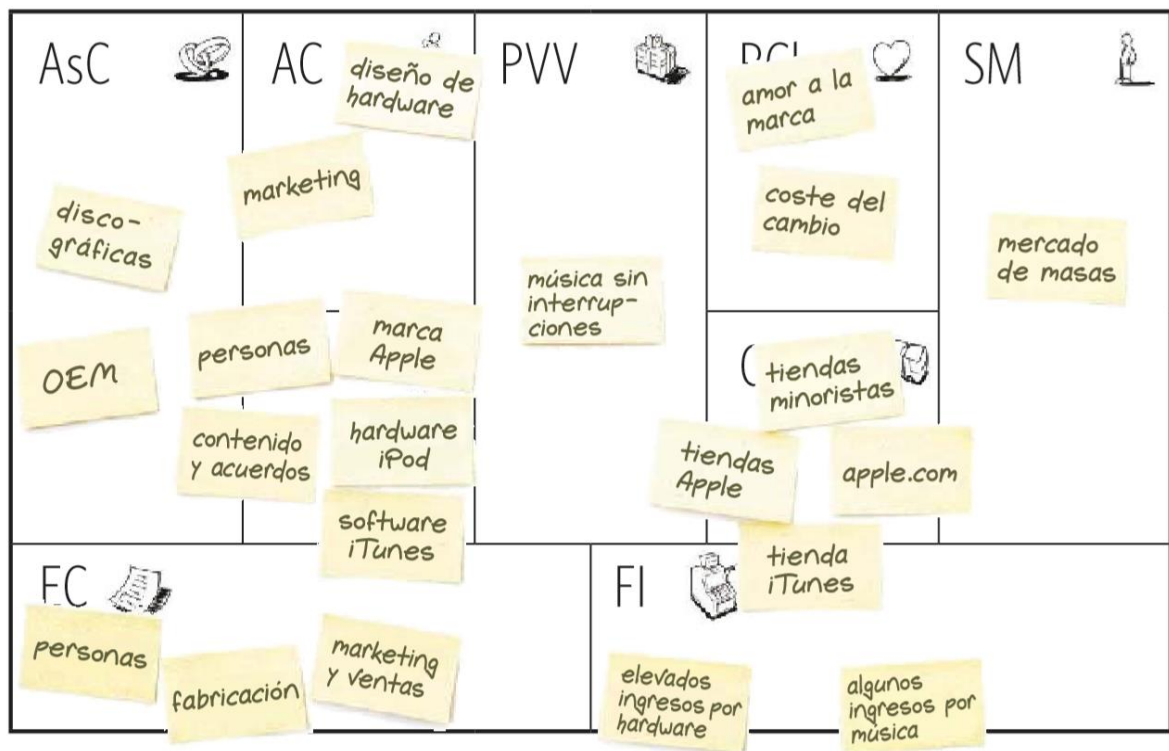
Figura 1 Estructura Modelo Canvas



Fuente: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

A partir de esta estructura surge el lienzo del modelo con la intención de poder plasmar en él, en forma de “post its” o autoadhesivos, las ideas o propuestas para cada uno de los módulos y de esta forma obtener un esquema del negocio (Ver Figura 2).

Figura 2 Lienzo con Post its (Apple)



Fuente: Generación de modelos de negocio, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Segmentos de mercado: Este módulo permite definir los tipos o grupos de clientes hacia los cuales se dirige la empresa, ya sean personas o entidades. Durante el desarrollo de este módulo se espera poder seleccionar los segmentos de mercado hacia los cuales se enfocaran las propuestas de valor, para luego poder conocer las necesidades específicas del tipo de cliente presente en los segmentos seleccionados.

Es necesario, de igual forma, hacer una clara diferenciación de tipos o grupos de clientes teniendo en cuenta factores como: requerimientos del producto o servicio, canales de distribución, tipo de relación, rentabilidad y aspectos de la oferta por los cuales están dispuestos a pagar.

Las preguntas que se pretenden responder en este módulo son:

- ¿Para quién creamos valor?
- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Propuestas de valor: En este módulo se formularan los conjuntos de productos o servicios que se ofrecerán a cada segmento del mercado, según lo obtenido en el módulo anterior, ofreciendo de esta forma diferentes productos acordes a las necesidades y gustos del cada tipo de cliente, permitiendo de esta forma crear valor para la empresa. Estas propuestas de valor se convertirán en ventajas sobre las otras empresas.

Las preguntas que se pretenden responder en este módulo son:

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Canales: El módulo de canales de distribución permite explicar el modo en que la empresa se comunicara con los diferentes grupos de clientes y la forma como les proporcionara la oferta de valor. Estos puntos de contacto con el cliente son fundamentales, afectan directamente la imagen de la empresa y juegan un papel primordial en la experiencia del cliente.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes⁵:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Las preguntas que se pretenden responder en este módulo son:

- ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
- ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
- ¿Cómo se conjugan nuestros canales?
- ¿Cuáles tienen mejores resultados?
- ¿Cuáles son más rentables?
- ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Relaciones con clientes: A diferencia del módulo anterior, canales de distribución, este módulo busca establecer las estrategias que la empresa utilizara para mantener un flujo de clientes adecuado para garantizar la rentabilidad del negocio en cada uno de los segmentos donde se esté presente.

Estas estrategias o relaciones pueden ser automatizadas o personalizadas y son susceptibles a cambios durante el transcurso del ejercicio de la empresa, pues responden a cambios del mercado y a las necesidades de sus clientes.

La correcta elección de estas relaciones con clientes repercutirá ampliamente en la experiencia global del cliente y en el éxito de la empresa en términos financieros y de posicionamiento de marca.

Las relaciones con los clientes⁶ pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

⁵ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de modelos de negocio, 285p (Página 29)

⁶ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de modelos de negocio, 285p (Página 31)

Las preguntas que se pretenden responder en este módulo son:

- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?
- ¿Cuál es su coste?
- ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Fuentes de ingresos: En este módulo se determinarán los beneficios que se esperan obtener mediante el ejercicio de la empresa en los diferentes segmentos del mercado. Al hablar de fuentes de ingresos se hace referencia a la diferencia entre los flujos de caja obtenidos y los gastos incurridos. En este módulo es de vital importancia conocer las necesidades de los clientes para poder responder correctamente a la pregunta ¿por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes? para garantizar un flujo de caja constante y suficiente, mediante la creación fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos⁷ diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Las preguntas que se pretenden responder en este módulo son:

- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Recursos clave: Los recursos clave mencionados, los cuales dan el nombre a este módulo, hacen referencia a aquellos activos principales con los que cuenta un modelo de negocio que garantizan la creación de una propuesta de valor y el

⁷ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de modelos de negocio, 285p (Página 33)

correcto direccionamiento de estas propuestas a los segmentos del mercado adecuados. Cabe resaltar que cada modelo de negocio cuenta con recursos clave diferentes, que van acorde al sector en el que se desempeñe, los factores diferenciadores respecto a la competencia y el direccionamiento estratégico ofrecido por la gerencia. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales. Adicionalmente pueden ser propios de la empresa o de terceros, siempre y cuando la empresa tenga la posibilidad de obtenerlos o alquilarlos.

Las preguntas que se pretenden responder en este módulo son:

- ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Actividades clave: En este módulo se deben definir las acciones que permitirán a la empresa crear y ofrecer las propuestas de valor a los clientes en los diferentes segmentos del mercado, llegar a estos mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos⁸. Un buen direccionamiento de estas actividades garantizara el éxito del plan de negocio. Al igual que en el módulo anterior, recursos clave, los recursos clave necesarios varían para cada empresa según las necesidades de la misma.

Las preguntas que se pretenden responder en este módulo son:

- ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Asociaciones clave: Este módulo engloba todas las relaciones con socios y proveedores que permiten el correcto funcionamiento del ejercicio de la empresa, garantizando el correcto funcionamiento del modelo de negocio ofreciendo las propuestas de valor a los clientes, manteniendo los estándares de calidad necesarios para satisfacer a los clientes, reducir riesgos, o adquirir recursos.

⁸ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de modelos de negocio, 285p (Página 39)

Se puede hablar de cuatro tipos⁹ de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Las preguntas que se pretenden responder en este módulo son:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Estructura de costes: Por último este módulo conglera todos los costes necesarios incurridos para garantizar una correcta implementación y funcionamiento del modelo de negocio. Estos costes corresponden tanto a aquellos requeridos durante la creación de la empresa, como aquellos necesarios para garantizar la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos. Este módulo se alimenta de los tres módulos anteriores (Actividades clave, recursos clave y asociaciones clave) los cuales facilitan la diferenciación de costes y su cálculo. Estos costos pueden variar de igual forma según los requerimientos de cada empresa.

Las preguntas que se pretenden responder en este módulo son:

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

⁹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de modelos de negocio, 285p (Página 41)

1.3.1.5. Plan de Negocios propuesto por Arthur R. DeThomas y Lin Gensing-Pophal: Estos autores en su libro “Writing a convincing business plan” dan los siguientes consejos o acciones¹⁰ necesarias durante la formulación de un plan de negocios:

- Investigar a profundidad la industria donde el negocio se desempeñara
- Desarrollar un plan detallado que permita identificar los factores clave en el éxito de un negocio.
- Definir en detalle cada fase del negocio, como estos módulos del modelo de negocio se acoplan entre si y de qué manera dichos módulos aportan en la creación de una idea de negocio viable.
- Realizar una cautelosa depuración y análisis de la información, con el fin de contar con una base de datos que permitan determinar la probabilidad de éxito del negocio y el riesgo que este implica.
- Realizar un análisis DOFA que permita determinar las fortalezas y debilidades de la empresa en términos de mercado, competencia y consumidores.

De igual forma los autores definen unas preguntas clave que el plan de negocio debe responder con el fin de garantizar su efectividad, siendo esta información fundamental del quehacer del negocio. Estas preguntas son:

- ¿Cuál es la actividad exacta que la empresa realiza?
- ¿Cuál es el producto o servicio que vende?
- ¿Dónde está ubicado el mercado para dicho producto?
- ¿Cuál es el mercado meta del producto?
- ¿Cómo opera el negocio?
- ¿Cuál es la posición financiera actual de la empresa?
- ¿Por qué tendrá éxito?

¹⁰ Arthur R. DeThomas y Lin Gensing-Pophal, Writing a convincing business plan, Hauppauge, N.Y. : Barron's Educational Series, 2001, 262p

1.3.1.6. Plan de Negocios propuesto por Sharon I. Fullen: En su libro “Great Business Plan for your Small business en 60 Minutes or Less” la autora define lo que, desde su experiencia, son los propósitos fundamentales¹¹ en la creación de un plan de negocios. Estos propósitos son:

- Describir la idea de negocios.
- Definir las necesidades de los consumidores y las actividades y procesos con los que cuenta el negocio para satisfacerlas.
- Realizar un análisis DOFA.
- Identificar los posibles obstáculos a superar durante la creación y funcionamiento del negocio.
- Establecer las relaciones y herramientas requeridas por el emprendedor y el equipo de trabajo que permitan satisfacer las necesidades de los inversionistas.
- Definir un plan de mercadeo que contenga las estrategias a utilizar durante el proceso de captación y fidelización de clientes
- Establecer las metas para lanzar, desarrollar y generar utilidades
- Realizar un análisis financiero mediante proyecciones que permitan calcular los rendimientos y márgenes esperados, así como los flujos de caja generados por el negocio

Al igual que en otros modelos de plan de negocios la autora plantea una serie de interrogantes clave sobre el negocio que todo plan debe responder. Esto debido a que responden a las áreas fundamentales de la empresa y el emprendedor y los inversionistas deben tener conocimiento de los mismos. A continuación se citan algunos de estos interrogantes:

- ¿Menciona la visión de la empresa de forma clara y concisa, respaldada por hechos?
- ¿Describe una idea de mercadeo con el respaldo de hechos?
- ¿Promueve productos y servicios?
- ¿Detalla beneficios a largo plazo?
- ¿Describe estrategias y metas para iniciar y desarrollar el negocio?

¹¹ Sharon I. Fullen, Great Business Plan for your Small business en 60 Minutes or Less, Atlantic Publishing Company (FL), 2006, 287p

- ¿Detalla un mercado meta detallado, con una participación de mercado adecuada y poder de adquisición redituable?
- ¿Menciona las ventajas competitivas?
- ¿Incluye administradores, personal clave y de soporte con las habilidades y experiencia para lograr que el negocio sea exitoso?
- ¿Demuestra la habilidad del emprendedor para controlar la calidad de productos y la entrega del mismo a los consumidores?
- ¿Muestra proyecciones financieras reales, junto con escenarios pesimistas y realistas?
- ¿Demuestra beneficios en un periodo corto de tiempo?
- ¿Muestra que el emprendedor ha realizado inversión personal?

1.3.1.7. Estructura básica de un plan de negocios: La estructura básica de un plan de negocios¹² está compuesta por las siguientes partes o módulos:

1. Resumen ejecutivo
2. Definición del negocio
3. Estudio de mercado.
4. Estudio técnico.
5. Organización del negocio.
6. Estudio de la inversión.
7. Estudio de los ingresos y egresos.
8. Estudio financiero.

Resumen ejecutivo: Se presenta como un resumen de los otros 7 módulos y debe ser presentado al inicio del documento, se realiza al finalizar los otros módulos y suele incluir los siguientes elementos:

- Los datos básicos del negocio: Dentro de estos datos se encuentra: el nombre del negocio, su actividad, su ubicación, entre otros.

¹² Crecenegocios, Estructura y modelo de un plan de negocios. Recuperado Julio 11, 2016, Disponible en: < <http://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>>

- La descripción del negocio: Define las actividades que se realizarán y el producto o servicio que se ofrecerá.
- Las características diferenciadoras: Aquellos factores diferenciadores o innovadores con los que el negocio va a contar en términos de producto o servicio y que le permitirán diferenciarse de la competencia.
- Las ventajas competitivas: Aquellas ventajas sobre la competencia que pueden ser sostenibles en el tiempo.
- La visión y la misión.
- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio
- Los objetivos del negocio puesto en marcha.
- Las estrategias del negocio: Aquellas estrategias que utilizara la gerencia para alcanzar los objetivos y poder sortear dificultades.
- El equipo ejecutivo: Las personas que se encargarán de la puesta en marcha del proyecto y después durante la ejecución del mismo.
- La inversión requerida: La inversión que será necesaria para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo.
- La rentabilidad esperada: Incluye los indicadores de rentabilidad utilizados.
- Las conclusiones del proyecto: las conclusiones a las que se ha llegado una vez culminado el desarrollo del plan de negocios.

Definición del negocio: En esta parte se describe el negocio que se va a realizar, sus objetivos, estrategias y se justifica la creación del mismo y suele incluir los siguientes elementos:

- Los datos básicos del negocio.
- La descripción del negocio.
- Las características diferenciadoras.
- Las ventajas competitivas.
- El mercado objetivo.
- La visión y la misión.
- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio.

- Los objetivos del negocio.
- Las estrategias del negocio.

Estudio de mercado: En este módulo se espera conocer la demanda futura al producto o servicio que el negocio va a ofrecer mediante un análisis del mercado objetivo, pronóstico de demanda entre otros elementos, el estudio de mercado suele contener los siguientes elementos:

- Definición y análisis del mercado objetivo.
- Análisis de la competencia.
- Análisis y pronóstico de la demanda.
- Análisis de la comercialización.
- Análisis del mercado proveedor.

Estudio técnico: En este módulo se definen aquellos elementos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, su proceso productivo, infraestructura requerida, tamaño, entre otros. El estudio técnico suele contener los siguientes elementos:

- Los requerimientos físicos.
- El proceso del negocio.
- El local del negocio.

Organización del negocio: Describe la estructura jurídica y administrativa que tendrá el negocio, las áreas o departamentos que la conformaran y otros elementos relacionados a estas, suele contener los siguientes elementos:

- La estructura jurídica.
- La estructura orgánica.
- Los cargos y las funciones.
- El requerimiento de personal.
- Los gastos de personal.

- Los sistemas de información.
- El perfil del equipo ejecutivo.

Estudio de inversión: Este módulo hace parte del análisis financiero y engloba todos aquellos costos necesarios para poner en marcha el negocio y para hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo, así como la estructura financiera que utilizara. El estudio de inversión suele contener los siguientes elementos:

- Activos fijos.
- Activos intangibles.
- Capital de trabajo.
- La inversión total.
- Estructura del financiamiento.
- Fuentes de financiamiento.

Estudio de ingresos y egresos: En esta parte se realizaran proyecciones de gastos y ventas para el periodo de tiempo proyectado en el plan de negocio, este módulo suele incluir los siguientes elementos:

- Los presupuestos de ingresos (presupuesto de ventas, presupuesto de cobros, etc.).
- Los presupuestos de egresos (presupuesto de compras, presupuesto de pagos, presupuesto de gastos administrativos, presupuesto de gastos de ventas, presupuesto del pago de la deuda, etc.).
- El cálculo del punto de equilibrio.
- El presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado.
- El presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- El balance general proyectado.

Estudio financiero: En este módulo se calcula el periodo de recuperación de la inversión y de la rentabilidad del negocio, suele contener los siguientes elementos:

- El periodo de recuperación de la inversión.

- El retorno sobre la inversión (ROI).
- El valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)

1.3.1.8. Consideraciones con respecto al modelo a utilizar: A partir de la anterior bibliografía consultada se realizó un diseño metodológico que satisfaga las necesidades de esta monografía, considerando que su alcance está en un análisis de pre factibilidad de una idea de negocio (Ver Metodología).

Teniendo en consideración estas sugerencias propuestas por diversos autores para la creación de un plan de negocios se decidió realizar 5 módulos que permitirán definir las áreas fundamentales del negocio. Estos módulos son: estudio de mercados, estudio técnico, estudio legal y administrativo, estudio financiero y plan estratégico, los cuales van acorde a los objetivos propuestos en este plan de negocios.

De igual forma se decidió omitir el estudio ambiental dentro de esta monografía, teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, ya que la idea principal no involucra una utilización de una gran cantidad de desechos nocivos para el medio ambiente. Adicionalmente, se reunirán las actividades que implican cálculos monetarios y de rentabilidad del negocio dentro de un único capítulo con el fin de unificar la información financiera. Por último dentro del módulo de estudio legal y administrativo se reunirán aspectos estratégicos, organizacionales, estructurales y legales del negocio.

1.3.2. Marco de antecedentes

1.3.2.1 El concepto de “La tapa”. La tapa, como es conocida en España, no es una comida, más bien es una amplia variedad de aperitivos o bocadillos propios de la cocina española, que pueden venir en muchas formas y variedades, se sirven para acompañar una bebida, ya sea alcohólica o no.

1.3.2.2. Teorías sobre el origen de “La tapa”. Existen diferentes teorías sobre el nacimiento de la tapa, algunas de ellas le dan un origen real, otras de origen campesino. Dentro de estas teorías la más conocida reseña el origen de la tapa al rey Alfonso X, quien por prescripción médica debía tomar 1 o 2 copas de vino diarias y para evitar los efectos del alcohol la acompañaba con unos bocados de cualquier comida¹³.

Otra teoría afirma que fue el rey Alfonso XIII, quien durante una visita a la venta “El ventorrillo del Chato”, dio origen a la tapa, pues pidió una copa de vino y justo cuando el camarero iba a servir la copa se levantó una ventisca que invadió la venta, por lo que el camarero decidió colocar una loncha de jamón sobre la copa de vino del rey a modo de “tapa”, la idea innovadora sorprendió al rey, quien pidió otra copa, con una “tapa igual”.

Otra teoría se remite a la época de los Reyes Católicos, durante la cual se presentaban una gran cantidad de incidentes a la salida de las tabernas, por lo que los camareros decidieron acompañar las copas de vino de una loncha de jamón u otro embutido.

La historia da otro origen a la tapa durante el siglo XIX, donde, con la intención de reponer fuerzas y continuar el trabajo, los trabajadores de campo acompañaban una copa de vino de una loncha de queso, jamón u otro embutido.

De igual forma se puede leer sobre la tapa en “El Quijote”, donde se conocida a la tapa bajo el nombre de “avisillo”.

1.3.2.3. Bebidas tradicionales para acompañar una tapa. A pesar de que la tapa es un acompañamiento para cualquier tipo de bebida, dentro de la cultura española, de donde es originaria, suele comerse para acompañar una copa de vino o cerveza y las variaciones de estas dependen de la región de España en donde se esté. Algunas de estas opciones¹⁴ son:

¹³ ABCdeSevilla, Origen y evolución de las tapas. Recuperado Julio 11 2016, Disponible en: <
<http://sevilla.abc.es/gurme/gastronomia/origen-y-evolucion-de-las-tapas/>>

¹⁴ DonQuijote, Breve guía del maravilloso mundo de las tapas... y algunas frases útiles para usar yendo de tapeo. Recuperado Julio 12, 2016. Disponible en: <
<http://www.donquijote.org/cultura/espana/sociedad/gastronomia/tapas>>

- País Vasco: pide un Txakolí- un vino joven.
- Cataluña: bébete un Penedés o un cava.
- Galicia: sorbe una taza de Ribeiro.
- Castilla: prueba un Valdepeñas o un robusto Rioja.
- Andalucía: remoja tus tapas con un Fino.
- Asturias: aquí un *culín* de sidra (medida de sidra que se sirve en un vaso) substituye al vino
- Valencia: mitad cerveza rubia, mitad limonada (conocido como clara en otras partes).

1.3.2.4. Algunos de los mejores bares de tapas de España. La cantidad de bares de tapas presentes en España es incontable, muchos con renombre internacional, a continuación se presentaran algunos de ellos, conocidos por su gran tradición y factores diferenciadores que les permiten entrar en la lista de “los mejores bares de tapas de España”¹⁵

- Tickets, Barcelona
- A Fuego negro, Donostia-San Sebastián
- Vuelve Carolina, Valencia
- PerretxiCo, Vitoria-Gasteiz
- Villa Paramesa, Valladolid
- El Burladero, Sevilla
- Barra Atlántica, Madrid
- El 38 de Larumbe, Madrid
- Bibo, Marbella
- Central Bar by Ricard Camarena, Valencia
- Seis Reales, Aranjuez
- La Gabinoteca, Madrid
- Ten´s Tapas Restaurant, Barcelona
- Tapas 24, Barcelona
- Petit Comité, Barcelona

¹⁵ ABC, Algunos de los mejores bares de tapas de España, Diciembre 4 de 2015. Recuperado Julio 12, 2016. Disponible en: < http://www.abc.es/viajar/guia-repsol/abci-algunos-mejores-bares-tapas-espana-201512042229_noticia.html>

1.4. METODOLOGIA

El diseño metodológico para este plan de negocios se formuló con base al cumplimiento de los objetivos propuestos, teniendo una amplia relación con la estructura de un plan de negocios propuesta por diversos autores (Ver numeral 4.1. Marco Teórico). En la Tabla 5 se detallan las etapas que comprenden este plan de negocios, las actividades que se desarrolló durante el transcurso de esta monografía con el fin de cumplir los objetivos propuestos en la elaboración de este plan de negocio.

Tabla 5 Metodología

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	
Realizar un análisis de mercado que permita determinar la posible acogida de esta nueva oferta en la ciudad e identificar, analizar y modificar la oferta de negocios para obtener una mejor acogida por parte de la comunidad	Investigación de mercados	Análisis del sector	
		Análisis de mercado	
		Análisis de competencia	
	Estrategias de mercado	Concepto de producto o servicio	
		Estrategias de distribución	
		Estrategias de precio	
		Estrategias de promoción	
		Estrategias de comunicación	
	Realizar un análisis técnico que permita determinar recursos y equipos requeridos, una localización favorable, la organización y distribución de planta	Operación	Ficha técnica del producto o servicio
			Estado de desarrollo/ Estado del arte
Descripción del proceso			
Necesidades y requerimientos			
Plan de compras		Tabla de consumos por unidad de producto	
Infraestructura	Tabla de infraestructura		
Identificar los aspectos legales y administrativos necesarios para el correcto funcionamiento de esta idea de negocio	Estrategia organizacional	Análisis DOFA	
	Estructura organizacional	Estructura organizacional	
	Aspectos legales	Constitución empresa y aspectos legales	

Continuación Tabla 5 Metodología

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ETAPA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR
Diseñar un análisis financiero que permita determinar la viabilidad económica del proyecto	Ingresos	Tablas de ingresos
		Estructura de financiamiento
	Egresos	Tablas de egresos
		Costos anualizados administrativos
Diseñar un plan estratégico que permita determinar las actividades que se utilizarán durante el proceso de apertura e inicio del negocio	Capital de trabajo	Tabla de capital de trabajo
	Plan estratégico durante las primeras etapas del negocio	Plan estratégico en la apertura e inicio del negocio

2. ESTUDIO DE MERCADOS

Mediante este estudio de mercados se determinarán variables fundamentales en el éxito de un modelo de negocio tales como: Mercado objetivo (cantidad de posibles consumidores), la demanda del producto o servicio que se ofrecerá, el precio que los clientes están dispuestos a pagar, principales atributos del producto que afectan la percepción del producto o servicio por parte del cliente, sus hábitos, entre otros.

Durante este estudio se utilizarán diversas herramientas para poder conocer estos atributos del mercado, las cuales serán alimentadas por fuentes de información primaria y secundaria tales como: revisión estudios realizados anteriormente por terceros y realización de un sondeo de opinión.

Esto permitirá establecer políticas de calidad y políticas de precios, conocer la viabilidad de la idea de negocio y permitirá estimar la demanda del producto a tener en cuenta durante las primeras etapas de funcionamiento del negocio.

2.1. DEFINICION DEL CLIENTE OBJETIVO

A partir de la idea de negocio propuesta en este plan de negocio, el cliente objetivo de negocios del algunos “bares de tapas” en España y las características culturales de la región los autores plantean las siguientes características fundamentales del cliente objetivo para este negocio:

- Necesidad de un ambiente placentero para departir.
- Dinero disponible para gastar (Capacidad económica).
- Residentes principalmente en el municipio de Bucaramanga.
- Abierta al cambio.

Teniendo en cuenta estas características se determinó que el cliente objetivo engloba principalmente a personas residentes en Bucaramanga, pertenecientes a un estrato socioeconómico medio-alto (Estratos 3, 4, 5 y 6) con edades entre los 18 y 60 años

2.2. ANÁLISIS DE MERCADO OBJETIVO

Esta idea de negocio se definió con la intención de ser implementada en la ciudad de Bucaramanga. Por lo tanto se partirá de la información demográfica de este municipio para definir el entorno macroeconómico en donde se encuentra el mercado objetivo de esta idea de negocio se centrara en los habitantes de este municipio.

Bucaramanga, capital del departamento de Santander, está constituida por 17 comunas (Ver figura 3), en las cuales existen actualmente alrededor de 200 barrios. Los resultados poblacionales producto del censo realizado por el “Departamento administrativo nacional de estadística” (DANE) en el año 2005 arrojaron muestran que la población de este municipio era de 508,102 personas¹⁶.

A partir de estos datos obtenidos en 2005 el DANE realizó estimaciones poblacionales para los siguientes años. De acuerdo a estos análisis poblacionales se espera que la población del municipio de Bucaramanga para el año 2016 sea de 528,269 personas¹⁷.

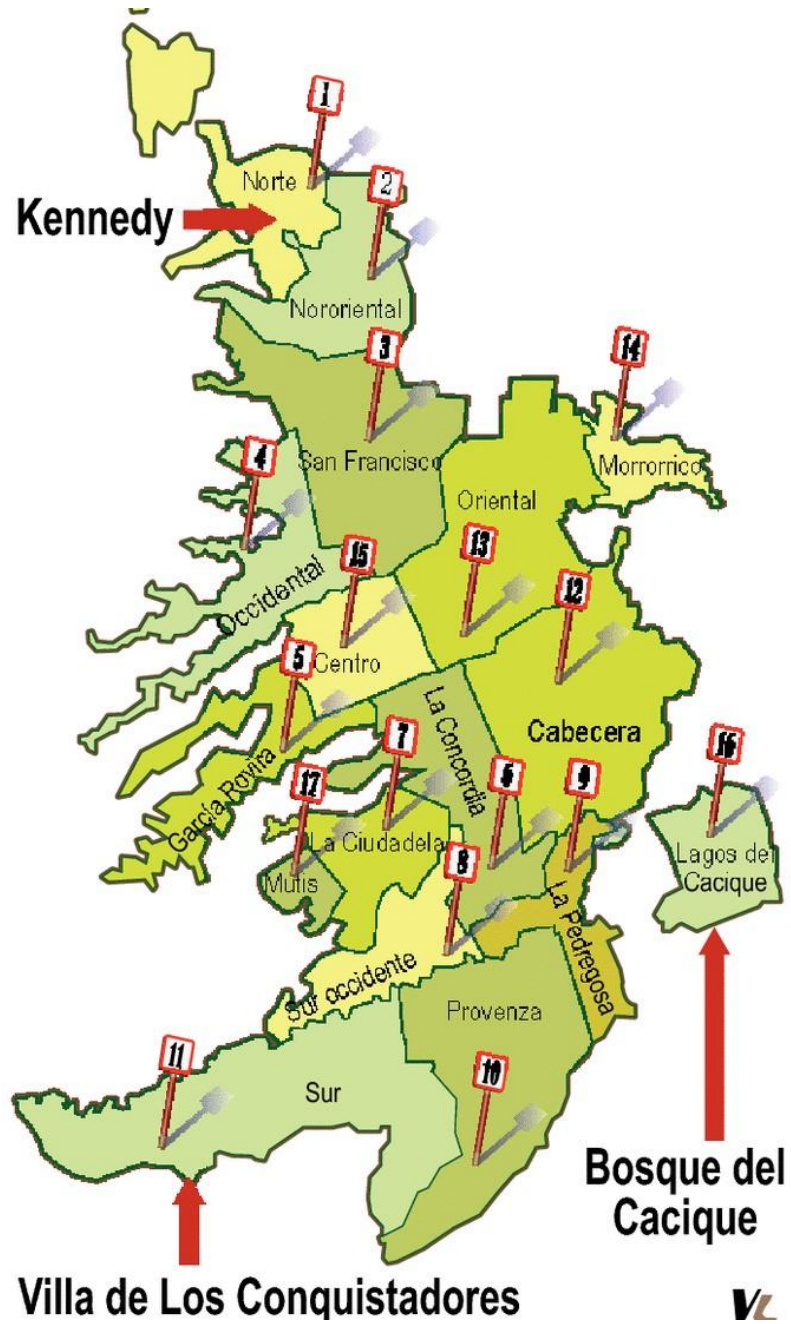
Teniendo en cuenta que la idea de negocio que se desea implementar esta principalmente enfocada a habitantes de la ciudad de Bucaramanga pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 (Ver 2.1. Definición del cliente objetivo) es de vital importancia conocer la distribución poblacional por estratos socioeconómicos en el municipio. Para este fin se utilizó un estudio¹⁸ realizado por el “Centro de estudios de la construcción y el desarrollo urbano y regional” (CENAC), el cual mediante datos obtenidos de la superintendencia de servicios públicos (Teniendo en cuenta el servicio de energía eléctrica en mayo de 2010) estimo el porcentaje de viviendas por estrato socioeconómico en algunos municipios del territorio nacional (Ver tabla 6)

¹⁶ Resultados censo general 2005 – Resultados Bucaramanga. Departamento administrativo nacional de estadística. Recuperado Agosto 10, 2016. Disponible en: < http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados_am_municipios.pdf>

¹⁷ Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020. Departamento administrativo nacional de estadística. Recuperado Agosto 10, 2016. Disponible en: < <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>>

¹⁸ Contexto sectorial Bucaramanga- Santander. Centro de estudios de la construcción y el desarrollo urbano y regional. Actualizado: Julio de 2010. Recuperado Agosto 10, 2016. Disponible en: < <http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000123.pdf>>

Figura 3 Mapa de Bucaramanga



Fuente: <http://www.mapade.org/>

Tabla 6 Distribución de viviendas por estrato socioeconómico

Ciudad	Estrato - % viviendas						
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Total
Bogotá D.C.	7.1	35.1	36.4	13.2	4.6	3.7	100.0
Medellín	11.2	35.5	29.1	11.3	8.5	4.4	100.0
Cali	16.6	27.5	32.9	10.9	9.2	2.9	100.0
Barranquilla	34.3	19.7	24.5	11.9	5.4	4.2	100.0
Bucaramanga	12.6	20.7	25.8	32.1	3.2	5.6	100.0
Cartagena	42.2	27.7	16.4	6.0	3.3	4.3	100.0
Cúcuta	24.5	42.5	21.2	10.1	1.7	0.1	100.0
Pereira	15.4	34.0	19.3	14.9	9.9	6.5	100.0
Ibagué	16.4	47.1	25.0	9.5	1.6	0.5	100.0
Manizales	10.0	25.0	37.8	14.6	5.0	7.6	100.0
Pasto	22.5	42.4	24.5	7.8	2.7	0.0	100.0
Villavicencio	17.9	31.5	40.1	6.9	2.7	0.9	100.0
Armenia	22.2	27.3	30.1	9.9	9.2	1.4	100.0

Fuente: CENAC – Contexto sectorial Bucaramanga-Santander

De igual forma es necesario tener en cuenta la distribución por edades de la población del municipio de Bucaramanga para lo cual se tendrá en cuenta el documento presentado por el municipio de Bucaramanga¹⁹ en el cual se indica que el porcentaje de la población bumanguesa en edad productiva (entre los 15 y 59 años) en el año 2011 representaba un 65,2% de la población total (De acuerdo a datos presentados por el DANE).

Con base a estos datos obtenidos por diversos estudios se estimara la población en Bucaramanga para el año 2016 (A pesar de la complejidad que implica un cálculo de este tipo) mediante su unificación en la siguiente tabla (Ver tabla X) que desglosara la población bumanguesa total por estratos en edades productivas (La presentación de los datos propuesta en estos intervalos de edades es la más cercana al cliente objetivo de esta idea de negocio) para luego calcular el total de personas residentes en Bucaramanga pertenecientes a estratos 3 al 6 y edades entre los 15 y 59 años (Características deseables teniendo en cuenta el cliente objetivo)

¹⁹ Plan de Desarrollo 2012-2015. Municipio de Bucaramanga, Bucaramanga Sostenible. Recuperado Agosto 10, 2016. Disponible en: <
http://www.bucaramanga.gov.co/documents/PRIMER_%20DOCUMENTO_%20PLAN_%20DE_%20DESARROLLO_%202012-2015.pdf>

Tabla 7 Estimación población en Bucaramanga año 2016

Estratos	Población	%Participación población	Población Edad 15-59 años	% Total de la población
1	66561,89	12,60%	43394	8,21%
2	109351,7	20,70%	71290	13,49%
3	136293,4	25,80%	88854	16,82%
4	169574,3	32,10%	110551	20,93%
5	16904,61	3,20%	11021	2,09%
6	29583,06	5,60%	19286	3,65%
Total	528269	100,00%	344396	65,19%

Mediante esta tabla es posible estimar el cliente objetivo mediante la suma de los valores resaltados en negrilla. Por lo tanto la población que cuenta estos atributos o características (Cliente objetivo) es de 229712 personas.

2.3. INVESTIGACION DEL MERCADOS

2.3.1. Cálculo del tamaño de la muestra

Conocer la demanda del producto o servicio a ofrecer es de vital importancia para cualquier negocio, por lo tanto se hace indispensable realizar análisis pertinentes que permitan estimar esta variable.

Por lo tanto, dentro de este plan de negocios, se realizará un proceso de muestreo que permita establecer la acogida de la comunidad ante la idea de negocio presentada, variables que influyen en la compra, precio que el cliente objetivo estaría dispuesto a pagar, entre otros.

Dentro del proceso de muestreo es primordial determinar el tamaño de la muestra a realizar, de tal forma que esta satisfaga las necesidades del investigador. Teniendo en cuenta que anteriormente se estimó la población objetivo se trabajará con la siguiente formula (Para población conocida por proporciones):

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

Donde:

Z^2 = Valor teniendo en cuenta el nivel de confianza

p = Probabilidad de que ocurra el evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento

N = Población objetivo

e^2 = Error máximo

n = Tamaño de la muestra

Por criterio de los autores se determinó que el grado de confianza deseado del estudio es del 95% ($Z=1.96$), un error máximo de 10% ($e=0.1$) y con la intención de maximizar el tamaño de la muestra se trabajó con proporciones $p=q=0.5$. Teniendo en cuenta que la población obtenida anteriormente (Ver 2.2. Análisis del mercado objetivo) es de 229712 personas, se realizó el cálculo de la muestra óptima para el estudio de la siguiente forma:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 229712}{229712 * 0.1^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 95.9998 = 96$$

2.3.2. Objetivos de la encuesta

Con la intención de conocer las preferencias del cliente objetivo se diseñó un modelo de encuesta que permitiera identificar factores claves en el éxito del plan de negocios, para lo cual se diseñaron 3 objetivos para la misma, enfocados cada uno de ellos a conocer un atributo de compra del cliente. Los objetivos desarrollados en

la encuesta, junto a las preguntas enfocadas a cada uno de ellos, se pueden observar en la tabla 8.

Tabla 8 Objetivos encuesta

Objetivo	Preguntas
Caracterizar demográficamente la muestra	1,2,3
Definir hábitos de consumo de licores (Frecuencia, gustos)	4,5,6
Definir factor diferenciador	7,10,11
Identificar los conocimientos de la población sobre el concepto de bar de tapas	8,9

2.3.2. Diseño de la encuesta

1. Edad			
Menor de 25 años	<input type="checkbox"/>	Entre 26-35 años	<input type="checkbox"/>
Mayor de 50 años	<input type="checkbox"/>	Entre 36-50 años	<input type="checkbox"/>
2. Ocupación			
Estudiante	<input type="checkbox"/>	Empleado	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	Ama de casa	<input type="checkbox"/>
3. ¿A qué estrato pertenece?			
Estrato 3	<input type="checkbox"/>	Estrato 4	<input type="checkbox"/>
Estrato 6	<input type="checkbox"/>	Estrato 5	<input type="checkbox"/>
4. ¿Con que frecuencia consume cerveza?			
1 vez por semana	<input type="checkbox"/>	Cada 15 días	<input type="checkbox"/>
Solo en ocasiones especiales	<input type="checkbox"/>	No consumo	<input type="checkbox"/>
		1 vez al mes	<input type="checkbox"/>

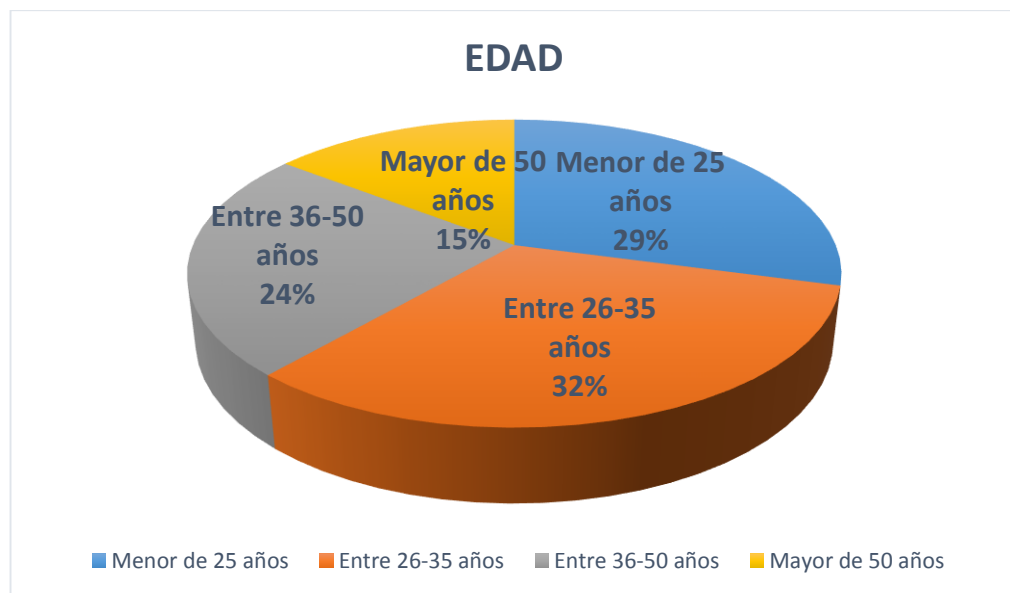
5. ¿Con que frecuencia visita bares?			
1 vez por semana	<input type="checkbox"/>	Cada 15 días	<input type="checkbox"/>
Solo en ocasiones especiales	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
6. En estos lugares suele consumir			
Cerveza únicamente	<input type="checkbox"/>	Cualquier tipo de bebida	<input type="checkbox"/>
		Licores únicamente	<input type="checkbox"/>
7. Clasifique en orden de importancia (1 más importante y 6 menos importante) los siguientes factores			
Sitio (Localización)	<input type="checkbox"/>	Decoración y ambiente	<input type="checkbox"/>
La calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	El precio	<input type="checkbox"/>
		Tiempo de espera	<input type="checkbox"/>
		Seguridad	<input type="checkbox"/>
8. ¿Conoce el concepto de Bar de Tapas español?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
9. ¿Le gustaría recibir un pasabocas para acompañar para cerveza consumida?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
10. ¿Qué le gustaría recibir para acompañar una cerveza?			
Papa a la francesa	<input type="checkbox"/>	Ensalada rusa	<input type="checkbox"/>
Arroz con cabanos	<input type="checkbox"/>	Platanitos	<input type="checkbox"/>
		Yuca con salsa chimichurri	<input type="checkbox"/>
		Chicharrón casero	<input type="checkbox"/>
11. ¿Cuál considera Ud. como la mayor falencia de los bares de la ciudad (ordene de 1-6)			
Sitio (Localización)	<input type="checkbox"/>	Decoración y ambiente	<input type="checkbox"/>
La calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	El precio	<input type="checkbox"/>
		Tiempo de espera	<input type="checkbox"/>
		Seguridad	<input type="checkbox"/>

2.3.3. Resultados sondeo

Los resultados obtenidos en cada una de las preguntas contenidas en el modelo de encuesta diseñado para recolectar información sobre los gustos del cliente objetivo se recopilaran y analizaran en este numeral. Esta encuesta fue realizada vía Internet mediante un documento Drive, el cual fue diligenciado por personas que cumplían con las características del cliente objetivo: Edad y estrato socioeconómico.

- Pregunta 1: Edad

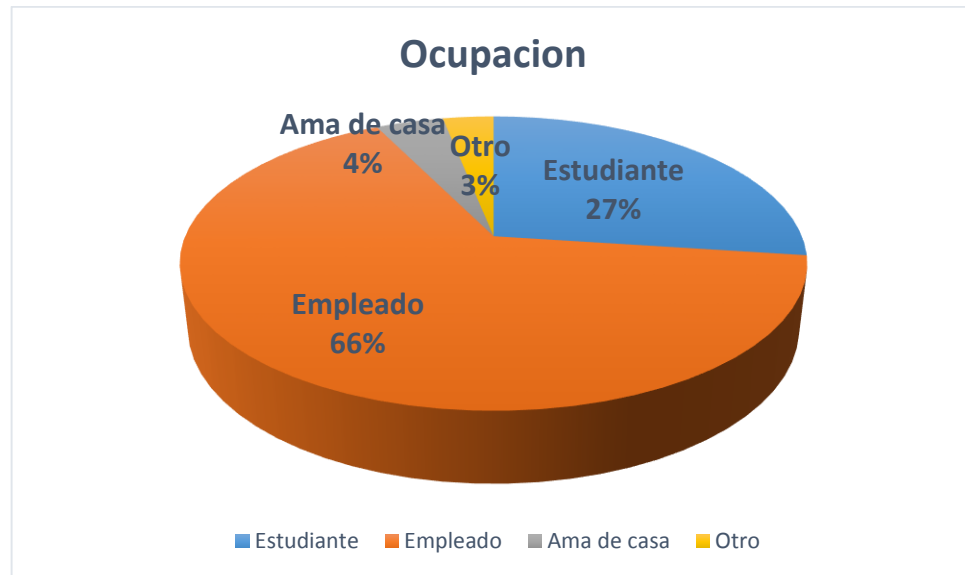
Figura 4 Distribución de edades



Los resultados obtenidos en el proceso de muestreo se distribuyeron por edades de la siguiente manera: 29% menores de 25 años, 32% con edades de entre 26 y 35 años, 24% con edades entre los 36 y 50 años, y el 15% restante con edades superiores a 50 años

- Pregunta 2: Ocupación

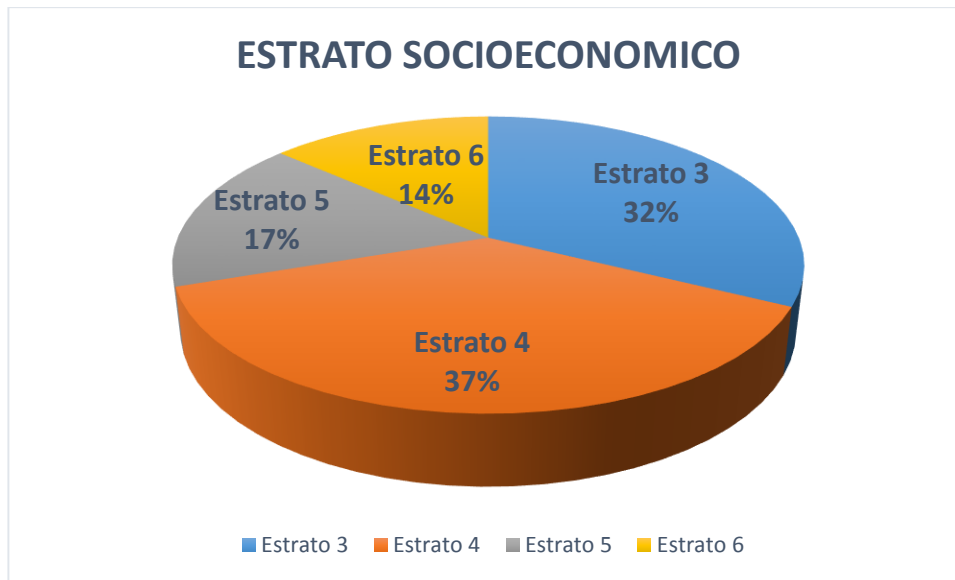
Figura 5 Distribución de ocupaciones



Esta pregunta permite determinar la ocupación de las personas encuestadas durante el sondeo. Como resultados de esta pregunta demográfica se obtuvo que el 66% de los encuestados es empleado, 27% es estudiante, 4% ama de casa y el 3% restante tiene otra ocupación (Emprendedor, trabajador independiente)

- Pregunta 3: Estrato socioeconómico al que pertenece

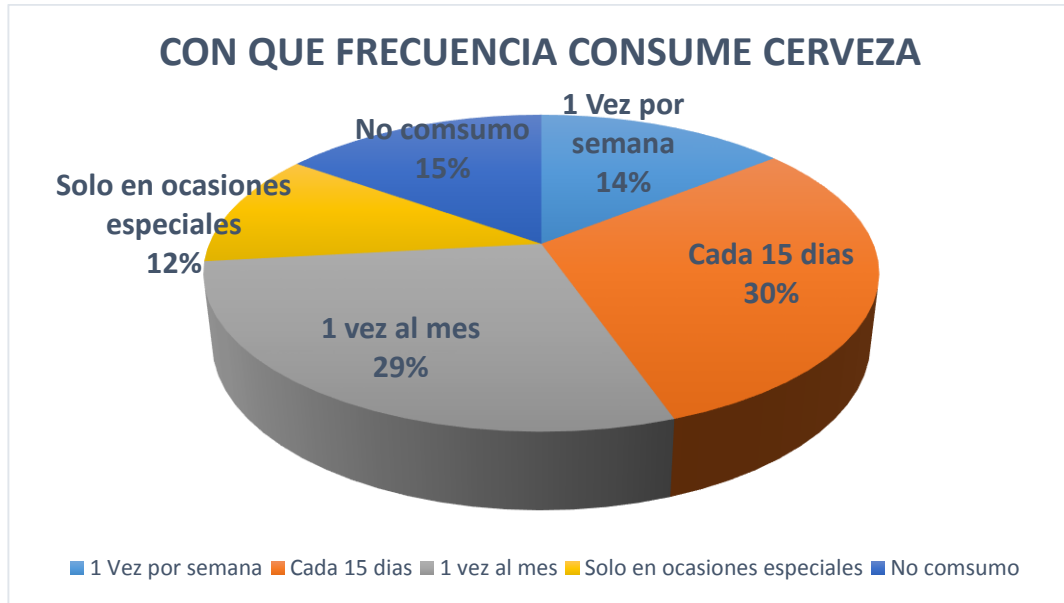
Figura 6 Distribución estrato socioeconómico



La distribución por estratos socioeconómicos de la muestra tomada arrojó como resultado el siguiente comportamiento: El 32% de los encuestados pertenecen al estrato socioeconómico 3, el 37% pertenece al estrato 4, el 17% pertenece al estrato 5 y el 14% restante pertenece al estrato 6. El sondeo se realizó para abarcar solo estos 4 estratos socioeconómicos debido a que la población objetivo hacia la cual va dirigido el negocio, definida previamente, se encuentra en este sector.

- Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia consume cerveza?

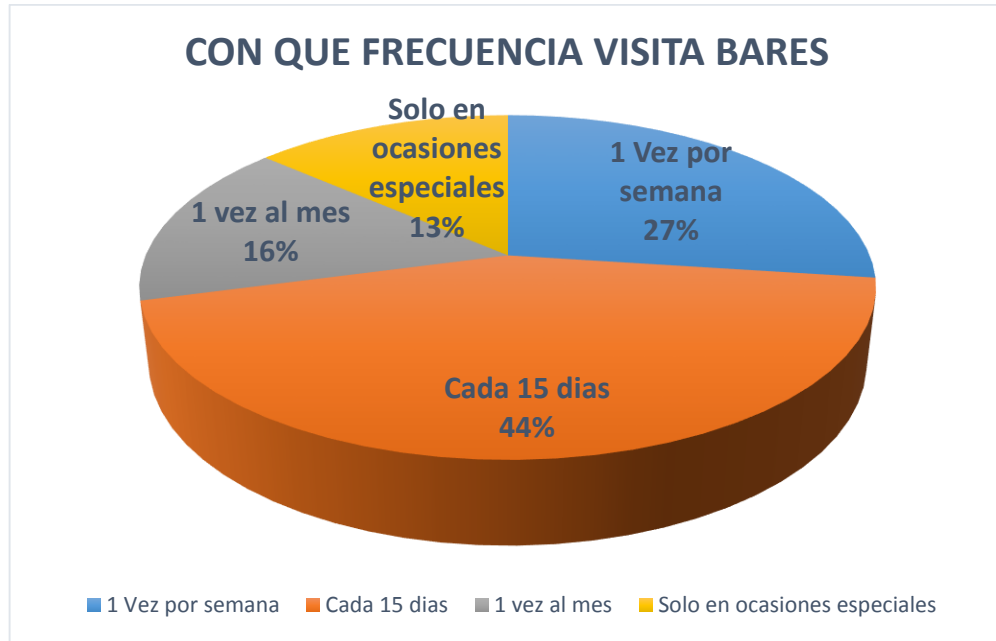
Figura 7 Frecuencia de consumo de cerveza



Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, en la cual se venderán únicamente cervezas (Ver 7.2.1. Descripción del negocio y factor diferenciador) esta pregunta permite determinar la frecuencia de consumo de esta bebida en la comunidad bumanguesa. Los resultados de esta pregunta arrojan que solamente el 15% de los encuestados no consumen cerveza mientras que el 14% consume cerveza 1 vez por semana, el 30% consume cerveza cada 15 días, el 29% 1 vez al mes y el 12% restante consume cerveza en solo en ocasiones especiales.

- Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia visita bares?

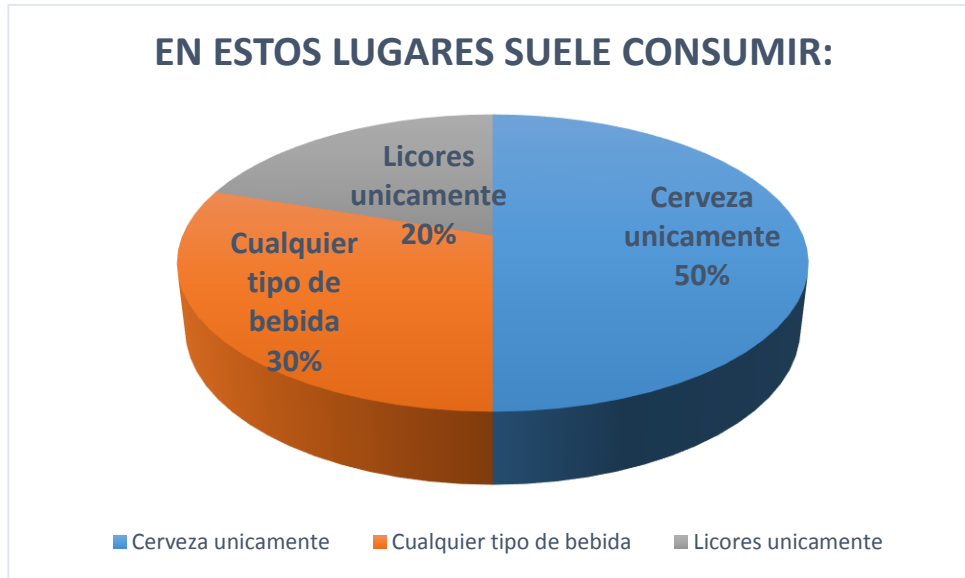
Figura 8 Frecuencia de asistencia



De igual forma, al igual que en la pregunta 4 de la encuesta, esta pregunta permite conocer la frecuencia de asistencia a bares, permitiendo de esta forma estimar la demanda de bares en la ciudad y realizar proyecciones de capacidad del negocio. Esta pregunta arroja como resultados que mientras que el 13% de los encuestados acude a bares únicamente en ocasiones especiales, el 27% de los encuestados visitan bares 1 vez por semana, el 44% lo hace cada 15 días y el 16% restante lo hace 1 vez al mes.

- Pregunta 6: En estos lugares que suele consumir

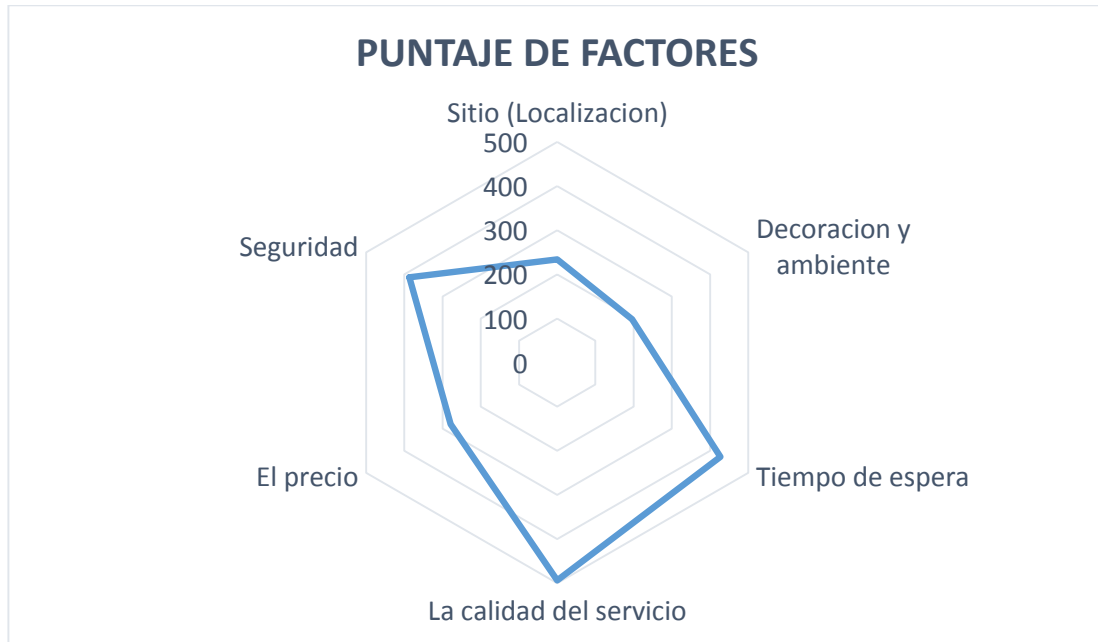
Figura 9 Gustos en el consumo de bebidas



Esta pregunta, al igual que las preguntas 4 y 5 busca conocer los gustos y preferencias del cliente objetivo del negocio, en esta oportunidad se quiere conocer preferencias de bebidas alcohólicas consumidas en bares. Los resultados obtenidos muestran que en bares el 50% de la población consume únicamente cerveza, un 30% consume cualquier tipo de bebida alcohólica, mientras que el 20% restante solo consume licores. A partir de estos resultados se puede observar que solamente el 80% de las personas que acuden a bares hacen parte del mercado objetivo para el bar.

- Pregunta 7: Clasifique de 1 a 6 en orden de importancia (1 menos importante y 6 más importante) los siguientes factores a la hora de elegir un lugar

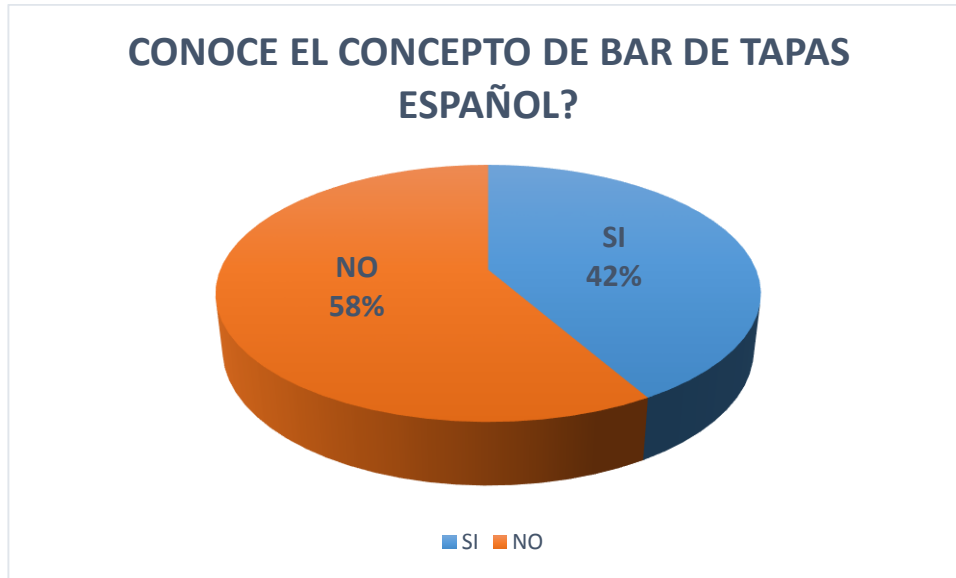
Figura 10 Factores decisivos



Esta pregunta busca dar a conocer los factores más representativos y preferencias del cliente objetivo a la hora de elegir un bar, esto permitirá diseñar un servicio acorde a las necesidades del cliente, buscando de esta forma resaltar frente a otros bares de la ciudad y diseñar una estrategia que permita el correcto posicionamiento de marca buscando siempre el favoritismo del cliente. En esta pregunta se propusieron 6 factores los cuales fueron evaluados de 1 a 6 en orden de importancia (Siendo 1 menos importante y 6 más importante). Como resultados se obtuvo que el orden (En escala descendiente) de importancia de estos factores a la hora de elegir a que bar acudir es: Calidad de servicio, tiempo de espera, seguridad, precio, sitio (Localización) y decoración y ambiente del lugar.

- Pregunta 8: ¿Conoce el concepto de bar de tapas español?

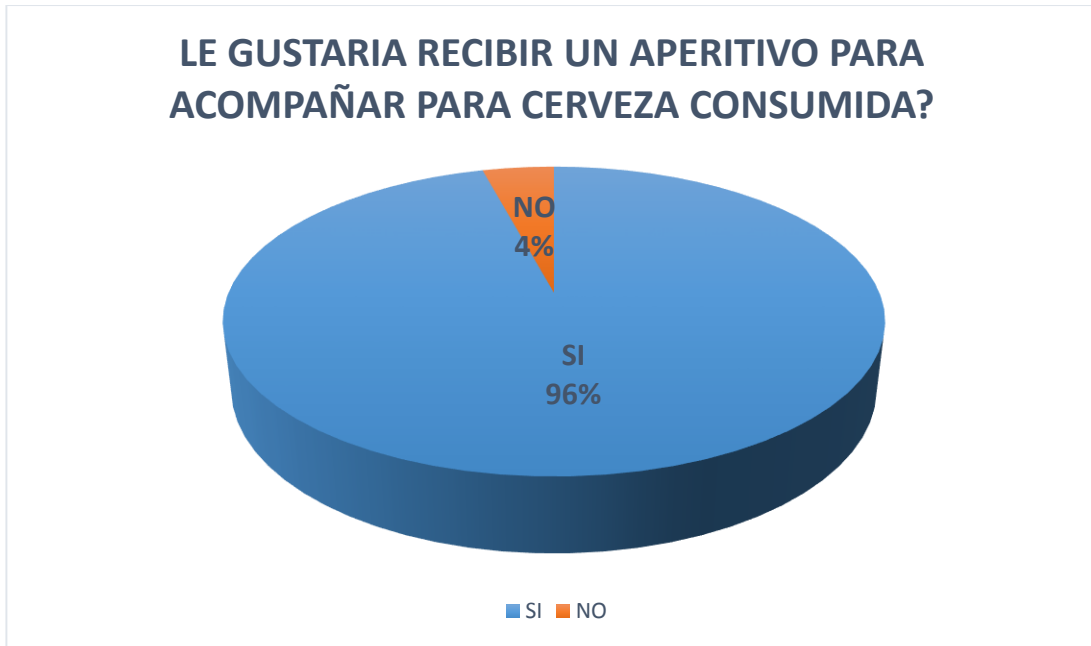
Figura 11 Conocimiento del concepto de bar de tapas español



Teniendo en cuenta que el concepto de “bar de tapas” no existe en la actualidad en la ciudad de Bucaramanga, es de vital importancia identificar qué porcentaje de la población tiene conocimiento sobre la dinámica con la que este concepto de bar trabaja, permitiendo de esta forma orientar estrategias de mercado y publicidad. Los resultados muestran que tan solo el 42% de la población muestreada conoce el concepto de bar de tapas, mientras que el 58% restante no tiene conocimiento del mismo. Por consiguiente se identifica una oportunidad de brindar un servicio novedoso a la comunidad y a su vez se hace necesario realizar publicidad para dar a conocer el concepto a la comunidad.

- Pregunta 9: ¿Le gustaría recibir un aperitivo para acompañar cada cerveza consumida?

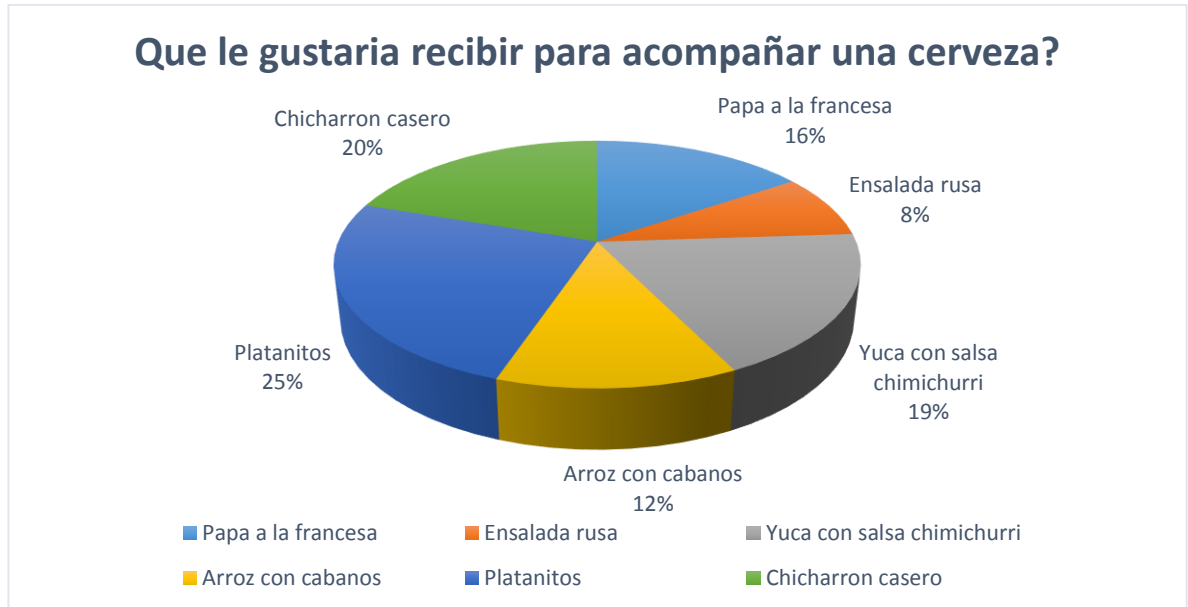
Figura 12 Recibir aperitivo para acompañar cerveza



Esta pregunta va enfocada a analizar la aceptación de la propuesta de valor ofrecida por el negocio, verificando de esta forma si está acorde a las necesidades y preferencias de la comunidad bumanguesa. Los resultados muestran que tan solo el 4% de los encuestados rechazada la idea de recibir un aperitivo para acompañar la cerveza, mientras que el 96% está a favor de recibirlo. Por consiguiente se comprueba que la idea de negocios tiene una alta aceptación por parte de la comunidad.

- Pregunta 10: Que le gustaría recibir para acompañar una cerveza?

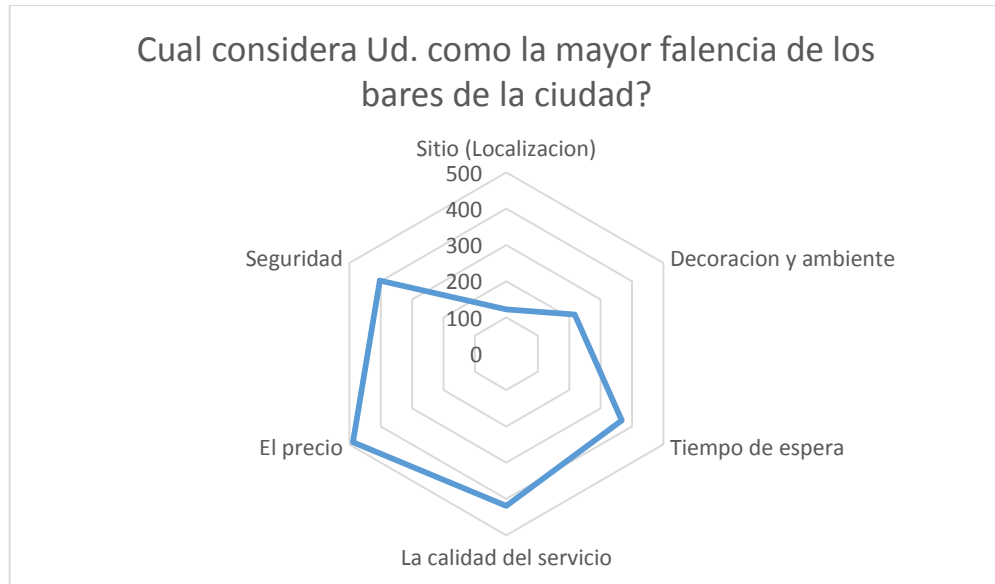
Figura 13 Preferencias de aperitivos



Esta pregunta se desarrolló con la intención de conocer los gustos o preferencias en términos de aperitivos por parte del cliente objetivo. Esta pregunta se diseñó con 6 opciones de respuesta: Chicharrón casero, papa a la francesa, ensalada rusa, platanitos, arroz con cábanos y yuca con salsa chimichurri. Con esto se espera poder ofrecer una gama de tapas, durante la inauguración del negocio, acorde a las necesidades del cliente. Se espera estar en continua actualización, ampliación y verificación de la acogida de los productos por parte de cliente permanentemente. Los resultados obtenidos en esta pregunta arrojaron los siguientes resultados: El producto con mayor preferencia por parte del cliente es los platanitos (25%), seguido del chicharrón casero (20%), Yuca con salsa chimichurri (19%), papa a la francesa (16%) y ensalada rusa (8%). A partir de los resultados obtenidos en esta pregunta se decidió ofrecer al público los tres acompañamientos con mejor acogida durante la encuesta, es decir, chicharrón casero, platanitos y yuca con salsa chimichurri.

- Pregunta 11: Cual considera usted como la mayor falencia de los bares de la ciudad de la ciudad

Figura 14 Falencias de los bares en Bucaramanga



Esta pregunta permitió identificar los puntos a trabajar en esta propuesta de negocio con el fin de crear diferenciación con respecto a las propuestas de bar presentes en la actualidad en la ciudad. Los resultados de la encuesta arrojaron que el cliente objetivo percibe como la mayor falencia de los bares de la ciudad el precio, seguido por seguridad y calidad del servicio, tiempo de espera, decoración y ambiente y finalmente el sitio.

2.3.4. Análisis de la competencia

Teniendo en cuenta la gran variedad de ofertas de valor que ofrecen los bares presentes actualmente en la ciudad, la diferencia de precios de venta de las cervezas y el ambiente en cada uno de ellos se decidió definir 2 rangos de precios para cervezas ofrecidas, con el fin de realizar una buena diferenciación de bares en grupos homogéneos en los atributos previamente mencionados.

Rango 1

En este rango se encuentran los bares con características tales como:

- Música a alto volumen.
- Porcentaje del espacio ocupado por mesas superior al 80%, espacio limitado en pasillos y entre mesas.
- Rango de precios: Cervezas nacionales: \$2000 - \$3500, cervezas importadas: \$5000 - \$7000.
- Productos de mayor venta: Cervezas nacionales (Águila, Águila light, Pilsen, Club Colombia) y aguardiente.
- Cuenta con pista de baile o discoteca adjunta.
- Presentación de la cerveza: Lata o botella.
- Venta de productos empacados.

Rango 2

En este rango se encuentran los bares con características tales como:

- Ambiente tranquilo, música de fondo y propicio para conversar.
- Porcentaje del espacio ocupado por mesas entre el 50-75%.
- Rango de precios: Cervezas nacionales: \$4000 - \$6000, cervezas importadas: \$6500 - \$10000.
- Productos de mayor venta: Cervezas (Nacionales e importadas), cocteles y shots.
- Cuenta con una barra.
- Presentación de la cerveza: Botella, servida en copa principalmente.
- Venta de productos preparados.

2.3.5. Estrategias de mercadeo

- Precio: El producto a ofrecer mantendrá el mismo rango de precios de la competencia y se ofrecerá mayor diversidad de cervezas que la competencia. Se espera de igual forma a largo plazo desarrollar una línea de cerveza propia del negocio

- **Producto y servicio:** Se ofrecerá como producto principal la cerveza, siendo esta una estrategia de diferenciación con los bares presentes en la actualidad en la ciudad (Ver numeral 7.2.1. Descripción del negocio y factor diferenciador), servida junto a un pasabocas o aperitivo (Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la pregunta 10 del sondeo) generando de esta forma gran diferenciación respecto a la competencia. A partir de estos resultados se decidió implementar inicialmente las tres tapas con mejor aceptación por la población encuestada (Platanitos, chicharrón casero y yuca con salsa chimichurri).
- **Plaza:** El bar será ubicado en la zona de mayor afluencia comercial, teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, ubicada en la cabecera municipal. Esto ofrecerá al cliente un ambiente adecuado para departir y conversar, con gran concurrencia de servicio de taxis y altos niveles de seguridad. Esto se determinó debido a la afluencia de personas y a los resultados obtenidos en la pregunta 7, donde se determinó que la seguridad (Adicionalmente se responde al factor de localización del sitio) es uno de los factores más importantes para el cliente, de esta forma al estar ubicados en un sector exclusivo de la ciudad se mostrara el establecimiento como un lugar seguro.
- **Promoción:** Se realizarán periódicamente sondeos de opinión para verificar la aceptación de los clientes respecto a las tapas (Aperitivos) ofrecidos, de tal forma que permita actualizar el menú de tapas y así aumentar la satisfacción de los clientes ofreciendo mayor diversidad de productos acompañantes y eliminando los menos apetecidos. Durante el desarrollo de la línea de cervezas se realizaran jornadas publicitarias en las cuales se ofrecerán muestras gratuitas a los clientes con la finalidad de desarrollar un producto único acorde a los gustos, preferencias y expectativas de los clientes.

3. ESTUDIO TECNICO

En este estudio técnico que se permitirá establecer aspectos de tipo operacional del negocio tales como su localización, infraestructura requerida, recursos, equipos, insumos, descripción de procesos y se realizara una descripción de la capacidad instalada y proyectada del negocio

3.1. LOCALIZACION

3.1.1 Macrolocalización. El bar se ubicara en el municipio de Bucaramanga (Ver Figura 3) debido a que en este municipio existe una zona de alta recurrencia de clientes potenciales para el negocio en la comuna No. 12 que comprende los barrios: Sotomayor, cabecera del llano, antiguo campestre, puerta del sol, conucos, el jardín, bolarquí, mercedes, pan de azúcar, los cedros, la floresta y Terrazas.

3.1.2. Microlocalización. Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, el cual pretende brindar a la comunidad bumanguesa un ambiente que permita la integración y socialización con la finalidad de salir de la rutina del día a día disfrutando de una bebida refrescante con un bajo nivel de alcohol, como lo es la cerveza, recibiendo de manera adicional un bocadillo que permita contrarrestar los efectos del alcohol y considerando sumado a la alta recurrencia de clientes potenciales que se presenta en la ciudad de Bucaramanga entre las carreras 33 y 36 y calles 48 y 52. Esta zona se puede apreciar a continuación, en la figura 15.

Figura 15 Mapa Cabecera del llano



Fuente: Google Maps

3.1.3. Distribución de planta

El bar se ubicará en la ciudad de Bucaramanga, en el barrio cabecera del llano, para este se estimó una superficie de entre 500 m² y 550m², distribuida en una única planta.

Se definieron como áreas necesarias para el correcto funcionamiento del negocio:

- Barra de 12 puestos
- Punto de pago
- Cocina
- Bodega
- Área común
- Baños (Hombres y mujeres)
- Oficina de administración
- Vestidores y lockers de empleados

Adicionalmente se realizó una distribución de planta del bar, la cual representa únicamente una guía sobre los requerimientos de tamaño y cumple con los requerimientos previamente descritos (Ver Figura 16).

Figura 16 Distribución de planta



3.2. DESCRIPCION DEL PRODUCTO

3.2.1. Descripción del negocio y factor diferenciador

En la búsqueda de un factor diferenciador para el negocio se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en el sondeo, los cuales indican que gran parte de la población de Bucaramanga consume cerveza y la naturaleza del concepto de bar de tapas español en el cual la cerveza está posicionada como la bebida ideal para consumir acompañando una tapa se decidió crear un negocio especializado en cervezas, en el cual se pretende ofrecer todo tipo de cerveza, acompañada de un bocadillo. De igual forma y siguiendo la línea de esta propuesta de monografía, en la cual se pretende traer a la ciudad de Bucaramanga una propuesta de bar diferente a las disponibles en la actualidad se espera poder, a largo plazo, desarrollar una línea de cerveza exclusiva.

3.2.2. Logotipo

Figura 17 Logotipo del bar

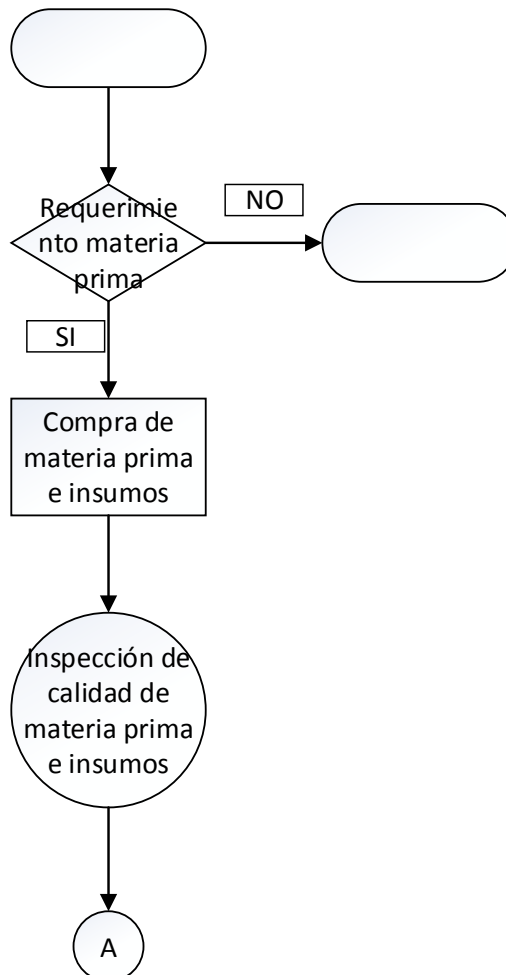


3.3. DESCRIPCION DE PROCESOS

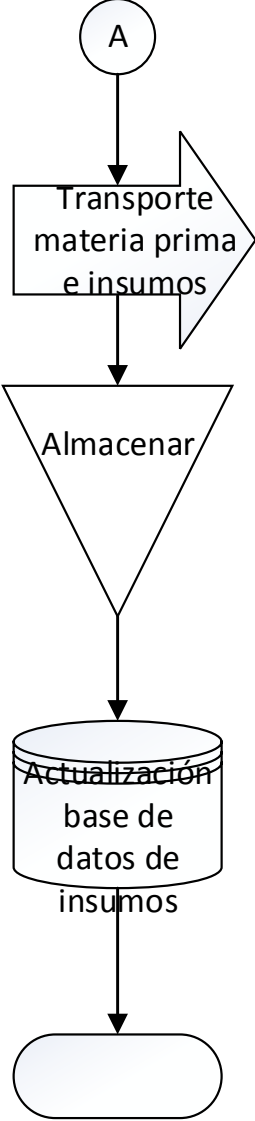
En este numeral se realizara una descripción de algunos procesos de tipo operacional del negocio tales como: Proceso de compras y almacenamiento, proceso de alistamiento y preparación de tapas, proceso de limpieza y preparación de instalaciones, proceso de servicio y atención al cliente y proceso de mantenimiento

3.3.1. Proceso de compras y almacenamiento

Figura 18 Proceso de compras y almacenamiento

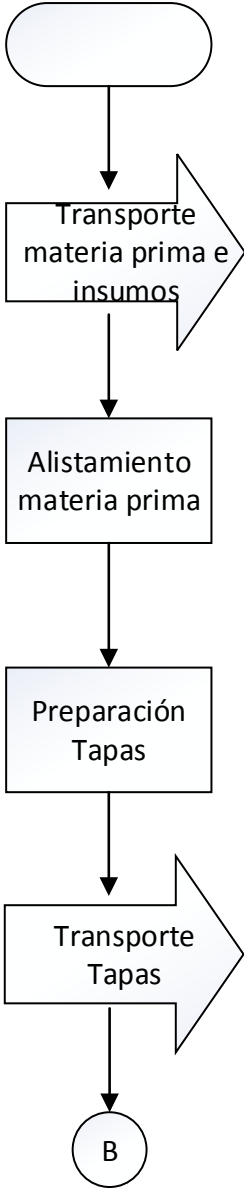


Continuación Figura 18 Proceso de compras y almacenamiento

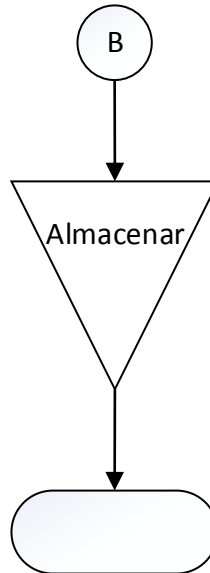


3.3.2. Proceso de alistamiento y preparación de tapas

Figura 19 Proceso de alistamiento y preparación de tapas



Continuación Figura 19 Proceso de alistamiento y preparación de tapas



3.3.3. Proceso de limpieza y preparación de instalaciones

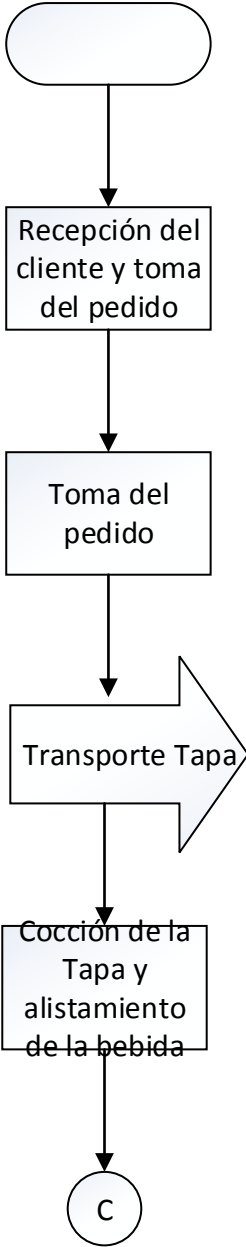
El proceso de limpieza se realizara a diario de la siguiente forma: La limpieza de la barra, sillas, mesas, caja, neveras a cargo de los meseros al finalizar la jornada laboral mediante el correcto uso de los implementos de aseo evitando de esta forma el deterioro de la infraestructura y garantizando el correcto estado de limpieza del mobiliario.

El proceso de limpieza de utensilios de cocina, maquinaria y equipo de cocina, juegos de cubiertos, vasos, platos, entre otros será realizado por el personal de cocina durante el transcurso de la jornada, permitiendo al final de la misma contar con todo el equipo utilizado durante el día en correcto estado de limpieza garantizando salubridad.

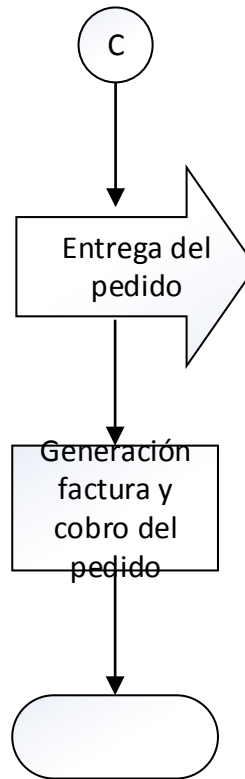
El proceso de limpieza de las áreas comunes, pisos, paredes y baños será realizado por personal de limpieza contratado por outsourcing y realizara sus labores antes de iniciar la jornada laboral, permitiendo ofrecer a los clientes unas instalaciones en correcto estado de limpieza.

3.3.4. Proceso de servicio y atención al cliente

Figura 20 Proceso de servicio y atención al cliente



Continuación Figura 20 Proceso de servicio y atención al cliente



3.4. RECURSOS, INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES

Este numeral reúne y presenta los requerimientos del negocio en términos de recursos físico y personal requerido y finaliza con un análisis de capacidades (Capacidad instalada y capacidad proyectada)

3.4.1. Recursos físicos

Los recursos físicos requeridos para el funcionamiento del negocio están clasificados en: Maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipo de oficina.

- Requerimientos de maquinaria y equipo

Tabla 9 Requerimientos de maquinaria y equipo

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Cantidad
Bandejas	5	\$ 69.900,00	\$ 349.500,00
Bascula electrónica	1	\$ 139.900,00	\$ 139.900,00
Batidora	1	\$ 159.900,00	\$ 159.900,00
Campana extractora	1	\$1.440.900,00	\$ 1.440.900,00
Cocina de 6 puestos, plancha y horno	1	\$7.879.900,00	\$ 7.879.900,00
Freidora	1	\$1.588.750,00	\$ 1.588.750,00
Horno microondas	1	\$ 577.900,00	\$ 577.900,00
Juego de cubiertos (36 piezas)	50	\$ 109.900,00	\$ 5.495.000,00
Juego de ollas	2	\$ 199.900,00	\$ 399.800,00
Licuadaora	1	\$ 143.900,00	\$ 143.900,00
Mesa de trabajo nevera	1	\$ 333.485,00	\$ 333.485,00
Mesas de trabajo	2	\$ 279.900,00	\$ 559.800,00
Nevera (Nevecon)	1	\$5.399.900,00	\$ 5.399.900,00
Plato Pequeño	20	\$ 28.900,00	\$ 578.000,00
Platos Grandes	30	\$ 37.700,00	\$ 1.131.000,00
Platos Medianos	50	\$ 52.900,00	\$ 2.645.000,00
Refrigeradores verticales (1303L)	2	\$5.843.900,00	\$11.687.800,00
Repisa de pared	4	\$ 185.900,00	\$ 743.600,00
Utensilios para preparación de alimentos		\$2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
Vasos cerveceros	150	\$ 34.900,00	\$ 5.235.000,00
Total			\$48.989.035,00

- Requerimientos muebles y enseres

Tabla 10 Requerimientos muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Cantidad
Mesas	22	\$ 139.900,00	\$ 3.077.800,00
Sillas	88	\$ 105.000,00	\$ 9.240.000,00
Barra 12 puestos	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
Sillas Altas	12	\$ 219.000,00	\$ 2.628.000,00
Estantes metálicos	5	\$ 145.000,00	\$ 725.000,00
Extintores	3	\$ 153.000,00	\$ 459.000,00
Canecas	10	\$ 50.000,00	\$ 500.000,00
Aire acondicionado		\$ 2.615.900,00	\$ 2.615.900,00
Televisores (52")	6	\$ 1.699.900,00	\$10.199.400,00
Estantes bodega	6	\$ 155.000,00	\$ 930.000,00
Estantes para licores	2	\$ 180.000,00	\$ 360.000,00
Cuadros	7	\$ 5.000.000,00	\$35.000.000,00
Adornos		\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
Lámparas	5	\$ 169.000,00	\$ 845.000,00
Ceniceros	25	\$ 22.500,00	\$ 562.500,00
Útiles de aseo		\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
Total			\$71.842.600,00

- Requerimientos equipo de oficina

Tabla 11 Requerimientos equipo de oficina

Descripción	Cantidad	Descripción	Valor total
Escritorio	1	\$ 650.000,00	\$ 650.000,00
Silla de escritorio	1	\$ 189.900,00	\$ 189.900,00
Computador	1	\$2.200.000,00	\$2.200.000,00
Archivadores	2	\$ 594.900,00	\$1.189.800,00
Teléfono	1	\$ 205.900,00	\$ 205.900,00
Sillas para oficina	2	\$ 153.900,00	\$ 307.800,00
Total			\$4.743.400,00

3.4.2. Personal requerido

Se determinó que los requerimientos de personal necesarios para garantizar una correcta prestación del servicio con altos estándares de calidad son:

Tabla 12 Requerimientos de personal

Descripción	Administrador	Jefe de cocina	Auxiliar de cocina	Meseros	Contador (OPS)	Cajero	Total
Número de personas	1	1	1	3	1	1	
Salario base	\$2.500.000	\$1.800.000	\$800.000	\$800.000	\$400.000	\$800.000	
Auxilio de transporte	\$ -		\$83.140	\$83.140		\$83.140	
Cesantías	\$208.333	\$150.000	\$73.595	\$73.595		\$73.595	
Prima de Servicios	\$208.333	\$150.000	\$73.595	\$73.595		\$73.595	
Dotación	\$175.000	\$126.000	\$61.820	\$61.820		\$61.820	
Vacaciones	\$104.125	\$74.970	\$33.320	\$33.320		\$33.320	

Continuación Tabla 12 Requerimientos de personal

Descripción	Administrador	Jefe de cocina	Auxiliar de cocina	Meseros	Contador (OPS)	Cajero	Total
Cajas de compensación	\$100.000	\$72.000	\$32.000	\$32.000		\$32.000	
Pensión y ARL estimado	\$375.000	\$270.000	\$120.000	\$120.000		\$120.000	
Total Trabajador	\$3.670.792	\$2.642.970	\$1.277.470	\$1.277.470	\$400.000	\$1.277.470	
Total Cargo	\$3.670.792	\$2.642.970	\$1.277.470	\$3.832.409	\$400.000	\$1.277.470	\$13.101.111

La asignación salarial para cada uno de los cargos se diseñó teniendo en cuenta el valor del SMMLV para 2017, competencias y responsabilidades de cada uno de los cargos y tendencias del mercado laboral local (En la ciudad de Bucaramanga). Adicionalmente el tipo de contrato laboral establecido para cada cargo se determinó a partir de requerimientos esperados del cargo y mediante la tendencia del mercado laboral.

3.4.3. Capacidad instalada

El cálculo de la capacidad instalada del bar se realizó teniendo en cuenta variables encontradas en el estudio de mercado como: Frecuencia de asistencia a bares y preferencias de consumo de cervezas y licores. Adicionalmente se tuvo en cuenta el mercado objetivo estimado previamente (Ver 2.2 Análisis del mercado objetivo), una estimación de consumo (Realizada por expertos), el horario de trabajo y el porcentaje del mercado que se espera poder atender. A partir de estos datos se pudo encontrar la capacidad necesaria con la que debe contar el establecimiento para suplir estas necesidades.

Como método adicional de recolección de información, que complemente la información encontrada en el estudio de mercados, se realizó una consulta a 3 expertos quienes han sido propietarios de bares en distintas zonas de Bucaramanga para determinar dos variables fundamentales para el análisis de esta propuesta de negocio. La primera de ellas hace referencia al consumo promedio por persona de cervezas en bares. Por otra parte se evaluó la distribución porcentual de cervezas nacionales e importadas (Ver Tabla 13).

Tabla 13 Consumo promedio y proporciones

Experto	Consumo	Proporción nacionales/totales
1	10	80,00%
2	6	95,00%
3	4	90,00%
Promedio	6,67	88,33%

A partir de estos datos se calcularán la cantidad de cervezas vendidas mensualmente y se hará una diferenciación entre las cervezas nacionales e importadas vendidas (Fundamental durante el análisis financiero de este plan de negocio).

Horario de trabajo: De 5:00pm a 2:00 am (9 Horas/día).

Población objetivo total: 229.712 personas.

Consumo de cerveza estimado: 80% del mercado objetivo total.

Recurrencia a bares: 27% semanal, 44% quincenal, 16% mensual, 13% ocasional.

Estimación de cervezas consumidas: 6.67 Cervezas/persona

Días de trabajo: 6 días

Porcentaje de mercado que se espera poder atender: 1.5%

A partir de estos datos se puede calcular la capacidad instalada con las siguientes formulas:

$$PTM = (POT * \sum_{i=1}^4 (RB_i * X_i)) * CCE$$

$$CIM = PTM * PME * ECC$$

$$CIS = \frac{CIM}{4 \text{ semanas}}$$

$$CID = \frac{CIS}{6 \text{ Dias}}$$

$$CIR = \frac{CID}{9 \frac{\text{Horas}}{\text{Dia}} * 2 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Persona}}}$$

$$CIA = CIM * 12 \text{ meses}$$

Donde:

PTM=Población total mensual

CID= Capacidad instalada diaria

POT=Población objetivo total

RB=Recurrencia a bares

X= Cantidad de veces que el periodo i está en un mes

PME=Porcentaje de mercado que se espera atender

ECC=Estimación de cervezas consumidas

CCE= Consumo de cerveza estimado

CIR= Capacidad instalada requerida
 CIS= Capacidad instalada semanal
 CIM= Capacidad instalada mensual
 CIA= Capacidad instalada anual

A partir de esto se tiene que:

$$CIM = 229.712 \text{ Personas} * (27\% \text{ semanal} * 4 \frac{\text{Semanas}}{\text{mes}} + 44\% \text{ quincenal} * \frac{2 \text{ quincenas}}{\text{mes}} + 16\% \text{ mensual} * 1) = 389592 \text{ Personas}$$

$$CIM = 389.592 \text{ Personas} * 1.5\% \text{ Mercado} * 6.67 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Persona}} = 38.959 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Mes}}$$

$$CIS = \frac{38.959 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Mes}}}{4 \frac{\text{Semanas}}{\text{Mes}}} = 9.740 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Semana}}$$

$$CID = \frac{9.740 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Semana}}}{6 \frac{\text{Dias}}{\text{Semana}}} = 1.623 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Dia}}$$

$$CIR = \frac{1.623 \frac{\text{Cervezas}}{\text{dia}}}{9 \frac{\text{Horas}}{\text{Dia}} * 2 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Persona}}} = 90 \frac{\text{Personas}}{\text{Hora}}$$

$$Cia = 38.959 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Mes}} * 12 \frac{\text{Mes}}{\text{Año}} = 467.510 \frac{\text{Cervezas}}{\text{Año}}$$

A partir de estos datos se determinó que se debe tener en el establecimiento la capacidad de atender a 90 personas simultáneamente diariamente. Por tal motivo se decidió realizar una distribución de capacidad de la siguiente forma: Se destinara una barra en la cual pueden ubicarse 12 personas y 22 mesas para poder ubicar las

78 personas restantes. Adicionalmente este análisis permitió estimar la cantidad de productos (Cervezas) que se venderán expresadas en periodos mensual y anual.

3.4.4. Capacidad utilizada proyectada

Por otro lado el cálculo de la capacidad utilizada proyectada depende de factores como la capacidad instalada (Calculada anteriormente) y el porcentaje de ocupación proyecto; teniendo en cuenta la naturaleza o características de la demanda para este tipo de negocio, la cual presenta grandes variaciones de un día a otro, se requiere hacer una proyección estimada de ocupación para cada día de la semana para luego obtener un promedio de ocupación semanal.

Tabla 14 Porcentaje estimado de ocupación

OCUPACION (%)						
Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Promedio
25,00%	25,00%	70,00%	90,00%	90,00%	25,00%	54,17%

Teniendo en cuenta este porcentaje estimado de ocupación del establecimiento se pueden determinar las capacidades de

Tabla 15 Calculo de capacidad utilizada proyectada

	Capacidad Instalada	Ocupación (%)	Capacidad utilizada proyectada
Diaria	1623	54,17%	879
Semanal	9740	54,17%	5276
Mensual	38959	54,17%	21103
Anual	467510	54,17%	253235

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1.1. Misión. Ofrecer un ambiente propicio a la comunidad Bumanguesa para compartir y degustar una cerveza bajo un concepto de bar de tapas con una amplia gama de productos y un ambiente tranquilo y afable.

4.1.2. Visión. Ser reconocidos a 2020 como uno de los bares más representativos de la ciudad por nuestro servicio comprometido con la satisfacción del cliente, hospitalidad y una gran variedad de productos de la más alta calidad

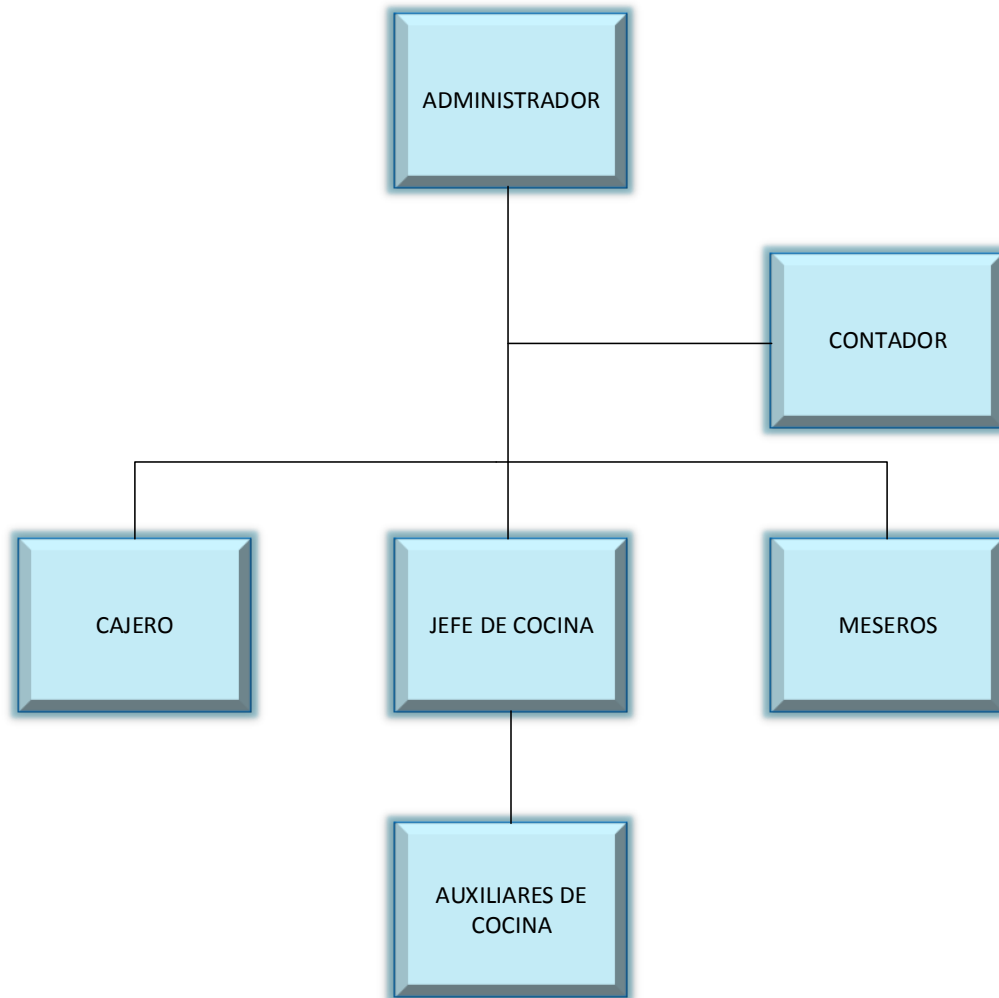
4.1.3. Valores y principios

- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Atención de calidad

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1. Organigrama: A partir de las necesidades del negocio se diseñó un organigrama que permite identificar las relaciones de autoridad, niveles de jerarquía y relación entre los cargos. La figura 21 muestra el organigrama para el modelo de negocio planteado en esta monografía.

Figura 21 Organigrama



4.2.2. Descripción de funciones y perfil de cargos

De acuerdo con las necesidades de la organización se determinaron: objetivos, funciones, requisitos y salario para cada uno de los cargos requeridos para garantizar la correcta prestación del servicio. Estos perfiles de cargos se mostraran se detallaran en las tablas 16-21

Tabla 16 Perfil cargo: Administrador

Administrador	
Requisitos del cargo	Profesional en administración, economía, ingeniería industrial o áreas afines. Con experiencia de 2 años como administrador de bares o restaurantes
Objetivo	Garantizar el correcto funcionamiento del establecimiento mediante la gestión eficiente de los recursos soportados en el proceso gerencial.
Salario	\$2.500.000
Funciones	<p>Garantizar altos estándares de calidad en el producto y servicio ofrecido</p> <p>Dirigir procesos de apertura y cierre del negocio.</p> <p>Realizar procesos de compra de insumos, mobiliario, maquinaria y equipo.</p> <p>Diseñar e implementar estrategias de mercadeo.</p> <p>Revisar los procesos contables.</p> <p>Llevar un riguroso control de inventarios.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de estándares de calidad, políticas de la empresa y el direccionamiento estratégico.</p> <p>Gestionar el talento humano.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de las normas y leyes que rigen el funcionamiento del establecimiento</p> <p>Velar por el buen uso de los recursos de la empresa.</p> <p>Realizar evaluaciones financieras periódicas.</p> <p>Atender inquietudes, quejas y reclamos por parte de los clientes.</p> <p>Realizar diariamente el arqueo de caja</p>

Tabla 17 Perfil cargo: Contador

Contador	
Requisitos del cargo	Personal en contaduría pública, economía, ingeniería industrial o afines. Con experiencia mínima de 1 año.
Objetivo	Llevar la contabilidad de la empresa con forme a los requerimientos de ley.
Honorarios	\$400.000
Funciones	<p>Manejo de los estados financieros de la empresa.</p> <p>Mantener información actualizada en los libros contables.</p> <p>Estar al tanto con temas tributarios y pago de impuestos de la empresa.</p>

Tabla 18 Perfil cargo: Jefe de cocina

Jefe de cocina	
Requisitos del cargo	Técnico en cocina. Experiencia de 1 año y medio.
Objetivo	Garantizar la correcta elaboración de los productos y velar por la calidad del producto y el correcto manejo de alimentos
Salario	\$1.800.000
Funciones	Preparar los alimentos que acompañaran las bebidas. Realizar control de calidad del producto. Realizar control de calidad de los insumos. Apoyar el proceso de compras de insumos. Dirigir actividades del área de cocina. Realizar un correcto uso de los insumos en la preparación de alimentos. Velar por el correcto uso de los implementos de cocina.

Tabla 19 Perfil cargo: Auxiliar de cocina

Auxiliar de cocina	
Requisitos del cargo	Estudiante de cocina con experiencia de 6 meses en el sector.
Objetivo	Apoyar las labores del área de cocina.
Salario	\$800.000
Funciones	Realizar un manejo adecuado de los alimentos. Utilizar apropiadamente los implementos de cocina. Apoyar el proceso de preparación de alimentos. Realizar una correcta disposición de residuos según requisitos de ley. Apoyar el proceso de limpieza y aseo del área de cocina.

Tabla 20 Perfil cargo: Mesero

Meseros	
Requisitos del cargo	Experiencia de 6 meses como mesero. Buen trato al cliente y conocimiento de la carta.
Objetivo	Garantizar una experiencia agradable para el cliente durante su estadía en el establecimiento
Salario	\$800.000
Funciones	Prestar atención a las solicitudes de los clientes. Dar a conocer la carta de productos y precios a los clientes. Verificar el consumo de las mesas. Atender y despachar los pedidos a las mesas. Apoyar en la limpieza del establecimiento.

Tabla 21 Perfil cargo: Cajero

Cajero	
Requisitos del cargo	Experiencia de 6 meses como cajero.
Objetivo	Recibir los pagos de las facturas y apoyar el servicio en la barra
Salario	\$800.000
Funciones	Apoyar en el proceso de arqueo de caja. Recibir los pagos de las facturas. Atender a los clientes situados en la barra. Dar a conocer la carta a los clientes situados en la barra. Verificar el consumo en la barra

4.3. ASPECTO LEGAL

4.3.1. Tipo de sociedad. La empresa se constituirá bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S). Este tipo de sociedad nace en Colombia en el año 2008 con la intención de brindar una opción de empresa con una mayor flexibilidad a empresarios y emprendedores. Desde su entrada en vigencia este tipo de sociedad ha marcado una tendencia en el mercado nacional. La SAS está regulada bajo la Ley 1258 de 2008 en donde se reglamentan condiciones de constitución, responsabilidad de los socios, entre otras. Este tipo de sociedad puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas y dicta las responsabilidades de los socios solo en el monto de sus respectivos aportes.

La constitución de este tipo de sociedad se realiza mediante un documento privado conocido como contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. En este documento se deben diligenciar:

- Nombres y apellidos de cada uno de los accionistas con sus respectivas cédulas de ciudadanía y dirección de domicilio.
- Razón social o denominación social de la empresa seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o sus respectivas siglas (S.A.S).
- Domicilio principal de la sociedad y domicilio de cada una de sus sucursales.
- El capital autorizado, suscrito y pagado.
- La clase, número y valor nominal de las acciones
- La forma de administración y el nombre de sus administradores, cédula de ciudadanía y domicilio, especificando sus facultades.
- Establecer un representante legal.
- Establecer la duración del contrato (Si es a término definido)

Este documento después de ser realizado con las especificaciones de Ley previamente especificadas debe ser registrado ante la Cámara de Comercio e inscribirse en la matrícula mercantil con cada una de las firmas de las personas autenticadas. Esta autenticación se puede realizar directamente o a través de un apoderado de la Cámara de Comercio.

La creación formal de la empresa se realizara directamente en las instalaciones de la Cámara de Comercio en donde se seguirán los siguientes pasos²⁰:

²⁰ Cómo constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Plan único de cuentas. Recuperado: febrero 3 de 2017. Disponible en: <<http://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>>.

1. Consultar disponibilidad del nombre propuesto para la empresa ante el “Registro Único Empresarial y Social” (RUES) para verificar que no exista otra empresa actualmente con dicho nombre.
2. Revisar el “Plan de Ordenamiento Territorial” (POT) de Bucaramanga para verificar la disponibilidad de suelo sea apta para el tipo de negocio que se desea iniciar.
3. Tener debidamente diligenciados, autenticados y al día los documentos necesarios para la constitución (Documento privado de constitución, PRE-RUT, formulario único empresarial y fotocopia de la cedula del representante legal.
4. Realizar la inscripción de la empresa ante la Cámara de Comercio.
5. Crear una cuenta de ahorros a nombre de la empresa.
6. Realizar trámites para la generación de un RUT definitivo ante la DIAN. Para este proceso es necesario contar con cedula y fotocopia de la cedula del representante legal, constancia de la titularidad de la cuenta de ahorros y versión previa del registro mercantil de la empresa.
7. Tramitar el registro mercantil definitivo.
8. Obtener la liquidación del registro mercantil y solicitar la firma digital.

4.3.2. Legislación /Marco Legal: De acuerdo con la naturaleza del negocio las leyes, artículos y decretos que reglamentan la actividad social son:

- Ley 232 de 1995²¹ Por medio de la cual se dictan las normas para el funcionamiento de los establecimientos públicos. Artículo 2°. Dicta los requisitos de obligatorio cumplimiento para el ejercicio del comercio en los establecimientos abiertos al público (Cumplimiento de normas de usos del suelo, cumplimiento de condiciones sanitarias, comprobantes de pago de derechos de autor, matrícula mercantil vigente (CCB) y comunicación sobre apertura del establecimiento)
- Ley 1429²² de 2010: Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.

²¹ Ley número 232 de 1995. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <<https://bogota.eregulations.org/media/LEY%20232.pdf>>.

²² Ley número 1429 de 2010. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html>.

- Artículo 27 de la Ley 962 de 2005: Las autoridades y servidores públicos correspondientes se sujetarán únicamente, a lo dispuesto en la Ley 232 de 1995, por la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales, en cuanto a los requisitos exigibles para la apertura y funcionamiento de los establecimientos de comercio.
- Ley 152 de 1994²³: Por la cual se establecen los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de planes de desarrollo
- Ley 9 de 1979²⁴: Por la cual se dictan medidas sanitarias.
- Artículo 78 Constitución política de Colombia²⁵: La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.
- Ley 50 de 1990²⁶: Por la cual se introducen reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones.
- Artículo 46, decreto 2150 de 1995: Supresión de las licencias de funcionamiento. “Sin perjuicio del régimen establecido para el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, ningún establecimiento industrial, comercial o de otra naturaleza, abierto o no al público, requerirá licencia, permiso o autorización de funcionamiento o cualquier otro documento similar, salvo el cumplimiento de los requisitos que se enumeran en los artículos siguientes con el único propósito de garantizar la seguridad y salubridad pública.”²⁷
- Ley 550 de 1999²⁸: Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

²³ Ley número 152 de 1994. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=327>>.

²⁴ Ley número 9 de 1979. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < <http://www.redlactea.org/wp-content/uploads/decretos/L9.pdf>>.

²⁵ Artículo 78 Constitución política de Colombia. Asamblea Nacional Constituyente. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>>.

²⁶ Ley número 50 de 1990. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>>.

²⁷ Decreto 2150 de 1995. Presidencia de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1208>>.

²⁸ Ley número 550 de 1999. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0550_1999.html>.

- Ley 905 de 2004²⁹: Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- Ley 677 de 2001³⁰: Por medio de la cual se expiden normas sobre tratamientos excepcionales para regímenes territoriales.
- Artículo 47, decreto 2150 de 1995: “Requisitos especiales. A partir de la vigencia del presente Decreto, los establecimientos a que se refiere el artículo anterior sólo deberán: 1. Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y designación expedida por la entidad competente del respectivo municipio. 2. Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley. 3. Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad. 4. Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos. 5. Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio. 6. Cancelar los impuestos de carácter distrital y municipal.”³¹
- Decreto 3075 de 1997³²: Por el cual se reglamenta la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1106 de 2006³³: Por medio de la cual se prorroga la vigencia de la Ley 418 de 1997 prorrogada y modificada por las Leyes 548 de 1999 y 782 de 2002 y se modifican algunas de sus disposiciones.

²⁹ Ley número 905 de 2004. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html>.

³⁰ Ley número 677 de 2001. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0677_2001.html>.

³¹ Decreto 2150 de 1995. Presidencia de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1208>>.

³² Decreto 3075 de 1997. Presidencia de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_3075_1997.pdf>.

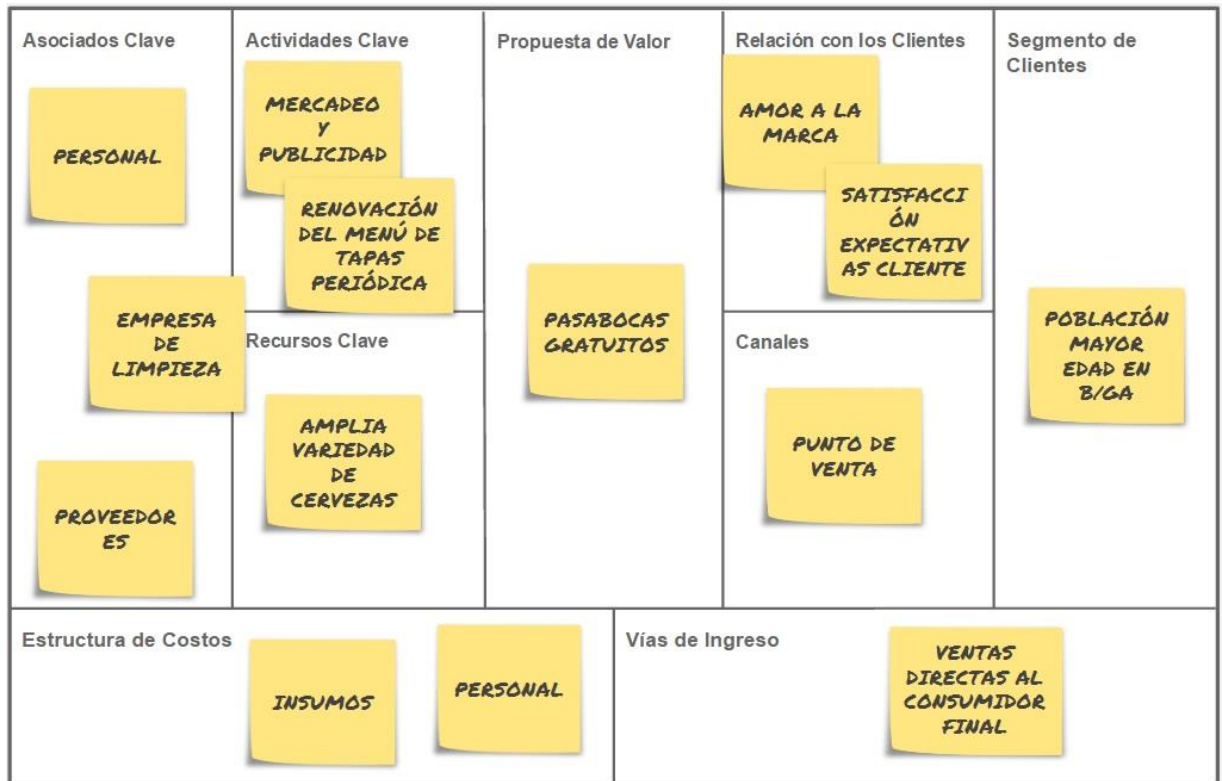
³³ Ley número 1106 de 2006. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22629>>.

5. FORMULACION ESTRATEGICA

5.1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Se utilizó el lienzo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder como método para resumir los factores más representativos del negocio, a partir de los cuales se realizó el análisis DOFA del negocio y se diseñó el plan estratégico a corto plazo.

Figura 22 Lienzo del negocio



5.2. ANALISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Teniendo en cuenta la naturaleza del negocio se hace de vital importancia realizar un diagnóstico del sector que permita identificar los factores más representativos que pueden afectar positiva y negativamente el desempeño de la propuesta de negocio diseñada en esta monografía, de tal forma que se puedan aprovechar aquellos factores insatisfechos en el sector y se minimicen riesgos al tener en cuenta las dificultades que implica la creación y puesta en marcha del negocio.

Tabla 22 Análisis DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Propuesta innovadora	Aumento en el costo de los insumos
Alta aceptación del producto ofrecido (Cerveza y acompañamiento) en la población bumanguesa	Altas tasas de interés de las entidades financieras
Poca oferta de marcas de cerveza importada	Tasas inflacionarias en aumento
Segmento de mercado insatisfecho con la propuesta actual del mercado	Alta competencia en el sector (Muchos oferentes)
Valor agregado diferenciador a la competencia	Reconocimiento de empresas del sector
Alto consumo de cerveza en la población bumanguesa	Preferencias del cliente en constante cambio
	Disponibilidad de insumos (Algunas marcas de cerveza importadas)
	Know – How
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento del producto	Presentación ante proveedores
Innovación y calidad	Apertura de negocio
Conocimiento del target y necesidades de clientes potenciales	No contamos con clientes
	Cultura de consumo de cervezas nacionales y no importadas

5.3. PLAN ESTRATEGICO A CORTO PLAZO

Queremos diseñar un plan estratégico a corto plazo que permita ejecutar las estrategias de mercadeo que presenta este plan de negocios, las cuales se plantearon a través del análisis FODA donde se detectaron los factores externos (Oportunidades y Amenazas) e Internos (Fortalezas y Debilidades) y se adecuaron los factores internos a los externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva:

5.3.1. Estrategia de segmentación: A través de la descripción del mercado potencial hemos definido nuestra estrategia de segmentación enfocándonos directamente a la población entre 18 y 59 años de edad del municipio de Bucaramanga, estratos 3, 4, 5 y 6.

Tabla 23 Estrategia de segmentación

Segmentación	Descripción	Escala de Valores para elegir un producto	Estrategia de Segmentación recomendable
POBLACION 1	Población de estratos 3, 4, 5 y 6, entre 18 y 60 años de la ciudad de Bucaramanga	<ul style="list-style-type: none">• Calidad de servicio• Tiempo de espera• Sseguridad• Precio• Decoración y ambiente del lugar.	Segmento estratégico prioritario ³⁴

³⁴ Segmento en el cual se va a concentrar el esfuerzo comercial y de Marketing.

Continuación Tabla 22 Estrategia de segmentación

Segmentación	Descripción	Escala de Valores para elegir un producto	Estrategia de Segmentación recomendable
POBLACION 2	Población del municipio de Bucaramanga mayores de 60	<ul style="list-style-type: none"> • Precio. 	No es Segmento estratégico

5.3.2. Estrategia de posicionamiento del servicio³⁵: A partir del segmento de la población, previamente definido, se determinaran una serie de estrategias con el fin de realizar una captación adecuada de clientes, atacando los factores claves encontrados durante el estudio de mercados.

Mediante estas estrategias (Ver Tabla 23) se espera poder cumplir las expectativas del cliente objetivo ofreciendo una oferta de valor acorde con sus necesidades y preferencias, permitiendo al negocio posicionarse en Bucaramanga como un establecimiento líder. De igual forma, mediante estas estrategias se espera poder mejorar el potencial de captación de clientes mediante el voz a voz.

³⁵ Como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos.

Tabla 24 Estrategia de posicionamiento del servicio

Tipo de segmento	Escala de Valores para elegir un producto	Estrategia de posicionamiento
Segmento estratégico prioritario	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio • Tiempo de espera • Sseguridad • Precio • Decoración y ambiente del lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de Servicio: Vamos a apuntar a un servicio diferencial con nuestras tapas, elaboradas por un chef. • Tiempo de espera: Contar con personal suficiente y calificado que atienda oportunamente las necesidades de nuestros clientes. • Precio: cobramos nuestro valor agregado y estamos en el rango de precios manejado por bares en el sector. • Decoración y ambiente del lugar: contamos con un lugar cómodo y amplio adecuado a la exigencia de nuestro target. (Se realizaran sondeos de opinión)

5.3.3. Estrategia de fidelización: La estrategia de fidelización se basa en reducir cualquier motivo de descontento o insatisfacción por parte nuestros clientes, renovando nuestro producto (tapas) constantemente y manteniendo un portafolio de cervezas importadas a precios asequibles para que los clientes tengan la opción de elegir y vayan al bar: por nuestras tapas o por conseguir una cerveza de una marca específica.

Herramientas:

Tabla 25 Herramientas - Estrategia de fidelización

BUZON DE SUGERENCIAS	Para atender sugerencias, identificar gustos, preferencias y mejorar el servicio.
CONTACTO FRECUENTE CON EL CLIENTE	Recibiendo y despidiendo a los clientes que ingresan al bar
SERVICIOS DE VALOR AGREGADO	Desarrollo de nuevos tipos de tapas

5.3.4. Estrategia funcional (marketing mix):

- **Producto:** La estrategia a utilizar es de diferenciación.

Objetivos:

- Conseguir clientes.

Como se observa en el análisis FODA una de las amenazas es la gran oferta que hay en el mercado de bares en Bucaramanga, por lo que necesitamos atraer clientes con un producto y/o concepto diferenciador, que son las tapas.

Pensando en las cinco dimensiones del producto, que expone Kotler³⁶ en donde “cada nivel de producto agrega valor al producto, y en su conjunto, estas 5 dimensiones conforman la jerarquía de valor para el consumidor”. Se presenta un producto que genera valor agregado, satisface la necesidad del cliente y va más allá de su deseo pensando en el bienestar que produce para el cuerpo comer cuando se toman bebidas alcohólicas:

Tabla 26 Dimensiones del producto

BENEFICIO CENTRAL	Venta de cerveza
PRODUCTO BASICO	Local para divertirse y tomar cerveza con los amigos
PRODUCTO ESPERADO	Precio acorde a los manejados en el sector
PRODUCTO AMPLIADO	Entrega de tapas por la compra de cada cerveza comprada
PRODUCTO POTENCIAL	Variedad de cervezas nacionales e importadas y renovación continúa de los sabores de nuestras tapas.

³⁶ Kotler, P., Lane K. (2006) *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Publicidad:

Objetivos:

- Comunicar la apertura del bar.
- Dar a conocer el concepto de “bar de tapas”.
- Atraer clientes.
- Fidelizar a nuestros clientes para que regresen.

Para alcanzar estos objetivos la campaña de comunicación inicialmente será de tipo informativa y se llevara a cabo durante los primeros 3 meses de apertura.

Radio: Se elige por las siguientes características:

- Alta Penetración.
- Implementación Inmediata.
- Segmentación geográfica.

Tabla 27 Estrategia funcional – Publicidad (Radio)

EMISORA	ALCANCE	FRECUENCIA	PRESUPUESTO MENSUAL
Policía Nacional	Población de Bucaramanga	90.7 FM	\$300.000, el anuncio se transmite cada hora
La Mega	Población Joven de Bucaramanga	104.7 FM	\$300.000 el anuncio se transmite cada hora

Vía Pública: Se elige por las siguientes características:

- Acceso Gratuito.
- Permite tener presencia en los lugares cercanos a donde se realiza la compra.
- Segmentación Geográfica.
- Variedad de Formatos y Calidades: Se repartirán volantes con la ubicación, concepto, nombre variedad de cervezas que vamos a ofrecer.

Internet: Se elige por las siguientes características:

- Alta penetración.
- Poder del Voz a voz (en redes sociales).
- Costos bajos.
- Se realizara una campaña de activación a través de redes sociales. Facebook, twitter, Instagram.
- Se implementara una página web en donde se podrá realizar reservas, conocer horarios, precios, marcas de cerveza, tapas de la semana y eventos organizados.
- Se activara una campaña en google adwords en el área geográfica delimitada como potencial de mercado.

- Promocion:

Objetivos:

- Fomentar el consumo de cervezas importadas.
- Aumentar el consumo promedio de cerveza por persona que ingrese al bar.
- Aumentar el flujo de clientes entre semana: martes, miércoles, jueves.
- Atraer clientes a través del voz a voz.
- Fortalecer el conocimiento y recordación de marca, con el fin de fomentar.
- Una barrera de entrada a otros competidores a través del know how.

Herramientas:

- Degustación de cerveza durante el primer mes (aplica martes, miércoles y jueves): por la compra de cualquier cerveza importada ofrecemos una degustación en un vaso de 12oz de una cerveza importada de otra marca³⁷.
- Plan de Referidos / Recomendados³⁸: Hacer las cosas bien es la mejor publicidad, por lo cual lanzamos el plan de referidos, cada cliente que nos demuestre que en nuestra red social (Facebook) se encuentran por lo menos 10 de sus amigos de Facebook recibirá una cerveza importada gratis.

- Precio:

Los precios fueron definidos en torno al mercado actual, costos y valor agregado estando en el rango de precios de cerveza manejado en la zona.

5.4. COSTOS PROYECTADOS

A partir de las estrategias previamente descritas, las cuales se realizarán durante los primeros 12 meses desde la apertura del negocio se han estimado los montos que se destinarán para dar cumplimiento cabal a cada una de ellas.

³⁷ 500 unidades disponibles presupuestadas para esta promoción

³⁸ Esta promoción será válida para las primeras 100 personas.

Tabla 28 Costos estimados plan estratégico a corto plazo

Estrategia	Actividad	Monto a destinar
Posicionamiento	Decoración y ambiente del lugar	\$ 3.000.000,00
Fidelización	Desarrollo de nuevas tapas	\$ 1.000.000,00
Funcional	Publicidad por radio	\$ 7.200.000,00
	Publicidad por vía publica	\$ 750.000,00
	Publicidad por Internet (Diseño y manejo publicidad por redes sociales)	\$ 250.000,00
	Promoción - Degustación cerveza 1er mes	\$ 1.800.000,00
	Promoción -Plan referidos	\$ 586.159,02
TOTAL		\$14.586.159,02

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1. INVERSIONES

En este capítulo se recopilarán todos los rubros relacionados a la compra de insumos necesarios para la apertura y correcto funcionamiento del establecimiento garantizando un servicio de alta calidad a los clientes.

6.1.1. Inversión fija: La inversión fija hace referencia a el dinero gastado en activos fijos tangibles, como predios, maquinaria y equipo, utensilios de cocina, mobiliario de oficina, entre otros. Anteriormente en el estudio técnico se determinaron los requerimientos en recursos físicos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades diarias del negocio junto al precio relacionado a cada uno de estos bienes tangibles (Ver Capítulo 3.4.1. Recursos Físicos) por lo cual solo se citaran los valores obtenidos en este numeral para calcular el valor total de inversión fija requerido para este plan de negocio (Ver Tabla 29).

Tabla 29 Costo total inversión fija

Concepto	Valor
Maquinaria y equipo	\$ 48.989.035,00
Muebles y enseres	\$ 71.842.600,00
Equipo de oficina	\$ 4.743.400,00
Total	\$125.575.035,00

6.1.2. Inversión diferida: La inversión diferida requerida para el funcionamiento del negocio consta principalmente de dos rubros, uno el cual hace referencia a los costos de educación del establecimiento que permitan brindar un ambiente adecuado a la propuesta de negocio que se está brindando a la comunidad (Ver Tabla 30)

Tabla 30 Costo adecuaciones

Descripción	Cantidad
Trabajo de pintura	\$ 6.000.000,00
Contratación diseñador experto	\$ 8.000.000,00
Adecuaciones estructurales	\$10.000.000,00
Total	\$24.000.000,00

Adicional a esto, de acuerdo con la razón social de la empresa, se determinaron la serie de rubros pre operativos requeridos los cuales se amortizaran durante los cinco (5) primeros años de la organización. A partir de estos valores se calculó el monto total de inversión diferida que requiere el proyecto (Ver Tabla 31)

Tabla 31 Inversión diferida

Concepto	Valor
Matricula mercantil	\$ 506.000,00
Software para punto de pago	\$ 1.200.000,00
Software para manejo de inventarios e información contable	\$ 1.450.000,00
Gastos en mercadeo (Publicidad y promoción)	\$ 1.000.000,00
Otros gastos.	\$ 400.000,00
Decoración y adecuaciones	\$24.000.000,00
Total	\$28.556.000,00

6.1.3. Capital de trabajo: El capital de trabajo de una empresa hace referencia a aquellos rubros que deben ser cubiertos permanentemente requeridos para ofrecer un producto o servicio al público. Dentro de ellos se encuentran los inventarios que son necesarios mantener en bodega, (Los cuales están determinados por el tiempo de respuesta de los proveedores) cuentas por cobrar (Que debido al tipo de negocio no aplica, debido a que el 100% de las ventas son de contado) y caja menor (El cual es un monto destinado para gastos varios del negocio).

- **Inventarios.**

Los costos en inventarios se determinan a partir de costos de la materia prima necesaria al inicio del negocio, lo cual se determina a partir del tiempo de respuesta de los proveedores. Para esto se contactó con proveedores de cervezas nacionales e importadas, quienes aseguran que el tiempo promedio entre un pedido y la entrega de la mercancía varía entre 5 y 7 días, por lo tanto se determinó que al inicio de la operación se contara con inventarios de materia prima para el funcionamiento proyectado de una semana.

Tabla 32 Costo materia prima ("Tapas")

Concepto	Cantidad	Valor Unitario
Yuca	150	\$ 450
Cilantro	-	\$ 50
Ajo	-	\$ 50
Aceite oliva	-	\$ 400
Aceite de cocina	-	\$ 100
Total Tapa 1		\$ 1.050
Platanitos	200	\$ 1.000
Aceite de cocina	-	\$ 100
Total Tapa 2		\$ 1.100

Continuación Tabla 24 Costo materia prima ("Tapas")

Concepto	Cantidad	Valor Unitario
Tocino	100	\$ 1.400

Bicarbonato	-	\$ 100
Aceite de cocina	-	\$ 100
Total Tapa 3		\$ 1.600
Costo promedio Tapa		\$ 1.250

A partir de los requerimientos de inventarios de materia prima para una semana y el juicio de los expertos sobre la distribución de ventas de cervezas nacionales e importadas (Ver Tabla 13) se determinó que se venderán 4660 cervezas nacionales y 616 importadas (Ver Tabla 32 y Tabla 33)

Tabla 33 Inventarios cerveza nacional

Concepto	Valor Unitario	Cantidad de cervezas	Costo promedio
Costo Cerveza Nacional	\$ 1.700	4660	\$ 7.922.371
Costo promedio Tapa	\$ 1.250	4660	\$ 5.825.273
Costo Total por cerveza nacional vendida	\$ 2.950		\$ 13.747.644

Tabla 34 Inventarios cerveza importada

Concepto	Valor Unitario	Cantidad de cervezas	Costo promedio mensual
Costo promedio Tapa	\$ 1.250	616	\$ 769.376
Costo Cerveza Importada	\$ 3.600	616	\$ 2.215.802
Costo Total por cerveza importada vendida	\$ 4.850		\$ 2.985.178

- **Monto caja menor**

Adicionalmente a esto se decidió por parte de los autores el determinar un monto para gastos menores del establecimiento. Para esto se destinaron \$600.000 los cuales permanecerán en caja para dar cambio a pagos en efectivo y realizar pagos.

- **Inversión total en capital de trabajo**

Comprende los valores incurridos que garanticen la prestación del servicio al inicio del negocio y hacen parte de la inversión en la que el inversionista debe incurrir antes del montaje y ejecución del proyecto.

Tabla 35 Inversión total en capital de trabajo

Concepto	Valor
Inventarios	\$ 16.732.821,88
Caja menor	\$ 600.000,00
Total	\$ 17.332.821,88

6.1.4. Inversión total: La inversión total incluye los valores previamente determinados para inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo del primer mes de funcionamiento del establecimiento. Estos valores son el dinero que los socios deberán desembolsar con anterioridad a la apertura del establecimiento.

Tabla 36 Inversión total

Concepto	Valor total
Inversión Fija	\$125.575.035,00
Inversión Diferida	\$ 28.556.000,00
Capital de Trabajo (Primer mes)	\$ 17.332.821,88
Total	\$171.463.856,88

6.1.5. Fuentes de financiación: A partir del valor encontrado de inversión total requerida para la creación y puesta en marcha de este negocio se decidió realizar una inversión por \$120.000.000 los cuales serán utilizados para cubrir el 70% de la inversión requerida, el faltante será adquirido mediante un préstamo a una entidad bancaria. De esta forma se manejara una estructura de financiamiento de 70% patrimonio y 30% pasivos (Deuda). La tabla 36 muestra la estructura de financiación del negocio.

Tabla 37 Fuentes de financiación

Concepto	Valor total	Valor total
Inversión total requerida	\$171.463.856,88	100%
Aporte socios	\$120.000.000,00	70%
Monto a financiar	\$ 51.463.856,88	30%

El monto concerniente a \$51.463.856,88 se solicitara a una tasa de 31.50% E.A (2.31% E.M) y se realizarán pagos mensuales durante los cinco (5) primeros años de funcionamiento del negocio (Horizonte de planeación de este plan de negocios). La tabla 38 reúne los datos de la amortización de dicha deuda.

Tabla 38 Amortización de la deuda

Mes N°.	Valor cuota	Intereses	Abono a capital	Saldo
0				\$51.463.856,88
1	\$1.593.021,68	\$1.187.893,06	\$ 405.128,62	\$51.058.728,27
2	\$1.593.021,68	\$1.178.541,85	\$ 414.479,83	\$50.644.248,44
3	\$1.593.021,68	\$1.168.974,79	\$ 424.046,89	\$50.220.201,55
4	\$1.593.021,68	\$1.159.186,90	\$ 433.834,77	\$49.786.366,77
5	\$1.593.021,68	\$1.149.173,09	\$ 443.848,58	\$49.342.518,19
6	\$1.593.021,68	\$1.138.928,14	\$ 454.093,53	\$48.888.424,66
7	\$1.593.021,68	\$1.128.446,72	\$ 464.574,96	\$48.423.849,70
8	\$1.593.021,68	\$1.117.723,36	\$ 475.298,32	\$47.948.551,38
9	\$1.593.021,68	\$1.106.752,48	\$ 486.269,19	\$47.462.282,18
10	\$1.593.021,68	\$1.095.528,38	\$ 497.493,30	\$46.964.788,88
11	\$1.593.021,68	\$1.084.045,20	\$ 508.976,48	\$46.455.812,40
12	\$1.593.021,68	\$1.072.296,96	\$ 520.724,72	\$45.935.087,68
13	\$1.593.021,68	\$1.060.277,55	\$ 532.744,13	\$45.402.343,55
14	\$1.593.021,68	\$1.047.980,70	\$ 545.040,98	\$44.857.302,57
15	\$1.593.021,68	\$1.035.400,02	\$ 557.621,66	\$44.299.680,92
16	\$1.593.021,68	\$1.022.528,95	\$ 570.492,73	\$43.729.188,19
17	\$1.593.021,68	\$1.009.360,79	\$ 583.660,89	\$43.145.527,30
18	\$1.593.021,68	\$ 995.888,68	\$ 597.133,00	\$42.548.394,30
19	\$1.593.021,68	\$ 982.105,61	\$ 610.916,07	\$41.937.478,23
20	\$1.593.021,68	\$ 968.004,39	\$ 625.017,29	\$41.312.460,94
21	\$1.593.021,68	\$ 953.577,69	\$ 639.443,99	\$40.673.016,95
22	\$1.593.021,68	\$ 938.817,99	\$ 654.203,69	\$40.018.813,26
23	\$1.593.021,68	\$ 923.717,60	\$ 669.304,07	\$39.349.509,19
24	\$1.593.021,68	\$ 908.268,67	\$ 684.753,01	\$38.664.756,18
25	\$1.593.021,68	\$ 892.463,14	\$ 700.558,53	\$37.964.197,65
26	\$1.593.021,68	\$ 876.292,79	\$ 716.728,88	\$37.247.468,76
27	\$1.593.021,68	\$ 859.749,20	\$ 733.272,48	\$36.514.196,28
28	\$1.593.021,68	\$ 842.823,74	\$ 750.197,94	\$35.763.998,35
29	\$1.593.021,68	\$ 825.507,61	\$ 767.514,07	\$34.996.484,28
30	\$1.593.021,68	\$ 807.791,79	\$ 785.229,89	\$34.211.254,39

Continuación Tabla 38 Amortización de la deuda

Mes N°.	Valor cuota	Intereses	Abono a capital	Saldo
31	\$1.593.021,68	\$ 789.667,04	\$ 803.354,63	\$33.407.899,75
32	\$1.593.021,68	\$ 771.123,94	\$ 821.897,73	\$32.586.002,02
33	\$1.593.021,68	\$ 752.152,83	\$ 840.868,85	\$31.745.133,17
34	\$1.593.021,68	\$ 732.743,83	\$ 860.277,85	\$30.884.855,32
35	\$1.593.021,68	\$ 712.886,82	\$ 880.134,86	\$30.004.720,46
36	\$1.593.021,68	\$ 692.571,47	\$ 900.450,20	\$29.104.270,26
37	\$1.593.021,68	\$ 671.787,21	\$ 921.234,47	\$28.183.035,79
38	\$1.593.021,68	\$ 650.523,20	\$ 942.498,48	\$27.240.537,31
39	\$1.593.021,68	\$ 628.768,37	\$ 964.253,31	\$26.276.283,99
40	\$1.593.021,68	\$ 606.511,39	\$ 986.510,29	\$25.289.773,71
41	\$1.593.021,68	\$ 583.740,68	\$1.009.281,00	\$24.280.492,71
42	\$1.593.021,68	\$ 560.444,37	\$1.032.577,31	\$23.247.915,40
43	\$1.593.021,68	\$ 536.610,33	\$1.056.411,34	\$22.191.504,05
44	\$1.593.021,68	\$ 512.226,16	\$1.080.795,52	\$21.110.708,53
45	\$1.593.021,68	\$ 487.279,14	\$1.105.742,53	\$20.004.966,00
46	\$1.593.021,68	\$ 461.756,30	\$1.131.265,37	\$18.873.700,63
47	\$1.593.021,68	\$ 435.644,34	\$1.157.377,34	\$17.716.323,29
48	\$1.593.021,68	\$ 408.929,66	\$1.184.092,02	\$16.532.231,27
49	\$1.593.021,68	\$ 381.598,35	\$1.211.423,33	\$15.320.807,94
50	\$1.593.021,68	\$ 353.636,17	\$1.239.385,50	\$14.081.422,44
51	\$1.593.021,68	\$ 325.028,57	\$1.267.993,10	\$12.813.429,33
52	\$1.593.021,68	\$ 295.760,65	\$1.297.261,03	\$11.516.168,31
53	\$1.593.021,68	\$ 265.817,16	\$1.327.204,52	\$10.188.963,79
54	\$1.593.021,68	\$ 235.182,52	\$1.357.839,16	\$ 8.831.124,63
55	\$1.593.021,68	\$ 203.840,76	\$1.389.180,92	\$ 7.441.943,71
56	\$1.593.021,68	\$ 171.775,57	\$1.421.246,11	\$ 6.020.697,60
57	\$1.593.021,68	\$ 138.970,25	\$1.454.051,43	\$ 4.566.646,17
58	\$1.593.021,68	\$ 105.407,71	\$1.487.613,97	\$ 3.079.032,20
59	\$1.593.021,68	\$ 71.070,48	\$1.521.951,20	\$ 1.557.081,00
60	\$1.593.021,68	\$ 35.940,67	\$1.557.081,00	\$ 0,00

6.2. COSTOS Y GASTOS

Los costos en una organización se pueden clasificar en costos fijos y costos variables. Esta clasificación permite determinar la causalidad de los mismos, es decir, si son causados por consecuencia de la fabricación de un producto y dependen directamente de cuantas unidades del mismo se produzcan o si por el contrario se causan mes a mes sin importar la cantidad de productos fabricación y comercializados.

Diferenciar estos dos rubros sirve como base a administradores y socios para conocer y trazar metas a corto y mediano plazo que eviten que la organización caiga en pérdidas en un periodo determinado.

6.2.1. Costo de la mercancía vendida: El Costo de la mercancía vendida se compone de tres rubros: Mano de obra directa (Costos de mano de obra que está directamente involucrada con el proceso productivo), materia prima y costos indirectos de fabricación (Costos incurridos para garantizar el correcto funcionamiento del proceso productivo pero que no sufren transformación durante el mismo).

- **Mano de obra directa:** Este rubro hace referencia a aquellos montos de dinero desembolsados a empleados directamente relacionados con el proceso productivo. En el se incluyen salario básico, auxilio de transporte (Si aplica), prestaciones legales, prima, vacaciones, aportes al sistema de salud y pensiones, dotaciones, entre otros. Anteriormente, en el numeral 3.4.2. Personal requerido, se determinaron los costos involucrados a cada uno de estos rubros.

A continuación se citaran los valores totales desembolsados a los cargos operativos de la organización (Jefe de cocina y auxiliar de cocina).

Tabla 39 Costo Mano de obra directa

Costo de mano de obra	Valor mensual	Valor anual
Jefe de cocina	\$ 2.642.970	\$31.715.640
Auxiliar de cocina	\$ 1.277.470	\$15.329.638
Total	\$ 3.920.440	\$47.045.277

- **Materia prima**

Los costos en materia prima están asociados a todos aquellos insumos requeridos durante el proceso productivo que sufren una transformación y son posteriormente ofrecidos al cliente. Teniendo en cuenta que según lo encontrado en el estudio de mercado (Ver 2.3.3. Resultados sondeo) se determinó que, inicialmente, se ofrecerán las tres “tapas” mejor valoradas por el grupo muestral encuestado. Estas tapas son: Yucas con salsa chimichurri, platanitos y chicharrón casero.

Debido a que se tienen dos tipos de producto diferentes (Cervezas nacionales y cervezas importadas) los cuales se ofrecerán al público, se realizó un costeo total por cerveza nacional y por cerveza importada separadamente (Ver 6.1.3. Capital de Trabajo). Este análisis se hizo teniendo una proyección estimada de ventas de cerveza nacional sobre las ventas totales del 90%, es decir, se espera que el 90% de las cervezas vendidas en el establecimiento sean de carácter nacional y el 10% restante sean importadas.

Tabla 40 Costo materia prima (Cerveza nacional)

Concepto	Valor Unitario	Cantidad de cervezas (Mensual)	Costo promedio mensual	Costo promedio anual
Costo Cerveza Nacional	\$ 1.700	18641	\$ 31.689.485	\$ 380.273.821
Costo promedio Tapa	\$ 1.250	18641	\$ 23.301.092	\$ 279.613.103
Costo Total por cerveza nacional vendida	\$ 2.950		\$ 54.990.577	\$ 659.886.924

Tabla 41 Costo materia prima (Cerveza importada)

Concepto	Valor Unitario	Cantidad de cervezas mensual	Costo promedio mensual	Costo promedio anual
Costo promedio Tapa	\$ 1.250	2462	\$ 3.077.503	\$ 36.930.033
Costo Cerveza Importada	\$ 3.600	2462	\$ 8.863.208	\$ 106.358.494
Costo Total por cerveza importada vendida	\$ 4.850		\$ 11.940.711	\$ 143.288.526

- **Costos indirectos de fabricación (CIF)**

Los costos indirectos de fabricación hacen referencia a todos aquellos costos en los que se incurre durante el proceso productivo que están indirectamente relacionados con el producto pero que sin ellos sería imposible su realización. En ellos se incluyen depreciaciones, servicios públicos, entre otros. El método utilizado durante los procesos de depreciación será el de línea recta.

Tabla 42 Costos indirectos de fabricación - Servicios públicos

Concepto	Unidad	Valor Unidad	Consumo Promedio	Costo Mensual	Costo Anual
Agua	m ³	\$2.524	70	\$ 176.680	\$2.120.160
Luz	Kwh	\$385	400	\$ 154.000	\$1.848.000
Gas	m ³	\$815	80	\$ 65.200	\$ 782.400
TV, Internet y teléfono	Cargo mensual			\$ 380.000	\$4.560.000
Total servicios públicos				\$ 775.880	\$9.310.560

Tabla 43 Depreciaciones - Maquinaria y equipo

Concepto	Valor Total	Años depreciables	Depreciación mensual	Depreciación anual	Valor de salvamento
Maquinaria y equipo					
Bandejas	\$ 349.500,00	5	\$ 5.825,00	\$ 69.900,00	\$ 34.950,00
Bascula electrónica	\$ 139.900,00	5	\$ 2.331,67	\$ 27.980,00	\$ 13.990,00
Batidora	\$ 159.900,00	5	\$ 2.665,00	\$ 31.980,00	\$ 15.990,00
Campana extractora	\$1.440.900,00	10	\$ 12.007,50	\$ 144.090,00	\$ 144.090,00
Cocina de 6 puestos, plancha y horno	\$7.879.900,00	10	\$ 65.665,83	\$ 787.990,00	\$ 787.990,00
Freidora	\$1.588.750,00	10	\$ 13.239,58	\$ 158.875,00	\$ 158.875,00
Horno microondas	\$ 577.900,00	5	\$ 9.631,67	\$ 115.580,00	\$ 57.790,00
Juego de cubiertos (36 piezas)	\$5.495.000,00	2	\$ 228.958,33	\$ 2.747.500,00	\$ 549.500,00
Juego de ollas	\$ 399.800,00	2	\$ 16.658,33	\$ 199.900,00	\$ 39.980,00
Licuadaora	\$ 143.900,00	5	\$ 2.398,33	\$ 28.780,00	\$ 14.390,00
Mesa de trabajo nevera	\$ 333.485,00	5	\$ 5.558,08	\$ 66.697,00	\$ 33.348,50
Mesas de trabajo	\$ 559.800,00	5	\$ 9.330,00	\$ 111.960,00	\$ 55.980,00
Nevera (Nevecon)	\$ 5.399.900,00	10	\$ 44.999,17	\$ 539.990,00	\$ 539.990,00

Continuación Tabla 43 Depreciaciones – Maquinaria y equipo

Concepto	Valor Total	Años depreciables	Depreciación mensual	Depreciación anual	Valor de salvamento
Maquinaria y equipo					
Plato Pequeño	\$ 578.000,00	2	\$ 24.083,33	\$ 289.000,00	\$ 57.800,00
Platos Grandes	\$ 1.131.000,00	2	\$ 47.125,00	\$ 565.500,00	\$ 113.100,00
Platos Medianos	\$ 2.645.000,00	2	\$ 110.208,33	\$ 1.322.500,00	\$ 264.500,00
Refrigeradores verticales (1303L)	\$11.687.800,00	10	\$ 97.398,33	\$ 1.168.780,00	\$ 1.168.780,00
Repisa de pared	\$ 743.600,00	5	\$ 12.393,33	\$ 148.720,00	\$ 74.360,00
Utensilios para preparación de alimentos	\$ 2.500.000,00	2	\$ 104.166,67	\$ 1.250.000,00	\$ 250.000,00
Vasos cervecedores	\$ 5.235.000,00	2	\$ 218.125,00	\$ 2.617.500,00	\$ 523.500,00
Subtotal	\$ 48.989.035,00		\$ 1.032.768,50	\$ 12.393.222,00	\$ 4.898.903,50

Tabla 44 Depreciaciones - Muebles y enseres

Concepto	Valor Total	Años depreciables	Depreciación mensual	Depreciación anual	Valor de salvamento
Muebles y enseres					
Mesas	\$ 3.077.800,00	5	\$ 51.296,67	\$ 615.560,00	\$ 307.780,00
Sillas	\$ 9.240.000,00	5	\$ 154.000,00	\$ 1.848.000,00	\$ 924.000,00
Barra 12 puestos	\$ 350.000,00	5	\$ 5.833,33	\$ 70.000,00	\$ 35.000,00
Sillas Altas	\$ 2.628.000,00	5	\$ 43.800,00	\$ 525.600,00	\$ 262.800,00
Estantes metálicos	\$ 725.000,00	5	\$ 12.083,33	\$ 145.000,00	\$ 72.500,00
Extintores	\$ 459.000,00	2	\$ 19.125,00	\$ 229.500,00	\$ 45.900,00
Canecas	\$ 500.000,00	2	\$ 20.833,33	\$ 250.000,00	\$ 50.000,00
Aire acondicionado	\$ 2.615.900,00	5	\$ 43.598,33	\$ 523.180,00	\$ 261.590,00
Televisores (48")	\$ 10.199.400,00	5	\$ 169.990,00	\$ 2.039.880,00	\$ 1.019.940,00
Estantes bodega	\$ 930.000,00	5	\$ 15.500,00	\$ 186.000,00	\$ 93.000,00
Estantes para licores	\$ 360.000,00	5	\$ 6.000,00	\$ 72.000,00	\$ 36.000,00
Cuadros	\$ 35.000.000,00	5	\$ 583.333,33	\$ 7.000.000,00	\$ 3.500.000,00
Adornos	\$ 4.000.000,00	5	\$ 66.666,67	\$ 800.000,00	\$ 400.000,00

Continuación Tabla 43 Depreciaciones – Muebles y enseres

Concepto	Valor Total	Años depreciables	Depreciación mensual	Depreciación anual	Valor de salvamento
Muebles y enseres					
Lámparas	\$ 845.000,00	5	\$ 14.083,33	\$ 169.000,00	\$ 84.500,00
Ceniceros	\$ 562.500,00	5	\$ 9.375,00	\$ 112.500,00	\$ 56.250,00
Subtotal	\$ 71.492.600,00		\$ 542.060,00	\$ 6.504.720,00	\$ 3.108.510,00

Tabla 45 Depreciaciones - Equipo de oficina

Concepto	Valor Total	Años depreciables	Depreciación mensual	Depreciación anual	Valor de salvamento
Equipo de oficina					
Escritorio	\$ 650.000,00	5	\$ 10.833,33	\$ 130.000,00	\$ 65.000,00
Silla de escritorio	\$ 189.900,00	5	\$ 3.165,00	\$ 37.980,00	\$ 18.990,00
Computador	\$ 2.200.000,00	5	\$ 36.666,67	\$ 440.000,00	\$ 220.000,00
Archivadores	\$ 1.189.800,00	5	\$ 19.830,00	\$ 237.960,00	\$ 118.980,00
Teléfono	\$ 205.900,00	2	\$ 8.579,17	\$ 102.950,00	\$ 20.590,00
Sillas para oficina	\$ 307.800,00	5	\$ 5.130,00	\$ 61.560,00	\$ 30.780,00
Subtotal	\$ 4.743.400,00		\$ 84.204,17	\$ 1.010.450,00	\$ 474.340,00

Tabla 46 Depreciación total

Concepto	Valor Total	Depreciación mensual	Depreciación anual	Valor de salvamento
Subtotal maquinaria y equipo	\$48.989.035,00	\$ 1.032.768,50	\$ 12.393.222,00	\$ 4.898.903,50
Subtotal muebles y enseres	\$71.492.600,00	\$ 542.060,00	\$ 6.504.720,00	\$ 3.108.510,00
Subtotal equipo de oficina	\$ 4.743.400,00	\$ 84.204,17	\$ 1.010.450,00	\$ 474.340,00
DEPRECIACION TOTAL	\$125.225.035,00	\$ 1.659.032,67	\$ 19.908.392,00	\$ 8.481.753,50

Para este plan de negocio se tiene que los costos indirectos de fabricación incluyen únicamente el valor cancelado por servicios públicos y las depreciaciones de maquinaria y equipo y depreciaciones de muebles y enseres.

Tabla 47 Costos indirectos de fabricación totales

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Depreciaciones (Muebles y enseres y maquinaria y equipo)	\$1.260.333,50	\$15.124.002,00
Servicios	\$ 775.880,00	\$ 9.310.560,00
Total	\$2.036.213,50	\$24.434.562,00

- **Costo de la mercancía vendida**

Comprende los costos previamente establecidos (Mano de obra directa, materia prima y costos indirectos de fabricación).

Tabla 48 Costo de la mercancía vendida

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Mano de obra directa	\$ 3.920.439,78	\$ 47.045.277,39
Materia prima	\$ 66.931.287,53	\$ 803.175.450,41
Costos indirectos de fabricación	\$ 2.350.708,50	\$ 28.208.502,00
Total	\$ 73.202.435,82	\$ 878.429.229,80

6.2.2. Costos fijos

Son aquellos costos que son causados mes a mes sin importar la cantidad de productos fabricados y/o comercializados. La tabla 42 reúne cada uno de los rubros que conforman los costos fijos del negocio.

Tabla 49 Costos fijos

Concepto	Costos mensuales	Costos anuales
Nomina	\$ 13.101.110,61	\$157.213.327,30
Servicios públicos	\$ 775.880,00	\$ 9.310.560,00
Depreciaciones	\$ 1.659.032,67	\$ 19.908.392,00
Arriendo	\$ 5.500.000,00	\$ 66.000.000,00
Papelería	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
Otros gastos	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00
Amortización inversión Diferida	\$ 475.933,33	\$ 5.711.200,00
Total	\$ 22.061.956,61	\$264.743.479,30

6.2.3. Costos variables: Son aquellos costos que dependen directamente de la cantidad de productos fabricados. La tabla 50 reúne cada uno de los rubros que conforman los costos variables del negocio.

Tabla 50 Costos variables

Concepto	Costos mensuales	Costos anuales
Costo Total por cerveza nacional vendida	\$ 54.990.577,02	\$ 659.886.924,18
Costo Total por cerveza importada vendida	\$ 11.940.710,52	\$ 143.288.526,23
Total	\$ 66.931.287,53	\$ 803.175.450,41

6.2.3. Costos Totales: El cálculo de los costos totales del negocio comprende los valores obtenidos previamente en el cálculo de costos fijos y costos variables y hace referencia a los costos estimados totales que mes a mes se generaran por concepto del funcionamiento del negocio.

Teniendo en cuenta que este modelo de negocio contempla ofrecer dos tipos de productos diferentes a la comunidad bumanguesa se diseñó una estructura de costo total para cada uno de ellos dividiendo proporcionalmente los costos fijos de acuerdo a la cantidad de cervezas vendidas a partir de la proporción de ventas esperada entre cervezas nacionales e importadas (Ver 3.4.3 Capacidad instalada). La tabla 51 muestra el cálculo del costo total por cerveza nacional vendida mientras que la tabla 52 muestra el cálculo del costo total por cerveza importada.

Tabla 51 Costos totales cerveza nacional

Concepto	Costos mensuales	Costos anuales
Costos fijos	\$ 19.495.760,95	\$ 233.949.131,37
Costos variables	\$ 54.990.577,02	\$ 659.886.924,18
Total	\$ 74.486.337,96	\$ 893.836.055,55
Cervezas totales vendidas	18641	223690
Costo unitario por cerveza	\$ 3.995,86	\$ 3.995,86

Tabla 52 Costos totales cerveza importada

Concepto	Costos mensuales	Costos anuales
Costos fijos	\$ 2.166.195,66	\$ 25.994.347,93
Costos variables	\$ 11.940.710,52	\$ 143.288.526,23
Total	\$ 14.106.906,18	\$ 169.282.874,16
Cervezas totales vendidas	2462	29544
Costo unitario por cerveza	\$ 5.729,85	\$ 5.729,85

6.2.4. Amortización diferida y gastos de administración y ventas

- **Amortización diferida**

Los gastos previamente establecidos como gastos pre operativos del negocio se diferirán durante el horizonte de análisis de este plan de negocios (5 años) mediante el método de línea recta.

Tabla 53 Amortización inversión diferida

Concepto	Valor total	Años amortizables	Valor mensual	Valor anual
Inversión diferida	\$28.556.000,00	5	\$475.933,33	\$5.711.200,00

- **Gastos de administración y ventas**

En este rubro se incluyen gastos en nómina de los trabajadores cuyas labores no intervienen directamente en el proceso de fabricación del producto, el arriendo de las instalaciones, gastos en papelería, gastos en publicidad y promoción anuales, depreciaciones de equipo de oficina, entre otros.

Tabla 54 Gastos personal administrativo

Cargo	Cantidad	Salario total por cargo	Salario mensual total	Salario anual total
Administrador	1	\$ 3.670.791,65	\$ 3.670.791,65	\$44.049.499,80
Meseros	3	\$ 1.277.469,79	\$ 3.832.409,38	\$45.988.912,59
Contador	1	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00
Cajero	1	\$ 1.277.469,79	\$ 1.277.469,79	\$15.329.637,53
Total		\$ 6.625.731,24	\$ 9.180.670,83	\$110.168.049,92

Tabla 55 Gastos varios de administración y ventas

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Arriendo	\$ 5.500.000,00	\$ 66.000.000,00
Papelería	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
Publicidad y promoción	\$ 200.000,00	\$ 2.400.000,00
Otros gastos (Servicios de mensajería y aseo, entre otros)	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00
Depreciaciones (Equipo de oficina)	\$ 84.204,17	\$ 1.010.450,00
Total	\$ 6.334.204,17	\$ 76.010.450,00

Tabla 56 Gastos de administración y ventas totales

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Gastos Varios de Administración y ventas	\$ 6.334.204,17	\$ 76.010.450,00
Nomina personal Administración y ventas	\$ 9.180.670,83	\$110.168.049,92
Total	\$15.514.874,99	\$186.178.499,92

6.2.5. Precios de venta: A partir de los costos totales previamente calculados para la cerveza nacional y la cerveza importada se realizó el cálculo del precio de venta esperado manteniendo una política de margen de utilidad por producto vendido del 30% para ambas referencias. Los precios de venta se reúnen en las tablas 46 y 47 presentadas a continuación:

Tabla 57 Precio de venta cerveza nacional

Concepto	Valor
Costo Unitario por cerveza	\$ 4.015,17
Margen esperado	30%
Precio de venta	\$ 5.219,73

Tabla 58 Precio de venta cerveza importada

Concepto	Valor
Costo Unitario por cerveza	\$ 5.746,10
Margen esperado	30%
Precio de venta	\$ 7.469,93

6.3. ESTADOS FINANCIEROS

Se realizaron las proyecciones del proyecto con un horizonte de tiempo de 5 años que permita verificar utilidades y capacidad de pago de la deuda adquirida en cada uno de los años. Durante estas proyecciones se utilizaron indicadores de capacidad utilizada (Porcentaje de utilización de las instalaciones en los primeros años sobre el valor esperado calculado previamente) y una proyección del aumento del IPC para los 5 años.

El indicador de capacidad utilizada se utilizara debido a que, por motivos de la abundancia de establecimientos que ofrecen bebidas alcohólicas, se espera que durante los primeros años no se consiga la completa aceptación de la comunidad bumanguesa, siendo este un periodo de posicionamiento de marca. Por otra parte la proyección del aumento de la IPC se realizó subjetivamente por los autores teniendo en cuenta las tendencias del indicador en los últimos años.

Tabla 59 Indicadores utilizados - Estados financieros

	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Capacidad Utilizada	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%	90,00%
IPC	6,04%	6,34%	6,66%	6,99%	7,34%

6.3.1. Estado de pérdidas y ganancias

Este estado financiero reúne los ingresos, costos y gastos causados durante un periodo contable (1 año) y permite determinar si, en términos contables, durante el periodo se realizó un buen manejo financiero de los recursos.

Tabla 60 Estado de pérdidas y ganancias

	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
(+) Ventas	\$578.456.086,93	\$ 883.267.737,37	\$ 1.095.804.956,75	\$ 1.335.709.144,57	\$1.607.697.007,14
(-) CMV	\$400.517.577,49	\$ 590.797.527,25	\$ 718.816.152,37	\$ 863.257.148,72	\$1.026.936.821,12
Mano de Obra directa	\$ 39.204.397,82	\$ 49.885.636,01	\$ 53.048.073,55	\$ 56.579.135,67	\$ 60.533.542,52
Materia Prima	\$334.656.437,67	\$ 511.000.300,94	\$ 633.960.280,64	\$ 772.752.978,47	\$ 930.107.168,76
Costos Indirectos de Fabricacion	\$ 26.656.742,00	\$ 29.911.590,31	\$ 31.807.798,19	\$ 33.925.034,57	\$ 36.296.109,84
(= Utilidad Bruta	\$177.938.509,44	\$ 292.470.210,12	\$ 376.988.804,38	\$ 472.451.995,86	\$ 580.760.186,02
(-) Gastos de Administracion y ventas	\$163.650.605,66	\$ 203.491.780,94	\$ 209.934.159,28	\$ 223.908.098,57	\$ 239.557.395,94
(= Utilidad Operacional	\$ 14.287.903,78	\$ 88.978.429,18	\$ 167.054.645,09	\$ 248.543.897,28	\$ 341.202.790,08
(-) Gastos Financieros	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13
(= Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 4.828.356,36	\$ 69.862.169,05	\$ 147.938.384,96	\$ 229.427.637,15	\$ 322.086.529,95
(-) Impuestos (34%)		\$ 23.753.137,48	\$ 50.299.050,89	\$ 78.005.396,63	\$ 109.509.420,18
(= Utilidad Neta	-\$ 4.828.356,36	\$ 46.109.031,57	\$ 97.639.334,07	\$ 151.422.240,52	\$ 212.577.109,77

6.3.2. Flujo de caja libre: Este estado financiero reúne las entradas y salidas reales de dinero de la empresa y permite establecer el dinero en efectivo disponible en cada periodo contable. Adicionalmente a los flujos de caja generados por los ingresos producto de las ventas se determinó el valor residual del proyecto, el cual hace referencia a la sumatoria de los valores de salvamentos (Ver tabla 46) de cada uno de los rubros incurridos en inversión fija (Para en maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipo de oficina) el cual se tendrá en cuenta para el último periodo.

Tabla 61 Flujo de caja libre

	28/02/2017	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
(+) Utilidad Operacional	\$ -	\$ 14.287.903,78	\$ 88.978.429,18	\$ 167.054.645,09	\$ 248.543.897,28	\$ 341.202.790,08
(-) Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 23.753.137,48	\$ 50.299.050,89	\$ 78.005.396,63	\$ 109.509.420,18
(+) Depreciaciones	\$ -	\$ 16.590.326,67	\$ 19.908.392,00	\$ 19.908.392,00	\$ 19.908.392,00	\$ 19.908.392,00
(+) Amortizaciones		\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00
(=) Flujo de Caja Bruto	\$ -	\$ 36.589.430,44	\$ 90.844.883,70	\$ 142.375.186,21	\$ 196.158.092,65	\$ 257.312.961,90
(+) Disminución KTNO	-\$ 17.332.821,88	-\$ 1.046.469,12	-\$ 1.098.792,58	-\$ 1.153.732,21	-\$ 1.211.418,82	-\$ 1.271.989,76
(=) Efectivo Generado por Ope	-\$ 17.332.821,88	\$ 35.542.961,32	\$ 89.746.091,13	\$ 141.221.454,00	\$ 194.946.673,84	\$ 256.040.972,14
(-) Inversión Planta & Equipo	\$ 125.575.035,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversiones diferidas	\$ 28.556.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de Caja Libre	-\$ 171.463.856,88	\$ 35.542.961,32	\$ 89.746.091,13	\$ 141.221.454,00	\$ 194.946.673,84	\$ 256.040.972,14
(+) Desembolso Créditos	\$ 51.463.856,88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Abono capital créditos	\$ -	\$ 5.528.769,20	\$ 7.270.331,50	\$ 9.560.485,92	\$ 12.572.038,99	\$ 16.532.231,27
(-) Pago intereses	\$ -	\$ 13.587.490,93	\$ 11.845.928,63	\$ 9.555.774,21	\$ 6.544.221,15	\$ 2.584.028,86
(+) Valor residual del proyecto						\$ 8.481.753,50
(=) Flujo de Caja Libre Accionistas	-\$ 120.000.000,00	\$ 16.426.701,19	\$ 70.629.830,99	\$ 122.105.193,87	\$ 175.830.413,70	\$ 245.406.465,51
(-) Pago de dividendos	\$ -					
(=) Efectivo Generado por Ope	-\$ 120.000.000,00					

Mediante este estado financiero se puede observar que durante los 5 años es posible cumplir con los compromisos financieros con la entidad financiera a la cual se solicitó el crédito, cumpliendo con los rubros de pago de interés y abono a capital.

6.4. EVALUACION FINANCIERA MEDIANTE CRITERIOS DE DECISION

El cálculo de la rentabilidad o beneficio financiero obtenido por este plan de negocios se realizó a partir de diversos indicadores o herramientas de decisión que permitan identificar retribuciones económicas expresadas porcentualmente o en términos monetarios. El análisis financiero de este proyecto se realizó utilizando parámetros previamente establecidos como lo son la estructura de financiación propuesta, costo de la deuda y tasa impositiva, datos del sector como lo son proyecciones de rentabilidad del sector, volatilidad o riesgo del sector y estadísticos nacionales como la DTF.

La tabla 51 reúne datos relevantes para el cálculo de los indicadores de rentabilidad del negocio. En ella se encuentran:

- Prima de mercado (PM)³⁹
- Tasa libre de riesgo (Rf). Hace referencia a la TES⁴⁰ a 5 años (A 24 de febrero de 2017)

³⁹ Data – Current. Damodaran Online. Recuperado: Febrero 22 de 2017. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

⁴⁰ TES – Tasa cero cupón pesos. Banco de la Republica. Recuperado: Febrero 22 de 2017. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/tes>>

- Tasa impositiva vigente en Colombia
- Costo de la deuda adquirida
- Beta desapalancado⁴¹ (β_u). Hace referencia a la volatilidad del sector y permite cuantificar el riesgo del sector.
- Porcentaje de deuda adquirido sobre la inversión total requerida (Ver 6.1.5 Fuentes de Financiación).
- Porcentaje del total de la inversión requerida aportado por socios (Ver 6.1.5 Fuentes de Financiación).

Tabla 62 Datos análisis financiero

Datos Análisis Financiero	
PM	8,20%
Rf	6,55%
Tasa impositiva	34,00%
Costo Deuda	31,50%
β_u	0,79
Deuda	0,30
Patrimonio	0,70

A partir de estos datos se realizó un cálculo del costo de la deuda, $K_d\%$, (Descontando el beneficio tributario ofrecido en Colombia), cálculo del costo del patrimonio, $K_e\%$, (Teniendo en cuenta el comportamiento y riesgo del sector) y por último, a partir de estos dos, se pudo determinar el Coste Promedio Ponderado del Patrimonio (CPPP) o WACC (Por sus siglas en ingles) que permitirá obtener indicadores acordes financieros cuantificando los riesgos del sector.

⁴¹ Data – Current. Damodaran Online. Recuperado: Febrero 22 de 2017. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

Tabla 63 Calculo WACC

Calculo WACC	
Ke%	14,86%
Kdt%	20,79%
BI	1,01
WACC	16,64%

A partir de los flujos de caja libre obtenidos anteriormente (Ver 5.3.2. Flujo de caja libre) y trabajando con un WACC de 16.90% se obtuvieron los indicadores: Valor actual neto (VNA), valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR) y tasa verdadera de retorno (TVR) y relación beneficio costo (B/C).

Los criterios de viabilidad para cada uno de estos indicadores son:

- VNA: Hace referencia al valor presente de los flujos futuros generados por la operación del negocio. Este indicador debe ser mayor a la inversión inicial realizada.
- VPN: Hace referencia al valor presente de los flujos futuros generados por la operación del negocio después de descontar la inversión inicial. Este indicador debe ser mayor que 0 para que el proyecto sea viable financieramente.
- TVR: Hace referencia a la rentabilidad de un inversionista o socio, teniendo en cuenta los flujos de caja generados por el negocio, así como otras opciones de inversión con riesgo mínimo. Un valor superior al WACC muestra una opción financieramente viable para el inversionista.
- TIR: Hace referencia a la rentabilidad porcentual de una serie de flujos de caja libre traídos a valor presente. Un valor superior al WACC muestra una opción financieramente viable para el inversionista.
- Relación B/C: Muestra la cantidad de unidades monetarias obtenidas por un inversionista por cada unidad invertida en el proyecto. Este indicador muestra un proyecto viable a partir de valores superiores a 1.

Tabla 64 Indicadores análisis financiero

Indicadores Análisis Financiero	
VNA	\$372.177.270,07
VPN	\$252.177.270,07
TVR	41,39%
B/C	1,93
TVR-WACC	24,75%
TIR	59,13%

A partir de esto se muestra que financieramente hablando el proyecto es viable debido a que en cada uno de estos indicadores se mostró un comportamiento positivo. Es decir, para los socios, teniendo en cuenta el riesgo que implica el sector es financieramente viable optar por este proyecto, obteniendo resultados favorables.

6.5. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

A partir del análisis de ingresos, costos y gastos proyectados de la organización se realizara un análisis de sensibilidad del producto que permitirá definir para que rangos, expresados en cantidad de cervezas vendidas, el negocio resultaría financieramente factible, no factible y por último se podrá conocer el punto de equilibrio que permitiría evitar a la organización entrar en perdidas, pero a su vez no se generarían utilidades en dicho periodo. Este punto de equilibrio permite definir el límite inferior de productos que deben ser vendidos por periodo para evitar obtener perdidas y a su vez puede ser usado como indicador económico.

Teniendo en cuenta que existen dos tipos de producto ampliamente diferenciados en términos de costos y precios de venta se decidió realizar (Para este análisis) un cálculo del costo promedio de los productos vendidos y el precio de venta promedio teniendo en cuenta la distribución porcentual de ventas esperadas de estos productos (90% del total de las cervezas producidas son nacionales y el 10% restante son importadas). A partir de este costo promedio se calcularan los costos variables incurridos y a partir de él se obtendrá el punto de equilibrio. La tabla 54 reúne los valores mensuales y anuales de costos fijos y variables causados junto al

respectivo punto de equilibrio expresado en cantidad de cervezas vendidas por periodo.

El cálculo del punto de equilibrio se realizó utilizando la siguiente formula:

$$\text{Punto Equilibrio (Unid)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Utilidad promedio variable}}$$

$$\text{Punto de equilibrio (Unid)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio venta promedio} - \text{costo unitario promedio}}$$

Tabla 65 Calculo punto de equilibrio

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Costos fijos	\$ 22.061.956,61	\$ 264.743.479,30
Costos variables	\$ 30.057.350,26	\$ 360.688.203,15
Precio de venta promedio	\$ 5.444,75	\$ 5.444,75
Costo unitario promedio Variable	\$ 3.140,00	\$ 3.140,00
Utilidad promedio variable	\$ 2.304,75	\$ 2.304,75
Punto de equilibrio	9572	114869

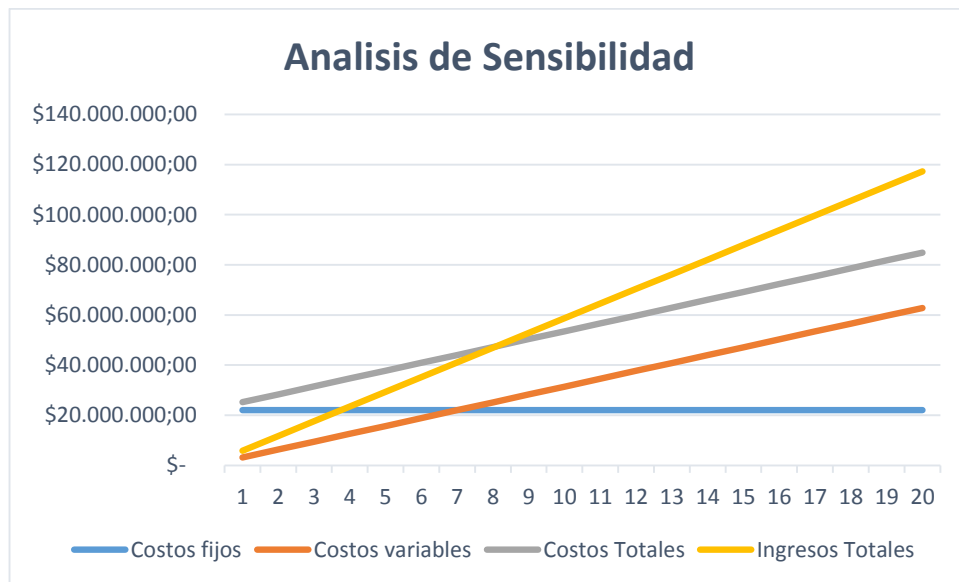
A partir de este valor obtenido se realizó una comprobación que permitiera verificar la precisión de este punto de equilibrio obtenido contrastando los costos totales causados en el periodo con los ingresos producto de la venta de las unidades obtenidas teniendo en cuenta los precios de venta de los dos productos ofrecidos.

Tabla 66 Comprobación punto de equilibrio

Concepto	Costos mensuales	Costos anuales
Costos fijos	\$ 22.061.956,61	\$ 264.743.479,30
Costos variables	\$ 30.057.350,26	\$ 360.688.203,15
Costos Totales	\$ 52.119.306,87	\$ 625.431.682,45
Unidades vendidas	9572	114869
Precio de venta importado	\$ 7.469,93	\$ 7.469,93
Precio de venta nacional	\$ 5.219,73	\$ 5.219,73
Ingresos Totales	\$ 52.119.306,87	\$ 625.431.682,45
Utilidad	\$ -	\$ -

Adicionalmente, a partir de los datos de costos promedio variable, costos fijos, precios de venta se realizó un análisis que permitiera determinar gráficamente el comportamiento de los ingresos vs los costos a partir de variaciones en la cantidad de productos vendidos en un periodo de un mes. Este comportamiento se ve reflejado en la gráfica. En la gráfica se contrastan los ingresos y costos en pesos (Eje y) vs el número de cervezas vendidas expresado en miles (Eje x)

Figura 23 Análisis de sensibilidad



En este análisis se puede observar que el número de cervezas necesarias para vender en un año garantizando la generación de utilidades se encuentra entre las 9mil y 10mil unidades (Como se pudo calcular con anterioridad es de 9458 unidades/mes). Siendo esta la meta mínima a superar mes a mes.

6.6. ANALISIS DE ESCENARIOS

Durante el desarrollo del análisis financiero se ha calculado la viabilidad financiera del proyecto bajo una perspectiva de la opción más probable de precio de venta, la cual es calculada a partir de un margen de utilidad sobre los costos de cervezas nacionales e importadas, la cual será complementada en este numeral con dos opciones diferentes, las cuales incluyen una perspectiva negativa (En donde el precio de venta tanto de cervezas nacionales como importadas está en el límite inferior del rango) y una perspectiva positiva (en la cual el precio de venta es igual al 75% de la diferencia entre el precio mínimo y máximo). Para esto se tiene que:

Tabla 67 Precios de venta del sector

Concepto	Valor
Precio de venta máximo cerveza nacional	\$ 6.000,00
Precio de venta mínimo cerveza nacional	\$ 4.000,00
Precio de venta máximo cerveza importada	\$ 10.000,00
Precio de venta mínimo cerveza importada	\$ 6.500,00

A partir de estos datos se definieron los precios de venta para ambos escenarios (Ver Tabla 68).

Tabla 68 Precios de venta escenarios

Concepto	Cerveza nacional	Cerveza importada
Escenario negativo	\$ 4.000,00	\$ 6.500,00
Escenario positivo	\$ 5.500,00	\$ 9.125,00

6.3.2. Escenario Negativo: A partir del cambio en los precios de venta se calcularon el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja libre para el negocio.

Tabla 69 Estado de pérdidas y ganancias - Escenario negativo

	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
(+) Ventas	\$452.832.541,78	\$ 691.448.121,34	\$ 857.828.545,80	\$1.045.632.642,96	\$1.258.552.790,09
(-) CMV	\$400.517.577,49	\$ 590.797.527,25	\$ 718.816.152,37	\$ 863.257.148,72	\$1.026.936.821,12
Mano de Obra directa	\$ 39.204.397,82	\$ 49.885.636,01	\$ 53.048.073,55	\$ 56.579.135,67	\$ 60.533.542,52
Materia Prima	\$334.656.437,67	\$ 511.000.300,94	\$ 633.960.280,64	\$ 772.752.978,47	\$ 930.107.168,76
Costos Indirectos de Fabricacion	\$ 26.656.742,00	\$ 29.911.590,31	\$ 31.807.798,19	\$ 33.925.034,57	\$ 36.296.109,84
(=) Utilidad Bruta	\$ 52.314.964,29	\$ 100.650.594,09	\$ 139.012.393,42	\$ 182.375.494,25	\$ 231.615.968,98
(-) Gastos de Administracion y ventas	\$163.650.605,66	\$ 203.491.780,94	\$ 209.934.159,28	\$ 223.908.098,57	\$ 239.557.395,94
(=) Utilidad Operacional	-\$111.335.641,37	-\$ 102.841.186,85	-\$ 70.921.765,86	-\$ 41.532.604,33	-\$ 7.941.426,96
(-) Gastos Financieros	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13
(=) Utilidad Antes de Impuestos	-\$130.451.901,51	-\$ 121.957.446,99	-\$ 90.038.025,99	-\$ 60.648.864,46	-\$ 27.057.687,09
(-) Impuestos (34%)					
(=) Utilidad Neta	-\$130.451.901,51	-\$ 121.957.446,99	-\$ 90.038.025,99	-\$ 60.648.864,46	-\$ 27.057.687,09

A partir de este estado financiero se observa que durante los 5 años de proyección del proyecto no se observan utilidades en ningún periodo, esto se debe a que el 88,33% de las ventas hacen referencia a cervezas nacionales, las cuales para este escenario no generan utilidad debido a que el precio de venta mínimo es de \$4000, mientras que el costo unitario es de \$4015,17 por lo cual se generarían \$15,17 de perdida por cerveza lo cual no permite que el negocio sea viable.

Tabla 70 Flujo de caja libre - Escenario negativo

	28/02/2017	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
(+) Utilidad Operacional	\$ -	-\$111.335.641,37	-\$102.841.186,85	-\$ 70.921.765,86	-\$ 41.532.604,33	-\$ 7.941.426,96
(-) Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Depreciaciones	\$ -	\$ 16.590.326,67	\$ 19.908.392,00	\$ 19.908.392,00	\$ 19.908.392,00	\$ 19.908.392,00
(+) Amortizaciones	\$ -	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00
(=) Flujo de Caja Bruto	\$ -	-\$ 89.034.114,71	-\$ 77.221.594,85	-\$ 45.302.173,86	-\$ 15.913.012,33	\$ 17.678.165,04
(+) Disminución KTNO	-\$ 17.332.821,88	-\$ 1.046.469,12	-\$ 1.098.792,58	-\$ 1.153.732,21	-\$ 1.211.418,82	-\$ 1.271.989,76
(=) Efectivo Generado por Ope	-\$ 17.332.821,88	-\$ 90.080.583,83	-\$ 78.320.387,43	-\$ 46.455.906,06	-\$ 17.124.431,14	\$ 16.406.175,28
(-) Inversión Planta & Equipo	\$125.575.035,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversiones diferidas	\$ 28.556.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de Caja Libre	-\$171.463.856,88	-\$ 90.080.583,83	-\$ 78.320.387,43	-\$ 46.455.906,06	-\$ 17.124.431,14	\$ 16.406.175,28
(+) Desembolso Créditos	\$ 51.463.856,88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Abono capital créditos	\$ -	\$ 5.528.769,20	\$ 7.270.331,50	\$ 9.560.485,92	\$ 12.572.038,99	\$ 16.532.231,27
(-) Pago intereses	\$ -	\$ 13.587.490,93	\$ 11.845.928,63	\$ 9.555.774,21	\$ 6.544.221,15	\$ 2.584.028,86
(+) Valor residual del proyecto						\$ 8.481.753,50
(=) Flujo de Caja Libre Accionistas	-\$120.000.000,00	-\$109.196.843,96	-\$ 97.436.647,56	-\$ 65.572.166,20	-\$ 36.240.691,28	\$ 5.771.668,65
(-) Pago de dividendos	\$ -					
(=) Efectivo Generado por Ope	-\$120.000.000,00					

De igual forma se observa que en el flujo de caja libre en ninguno de los periodos se cuenta con efectivo disponible para cubrir las obligaciones del negocio. Por lo tanto bajo este punto de vista el negocio es inviable. Por este motivo no se hace

necesario realizar el cálculo de indicadores de rentabilidad, dado que en todos los periodos los flujos son negativos.

6.3.2. Escenario Positivo: A partir del cambio en los precios de venta se calcularon el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja libre para el negocio.

Tabla 71 Estado de pérdidas y ganancias - Escenario positivo

	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
(+) Ventas	\$624.952.871,98	\$ 954.265.538,34	\$1.183.886.677,53	\$1.443.074.565,02	\$1.736.925.039,92
(-) CMV	\$400.517.577,49	\$ 590.797.527,25	\$ 718.816.152,37	\$ 863.257.148,72	\$1.026.936.821,12
Mano de Obra directa	\$ 39.204.397,82	\$ 49.885.636,01	\$ 53.048.073,55	\$ 56.579.135,67	\$ 60.533.542,52
Materia Prima	\$334.656.437,67	\$ 511.000.300,94	\$ 633.960.280,64	\$ 772.752.978,47	\$ 930.107.168,76
Costos Indirectos de Fabricacion	\$ 26.656.742,00	\$ 29.911.590,31	\$ 31.807.798,19	\$ 33.925.034,57	\$ 36.296.109,84
(=) Utilidad Bruta	\$224.435.294,49	\$ 363.468.011,08	\$ 465.070.525,15	\$ 579.817.416,31	\$ 709.988.218,80
(-) Gastos de Administracion y ventas	\$163.650.605,66	\$ 203.491.780,94	\$ 209.934.159,28	\$ 223.908.098,57	\$ 239.557.395,94
(=) Utilidad Operacional	\$ 60.784.688,83	\$ 159.976.230,14	\$ 255.136.365,87	\$ 355.909.317,73	\$ 470.430.822,87
(-) Gastos Financieros	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13	\$ 19.116.260,13
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$ 41.668.428,69	\$ 140.859.970,01	\$ 236.020.105,73	\$ 336.793.057,60	\$ 451.314.562,73
(-) Impuestos (34%)		\$ 47.892.389,80	\$ 80.246.835,95	\$ 114.509.639,58	\$ 153.446.951,33
(=) Utilidad Neta	\$ 41.668.428,69	\$ 92.967.580,21	\$ 155.773.269,78	\$ 222.283.418,01	\$ 297.867.611,40

Tabla 72 Flujo de caja libre - Escenario positivo

	28/02/2017	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
(+) Utilidad Operacional	\$ -	\$ 60.784.688,83	\$159.976.230,14	\$255.136.365,87	\$355.909.317,73	\$470.430.822,87
(-) Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 47.892.389,80	\$ 80.246.835,95	\$114.509.639,58	\$153.446.951,33
(+) Depreciaciones	\$ -	\$ 16.590.326,67	\$ 19.908.392,00	\$ 19.908.392,00	\$ 19.908.392,00	\$ 19.908.392,00
(+) Amortizaciones		\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00	\$ 5.711.200,00
(=) Flujo de Caja Bruto	\$ -	\$ 83.086.215,49	\$137.703.432,34	\$200.509.121,92	\$267.019.270,15	\$342.603.463,54
(+) Disminución KTNO	-\$ 17.332.821,88	-\$ 1.046.469,12	-\$ 1.098.792,58	-\$ 1.153.732,21	-\$ 1.211.418,82	-\$ 1.271.989,76
(=) Efectivo Generado por Ope	-\$ 17.332.821,88	\$ 82.039.746,37	\$136.604.639,76	\$199.355.389,71	\$265.807.851,33	\$341.331.473,78
(-) Inversión Planta & Equipo	\$125.575.035,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversiones diferidas	\$ 28.556.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de Caja Libre	-\$171.463.856,88	\$ 82.039.746,37	\$136.604.639,76	\$199.355.389,71	\$265.807.851,33	\$341.331.473,78
(+) Desembolso Créditos	\$ 51.463.856,88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Abono capital créditos	\$ -	\$ 5.528.769,20	\$ 7.270.331,50	\$ 9.560.485,92	\$ 12.572.038,99	\$ 16.532.231,27
(-) Pago intereses	\$ -	\$ 13.587.490,93	\$ 11.845.928,63	\$ 9.555.774,21	\$ 6.544.221,15	\$ 2.584.028,86
(+) Valor residual del proyecto						\$ 8.481.753,50
(=) Flujo de Caja Libre Accionistas	-\$120.000.000,00	\$ 62.923.486,24	\$117.488.379,63	\$180.239.129,58	\$246.691.591,20	\$330.696.967,15
(-) Pago de dividendos	\$ -					
(=) Efectivo Generado por Ope	-\$120.000.000,00					

En este escenario por otro lado se observan aumentos en las utilidades en el estado de pérdidas y ganancias y un aumento en los flujos de caja, esto implicaría un aumento en la rentabilidad para el inversionista. Para este escenario a comparación del escenario más probable se generarían utilidades durante todo el horizonte proyectado.

Al analizar los indicadores de rentabilidad (Ver Tabla 73) para este escenario se observa un aumento sustancial en cada uno de ellos, el cual esta generado principalmente por el aumento en el precio de venta (de \$1676.19) de la cerveza importada, la cual para este escenario paso de \$7448.81 a \$9125, lo cual representa un aumento del 22.5% sobre la alternativa más probable. Por otro lado el aumento de la cerveza nacional es de solamente 305.38 (Representado porcentualmente en un aumento del 5.88% sobre el escenario más probable)

Tabla 73 Indicadores de rentabilidad - Escenario positivo

Indicadores Análisis Financiero	
VNA	\$569.908.794,66
VPN	\$449.908.794,66
TVR	53,46%
B/C	3,50
TVR-WACC	36,82%
TIR	92,59%

CONCLUSIONES

- Según la estimación realizada, la población objetivo de estratos 3, 4, 5 y 6, que están en el rango de edad de 18 a 59 años es de 229.712 personas o el 65% de la población de la ciudad de Bucaramanga.
- Según la muestra se determinó que el 66% de los encuestados son empleados, el 85% consume por lo menos una cerveza al mes, el 87% acude al menos 1 vez al mes a bares, el 50% solo consume cerveza, y los factores que prefieren en cuanto a servicios cuando acuden a un bar son (En escala descendiente): Calidad de servicio, tiempo de espera, seguridad, precio, sitio (Localización) y decoración y ambiente del lugar. Al 96% de la muestra le gustaría recibir un aperitivo cuando compren una cerveza siendo los platanitos y el chicharon casero los más apetecidos con el 25% y 20% respectivamente
- El bar se ubicará en el municipio de Bucaramanga entre las carreras 33 y 36 y calles 48 y 52, debido a que se ubica en la comuna 12 que comprende los barrios: Sotomayor, cabecera del llano, antiguo campestre, puerta del sol, conucos, el jardín, bolarquí, mercedes, pan de azúcar, los cedros, la floresta y Terrazas. una zona de alta recurrencia de clientes potenciales para el negocio.
- A partir del análisis de consumo se debe tener en el establecimiento la capacidad de atender a 90 personas simultáneamente diariamente. Por tal motivo se decidió realizar una distribución de capacidad de la siguiente forma: Se destinará una barra en la cual pueden ubicarse 12 personas y 22 mesas para poder ubicar las 78 personas restantes.
- Para llegar a nuestro target, se propone aplicar una estrategia conjunta de segmentación, posicionamiento y fidelización: teniendo en cuenta los factores evaluados en la encuesta como Calidad de servicio, tiempo de espera, seguridad, precio, sitio (Localización) y decoración y ambiente del lugar

- El análisis financiero detalla un proyecto financieramente viable, La TIR es del 63,41% y el valor presente neto es positivo, esto se puede explicar porque estamos vendiendo un producto con una inversión inicial relativamente baja.
- Evaluando el escenario positivo se dará mayor enfoque en las estrategias de promoción a la venta de cervezas importadas con el fin de generar un mayor margen de ganancias.
- Se observa una necesidad de realizar un proceso efectivo de promoción del establecimiento ya que la viabilidad del proyecto depende directamente de garantizar ofrecer un servicio de calidad al cliente que permita obtener el margen esperado a los productos ofrecidos.
- La utilidad generada en los periodos dependerá directamente de la proporción de ventas entre cervezas nacionales e importadas ya que la utilidad por cerveza entre estos dos tipos de cervezas es sustancialmente diferente.
- Se observa que a pesar de que en el primer año de operación no se generaron utilidades el flujo de caja de la organización permite cumplir con las obligaciones financieras del negocio.
- La alta velocidad de respuesta de los proveedores junto al tipo de negocio que se está ofreciendo (En donde el 100% de las ventas son canceladas de contado) permiten reducir considerablemente la inversión requerida por parte de los socios para poner en marcha en negocio.

RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta que el mercado es altamente competitivo se debe trabajar constantemente en innovación de tapas y cervezas importadas con el objetivo de fidelizar y atraer clientes.
- Es necesario complementar este estudio momentos antes de la creación y puesta en marcha ya que pueden generarse divergencias generadas por cambios en las preferencias del consumidor final, cambios en la economía del país o región o cambios en el desempeño del sector.
- El posicionamiento de la marca en los primeros periodos después de la puesta en marcha del negocio y el proceso de mejoramiento continuo serán los factores más representativos que permitan garantizar la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo,
- De acuerdo con lo desarrollado en este plan de negocios se observa que la idea de negocios planteada se presume que el proyecto es factible, sin embargo, se recomienda realizar estudios posteriores de factibilidad que permitan analizar más a fondo esta propuesta.
- Se recomienda complementar el estudio con más información sobre el consumo de cervezas nacionales e importadas en bares de la ciudad que permita corroborar la información descrita en este plan de negocios.
- Se recomienda realizar anualmente un plan estratégico que permita direccionar las estrategias de mercadeo y publicidad del negocio a partir de las necesidades y requerimientos en cada periodo de tiempo.
- Debido al gran impacto del coste de la tapa sobre el valor del producto final ofrecido se recomienda al momento de poner en marcha el negocio, debido a las variaciones en los precios de los insumos, realizar un estudio riguroso que permita determinar el costo exacto del producto ofrecido, de tal forma que el precio de venta se pueda reajustar según las variaciones en los precios del mercado

- Durante el desarrollo del proyecto se establecieron bares con un concepto similar al propuesto en este plan de negocios, los cuales no pudieron ser tenidos en cuenta durante el desarrollo del estudio de mercados, en el apartado de estudio de la competencia, por lo cual se considera oportuno realizar un análisis de estos negocios presentes en la actualidad en la ciudad antes de realizar la puesta en marcha del negocio.

BIBLIOGRAFIA

- Crecenegocios, Estructura y modelo de un plan de negocios. Recuperado Julio 11, 2016, Disponible en: < <http://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>>
- Arthur R. DeThomas y Lin Gensing-Pophal, Writing a convincing business plan, Hauppauge, N.Y. : Barron's Educational Series, 2001, 262p
- Sharon I. Fullen, Great Business Plan for your Small business en 60 Minutes or Less, Atlantic Publishing Company (FL), 2006, 287p
- ABCdeSevilla, Origen y evolución de las tapas. Recuperado Julio 11 2016, Disponible en: < <http://sevilla.abc.es/gurme/gastronomia/origen-y-evolucion-de-las-tapas/>>
- DonQuijote, Breve guía del maravilloso mundo de las tapas... y algunas frases útiles para usar yendo de tapeo. Recuperado Julio 12, 2016. Disponible en: < <http://www.donquijote.org/cultura/espana/sociedad/gastronomia/tapas>>
- ABC, Algunos de los mejores bares de tapas de España, Diciembre 4 de 2015. Recuperado Julio 12, 2016. Disponible en: <http://www.abc.es/viajar/guia-repsol/abci-algunos-mejores-bares-tapas-espana-201512042229_noticia.html>
- Resultados censo general 2005 – Resultados Bucaramanga. Departamento administrativo nacional de estadística. Recuperado Agosto 10, 2016. Disponible en: < http://www.dane.gov.co/files/censo2005/resultados_am_municipios.pdf>
- Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020. Departamento administrativo nacional de estadística. Recuperado Agosto 10, 2016. Disponible en: <<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>>
- Contexto sectorial Bucaramanga- Santander. Centro de estudios de la construcción y el desarrollo urbano y regional. Actualizado: Julio de 2010. Recuperado Agosto 10, 2016. Disponible en: < <http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000123.pdf>>
- Plan de Desarrollo 2012-2015. Municipio de Bucaramanga, Bucaramanga Sostenible. Recuperado Agosto 10, 2016. Disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/documents/PRIMER_%20DOCUMENTO_%20PLAN_%20DE_%20DESARROLLO_%202012-2015.pdf>

- Cómo constituir una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Plan único de cuentas. Recuperado: febrero 3 de 2017. Disponible en: <<http://puc.com.co/p/como-constituir-una-sas>>.
- Data – Current. Damodaran Online. Recuperado: Febrero 22 de 2017. Disponible en: <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>
- TES – Tasa cero cupón pesos. Banco de la Republica. Recuperado: Febrero 22 de 2017. Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/tes>>