

**ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD PARA LA
CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COCINA COSTEÑA EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA.**

SILVIA JULIANA ROJAS CONTRERAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2015

**ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD PARA LA
CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COCINA COSTEÑA EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA.**

SILVIA JULIANA ROJAS CONTRERAS

**Trabajo de Monografía para optar el título de Especialista en Evaluación y
Gerencia de Proyectos**

**Director de Monografía:
ING. CARLOS DIAZ BOHORQUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2015

A Dios por su infinito amor y por las grandes oportunidades recibidas.

A mi madre por su apoyo incondicional, por acompañarme y creer en mí en cada meta que me propongo.

Silvia Juliana Rojas Contreras

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3 ALCANCE.....	17
1.4 LIMITACIONES	18
1.5 OBJETIVOS.....	18
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	20
3. ESTUDIO DE MERCADOS.....	22
3.1 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR	22
3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO ESPECÍFICO.....	24
3.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PRODUCTOS O SERVICIOS	26
3.3.1 Productos	26
3.3.2 Servicio.....	27
3.4 ANALISIS DE COMPETIDORES.....	28
3.5 MERCADO OBJETIVO Y POTENCIAL	32
3.5.1 Mercado potencial.	32
3.5.2 Mercado Objetivo.	32
3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADO	35
3.7 TAMAÑO DEL MERCADO	39
4. ESTUDIO TÉCNICO	40
4.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	40
4.2 LOCALIZACION	42

4.2.1. Macrolocalización	42
4.2.2. Microlocalización.	44
4.3 ESTANDARES DE CALIDAD	45
4.4 PROCESOS Y DIAGRAMA DE OPERACIÓN.....	46
4.5 RECURSOS	51
4.5.1. Recurso humano.	51
4.5.2. Herramientas, Maquinaria y Equipo.	51
4.5.3. Muebles y enseres	53
4.5.4. Equipos de cómputo y comunicaciones	53
4.5.5. Gastos de instalación	53
4.6 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	54
5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES DEL PROYECTO	56
5.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	56
5.1.1. Estructura organizacional	56
5.1.2. Mapa de Procesos.....	57
5.1.3. Descripción de Cargos y Funciones.	57
5.2 ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO	59
5.2.1. Trámites de Constitución de empresa.	59
5.2.2. Tipo de sociedad y documento de constitución.	61
5.2.3 Otras regulaciones legales por tipo de empresa y de producto.....	63
5.2.4 Gastos de Constitución	64
6. ESTUDIO FINANCIERO	65
6.1 INVERSIONES	65
6.1.1 Inversiones Fijas	65
6.1.2 Inversión Diferida	65
6.2 COSTOS.....	66
6.2.1 Mano de Obra Directa	66

6.2.2	Materia Prima.....	66
6.2.3	Costos Indirectos de Fabricación.....	67
6.2.4	Depreciación de Activos Fijos.....	67
6.3	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....	67
6.3.1	Mano de Obra Indirecta.....	68
6.3.2	Otros gastos de administración y ventas.....	68
6.4	GASTOS FINANCIEROS	68
6.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	70
6.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO	67
6.7	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	68
6.8	CÁLCULO DEL CCPP	68
6.9	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	69
7.	CONCLUSIONES.....	70
	BIBLIOGRAFÍA.....	72
	ANEXOS.....	73

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Ficha técnica de la investigación de mercados	33
Tabla 2 Funciones - Jefe de Cocina	57
Tabla 3 Funciones - Auxiliar de Cocina	58
Tabla 4 Funciones - Gestor de Compras	58
Tabla 5 Funciones - Auxiliar de Mesa.....	58
Tabla 6 Funciones - Administrador	59
Tabla 7 Funciones - Auxiliar Administrativo y Cajero.....	59
Tabla 8 Gastos de Constitución	64
Tabla 9 Inversiones Fijas	65
Tabla 10 Inversión Diferida	65
Tabla 11 Mano de Obra Directa.....	66
Tabla 12 Materia Prima.....	66
Tabla 13 CIF	67
Tabla 14 Depreciación de Activos Fijos	67
Tabla 15 Mano de Obra Indirecta	68
Tabla 16 Otros gastos de administración y ventas	68
Tabla 17 Estructura Financiera	69
Tabla 18 Préstamo Entidad Financiera.....	69
Tabla 19 Amortización del crédito.....	69
Tabla 20 Estado de Resultados Proyectado	70
Tabla 21 Balance General Proyectado	67
Tabla 22 Flujo de Caja del Proyecto	68

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Campaña Redes Sociales	38
Figura 2 Macrolocalización	42
Figura 3 Diagrama de operaciones - Aseo y Mantenimiento del Establecimiento .	47
Figura 4 Diagrama de operaciones - Abastecimiento y Tratamiento de Insumos..	48
Figura 5 Diagrama de operaciones - Atención al Cliente.....	49
Figura 6 Diagrama de operaciones - Elaboración del Producto.....	50
Figura 7 Distribución de Planta Restaurante	54
Figura 8 Estructura Organizacional.....	56
Figura 9 Mapa de Procesos	57

RESUMEN EJECUTIVO

TITULO: ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COCINA COSTEÑA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.*

AUTOR: ROJAS CONTRERAS, Silvia Juliana.**

PALABRAS CLAVE: viabilidad financiera, restaurante, costumbres.

Hace algunos años surge la idea de negocio de un restaurante que ofrezca comida costeña en la ciudad de Bucaramanga, con lo más altos estándares de calidad y conservando la originalidad de sus recetas, todo esto en un ambiente acogedor y armónico acorde con las costumbres típicas de esta región. Esta idea nace teniendo en cuenta la gran influencia que tiene la ciudad de Bucaramanga por parte de la cultura caribe colombiana, la cual se evidencia no solo por la adopción de costumbres musicales sino también por el crecimiento en los últimos años de población proveniente de esa región del país.

Con el fin de determinar la viabilidad para la puesta en marcha de esta idea de negocio, se elabora el presente proyecto el cual incluye un estudio técnico y financiero. Los estudios se desarrollan siguiendo un diseño metodológico que involucra la elaboración de un sondeo de opinión y un análisis de competidores que permite identificar las características de la demanda y oferta. Más adelante se desarrolla el estudio técnico a fin de identificar los principales aspectos a tener en cuenta para la puesta en marcha del proyecto como lo son: recursos, procesos, estándares de calidad y localización. Posteriormente, se identifican y definen aspectos administrativos y legales relevantes para la conformación de la empresa en un futuro. Finalmente, se realizó un Estudio Financiero mediante el cual se logró evaluar y establecer conclusiones de la viabilidad de la idea de negocio.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos – Director Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

ABSTRACT

TITLE: PREFEASIBILITY FOR THE CREATION OF A RESTAURANT OF COASTAL FOOD IN THE CITY OF BUCARAMANGA.*

AUTHORS: ROJAS CONTRERAS, Silvia Juliana.**

KEYWORDS: financial viability, restaurant, customs.

Some years ago comes the business idea of a restaurant that offers coastal food in the city of Bucaramanga, with highest standards of quality and preserving the originality of their recipes, all in a friendly and harmonious atmosphere in keeping with the typical customs of this region. This idea is born considering the great influence of the Colombian Caribbean culture in the city of Bucaramanga, which is evidenced not only by the adoption of musical traditions but also by the growth in recent years of people from that region country.

In order to determine the feasibility of implementing this business idea, this project which includes technical and financial study is made. The studies were carried out following a methodological design involves the elaboration of an opinion poll and analysis of competitors that identifies the characteristics of demand and supply. Later the technical study is developed to identify the main aspects to consider for the implementation of the project such as: resources, processes, quality standards and location. Subsequently, identify and define relevant administrative and legal aspects for the future creation of the company. Finally, a financial study in which it was possible to evaluate and draw conclusions on the viability of the business idea was performed.

* Monograph

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. Industrial and Management Studies School. Evaluation and Project Management Specialization. Director Carlos Eduardo Díaz Bohórquez.

INTRODUCCION

Pensar en crear una empresa implica no solo contar con una buena idea de negocio, si no también ser conscientes que antes de su puesta en marcha es importante, casi imprescindible, conocer si existen garantías y condiciones de éxito para dicha idea, y por ende minimizar el riesgo de realizar una inversión.

En este caso, se ha optado por llevar a cabo un Estudio de prefactibilidad, como herramienta para realizar un análisis preliminar de la idea de negocio con el fin de verificar su viabilidad. Este proyecto busca entonces evaluar la idea de negocio a nivel de prefactibilidad profundizando en los estudios de mercado, técnico y financiero. Posterior a la realización de este estudio se espera pasar de tener una simple idea a una clara “Oportunidad de Negocio”, pero esto solo lo determinarán los resultados obtenidos en los distintos estudios realizados a lo largo de la presente monografía.

En relación a la idea de negocio que en este caso es la creación de un Restaurante de Cocina Costeña en la ciudad de Bucaramanga, se busca que sea un proyecto de inversión que atraerá muchos beneficios en diversos aspectos como un aporte al crecimiento del sector y ser un canal para dar a conocer la cultura caribe por medio de su gastronomía exaltando sus exquisitas recetas.

Para el desarrollo de esta monografía se toma como documento de referencia metodológica el “Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial”¹ publicado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial,

¹ W. BEHRENS. P.M. HAWRANEK. Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial. ONUDI-Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial Viena, 1994.

por lo tanto los estudios avanzados en este proyecto se organizan y despliegan teniendo en cuenta dicha metodología.

Inicialmente se desarrollará un estudio de mercados con el fin de recolectar información que permita identificar el nivel de la aceptación de la idea de negocio y conocer las características principales en relación a la oferta y la demanda del servicio, seguido se plantea un estudio técnico para determinar las capacidades del proyecto, la localización óptima y los recursos requeridos. De igual manera se presenta un análisis administrativo y legal con el fin de conocer las principales reglamentaciones a las cuales debe someterse la idea una vez se estipule su puesta en marcha. Y finalmente se presenta un estudio financiero para determinar la conveniencia económica de la implementación del Restaurante en un futuro.

Realizada la evaluación de cada estudio se establece si la idea de negocio es viable para su puesta en marcha.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bucaramanga es una ciudad de tamaño mediano, situada en la zona oriental colombiana, a 220 kilómetros de la frontera con Venezuela, con amplia cobertura de servicios públicos y, en general, un buen nivel de calidad de vida.

Su desarrollo urbanístico ha sido acelerado pero acompañado de los problemas propios de una ciudad en continuo crecimiento, tales como la contaminación ambiental, mal uso del espacio público, crecimiento desordenado del parque automotor, problemas sociales y de marginalidad.² Según censo DANE para el año 2005 Bucaramanga contaba con 509.918 habitantes.

Por su localización estratégica la ciudad ha sido epicentro para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios, con predominio de pequeñas y medianas empresas. Su principal fortaleza para el desarrollo actual y futuro es el contar con importantes centros de investigación y desarrollo tecnológico, universidades y centros de formación técnica y de educación básica de gran reconocimiento en el contexto regional y nacional y además poseer un talento humano altamente calificado. Todo esto ha generado una élite académica destacada y un liderazgo en torno a la ciencia y la tecnología.³

La ciudad de Bucaramanga se ha posicionado en el panorama nacional como centro de turismo, viajes y negocios, gracias a una variada gama de factores como el factor clima, su ubicación estratégica en el recorrido hacia la costa

² PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO, SOCIAL Y OBRAS PÚBLICAS. "BUCARAMANGA EMPRESA DE TODOS". [En línea] Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fcdim.esap.edu.co%2FBancoMedios%2FDocumentos%2520PDF%2Fbucaramangasantanderpdesop20082011.pdf&ei=uEDiVNLVN6y1sATcv4FI&usg=AFQjCNFXakRJqs4dBoLSLS5o8BTYiBC0JA&bvm=bv.85970519,d.cWc>

³ CEPAL.GTZ. Desarrollo económico local de descentralización en América Latina: Estudio de caso de Bucaramanga. Marzo de 2000.

Atlántica, la diversidad del paisaje, la variedad de sitios turísticos, sin olvidar su moderna infraestructura.

Respecto de la gastronomía, la ciudad cuenta con una gran variedad de restaurantes que satisfacen el paladar de propios y extraños, pero no cuenta con un sitio especializado en comida costeña, ya que los pocos que existen se limitan a ofrecer uno o dos platos, no cuentan con una infraestructura que capte la atención del consumidor.

Ante esta realidad, se hace necesario generar una idea de negocio que se concentre en la gastronomía costeña, una de las más apetecidas por los turistas y una verdadera alternativa de alimentación para los santandereanos en general.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cuáles son los aspectos técnicos, administrativos, y de mercadeo que se requieren para la creación de un “Restaurante de Cocina Costeña”, en la ciudad de Bucaramanga, que permita determinar una posible implementación del mismo hacia futuro.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La propuesta de negocio nace desde hace algunos años, cuando se evidencia la relación tan estrecha que existe entre el departamento de Santander y la región caribe colombiana. Basta con analizar las costumbres musicales adoptadas por los santandereanos en los últimos años y la llegada significativa de foráneos provenientes de departamentos como la Guajira, Cesar y Atlántico para adelantar

estudios universitarios principalmente en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Con este trabajo se espera entonces determinar desde los distintos estudios, la viabilidad para la creación de un Restaurante de Cocina Costeña en la ciudad de Bucaramanga, que atienda a toda esa población proveniente de la región caribe y a aquellas personas que se sientan atraídas por las costumbres gastronómicas de esta región.

1.3 ALCANCE

Primero se llevará a cabo un Estudio de mercado que permita determinar las variables de demanda, oferta, precios y preferencias del mercado, partiendo de conceptos estadísticos, con el propósito de analizar y medir el nivel de aceptación de la idea de negocio en el mercado potencial. Por medio de este estudio se obtendrá la información indispensable para poder llevar a cabo los estudios técnico y financiero.

El alcance del proyecto también incluye llevar a cabo la conceptualización de la idea de negocio, su propuesta de valor y las características principales del servicio, con ello se realizará el estudio técnico del proyecto el cual incluye determinación de variables como tamaño del proyecto, su macrolocalización y microlocalización, estándares de calidad, la distribución de planta y la determinación de recursos. Seguido a esto se efectuará un estudio financiero que involucre cuáles son las inversiones, costos, punto de equilibrio y fuentes de financiación a requerir en el proyecto con el objeto de evaluar financieramente la rentabilidad y viabilidad de esta idea de negocio.

1.4 LIMITACIONES

Para el desarrollo de este proyecto se presentan limitaciones en relación a:

- Por tratarse de un estudio a nivel de prefactibilidad se utiliza información secundaria para estructurar el entorno donde se desarrollará la idea de negocio. Esta información se obtendrá mediante la revisión bibliográfica de documentos, trabajos de grado, textos universitarios, publicaciones anteriores de temas similares y diferentes estudios realizados.
- Para conocer las preferencias del mercado, se realizará a través de información primaria, la cual será recopilada mediante entrevista directa con la muestra de población definida.

1.5 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el estudio técnico y financiero, a nivel de prefactibilidad para la creación de un “Restaurante de Cocina Costeña”, en la ciudad de Bucaramanga, que permita determinar una posible implementación del mismo hacia futuro.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis del mercado que permita determinar el tamaño del mismo.
- Realizar un análisis de los principales aspectos administrativos y legales del proyecto.

- Realizar el Estudio técnico que permita determinar el tamaño de las instalaciones, ubicación, procesos, procedimientos y recursos requeridos para la puesta en marcha del Restaurante.
- Realizar el Estudio financiero que permita evaluar la rentabilidad del proyecto y las diferentes alternativas de inversión.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La idea de negocio planteada en este proyecto, es la creación de un Restaurante de Cocina Costeña que brinda el servicio de alimentación con un concepto de alta cocina e inspirado en las recetas, sabores y técnicas de cocción de la Región Caribe Colombiana. El restaurante ofrecerá a sus clientes un ambiente agradable para compartir con familia y amigos. Se piensa que el restaurante cuente con una clara vocación de servicio al cliente, por lo que todos los procesos están diseñados para adaptarse a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Con un menú de variados platillos se busca generar afinidad con los clientes que estén dispuestos a realizar un recorrido por los distintos sabores que ofrece la región caribe colombiana. Un concepto y sistema desarrollado bajo los estándares más altos de calidad.

PERTINENCIA REGIONAL DE LA IDEA DE NEGOCIO

El Departamento de Santander a pesar de encontrarse ubicado al Nordeste de Colombia, parece más una ciudad costera llena de todas las características y la idiosincrasia caribe, basta con analizar la gran influencia que ha tenido la cultura y el folclore caribe en el departamento. Uno de los aspectos más influyentes y fácilmente identificables es lo relacionado con el ámbito musical. “A pesar de ser la capital de Santander, un departamento cuyas músicas tradicionales son las guabinas, bambucos y torbellinos; en Bucaramanga el vallenato y la música de tamboras se filtraron en las emisoras, discotecas, conciertos, colegios y hogares de sus habitantes.”⁴ Por este y otros aspectos, es que no es fácil hablar de una

⁴ REVISTA DE SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN. [En línea] Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: <http://revistaci.blogspot.com/2014/06/las-musicas-tradicionales.html>

sola identidad en el Departamento, ya que sobre este territorio se han desarrollado dinámicas culturales entre las que resalta la cultura caribeña.⁵

Uno de los motivos que fundamenta este suceso, es que sobre los años 60`s santandereanos montaron emporios agroindustriales en tierras cesarenses, garantizándose el suministro de alimentos para Bucaramanga y trasladando sus ganancias a esta ciudad. Y fue dos décadas después que la cultura del Valle de Upar terminó invadiendo a los bumangueses.

Otro aspecto importante en el desarrollo de la cultura caribeña en tierras santandereanas, obedece al gran número de jóvenes de departamentos como el Cesar y la Guajira que llegan a la capital Bucaramanga con ánimo de adelantar estudios universitarios. “En lo educativo, estadísticas de la Universidad Industrial de Santander (UIS) reportan que el 20 por ciento de los nuevos alumnos que ingresan al centro, provienen del sur de Cesar. En la Universidad Autónoma de Bucaramanga (Unab), la situación es similar.”⁶

Con la idea de adelantar un proyecto de un Restaurante de Cocina Costeña en la ciudad de Bucaramanga, se busca que no solo la música de esta región sea la que se quede a vivir en tierras santandereanas.

⁵ PERIODICO EL TIEMPO. “Entre vallenatos y ganados”. [En línea] Diciembre 01 de 2012. Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1330182>

⁶ PERIODICO EL TIEMPO. “Entre vallenatos y ganados”. [En línea] Diciembre 01 de 2012. Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1330182>

3. ESTUDIO DE MERCADOS

3.1 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR

En 2013 el PIB total del país cerró en \$490.950 miles de millones; para el primer semestre de 2014 asciende a \$256.717 miles de millones, con una participación destacada de los sectores financiero, servicios sociales, comercio reparación hoteles y restaurantes, que conjuntamente alcanzan el 47% del PIB total. La gran rama comercio, reparación, restaurantes y bares aportó el de 12,1% del PIB; distribuidas de la siguiente manera: comercio (8,2%), reparación (1%) y hoteles, restaurantes, bares y similares (2,8%).⁷

Mientras tanto Santander, se ubicó en el puesto 13 con un crecimiento promedio de 4,7%, cifra en la cual el sector servicios presenta la más alta participación con un 29,1 %, y un crecimiento del 6,5%, entre el cual se destaca el subsector de Hoteles y Restaurantes.

De acuerdo con la estructura del gasto y la clasificación CCIF (Consumo Individual por Finalidad de Producto), los mayores gastos de los hogares se efectúan en alimentos con el 28,3%, (conformado por las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas (19,2%) y gastos en restaurantes y hoteles (9,1%); donde del 9,1 % destinado para gastos en Restaurantes y Hoteles el 8,1%, corresponde a gasto en alimentos.⁸

⁷ MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Estadísticas de turismo 2014. [En línea]. Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>

⁸ DANE. Encuesta de Ingresos y Gastos 2006/2007. [En línea] Bogotá, 19 de Junio de 2009. Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ingresos_gastos/boletin_ingresos.pdf

Según estudios realizados por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica – ACODRES en asocio con FONTUR, en Colombia existen aproximadamente 65.000 restaurantes, y a su vez el número promedio de comensales que acudieron a un restaurante aumentó en 4,8% en el 2013.⁹

Otra fortaleza encontrada para el Sector de Restaurantes en el país, es su fuerte relación con la generación de empleo, pues según informe de turismo de MINCOMERCIO el Sector Comercio, Hoteles y Restaurantes, fue el de mayor participación de mano de obra en la economía con una participación del 26,8%; se estima que de Junio a Agosto de 2014, este sector generó empleo para 5 mil personas.¹⁰

En relación a la constitución de empresas en el Departamento de Santander, el reporte “compite 360” de la cámara de comercio revela que de 15.719 empresas constituidas en el 2013¹¹, alrededor de 1.600 corresponden al subsector Comercio, Hoteles y Restaurantes, específicamente comidas y bebidas; estas cifras reflejan el buen resultado que han tenido las diferentes brigadas de formalización emprendidas por la Cámara de Comercio de la ciudad.

Bucaramanga, al igual que las grandes ciudades del país también le apunta a una alta participación en la industria gastronómica, lo cual se ve fundamentado por la llegada de nuevas escuelas de cocina a la ciudad como lo son Columbia College y la ASIP (Alternativas en Salud Integral Preventiva), que cuentan cada una con dos sedes en la ciudad y cuyo principal objetivo es educar con formación integral a sus técnicos y desarrollar competencias en el dominio de las áreas de la gastronomía

⁹ VILLANUEVA GONZALEZ, ALBERTO. “Operación de Restaurante en Colombia” Quinta Edición. [En línea] 2013. Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>

¹⁰ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe Turismo 2013. Oficina de Estudios Económicos. [En línea]. Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en línea: [file:///C:/Users/personal/Downloads/TURISMO-ENE-2013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/personal/Downloads/TURISMO-ENE-2013%20(1).pdf)

¹¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Constitución de Empresas Santander 2013. [En línea] Enero de 2014. Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: <http://www.compitem360.com/getattachment/fdbfb0ea-a423-4653-906e-89e0886efec0/Empresas-constituidas-ano-2013;:;.aspx>

y los negocios. También es muy importante destacar la creación del Festival Gastronómico de Bucaramanga, el cual lleva el nombre de “PURO SABOR SOCIAL” y que ya avanza en su Versión No. 2. PURO SABOR SOCIAL, es un espacio donde la gastronomía, la música y el entretenimiento sano conllevarán a la ciudadanía a apropiarse y disfrutar de los parques en donde se desarrolla esta actividad; consiste en realizar una ruta gastronómica en donde participan alrededor de 50 restaurantes y diferentes artistas musicales.

Se podría concluir entonces que el sector gastronómico en el país muestra una dinámica positiva, que se ha visto impulsada en los últimos años por la tendencia de las diferentes ciudades a mejorar la oferta en servicios de restaurante, optando por lugares que imprimen un sello único respaldado por la implementación de procesos de innovación, situación que refuerza cada vez más no solo la apertura de nuevos establecimientos si no también el aumento en el consumo.

La tendencia a la apertura de restaurantes con conceptos innovadores, se relaciona estrechamente con la entrada de inversionistas jóvenes al gremio, logrando un gran protagonismo en las inversiones del sector gastronómico.

3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO ESPECÍFICO

Bucaramanga, con más de quinientos mil habitantes¹², alberga distintos nichos culturales con toda una diversidad musical, folclórica y gastronómica a su haber, pero es la colonia costeña la que marca diferencia por la gran cantidad de personas que residen en la ciudad, las cuales desarrollan actividades tan diversas como comercio, servicio, transporte, turismo y estudio, entre otras. Si bien no

¹² CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Población de Santander por municipios. [En línea]. Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: <http://www.compite360.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pobsan2005.htm>

existen datos exactos de residentes de la colonia costeña en la ciudad, las cifras menos alentadoras hablan de cincuenta mil personas.

De igual manera Bucaramanga es una ciudad amable y acogedora, razón por la cual infinidad de personas la eligen como lugar de residencia y/o destino turístico, además del auge empresarial y educativo.

El acelerado crecimiento poblacional de la ciudad de Bucaramanga y su ubicación estratégica en la región oriental del país, ha llevado a que la capital santandereana sea proyectada como “ciudad Emprendedora”, debido a los adelantos en educación, nuevas tecnologías, comercio y salud.

La Proyección que se viene dando en educación, se refleja en el posicionamiento de importantes instituciones universitarias como Universidad Industrial de Santander, Unidades tecnológicas de Santander, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santo Tomás, Pontificia Bolivariana, Universidad de Santander, Cooperativa de Colombia, Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo, Uniciencia, entre otras. En salud con la creación de la zona franca de la Salud, además de instituciones como la Fundación Cardiovascular, Clínica Carlos Ardila Lulle; en nuevas tecnologías con la operación de importantes centros de recepción de operaciones de empresas telefonía Celular, Instituto Colombiano de petróleo; en comercio con la construcción de grandes superficies (Cacique, La Quinta, Megamall) y unidades residenciales y complejos hoteleros, sin dejar de lado el posicionamiento turístico del Departamento como tercer destino nacional después de la Costa Atlántica y Eje Cafetero.

Estos factores han llevado a que en Bucaramanga residan gran cantidad de personas de otras regiones del país como antioqueños, bogotanos, vallunos, llaneros, pero especialmente personas provenientes de la costa Atlántica, convirtiéndose en la colonia más grande en la ciudad.

Ello no quiere decir que el restaurante esté destinado solo a atender a personas de la colonia costeña, sino que estará abierto a toda la comunidad residente y turística en la ciudad de Bucaramanga

Paralelamente se han incrementado y mejorado la oferta en servicios de restaurante en la ciudad, encontrando comida oriental, italiana, comida de mar, comidas rápidas, asaderos, entre otros, sin dejar de lado la comida típica.

Pese a ello, la ciudad no cuenta con un establecimiento de comercio especializado en la comida costeña, razón por la cual el presente estudio se encamina a establecer la a nivel de prefactibilidad la creación de un restaurante especializado en comida caribe.

3.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PRODUCTOS O SERVICIOS

3.3.1 Productos. La comida costeña nos transporta mágicamente a la playa, el mar, la brisa y el clima cálido que a su vez nos hacen pensar en tranquilidad y descanso. Por eso, al hablar de comida costeña no se puede dejar de la lado las infaltables arepas crocantes (arepa de huevo), bollo limpio, bollo de mazorca, patacón, pescados en todas sus variedades, y los diferentes jugos naturales (níspero, corozo, papaya, tamarindo, zapote, mango, patilla, etc.). Todos estos platos incorporan las tradiciones de las culturas indígena, europea, negra y mestiza. Dentro de sus recetas se encuentran ingredientes como pescados de mar y de río, mariscos, carne de res, pollo, cerdo, yuca, plátano, ñame, legumbres, derivados de la leche, arroz, maíz y frutas nativas.

El platillo más popular de la región es el sancocho que varía en preparación e ingredientes: de res, pescado, mariscos, tortugas, gallina, chivo, entre otras

especies nativas, pero que en conjunto se caracterizan por su gran contenido vitamínico y afrodisíaco.

Los productos ofrecidos en el menú del restaurante, están definidos inicialmente por 4 bloques los cuales son: Platos con Carne de Res, Platos con Pescado, Platos con Carne de Cerdo y Jugos Naturales. Estos bloques están sujetos a los resultados obtenidos en el estudio de mercados.

Aspectos Diferenciadores

El aspecto diferenciador de la comida costeña es sin lugar a dudas la autenticidad, la variedad de platos y el sin número de sabores que se pueden experimentar a través de las técnicas de cocción únicas de esta región.

Los platos ofrecidos por el restaurante serán elaborados con recetas únicas que acogerán todas las tradiciones de la cocina típica del caribe colombiano; entre las cuales se ofrecerán recetas de los departamentos del Cesar, Atlántico, Bolívar y Guajira principalmente.

Los ingredientes utilizados para la elaboración de cada uno de los platos, se mezclan para crear un balance perfecto generando una agradable presentación que permita deleitar a los comensales que se espera atender en el restaurante.

3.3.2 Servicio. Teniendo en cuenta que se trata de un Restaurante de Alta Cocina, se consideran aspectos relevantes en relación al servicio los siguientes:

- Agradable y cómodo ambiente.
- Estándares de calidad aplicados en todos los procesos de preparación de alimentos.
- Higiene y seguridad industrial plenamente identificable.

- Connotación en fechas especiales con menús impactantes para cada ocasión.

3.4 ANALISIS DE COMPETIDORES

Para el análisis de competidores en el presente proyecto se establecieron dos métodos de recolección de información que permitieran identificar las principales características de cada uno de estos establecimientos:

- Análisis de competidores locales
- Estudio y revisión de los restaurantes más reconocidos de cocina costeña que son considerados casos de éxito en la ciudad de Bogotá.

Competidores Locales

Es importante mencionar que para el caso de un restaurante, son competencia todos aquellos establecimientos que ofrecen algún tipo de comida independiente de su tipo. Esto debido a que el mercado potencial puede en cualquier momento acudir a diferentes tipos de restaurante los cuales ofrecen gran variedad de productos.

Sin embargo, realizando una revisión de restaurantes que ofrezcan comida costeña en la ciudad, el siguiente restaurante es considerado nuestra principal competencia:

Restaurante el Sancocho de Nando: Nace por primera vez en el año de 1994, y actualmente cuenta con dos puntos de venta uno en el sector de Cañaveral (Floridablanca) y otro en el Barrio García Rovira de Bucaramanga. Su carta cuenta con un gran número de platos con pescados de diferente tipo. Se destaca porque

dentro de su menú está la fusión de la comida de mar y río, así como la comida típica costeña: arepa de huevo, empanada de plátano maduro y suero. El precio de un plato fuerte oscila entre \$16.000 y \$44.000 pesos.

Casos de Éxito

Las empresas de éxito son conscientes de que existen necesidades y tendencias no satisfechas, y responden rápidamente en consecuencia para atraer a todo ese mercado que requiere ser atendido. Este es el caso de los siguientes restaurantes de cocina costeña, que hemos definido como “Casos de Éxito”, con el fin de estudiarlos y a partir de ellos tomar decisiones en relación al presente proyecto. Se define realizar una revisión de los distintos restaurantes de alta cocina especializados en la ciudad de Bogotá, que son considerados casos de éxito; esto con el fin de identificar las características de la oferta del servicio, que permitan estudiar aspectos como ubicación, servicios ofrecidos, canal de distribución, estrategia publicitaria, valor agregado, menús y precios.

Los restaurantes escogidos para este estudio son:

- Restaurante La Bonga del Sinú
- Restaurante La Ceiba de Villanueva
- Restaurante Narcobollo
- Gaira Café Bar

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio de estos casos:

La Bonga del Sinú: Se inicia hace veinte años en Montería, llegó a Bogotá hace siete años a la calle 116 Sector de Usaquén y al Parque de la 93 en el Sector de Chicó. Actualmente ya tiene restaurantes en Barranquilla, Cartagena y Valledupar.

Aunque tiene elementos de cadena de comida rápida, tiene otros de restaurante tradicional. Ofrece en su menú carne de alta calidad a la brasa acompañada por los platos autóctonos de la comida colombiana: plátano maduro asado, patacones, yuca cocida, entre otros, con un toque costeño que lo aporta el arroz con coco y un buen “suero” cordobés. La carta de “Platos Fuertes” está compuesta por diferentes cortes de res: lomito, punta de anca, chuletón, bife de chorizo, entre otros. Los platos vienen en porciones pequeñas, medianas y grandes. Los precios varían según porción y están entre \$20.000 y \$36.000. También se ofrecen pescados a la parrilla, róbalo y pargo en diferentes tamaños y aves.¹³

En un informe presentado por la Revista La Barra, señala que las sedes de la capital, ubicadas en las zonas gastronómicas de la Avenida Pepe Sierra y en las cercanías al Parque de la 93, reciben entre 300 y 400 comensales cada fin de semana. En las otras ciudades, el número de clientes por fin de semana llega a 150. El precio promedio por persona que se maneja en estos restaurantes ronda los 60 mil pesos. Sin duda alguna el secreto de éxito de este restaurante ha estado en mantener una excelencia en el producto y una marca posicionada.

Restaurante La Ceiba de Villanueva: Este lugar que nació como un bar exclusivamente dedicado a la música vallenata, actualmente es un "un rincón de Valledupar en Bogotá" empeñado en generar, con sus tres pisos de madera y una decoración simple pero acertada, el ambiente propicio para alejar todo estigma corroncho que antaño pudo connotar este género para algunas personas de estrato alto. Con un repertorio de vallenato clásico y nueva ola vallenata, su atención a un público selecto ha tenido gran acogida. La Ceiba atiende a mucha colonia costeña, opita, santandereana y por supuesto, cachaca. La Ceiba de Villanueva es un restaurante bar que se caracteriza por su cocina colombiana. Su menú está compuesto por platos fusión que combinan lo típico del caribe y lo

¹³ PERIODICO EL ESPECTADOR. La Bonga del Sinú. [En línea] 19 de Septiembre de 2009. Citado el 10 de Octubre de 2014. Disponible en: <http://www.elespectador.com/columna162267-bonga-del-sinu>

tradicional de la gastronomía local. Este restaurante es ideal para calmar los antojos de delicias típicas colombianas y disfrutar de la parranda en vivo con clásicos variados del vallenato. Se encuentra ubicado en el exclusivo sector de Usaquén en el norte de la capital.

Gaira Café – Bar: Este restaurante llega a Bogotá desde 1998, es un restaurante que ofrece comida costeña preparada de la forma tradicional. La combinación entre la comida, la música tropical y la decoración crean un ambiente acogedor y una atmósfera de fiesta que recuerda la alegría de la costa. En este café bar además de encontrar buena comida, podrán disfrutar de la mejor música en vivo de Colombia y del mundo. Un templo que le rinde culto al músico colombiano, al clásico y al contemporáneo. Se encuentra ubicado al norte de la ciudad, en el exclusivo Sector de Chicó.

Restaurante Narcobollo: Es un restaurante especializado en comida costeña. Su sede principal se ubica en Cartagena, pero tiene uno en Bogotá, en el sector de la Avenida Pepe Sierra, otro en Barranquilla y en Miami, Estados Unidos. En relación a los platos ofrecidos cuenta con un menú especial para los días de lunes a viernes, que están compuestos por arroz blanco o de coco; carne en pote o desmechada, o pollo. Un acompañante, sopa, ensalada y jugo. Además, como plato especial, se ofrece el mote de queso, también de lunes a viernes. Los viernes, hay un plato adicional que es arroz de camarón. Los fines de semana hay platos especiales, como sierra en salsa, bandeja de pescado pardo o sierra, mote de queso, mote de guandú, sancocho de gallina, sancocho de rabo y costilla, y arroz apastelado. En Narcobollo también se preparan las carimañolas, empanada que se hace de yuca molida y se rellena con queso o carne dependiendo de lo que quiera el cliente. Además, arepas con solamente huevo, otras de carne y huevo, chorizos, butifarras, deditos de queso y chuletas. Según la administradora esta comida la prefieren las personas que van después de las 5 de la tarde. La sección de bebidas está compuesta principalmente por Jugo de níspero o de zapote.

Además, el jugo de corozo, jugo de tamarindo. Chicha de maíz y chicha de arroz con piña. Horario de atención: De lunes a viernes: 9:00 a.m. a 9:00 p.m. Sábados: 8:30 a.m. a 9:00 p.m. Domingos y festivos: 8:30 a.m. a 7:00 p.m. No tienen domicilios. Precios: Varían de \$9.500 a \$22.000.

3.5 MERCADO OBJETIVO Y POTENCIAL

3.5.1 Mercado potencial. El mercado potencial está caracterizado por las personas que residen, estudian, trabajan o que por cualquier motivo buscan satisfacer sus necesidades alimenticias dentro de su área de influencia; es decir, hombres y mujeres de todas las edades residentes y/o turistas de la ciudad de Bucaramanga.

3.5.2 Mercado Objetivo. El segmento meta del restaurante de cocina costeña en Bucaramanga, serán hombres y mujeres entre 18 y 65 años, residentes en los estratos cuatro a seis de la ciudad.

Está dirigido a residentes y/o turistas provenientes de la zona caribe colombiana, que por su origen o intercambio cultural gustan de la comida costeña, que buscan satisfacer sus necesidades alimenticias con productos típicos de la región. De igual manera se enfoca a aquellas personas que no solo se sienten identificadas con la cultura costeña sino también a aquellas que tengan como preferencia la música vallenata. Otra característica de este mercado, es aquellas personas que busquen disfrutar de una experiencia única en cuanto a calidad y servicio.

Tipo de Investigación de Mercado

Dentro del marco descriptivo, se optó por realizar una investigación de tipo cuantitativo mediante la realización de una *prueba de concepto*.

Tabla 1 Ficha técnica de la investigación de mercados

Tipo de investigación	Investigación exploratoria de Tipo Cuantitativo: Este tipo de investigación es apropiada en las primeras etapas del proceso de la toma de decisiones. Permite obtener una investigación preliminar sobre la situación del entorno que rodea la oferta de servicios de comida típica.
Técnica de recolección de información	La técnica de recolección de información es la encuesta autodiligenciada.
Instrumento	<u>El Cuestionario:</u> El instrumento de recolección de información es el cuestionario, el cual está estructurado por preguntas de tipo mixto (Ver anexo A)
Modo de aplicación	La encuesta se aplicará directamente con hombres y mujeres de 21 a 65 años de estratos 4 y 5.
Alcance	Barrio La Floresta – Barrio La Aurora – Barrio Real de Minas
Unidad muestral	Hombres y mujeres entre 21 – 65 años de estratos 4-5
Tamaño muestral	30 personas
Aspectos evaluados	Ambiente, Menú (Variedad productos ofrecidos), Servicios adicionales que prefieren en un Restaurante. Elementos que influyen en la elección de un restaurante.

A continuación se describirán los principales resultados de la investigación realizada:

- Todos los entrevistados manifiestan haber tenido la oportunidad de asistir a un Restaurante de Alta Cocina en la ciudad de Bucaramanga. Esta costumbre debe ser aprovechada por el restaurante de comida costeña, ya que en la ciudad no existe un restaurante con estas características.

- El 35% de los encuestados manifiesta visitar un restaurante de alta cocina al menos una vez por semana, el 19% acude a estos sitios quincenalmente y en fechas especiales como cumpleaños, bautizos, matrimonios, fiestas especiales como el día de la madre, del padre, de amor y amistad, el 14% los visita mensualmente; el restante 13% una vez en el semestre u ocasionalmente. Adicionalmente se debe aprovechar que muchas personas por las dificultades de desplazamiento en su jornada laboral acuden a los restaurantes, hecho que debe ser aprovechado por el restaurante costeño para posicionarse en la ciudad de Bucaramanga.
- El 83% de las personas encuestadas manifiestan que asisten a este tipo de restaurantes los fines semana, el restante 17% asiste en días entre semana, lo que permite inferir que los restaurantes de alta cocina no son los más buscados por los consumidores en sus jornadas diarias, si no que prefieren asistir en momentos de descanso y dispersión social.
- El 56% de los encuestados prefiere visitar el restaurante para almorzar, aunque no se puede desconocer a quienes lo visitan a la hora de la comida (44%).
- Para los consumidores los aspectos más relevantes al momento de asistir a un Restaurante de Alta Cocina son el servicio (67%), ubicación (52%) y atención al cliente (51%), aspectos que se deben tener en cuenta para la puesta en funcionamiento del restaurante de comida costeña, sin ignorar otros aspectos como precio (44%), ambiente del lugar (41%), calidad de los alimentos y bebidas (32%) y prontitud en el servicio (28%).
- El 73% de los encuestados manifiesta no conocer restaurantes de comida costeña en la ciudad, esto es una condición que debe ser aprovechada en la idea de negocio, para lo cual se debe tener en cuenta una carta

llamativa, un sitio que evoque la costa caribe y un servicio que marque la diferencia entre la oferta de restaurantes en la ciudad de Bucaramanga.

- La idea de crear un restaurante de comida costeña en la ciudad cuenta con el apoyo de la gran mayoría de los encuestados (97%).
- El servicio adicional que con mayor énfasis esperan los encuestados es el de parqueadero vigilado. Otros aspectos a considerar para satisfacer la demanda en la ciudad es contar con un grupo musical de planta (26%) y un espacio para los niños (15%). Estos son apenas unas de alternativas que se pueden ofrecer a los visitantes del restaurante, pero se pueden considerar muchas otras.
- Respecto a la asistencia se conoce que el 83% de las personas asiste los días viernes, sábado y domingo; mientras que el 17% lo hace entre los días de semana.
- En relación al motivo de la visita, para aquellas personas que visitan restaurantes de alta cocina los días entre semana y domingos, la tendencia es que lo hagan para almorzar, y que dicha visita obedezca a motivos laborales o celebraciones. Para aquellas personas que asisten los días viernes y sábado, la tendencia es cenar en restaurantes de alta cocina.
- La mayoría de las personas espera que los restaurantes ofrezcan un ambiente agradable, cómodo, tranquilo y acorde a los platos ofrecidos.

3.6 ESTRATEGIAS DE MERCADO

Las estrategias de mercado para el presente proyecto se definen tomando como base la Investigación efectuada, mediante la cual se pudo identificar las diferentes

tendencias y preferencias de consumo del mercado objetivo y las principales características de los competidores:

Estrategias de producto/servicio:

- Ofrecer variedad y productos de alta calidad: Las nuevas tendencias de consumo y los hábitos alimenticios señalan el camino a seguir: productos frescos, alternativos y orgánicos, algo que viene muy bien con la comida costeña, donde prevalece la comida fresca y natural.
- Proveer experiencias memorables, no solo la comida: Aunado a los platillos, los comensales buscan experiencias nuevas. Para esto se ofrecerá una ambientación musical acorde con las características culturales de la región en donde predominara la música vallenata. Para los fines de semana se contará con música en vivo, que amenizará el ambiente con música vallenata de tipo instrumental.
- Para garantizar un ambiente acogedor y cómodo, se pretende resaltar la decoración del restaurante con elementos que simbolicen y representen la cultura caribe colombiana, incluyendo el vestuario del personal encargado de atención al cliente.
- Como estrategia para atraer al cliente los días entre semana, se ofrecerá un menú del día. Dedicado principalmente a los clientes que deseen tener una concurrencia habitual. Este plato está conformado por platos estándar sobre los cuales se imprime el sello de la comida típica del caribe. Estos platos incluyen en su presentación un plato fuerte y bebida.

- Escuchar activamente: La opinión de los clientes es muy importante, tanto personal como digital. En ambos rubros es vital atender todos los comentarios, positivos y negativos.

Estrategias de precio:

- Se tomará como punto de referencia los precios de los principales restaurantes de alta cocina en la ciudad de Bucaramanga, ofreciendo como valor agregado el servicio personalizado, el ambiente del lugar, su ubicación, música en vivo los fines de semana, y atención personalizada a los niños sin que ello genere sobre costos en el servicio.

Desde este punto de vista se empleará como política de fijación de precios el valor agregado que ofrece el servicio con énfasis en atención personalizada y el ambiente temático del restaurante. De igual manera se tomará como punto de referencia los precios de los principales restaurantes estudiados. El precio de los platos principales oscilará entre \$16.000 y 26.000. Para el caso del menú del día esté tendrá un precio aproximado de \$10.000.

Estrategias de promoción:

- A través de los medios digitales más importantes e influyentes en el mercado objetivo, se diseñan sistemas de negocio y campañas integrales de marketing electrónico. Iniciando en la imagen digital del restaurante y avanzando hacia la participación en redes sociales, buscadores, directorios y gestión de bases de datos de clientes particulares y empresariales, se impacta en el mercado a través de Internet, el medio

más efectivo y rentable para generar ventas e informar a clientes sobre la oferta del restaurante y sus promociones.

Página Web Restaurante

Redes sociales

Figura 1. Campaña Redes Sociales



Estrategias de distribución:

Se tiene como canal de comercialización el contacto directo con el cliente, esto porque, el nuevo reto consiste en conocer la psicología de los clientes actuales y potenciales, estableciendo diferencia por segmentos, la manera como el cliente interactúa con el producto.

Con ello se logra:

- ◆ Satisfacer necesidades y/o deseos de los consumidores.
- ◆ Generar preferencia con respecto a los productos competidores.
- ◆ Logra eficiencia (procesos) y eficacia (resultados).
- ◆ Imprimir carácter de diferenciación y valor agregado: un plus por el mismo precio.

3.7 TAMAÑO DEL MERCADO

Según datos registrados en el Informe “Santander en Cifras”, del Observatorio de Competitividad – Compite 360 – se proyecta para el 2015, una población en Bucaramanga de 527.913. El tamaño de mercado de Bumanguenses en edades entre 18 y 65 años pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 está alrededor de 114.482.¹⁴

Teniendo en cuenta todas las estrategias descritas anteriormente y las condiciones ofrecidas por el sector, se estima que el primer año de funcionamiento del restaurante, se tenga una aceptación del 2% de la población objetivo mensualmente. Es decir, se atiendan alrededor de 2290 clientes al mes y se registre un crecimiento año tras año del 0,5%.

¹⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Población de Santander por municipios. [En línea]. Citado el 07 de Agosto de 2014. Disponible en: <http://www.compitem360.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pobsan2005.htm>

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Factores que determinan el tamaño de un proyecto

Se han definido una serie de factores que determinan o condicionan el tamaño del proyecto, los cuáles son:

Suministros e insumos: Por la ubicación estratégica de la ciudad de Bucaramanga, se tiene como ventaja la obtención de toda la materia prima requerida para el restaurante de manera inmediata, a excepción de las frutas que son típicas de las ciudades costeras. Para este caso, se contará con un aliado estratégico en la ciudad de Cartagena, quien se encargará del suministro mensual de las cantidades de fruta requeridas. El restaurante estará en capacidad de almacenar todos los insumos requeridos para la preparación de los diferentes platos y bebidas que se ofrecen.

Tamaño de las instalaciones: debido a las máquinas, equipos y materiales que se requieren para tanto para la elaboración de las comidas como para la prestación del servicio al cliente, se requiere para montar el Restaurante un área mínima de 180 mts² ; espacio requerido para la distribución de las mesas para la atención de los clientes, puestos de trabajo, la localización de las máquinas, equipos y materiales de trabajo, y el espacio para el almacenamiento de las materias primas.

Capacidad financiera: El recurso económico es fundamental para emprender la idea de negocio por lo que este se obtendrá por parte de los inversionistas y también por medio de entidades financieras.

Mano de obra: se contará con el personal idóneo para el servicio ofertado, de acuerdo con las cantidades diarias de capacidad utilizada se solicitará mediante convenio con el SENA mantener el número adecuado de personal para el área de cocinas y atención al cliente.

El área administrativa estará a cargo del Administrador con supervisión de los socios, el cual contará con el respaldo de un staff contable que es externo a la compañía.

Herramientas Tecnológicas: la empresa deberá contar con equipos que ofrece la tecnología moderna para el procedimiento de información en base de datos, comunicación con sus clientes y proveedores, y para prestar un servicio de facturación confiable y eficiente.

Productos: El menú que se ofrecerá a los clientes estará compuesto por 5 bloques: Platos con carne, Platos con cerdo y Platos con pescado. Cada uno de ellos tendrá 3 acompañamientos: patacón, arroz y ensalada. Un bloque llamado menú del día conformado por un plato estándar y bebida. A esto se suma el bloque de bebidas, que en este caso se ofrecerá únicamente jugos naturales preparados con frutas típicas de la región caribe, teniendo en cuenta el concepto del restaurante.

Servicio: El restaurante prestará su servicio en el siguiente horario:

Martes a Jueves de 11:30 am a 9:00 pm

Viernes y sábado de 11:30 am 11:00 pm

Domingo de 11:30 am a 2:30 pm

4.2 LOCALIZACION

4.2.1. Macrolocalización

Macro localización: Santander, Colombia.

Figura 2 Macrolocalización



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi

El Departamento de Santander está situado al noreste del país en la región andina, entre los 05°42'34" y 08°07'58" de latitud norte, y los 72°26' y 74°32' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 30.537 km² lo que representa el 2.7 % del territorio. Limita por el Norte con los departamentos de Cesar y Norte de Santander, por el Este y por el Sur con el departamento de Boyacá y por el Oeste con el río Magdalena que lo separa de los departamentos de Antioquia y Bolívar.¹⁵

¹⁵ TODA COLOMBIA. Departamento de Santander. [En línea] Citado el 12 de Octubre de 2014. Disponible en: <http://www.todacolombia.com/departamentos/santander.html>

Está conformado por 87 municipios los cuales se agrupan en seis provincias reorganizadas en ocho núcleos de desarrollo provincial denominados área Metropolitana con su capital en Bucaramanga, Comunero con su capital en Socorro, García Rovira con su capital en Málaga, Guanentá con su capital en San Gil, Mares con su capital en Barrancabermeja, Soto Norte con su capital en Matanza y Vélez con su capital en Vélez.

Las actividades económicas del departamento de Santander se concentran en el sector agrícola y pecuario con el cultivo de la palma de aceite, yuca, maíz, plátano, fique, tabaco, caña, cacao, piña, frijol entre otros y explotación avícola, caprina y ganadera con proyección a la agroindustrialización de lácteos y cárnicos.

Por su localización geográfica se convierte en el eje central en la unión entre el interior del país, los Puertos del Caribe y la salida de Venezuela hacia el Océano Pacífico.

Los cambios durante este siglo han transformado la economía del Departamento, de ser históricamente agrícola, pasó a ocupar un papel destacado en el sector servicios, especialmente en el sector del transporte y de las comunicaciones. La industria también presenta un par de polos de desarrollo localizados en la zona que abarca el eje Bucaramanga - Girón -Piedecuesta, donde se encuentran las empresas vinculadas a alimentación, textiles, cemento, accesorios automotores, calzado, tabaco y la industria avícola, y la zona de Barrancabermeja que se dedica plenamente a la refinación de la mayor parte del petróleo que se consume en Colombia, además de la fabricación de los derivados de este combustible natural.

El Restaurante se ubicará en el departamento de Santander, específicamente en la ciudad de Bucaramanga, debido a que es una idea de negocio pensada para el departamento y su crecimiento económico, además de que su mercado objetivo está ubicado allí, las instalaciones de la empresa estarán situadas en esta área,

teniendo en cuenta el plan de ordenamiento territorial (**POT**) y la reglamentación de uso del suelo, como se mencionará en la microlocalización.

4.2.2. Microlocalización. En la decisión de ubicación del restaurante se consideran los siguientes aspectos: las preferencias del mercado y los casos de éxito de restaurantes con características similares.

Los restaurantes estudiados muestran un componente en común respecto a la ubicación, y es que todos se encuentran ubicados en sectores exclusivos de la ciudad. Para el caso del Restaurante de Cocina costeña se esperaba contar con una ubicación con características similares, en el barrio cabecera, específicamente en el Sector del Parque de las Palmas. Sin embargo teniendo en cuenta que según el estudio de mercados el servicio adicional que con mayor énfasis esperan los encuestados es el de parqueadero vigilado, no se considera conveniente su ubicación allí, ya que este sector presenta inconvenientes por la falta de disponibilidad de zonas de parqueo alrededor.

Teniendo en cuenta lo anterior se definió que el lugar más apropiado para su ubicación es el Centro Comercial Acrópolis **en el sector de Real de Minas.**

Este lugar se destaca por ser un punto estratégico en Bucaramanga, cumple con lo que la empresa requiere; disponibilidad de la mano de obra, costos de arrendamientos asequibles y lo más importante la cercanía a una gran parte de la población objetivo. Adicionalmente, la zona cercana al C.C. Acrópolis, cuenta con disponibilidad de parqueadero vigilado.

4.3 ESTANDARES DE CALIDAD

Con el objetivo de garantizar la inocuidad y salubridad de los alimentos ofrecidos a los clientes, se establece como prioridad adoptar una serie de principios y normas que permitan definir hábitos de higiene y de manipulación que permitan preservar la salud de los consumidores mediante la fabricación de alimentos en condiciones sanitarias adecuadas.

Para esto se define la implementación de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) dentro de los procesos de manipulación de alimentos. Según la Resolución 2674 de 2013¹⁶, las BPM son “los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.”

Las BPM se convierten en requisito esencial para la aplicación del sistema HACCP o mejor conocido como sistema de análisis de riesgos y control de puntos críticos, el cual permite identificar y verificar peligros y riesgos, identificar puntos de control críticos, tomar las medidas preventivas a dichos peligros, y posteriormente poner en marcha un sistema que vigile la calidad y salubridad de los productos alimenticios. Este sistema permite de manera preventiva, analizar y controlar todo el proceso de producción de los alimentos.

Algunos de los programas que tratan las BPM, para garantizar la producción de alimentos inocuos son los siguientes:

1. Limpieza y desinfección
2. Abastecimiento de agua

¹⁶ INVIMA. Resolución 2674 de 2013. [En línea] Citado el 20 de Enero de 2015. Disponible en: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3165:resolucion-2674-del-22-de-julio-de-2013-&catid=320:resoluciones-2013&Itemid=2178

3. Manejo integrado de residuos sólidos
4. Manejo integrado de plagas
5. Control de proveedores y materias primas
6. Capacitación del personal
7. Trazabilidad
8. Mantenimiento de equipos e instalaciones
9. Control de temperatura

Para el caso de Colombia, la entidad encargada de la supervisión al cumplimiento de estos programas es el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos).

4.4 PROCESOS Y DIAGRAMA DE OPERACIÓN

Los procesos del Restaurante constan de varias etapas en línea y simultáneas en las cuales se establecen los pasos para llevar a cabo la producción de los platos, la prestación del servicio y la atención al cliente. En atención a los estándares de calidad definidos en el capítulo anterior, y para dar cumplimiento a estas normas, se ha definido que se deben desarrollar 4 procesos principales los cuales son:

- Aseo y Mantenimiento del Establecimiento
- Abastecimiento y tratamiento de insumos
- Atención al Cliente
- Elaboración de productos

A continuación se presentan los Diagramas de Operación para cada uno de estos procesos:

Figura 3 Diagrama de operaciones - Aseo y Mantenimiento del Establecimiento

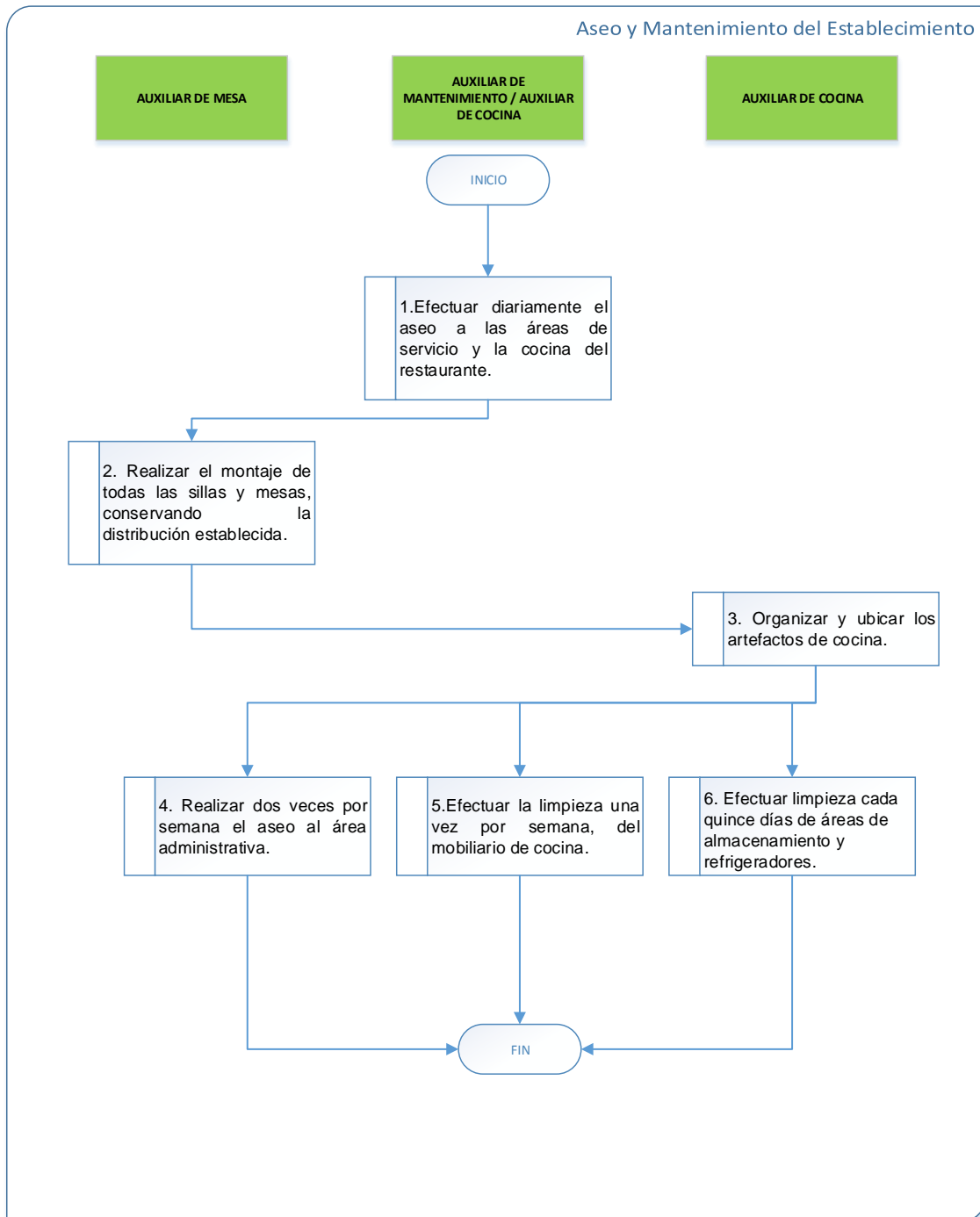


Figura 4 Diagrama de operaciones - Abastecimiento y Tratamiento de Insumos

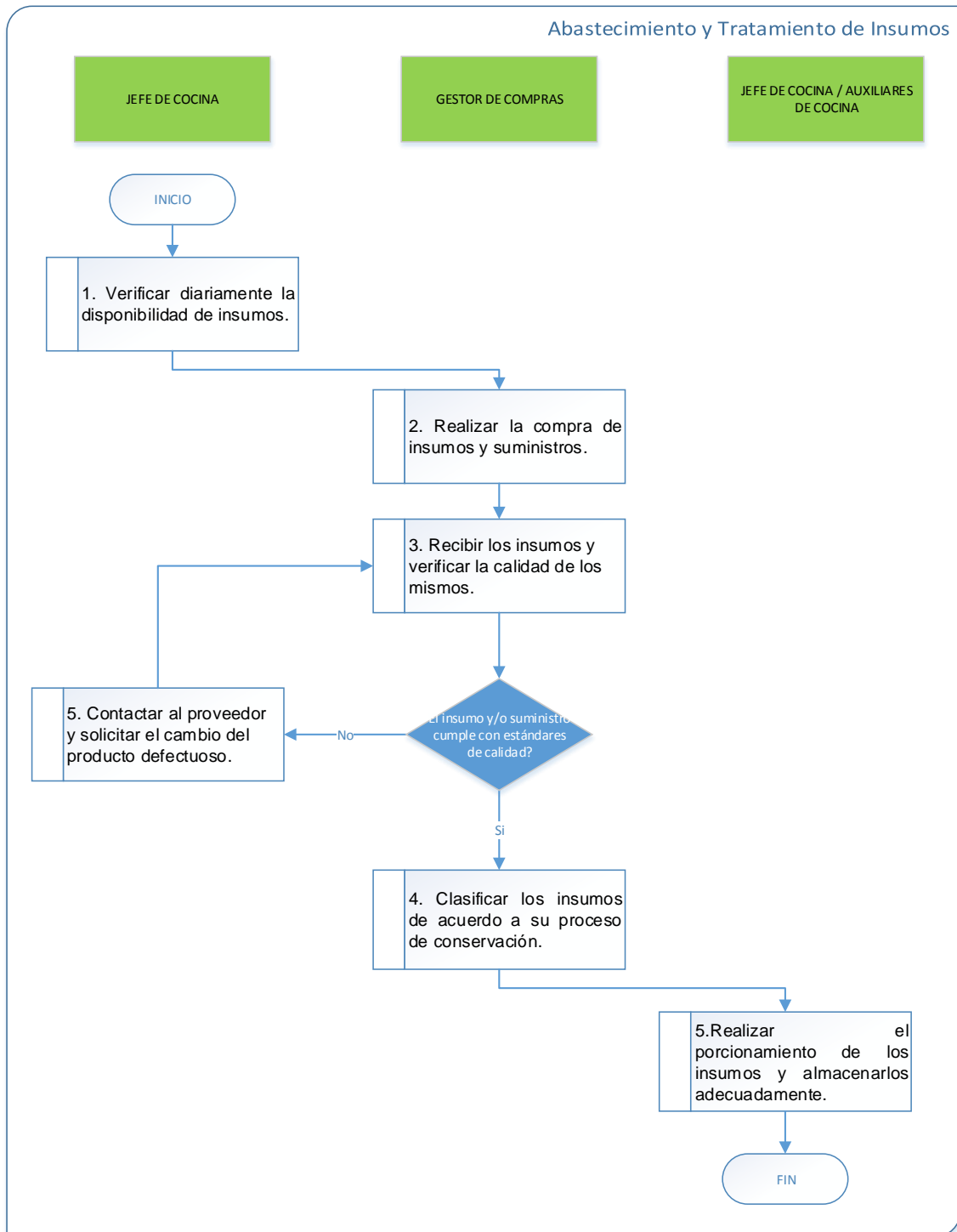


Figura 5 Diagrama de operaciones - Atención al Cliente

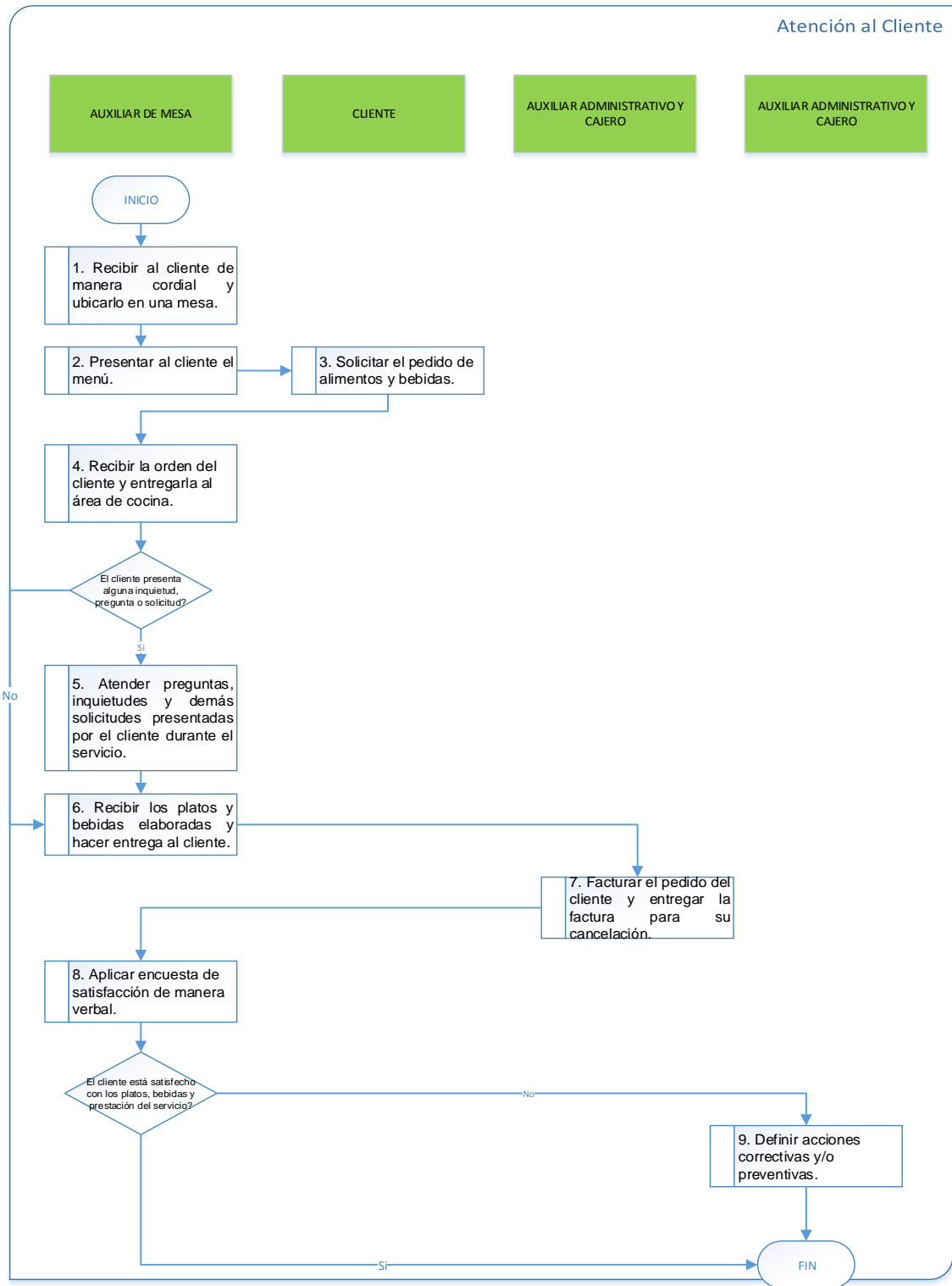
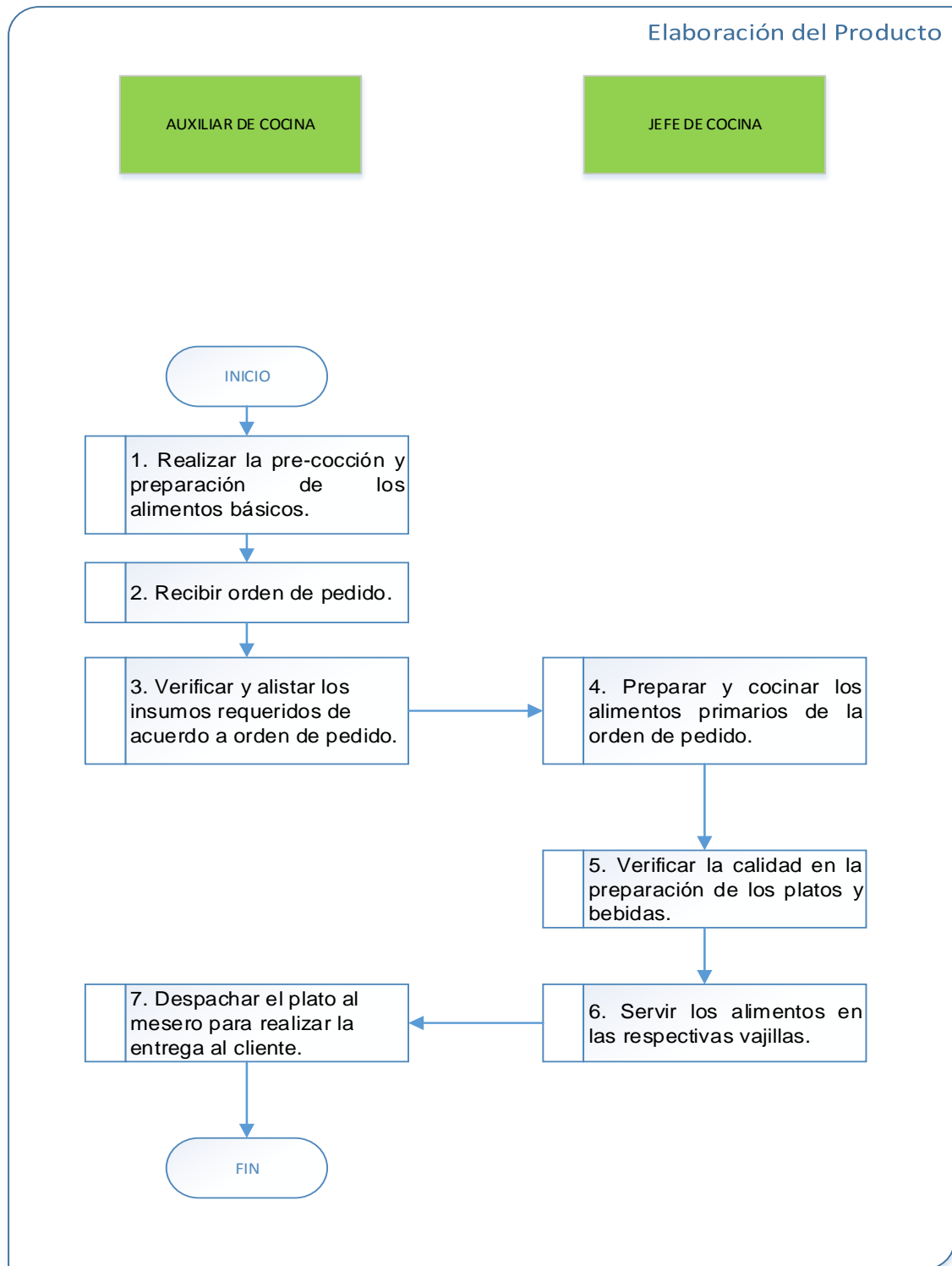


Figura 6 Diagrama de operaciones - Elaboración del Producto



4.5 RECURSOS

4.5.1. Recurso humano. Atendiendo a los procesos definidos en el capítulo anterior y al tamaño de mercado que se espera atender se define que se debe contar con una nómina de aproximadamente 11 personas las cuales deben tener excelentes aptitudes y orientación de servicio al cliente. De esta manera garantizamos que se preste un excelente servicio a los clientes mediante un trato amable, cordial y respetuoso. El personal de cocina debe contar con amplios conocimientos en recetas y preparación de platos típicos de la región caribe.

- ✓ **Mano De Obra Directa:** Jefe de cocina/Chef, Auxiliares de cocina, Auxiliares de mesa.
- ✓ **Mano De Obra Indirecta:** Administrador, Gestor de Compras, Auxiliar de aseo y mantenimiento y Auxiliar administrativo y cajero.

Considerando que la Mano de Obra calificada es indispensable para la correcta prestación del servicio de Restaurante, se tiene como principal proveedor al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), pues esta entidad cuenta con alta experiencia en formación de personal en estas competencias.

4.5.2. Herramientas, Maquinaria y Equipo. Para llevar a cabo los procesos descritos anteriormente, el Restaurante deberá contar con herramientas, maquinaria y equipo los cuales se muestran a continuación:

MAQUINARIA Y EQUIPO						
ITEM	DESCRIPCION	UM	CANT	P.UNIT	P. TOTAL	PROVEEDOR
1	LICUADORA QUIET ONE 1,4 LITROS	UNIDAD	2	\$ 1.560.267	\$ 3.120.533	INDUSTRIAS TAYLOR
2	Freidora a gas marca ECOMAX, con capacidad de 35-40 LBS de aceite	UNIDAD	1	\$ 2.287.725	\$ 2.287.725	HOBART
3	HORNO MICROONDAS. Marca: Turboair	UNIDAD	1	\$ 534.000	\$ 534.000	PALLOMARO
4	CONGELADOR PARA CARNES	UNIDAD	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	SUPERNORDICO
5	CONGELADOR PARA PESCADOS	UNIDAD	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000	SUPERNORDICO
6	NEVERA	UNIDAD	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	INDUCOL
7	BASCULA PORCIONADORA Marca: TORREY	UNIDAD	1	\$ 161.500	\$ 161.500	PALLOMARO
8	EXTRACTOR DE JUGOS HUROM	UNIDAD	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	HUROM COLOMBIA
9	LAVAPLATOS INDUSTRIAL Línea modular.	UNIDAD	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	JOSERRAGO
10	LAVADORA MANUAL DE VASOS	UNIDAD	1	\$ 150.000	\$ 150.000	JOSERRAGO
11	PROCESADORA DE ALIMENTOS	UNIDAD	1	\$ 620.000	\$ 620.000	JOSERRAGO
INSTALACIÓN COCINA						
ITEM	DESCRIPCION	UM	CANT	P.UNIT	P. TOTAL	PROVEEDOR
A-ZONA COCCIÓN						
12	COCINA 6 PUESTOS + HORNO	UNIDAD	1,00	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	JOSERRAGO
13	MESA DE TRABAJO Línea modular. Mueble y entrepaño en acero inoxidable.	UNIDAD	2,00	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	JOSERRAGO
14	REPISA DE PARED Fabricada en acero inoxidable.	UNIDAD	2,00	\$ 400.000	\$ 800.000	JOSERRAGO
A - ZONA ENTREGA MESEROS						
15	CARRO DE SERVICIO	UNIDAD	1,00	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	DECORIENTE SAS
DOTACION COCINA						
ITEM	DESCRIPCION	UM	CANT	P.UNIT	P. TOTAL	PROVEEDOR
16	SARTEN A/A PROFES 20cm	UNIDAD	4	\$ 33.254	\$ 133.016	PALLOMARO
17	SARTEN A.D PROFES . 30cm	UNIDAD	4	\$ 56.982	\$ 227.929	PALLOMARO
18	PEROL S/TAPA A.D PROFES . 24cm 5L	UNIDAD	4	\$ 51.548	\$ 206.193	PALLOMARO
19	OLLA FUERTE ALUMINIO PROFESIONAL 32 CM - 16 LT	UNIDAD	3	\$ 55.652	\$ 166.956	PALLOMARO
20	CALDERO FUERTE ALUMINIO PROFES. 40cm 29L	UNIDAD	2	\$ 87.029	\$ 174.058	PALLOMARO
21	OLLA A PRESION ALUMINIO 6L	UNIDAD	1	\$ 93.745	\$ 93.745	PALLOMARO
22	TABLA PARA PICAR	UNIDAD	3	\$ 53.753	\$ 161.259	PALLOMARO
23	CUCHILLO CHEF 10" (MCC-CHEF10)	UNIDAD	3	\$ 37.420	\$ 112.260	PALLOMARO
24	PELADOR GRIP PROFESIONAL EN Y (WINCO VP-6YP)	UNIDAD	2	\$ 6.483	\$ 12.966	PALLOMARO
25	TIJERA DE A. INOX CON MANGO DE PASTA NEGRA 9,5"	UNIDAD	2	\$ 16.868	\$ 33.737	PALLOMARO
26	RECIPIENTE POLICARBONATO PARA ALMACENAR 4QT (3,84 LITROS) CON TAPA	UNIDAD	10	\$ 24.610	\$ 246.100	PALLOMARO
27	EXPRIMIDOR DE LIMON EN ACERO INOXIDABLE	UNIDAD	2	\$ 13.213	\$ 26.427	PALLOMARO
28	CUCHARA SÓLIDA EN ACERO INOXIDABLE 38CM	UNIDAD	5	\$ 3.749	\$ 18.743	PALLOMARO
29	RALLADOR ACERO INOXIDABLE 4 CARAS.	UNIDAD	2	\$ 17.711	\$ 35.423	PALLOMARO
30	COLADOR MALLA FINA DIAMETRO 10" ACERO	UNIDAD	2	\$ 55.328	\$ 110.656	PALLOMARO
31	ESCURRIDOR EN ALUMINIO DE 8" (ALO-8BH WINCO)	UNIDAD	2	\$ 60.000	\$ 120.000	PALLOMARO
32	CUCHILLO MESA INCA	UNIDAD	120	\$ 3.037	\$ 364.440	PEDRO DOMINGUEZ
33	TENEDOR MESA INCA	UNIDAD	120	\$ 1.557	\$ 186.840	PEDRO DOMINGUEZ
34	CUCHARA SOPA INCA	UNIDAD	120	\$ 1.557	\$ 186.840	PEDRO DOMINGUEZ
35	PLATO PANDO 23,1 CM	UNIDAD	120	\$ 7.934	\$ 952.044	DECORIENTE SAS
36	PLATO 16 CM - HONDO	UNIDAD	120	\$ 3.961	\$ 475.320	DECORIENTE SAS
37	VASOS JUGO 16 OZ	UNIDAD	120	\$ 5.745	\$ 689.400	DECORIENTE SAS
38	BANDEJAS PARA SERVICIO	UNIDAD	16	\$ 85.000	\$ 1.360.000	JOSERRAGO
39	CUBIERTO 4 COMPARTIMIENTOS	UNIDAD	6	\$ 50.000	\$ 300.000	JOSERRAGO
40	PRENSA MANUAL	UNIDAD	2	\$ 65.000	\$ 130.000	JOSERRAGO
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO					\$ 37.798.109	

4.5.3. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES						
ZONA EMPLEADOS						
ITEM	DESCRIPCION	UM	CANT	P.UNIT	P. TOTAL	PROVEEDOR
1	LOCKER METALICO	UNIDAD	1	\$ 410.000	\$ 410.000	INDUSTRIAS CRUZ JJ SAS
ATENCIÓN AL CLIENTE						
ITEM	DESCRIPCION	UM	CANT	P.UNIT	P. TOTAL	PROVEEDOR
2	MESAS 80 X 60 EN MADERA TEKA CON ALUMINIO,	UNIDAD	13	\$ 511.000	6.643.000	DISEÑOS Y PARASOLES
3	SILLA APILABLE BRETAÑA EN MADERA TEKA ACBITADA CON ALUMINIO CON BRAZOS,	UNIDAD	61	\$ 311.500	19.001.500	DISEÑOS Y PARASOLES
4	MESAS 60X120 EN MADERA TEKA CON ALUMINIO	UNIDAD	3	\$ 820.000	2.460.000	DISEÑOS Y PARASOLES
ADMINISTRACIÓN						
ITEM	DESCRIPCION	UM	CANT	P.UNIT	P. TOTAL	PROVEEDOR
5	ESCRITORIO	UNIDAD	2	\$ 700.000	1.400.000	ARTES A
6	SILLA GIRATORIA	UNIDAD	4	\$ 150.000	600.000	HECHO EN COLOMBIA
7	ARCHIVADOR	UNIDAD	1	\$ 500.000	500.000	ARTES A
8	ESTANTERIA BODEGA	UNIDAD	2	\$ 850.000	1.700.000	ARTES A
TOTAL MUEBLES Y ENSERES					\$ 32.714.500	

4.5.4. Equipos de cómputo y comunicaciones

EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES						
ITEM	DESCRIPCION	UM	CANT	P.UNIT	P. TOTAL	PROVEEDOR
1	COMPUTADOR PC HP 6300 SFF I5/4GB/500GB/W7PRO	UNIDAD	1	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	KTRONIX
2	CELULAR	UNIDAD	1	\$ 500.000	500.000	MOVISTAR
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES					\$ 1.940.000	

4.5.5. Gastos de instalación

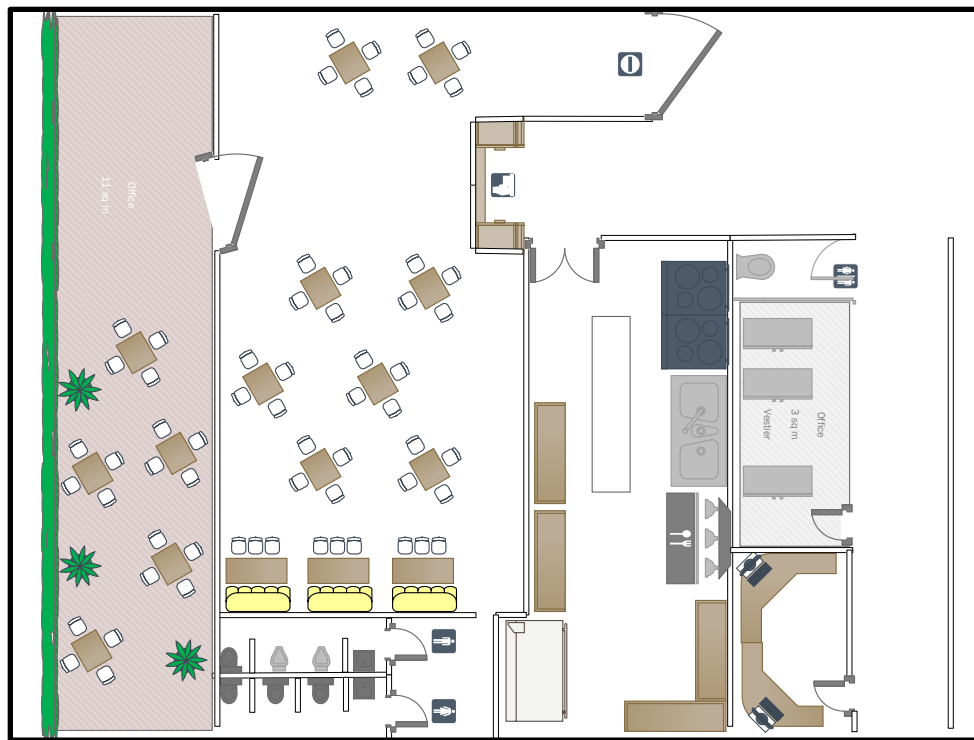
INSTALACIÓN						
ITEM	DESCRIPCION	UM	CANT	P.UNIT	P. TOTAL	PROVEEDOR
1	Fotografías pared	UNIDAD	6	\$ 216.000	1.296.000	ART PLUS
2	Pintura Local	GLOBAL	1	\$ 1.100.000	1.100.000	PROSPERO ARIAS
3	Adecuación de Dry wall	GLOBAL	1	\$ 3.000.000	3.000.000	CONDEDORANDO SAS
4	Reproductor de música	UNIDAD	1	\$ 400.000	400.000	HOMECENTER
TOTAL GASTOS INSTALACIÓN					\$ 5.796.000	

4.6 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Para el óptimo funcionamiento, se requiere un diseño de las instalaciones que permita la ubicación de las mesas de servicio y un adecuado desplazamiento del personal encargado de atender las mesas, y en casos especiales la movilización de los clientes. Adicional a eso se debe contar con una cocina con una adecuada distribución de tal manera que se reduzca a lo mínimo los largos desplazamientos del personal de cocina, logrando así reducir a su vez los tiempos de entrega de los platos al cliente.

El Restaurante estará distribuido por áreas de la siguiente manera:

Figura 7 Distribución de Planta Restaurante



Áreas de servicio:

En estas áreas se presta atención al cliente. Allí el cliente solicita el menú ofrecido y es atendido por el personal del restaurante. Adicionalmente, cuenta con diferentes espacios necesarios para tener una excelente experiencia de servicio.

1. Comedor
2. Terraza
3. Estación de meseros
4. Baños

Áreas de producción:

1. Cocina: en esta área se llevan a cabo distintas tareas entre las cuales están, la pre-preparación, la preparación en caliente y la preparación fría.
2. Lavado: esta área se realiza el proceso de lavado de todos los elementos sucios que se generan en la cocción y la prestación del servicio.
3. Almacenaje: esta área permite la clasificación y almacenamiento de los productos (materias primas) que llegan al restaurante.
4. Basuras: se dispone un área especial para el adecuado manejo de los residuos generados en las demás áreas del restaurante
5. Área de empleados: en esta área los empleados cuentan con un espacio especial en el que dejan sus cosas personales después de ponerse el vestuario adecuado para ejecutar sus funciones.

Área Administrativa:

En esta área estarán ubicados los diferentes puestos de trabajo del personal administrativo y servirá igualmente como lugar de reuniones del administrador del restaurante y todo el personal a su cargo. Contará con la dotación pertinente para el desarrollo de las funciones administrativas como son: computador e impresora.

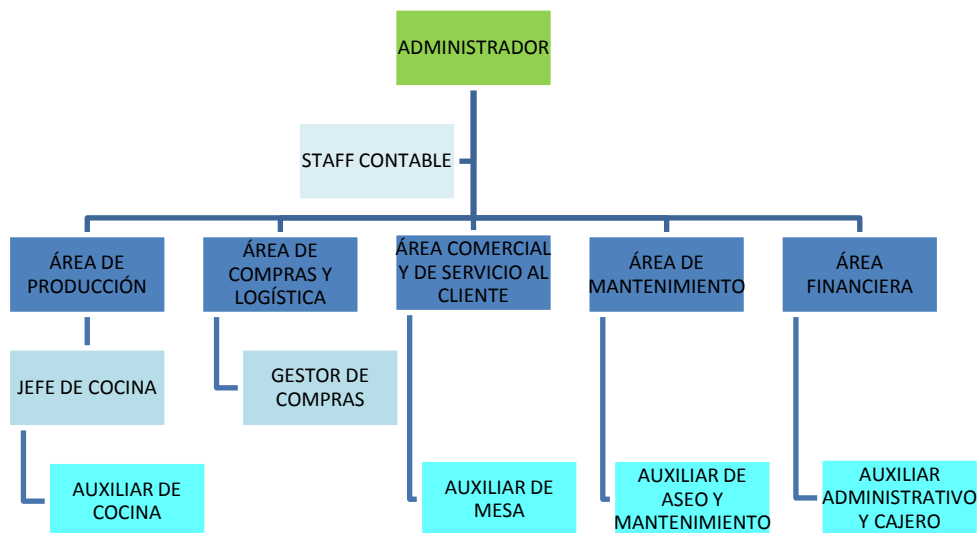
5. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES DEL PROYECTO

Para determinar de manera correcta la viabilidad de un proyecto se deben incluir los aspectos administrativos y legales pues estos son considerados altamente relevantes en su evaluación. Es aquí donde se establecen todos los aspectos que se deberán considerar para el correcto funcionamiento de la empresa como son su estructura organizacional y la filosofía empresarial sobre la cual regirá sus operaciones. De igual manera es esencial conocer la estructura legal por la cual se regirá no solo la creación sino también el funcionamiento del restaurante.

5.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

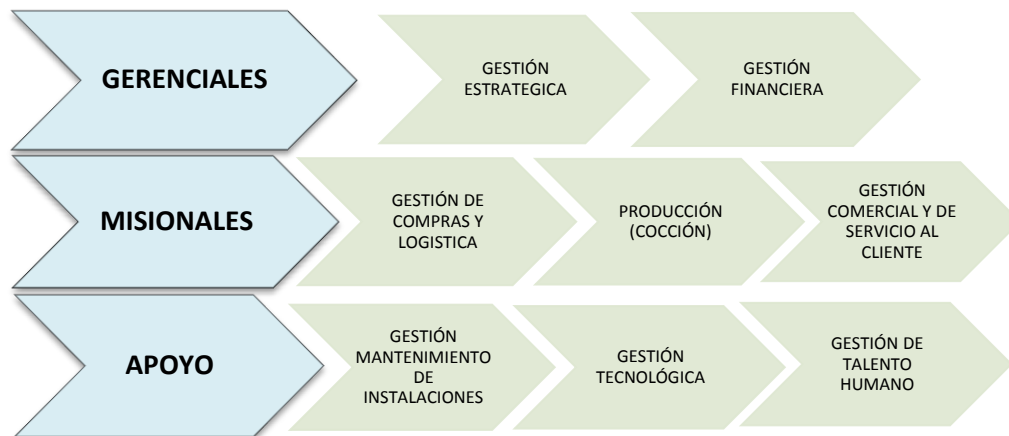
5.1.1. Estructura organizacional

Figura 8 Estructura Organizacional



5.1.2 Mapa de Procesos. Mediante la estructuración del Mapa de Procesos, se presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, descrita en relación a tres clases de procesos: Gerenciales, Misionales y de Apoyo. A continuación se presentan los procesos y sus relaciones principales:

Figura 9 Mapa de Procesos



5.1.3. Descripción de Cargos y Funciones. Para el correcto funcionamiento del Restaurante, es indispensable contar con el recurso humano con las competencias y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo, de acuerdo a lo definido en la estructura organizacional de la empresa. A continuación se describen las funciones de cada uno de los cargos definidos anteriormente:

Tabla 2 Funciones - Jefe de Cocina

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Jefe de Cocina
PROCESO AL QUE PERTENECE:	Producción (Cocción)
NIVEL DE ESTUDIO REQUERIDO:	Profesional
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y dirigir el proceso de producción y cocción de los diferentes alimentos y bebidas. - Realizar el control de las materias primas al interior de la cocina y reportar los faltantes o sobrantes al encargado del manejo de inventarios.

Tabla 3 Funciones - Auxiliar de Cocina

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Auxiliar de cocina
PROCESO AL QUE PERTENECE:	Producción (Cocción)
NIVEL DE ESTUDIO REQUERIDO:	Técnico SENA
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar los alimentos y bebidas, en coordinación y bajo la dirección del Jefe de Cocina. - Realizar la limpieza de los utensilios empleados en la preparación de los alimentos y bebidas.

Tabla 4 Funciones - Gestor de Compras

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Gestor de Compras
PROCESO AL QUE PERTENECE:	Gestión de Compras y Logística
NIVEL DE ESTUDIO REQUERIDO:	Técnico
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y coordinar el sistema de abastecimiento del restaurante, mediante el establecimiento de relaciones comerciales con proveedores. - Garantizar la calidad de los productos e insumos comprados, el cumplimiento en la entrega de los mismos, y cero pérdidas de insumos. - Planificar espacios, ubicación y logística de óptimos almacenamientos de los productos e insumos.

Tabla 5 Funciones - Auxiliar de Mesa

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Auxiliar de mesa
PROCESO AL QUE PERTENECE:	Gestión de mantenimiento de instalaciones Gestión comercial y de servicio al cliente
NIVEL DE ESTUDIO REQUERIDO:	No requiere
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir las órdenes de consumo de los clientes y el efectuar el servicio en la mesa. - Atender de manera eficaz y oportuna las solicitudes de los clientes. - Realizar la limpieza de las áreas de servicio del establecimiento.

Tabla 6 Funciones - Administrador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Administrador
PROCESO AL QUE PERTENECE:	Gestión Financiera - Gestión Estratégica Gestión Comercial y de Servicio al Cliente
NIVEL DE ESTUDIO REQUERIDO:	Profesional
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el cumplimiento de metas a corto y largo plazo definidas por los socios del negocio. - Orientar, dirigir y controlar el funcionamiento de todos los procesos. - Dirigir las actividades del negocio en coordinación con la planeación estratégica del mismo. - Crear y ejecutar políticas y objetivos de promoción del restaurante.

Tabla 7 Funciones - Auxiliar Administrativo y Cajero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Auxiliar administrativo y Cajero
PROCESO AL QUE PERTENECE:	Gestión Financiera - Gestión Tecnológica
NIVEL DE ESTUDIO REQUERIDO:	Técnico
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar tareas contables y financieras derivadas de la compra de suministros. - Manejar el sistema facturación garantizando su adecuado funcionamiento. - Efectuar la recolección del dinero ocasionado por las ventas.

5.2 ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO

5.2.1 Trámites de Constitución de empresa. En el último informe generado por el proyecto Doing Business¹⁷ para Colombia, los trámites a surtir para la apertura de una empresa en la ciudad de Bucaramanga, son 9 y se describen a continuación:¹⁸

¹⁷ Doing Business: El Proyecto Doing Business es una herramienta que proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su puesta en práctica en 189 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional.

¹⁸GRUPO DEL BANCO MUNDIAL. Doing Business. Facilidad para hacer negocios en Colombia. [En línea] Citado el 12 de Octubre de 2014. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>

Trámite 1. Registrar la empresa ante el Registro Mercantil, obtener el certificado de existencia y representación legal, registrar los libros de la empresa e inscribirse ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio.

Trámite 2. Abrir una cuenta bancaria

Trámite 3. Formalizar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN y obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT) definitivo.

Trámite 4. Registrar la empresa ante la caja de compensación familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

Trámite 5. Registrar la empresa ante una Administradora de Riesgos Laborales (ARL).

Trámite 6. Registrar la empresa y los empleados al sistema público de pensiones con Colpensiones. (Si aplica)

Trámite 7. Afiliar a los empleados a un fondo de pensiones privado. (Si aplica)

Trámite 8. Inscribir a los empleados a un plan obligatorio de salud.

Trámite 9. Afiliar a los empleados a un fondo de cesantías.

Antes de llevar a cabo estos 9 trámites se debe llevar a cabo el estudio de homonimia, en donde se verifica que no exista otra empresa o razón social con el mismo nombre de la empresa que se desea constituir; y verificar la disponibilidad de la marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

Para el caso de la apertura de Restaurantes, existen además otros trámites específicos que se deben adelantar los cuales son:¹⁹

¹⁹ FINANZAS PERSONALES. "Lo que debe saber antes de montar un restaurante". [En línea] Citado el 12 de Septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/lo-debe-saber-antes-montar-restaurante/38064>

- **Pagar derechos de autor y conexos en Sayco y Acinpro:** “Los propietarios de establecimientos que en forma permanente u ocasional comuniquen la música para sus clientes, en forma directa o indirecta, deben pagar derechos de autor. Este pago se realiza anualmente.”

- **Solicitar concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos:** “Si al momento de su solicitud la evaluación de bomberos determina que el establecimiento es de bajo riesgo, se hace una capacitación de las normas en seguridad industrial y se entrega un formulario de auto-revisión”. Si la clasificación es de moderado o alto riesgo se le asigna una visita de campo al negocio para obtener el concepto respectivo.”

- **Solicitar concepto sanitario:** Acreditar el cumplimiento de las normas sanitarias y condiciones de salubridad para establecimientos comerciales, industriales, de servicios abiertos o no al público, incluidas las ventas ambulantes y de vehículos transportadores de alimentos. Tiempo de respuesta: 10 días²⁰

- **Hacer curso de manipulación de alimentos.**

5.2.2. Tipo de sociedad y documento de constitución. Teniendo en cuenta las características del proyecto, el tipo de sociedad que se desea constituir es una “Sociedad por Acciones Simplificada” (S.A.S.), pues se considera que esta figura es la más adecuada.

²⁰ ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Guía de trámites. [En línea] Citado el 12 de Septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.bucaramanga.gov.co/Tramites.aspx?Tipo=t>

En documento presentado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se define que para la constitución de este tipo de sociedad se deben seguir los siguientes tres pasos:²¹

Paso No. 1. Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento privado debe contener, al menos, la siguiente información de la sociedad:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.;
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

Paso No. 2. Las personas que suscriben el documento de constitución deberán autenticar sus firmas antes que éste sea inscrito en el registro mercantil. Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal.

Paso No. 3. El documento privado debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio

²¹ BANCOLDEx. Guía Básica Sociedad por Acciones Simplificada. Pág. 12. [En línea] Bogotá 2009. Citado el 15 de Septiembre de 2014. Disponible en: http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf.

principal. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo atinente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción.

Nota: Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, como es el caso de los inmuebles, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera (mediante escritura pública) e inscribirse también en los registros correspondientes.

5.2.3 Otras regulaciones legales por tipo de empresa y de producto. Para el caso de los restaurantes, se debe cumplir con cierto tipo de regulaciones legales especiales para el buen funcionamiento; dentro de éstas destacamos:

- Buenas Prácticas de Manufactura

La aplicación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) en restaurantes y cafeterías, constituye una garantía de calidad e inocuidad que redundará en beneficio del empresario y del consumidor en vista de que ellas comprenden aspectos de higiene y saneamiento aplicables en toda la cadena productiva, incluido el transporte y la comercialización de los productos. ²²

²² SALGADO C., MARIA TERESA. CASTRO R, KATHERIN. IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA EN CAFETERÍAS Y RESTAURANTES. [En línea] 29 de Noviembre de 2007. Citado el 10 de Octubre de 2014. Disponible en: http://vector.ucaldas.edu.co/downloads/Vector2_4.pdf

5.2.4 Gastos de Constitución

Tabla 8 Gastos de Constitución

Trámite	Valor(\$)
Impuesto departamental de registro	\$ 997.100
Impuesto departamental de estampillas pro-desarrollo	\$ 249.300
Impuesto departamental de estampillas pro-Universidad Industrial de Santander	\$ 124.600
Ordenanza 012	\$ 37.790
Tarifa de sistematización	\$ 17.724
Costo del formulario del registro	\$ 4.000
Inscripción en la Cámara de Comercio y registro del documento de constitución	\$ 30.000
2 certificados de existencia y representación legal	\$ 8.000
Costo de adquisición de los libros de la empresa	\$ 12.000
Costo del registro de los libros de la empresa	\$ 19.800
TOTAL	\$ 1.500.314

Fuente: Doing Business.

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1 INVERSIONES

Para la puesta en marcha del proyecto se requieren inversiones en Maquinaria, equipos, muebles, enseres y equipos de cómputo los cuales son fundamentales en la operación del restaurante. Este tipo de inversiones son consideradas en el presente estudio como: *inversiones fijas*. También se requieren inversiones iniciales para todo lo relacionado con la constitución de la empresa y su lanzamiento al mercado, estas inversiones son consideradas *inversiones diferidas*.

6.1.1 Inversiones Fijas

Tabla 9 Inversiones Fijas

INVERSIÓN FIJA	
DESCRIPCIÓN	TOTAL
TOTAL INVERSIÓN MAQ. Y EQUIPO	\$ 37.798.109
TOTAL INVERSIÓN MUEBLES Y ENSERES	\$ 32.714.500
TOTAL INVERSIÓN ÉQUIPOS DE COMPUTO	\$ 1.940.000
TOTAL INVERSION FIJA	\$ 72.452.609

6.1.2 Inversión Diferida

Tabla 10 Inversión Diferida

INVERSIÓN DIFERIDA	
DESCRIPCIÓN	TOTAL
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.500.314
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y LANZAMIENTO	\$ 2.500.000
TOTAL GASTOS DE INSTALACIÓN	\$ 5.796.000
TOTAL INVERSION DIFERIDA	\$ 9.796.314

6.2 COSTOS

Los principales costos en que incurre la compañía para el desarrollo de su misión se relacionan con la Mano de Obra Directa, la Materia Prima y los Costos Indirectos de Fabricación. Seguido a esto, se encuentran las depreciaciones de los activos fijos adquiridos.

6.2.1 Mano de Obra Directa

Tabla 11 Mano de Obra Directa

MANO DE OBRA DIRECTA			
CARGO	# PERSONAS	SUELDO BASE	COSTO REAL MENSUAL
Jefe de Cocina /Chef	1	\$ 1.500.000	\$ 2.530.083
Auxiliar de cocina	2	\$ 718.350	\$ 2.366.580
Auxiliares de mesa	4	\$ 718.350	\$ 4.733.160
COSTO TOTAL MENSUAL			\$ 9.629.823
COSTO TOTAL ANUAL			\$ 115.557.876

6.2.2 Materia Prima

Tabla 12 Materia Prima

COSTO DE MATERIA PRIMA			
TIPO DE PRODUCTO	COSTO POR PLATO	CANTIDAD/AÑO	COSTO MATERIA PRIMA ANUAL
PLATO CARNE	\$ 7.319	5.496	\$ 40.225.224
PLATO CERDO	\$ 5.489	5.496	\$ 30.167.544
PLATO PESCADO	\$ 8.364	5.496	\$ 45.968.544
MENÚ DEL DÍA	\$ 4.862	10.992	\$ 53.443.104
JUGOS NATURALES	\$ 904	26.000	\$ 23.504.000
TOTAL COSTO MATERIA PRIMA ANUAL			\$ 193.308.416

6.2.3 Costos Indirectos de Fabricación

Tabla 13 CIF

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	
COSTO	COSTO/AÑO
Servicio Energía	\$ 9.772.912
Servicio Gas	\$ 1.104.475
Servicio Agua	\$ 5.018.400
Mantenimiento	\$ 1.254.600
Arriendo	\$ 15.055.200
Otros CIF (Aderezos, condimentos, aceite, etc)	\$ 1.117.010
TOTAL CIF ANUAL	\$ 33.322.596

6.2.4 Depreciación de Activos Fijos

Tabla 14 Depreciación de Activos Fijos

DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS						
Período>>>	1	2	3	4	5	Valor libros
Maquinaria y Equipo	\$ 3.779.811	\$ 3.779.811	\$ 3.779.811	\$ 3.779.811	\$ 3.779.811	\$ (18.899.055)
Muebles y Enseres	\$ 6.542.900	\$ 6.542.900	\$ 6.542.900	\$ 6.542.900	\$ 6.542.900	\$ -
Equipos de Cómputo y comunicaciones	\$ 388.000	\$ 388.000	\$ 388.000	\$ 388.000	\$ 388.000	\$ -
Deprec. Activos Fijos	\$10.710.711	\$10.710.711	\$10.710.711	\$10.710.711	\$10.710.711	\$ (18.899.055)

6.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

En este subcapítulo se presentan los gastos derivados de la remuneración del personal administrativo y de ventas, y todos los demás gastos relacionados con la gestión administrativa y de mercadeo del restaurante.

6.3.1 Mano de Obra Indirecta

Tabla 15 Mano de Obra Indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA			
CARGO	# PERSONAS	SUELDO BASE	COSTO REAL MENSUAL
Administrador	1	\$ 1.500.000	\$ 2.530.083
Gestor de compras	1	\$ 1.100.000	\$ 1.855.394
Auxiliar de aseo y mantenimiento	1	\$ 718.350	\$ 1.183.290
Auxiliar administrativo y cajero	1	\$ 718.350	\$ 1.183.290
COSTO TOTAL MENSUAL			\$ 6.752.057
COSTO TOTAL ANUAL			\$ 81.024.684

6.3.2 Otros gastos de administración y ventas

Tabla 16 Otros gastos de administración y ventas

OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	
GASTOS	GASTOS/AÑO
Honorarios	\$ 7.527.600
Seguros	\$ 12.000.000
Arriendo	\$ 60.220.800
Servicios de Comunicación	\$ 2.484.108
Gastos de papelería	\$ 600.000
Servicios públicos	\$ 800.000
SAYCO Y ACIMPRO	\$ 804.000
Dotación Baños	\$ 720.000
TOTAL OTROS GASTOS ANUAL	\$ 85.156.508

6.4 GASTOS FINANCIEROS

Para efectos de financiación en el presente proyecto se define que el 30% de los recursos requeridos serán aportados por los socios, y para la obtención del

restante 70% se plantea la solicitud de un crédito con una entidad financiera a un plazo de 5 años, con una tasa de interés del 8,5% E.A.²³

A continuación se presenta la estructura financiera de la empresa:

Tabla 17 Estructura Financiera

FINANCIACIÓN	
<i>Total Inversión Requerida</i>	\$ 103.253.034
Aporte de Socios	\$ 30.800.425
Monto a financiar	\$ 72.452.609

Con relación al monto a financiar, a continuación se muestran las características del préstamo y la amortización del mismo, a un periodo de 5 años.

Tabla 18 Préstamo Entidad Financiera

PRÉSTAMO ENTIDAD FINANCIERA	
<i>Monto a financiar</i>	\$ 72.452.609
Tasa de interés E.A.	8,5%
Número de cuotas	5
Valor Cuota Anual	\$ 18.385.991

Tabla 19 Amortización del crédito

CUOTA	CAPITAL INICIAL	CUOTA	INTERESES	CAPITAL PAGADO	SALDO
1	\$ 72.452.609	\$ 18.385.991	\$ 6.158.472	\$ 12.227.519	\$ 60.225.090
2	\$ 60.225.090	\$ 18.385.991	\$ 5.119.133	\$ 13.266.858	\$ 46.958.232
3	\$ 46.958.232	\$ 18.385.991	\$ 3.991.450	\$ 14.394.541	\$ 32.563.691
4	\$ 32.563.691	\$ 18.385.991	\$ 2.767.914	\$ 15.618.077	\$ 16.945.614
5	\$ 16.945.614	\$ 18.385.991	\$ 1.440.377	\$ 16.945.614	\$ 0

²³ BANCOLDEX. Simulador de crédito página web. Disponible en: <http://www.bancoldex.com/Modalidades-de-credito337/Capital-de-trabajo-y-sostenimiento-empresarial.aspx>

6.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tabla 20 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS						
Item	Período>>>	1	2	3	4	5
TOTAL VENTAS		\$ 554.672.000	\$ 571.436.961	\$ 594.523.014	\$ 624.620.742	\$ 662.660.145
COSTOS DIRECTOS DE PROD.		\$ 342.190.078	\$ 353.716.965	\$ 366.682.736	\$ 381.237.850	\$ 397.561.775
Materia Prima		\$ 193.309.604	\$ 201.114.480	\$ 210.265.189	\$ 220.909.864	\$ 233.225.589
Mano de Obra		\$ 115.557.877	\$ 118.446.824	\$ 121.407.995	\$ 124.443.195	\$ 127.554.275
Costos Ind. de Fabricación		\$ 33.322.596	\$ 34.155.661	\$ 35.009.553	\$ 35.884.792	\$ 36.781.911
MARGEN BRUTO DE VENTAS		\$ 212.481.922	\$ 217.719.996	\$ 227.840.278	\$ 243.382.892	\$ 265.098.370
COSTOS INDIRECTOS						
Gastos de Admón., Ventas, etc.		\$ 166.181.192	\$ 168.523.158	\$ 171.092.541	\$ 173.920.273	\$ 177.050.372
DEPREC. & AMORT.		\$ 12.669.974	\$ 12.669.974	\$ 12.669.974	\$ 12.669.974	\$ 12.669.974
UTIL. OPERACIÓN (UAI)		\$ 33.630.756	\$ 36.526.864	\$ 44.077.764	\$ 56.792.645	\$ 75.378.025
INTERESES OPERACIONALES		\$ 7.245.261	\$ 6.022.509	\$ 4.695.823	\$ 3.256.369	\$ 1.694.561
UTIL. ANTES DE IMP. (UAI)		\$ 26.385.495	\$ 30.504.355	\$ 39.381.940	\$ 53.536.276	\$ 73.683.464
IMPUESTOS (%)		\$ 8.707.213	\$ 10.066.437	\$ 12.996.040	\$ 17.666.971	\$ 24.315.543
UTILIDAD NETA		\$ 17.678.282	\$ 20.437.918	\$ 26.385.900	\$ 35.869.305	\$ 49.367.921

6.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tabla 21 Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL							
Período>>>	0	1	2	3	4	5	
ACTIVOS							
1. ACTIVO CORRIENTE							
1.1 CAJA: FINAL	\$ 21.004.111	\$ 39.124.848	\$ 58.965.881	\$ 83.627.214	\$ 116.548.415	\$ 161.640.696	
1.2 EXISTENCIAS							
Materias Primas	\$ 12.887.307	\$ 16.109.134	\$ 16.759.540	\$ 17.522.099	\$ 18.409.155	\$ 19.435.466	
TTL ACTIVO CORRIENTE	\$ 33.891.418	\$ 55.233.981	\$ 75.725.421	\$ 101.149.313	\$ 134.957.570	\$ 181.076.162	
ACTIVOS NO CORRIENTES							
ACUM. INV. ACTIVOS NO CORR.	\$ 82.248.923	\$ 82.248.923	\$ 82.248.923	\$ 82.248.923	\$ 82.248.923	\$ 82.248.923	
ACUM. DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ (12.669.974)	\$ (25.339.947)	\$ (38.009.921)	\$ (50.679.895)	\$ (63.349.869)	
ACTIVOS NO CORRIENTES NETOS	\$ 82.248.923	\$ 69.578.949	\$ 56.908.976	\$ 44.239.002	\$ 31.569.028	\$ 18.899.055	
TTL ACTIVOS	\$ 116.140.341	\$ 124.812.931	\$ 132.634.397	\$ 145.388.315	\$ 166.526.599	\$ 199.975.216	
PASIVOS							
2. PASIVO CORRIENTE							
2.1 CxP (En función de Mat. Pr.)	\$ 12.887.307	\$ 16.109.134	\$ 16.759.540	\$ 17.522.099	\$ 18.409.155	\$ 19.435.466	
2.2 Otras CxP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
2.3 Préstamo C. Plazo (Déficit de caja)							
TTL PASIVO CORRIENTE	\$ 12.887.307	\$ 16.109.134	\$ 16.759.540	\$ 17.522.099	\$ 18.409.155	\$ 19.435.466	
PRESTAMOS M&L.Plazo	\$ 72.452.609	\$ 60.225.090	\$ 46.958.232	\$ 32.563.691	\$ 16.945.614	\$ -	
TTL PASIVO	\$ 85.339.916	\$ 76.334.224	\$ 63.717.772	\$ 50.085.790	\$ 35.354.769	\$ 19.435.466	
ACUM. CAPITAL SOCIAL (Equito)	\$ 30.800.425	\$ 30.800.425	\$ 30.800.425	\$ 30.800.425	\$ 30.800.425	\$ 30.800.425	
RESERVAS	\$ -	\$ -	\$ 17.678.282	\$ 38.116.200	\$ 64.502.100	\$ 100.371.405	
GCIAS NO DISTRIBUIDAS	\$ -	\$ 17.678.282	\$ 20.437.918	\$ 26.385.900	\$ 35.869.305	\$ 49.367.921	
TTL PATRIMONIO	\$ 30.800.425	\$ 48.478.707	\$ 68.916.625	\$ 95.302.525	\$ 131.171.830	\$ 180.539.750	
TTL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 116.140.341	\$ 124.812.931	\$ 132.634.397	\$ 145.388.315	\$ 166.526.599	\$ 199.975.216	

6.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla 22 Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Período>>>	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL INV.	\$ (30.800.425)	\$ 12.869.709	\$ 19.335.702	\$ 24.129.296	\$ 32.359.687	\$ 44.497.423
Préstamos	\$ (72.452.609)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ 7.245.261	\$ 6.022.509	\$ 4.695.823	\$ 3.256.369	\$ 1.694.561
Abonos a Capital	\$ -	\$ 12.227.519	\$ 13.266.858	\$ 14.394.541	\$ 15.618.077	\$ 16.945.614
Ingresos por Beneficios Tributarios		\$ (1.811.315)	\$ (1.505.627)	\$ (1.173.956)	\$ (814.092)	\$ (423.640)
FLUJO DE CAJA DEL PROY.	\$(103.253.034)	\$ 30.531.174	\$ 37.119.442	\$ 42.045.704	\$ 50.420.041	\$ 62.713.957

6.8 CÁLCULO DEL CCPP

Para calcular el Costo de Capital Promedio Ponderado, el cual corresponde al rendimiento mínimo exigido para inversión en el presente proyecto, se calcula bajo la siguiente formula:

$$\text{WACC: } (K_d * D (1-T) + K_e * E) / (E+D)$$

Siendo;

D: Deuda financiera

E: Capital aportado por inversionistas

K_d: Costo de la deuda

T: Impuesto sobre la renta

K_e: Rentabilidad mínima esperada por el inversionista

La Tasa de Rendimiento esperada por el inversionista (K_e), se define por asignación subjetiva en un 16%. Esto teniendo en cuenta el riesgo que presume el inversionista sobre el proyecto y teniendo en cuenta que es un rendimiento llamativo frente a otras alternativas de inversión.

Siendo así, el Costo de Capital Promedio Ponderado bajo el cual se evalúa el proyecto es de 8,77%.

6.9 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) se definen como los principales criterios de decisión para el inversionista en el momento de aceptar o rechazar el proyecto.

El VPN del proyecto surge como herramienta para evaluar proyectos de inversión, permitiendo determinar si el proyecto cumple o no con su propósito de maximizar valor para sus inversionistas.

La TIR permite de igual manera evaluar el proyecto en relación a la rentabilidad de los fondos que permanecen en el proyecto. Es la tasa de interés a la cual el VPN es igual a cero.

El proyecto del restaurante evaluado en un periodo de 5 años, obtiene un VPN de \$87'045.016 y una TIR de 32%; valores que permiten concluir que el restaurante es un negocio con una buena tasa de retorno frente a la inversión, la cual permite cubrir todas sus obligaciones financieras y las obligaciones adquiridas con los inversionistas. El proyecto tiene un rendimiento proyectado positivo bajo todos los aspectos evaluados, que se fundamenta en una adecuada estructura financiera.

7. CONCLUSIONES

- El análisis del mercado permite concluir de manera general que la ciudad de Bucaramanga, no cuenta actualmente con un restaurante de características similares o iguales a las ofrecidas por esta idea de negocio. Lo que permite ser pioneros en el mercado, donde se busca no solo ofrecer recetas típicas del caribe colombiano sino también un ambiente acogedor y armónico con la temática del restaurante. Sin embargo se evidencia según el estudio realizado que los clientes tienen una tendencia a asistir a este tipo de restaurantes los fines de semana únicamente, por lo que se define como estrategia para atraer al cliente los días entre semana, ofrecer un menú del día, dedicado principalmente a clientes habituales.
- Como resultado del sondeo de opinión se evidenció que el servicio adicional que más esperan los clientes es el parqueadero, aspecto que influyó en gran parte en la microlocalización del restaurante, en donde el sector que más características positivas obtuvo fue Real de Minas.
- Para el desarrollo de las estrategias de producto establecidas en el estudio de mercado, se hace necesario definir estándares de calidad que garanticen la inocuidad y salubridad de los alimentos ofrecidos a los clientes; convirtiéndose en un pilar fundamental para la empresa.
- En relación al estudio técnico se logra determinar que no existen limitaciones en relación a la obtención de equipos, materias primas y mano de obra; ya que estos elementos son de fácil adquisición en la ciudad de Bucaramanga por su ubicación estratégica.

- La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto se financia en un 70% por préstamos bancarios y el restante 30% con aporte de inversionistas.
- En el estudio financiero del proyecto se obtiene como resultado una Tasa Interna de Retorno de 32% y un Valor Presente Neto de \$87'045.16, lo que permite concluir que el proyecto del restaurante presenta un nivel de rentabilidad aceptable y que es viable financieramente, lo que lo hace llamativo como alternativa de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 5ª. Edición. McGraw Hill, 2.006, México.

FINANZAS PERSONALES. Artículo. “Lo que debe saber antes de montar un restaurante”. [En línea]: <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/lo-debe-saber-antes-montar-restaurante/38064>. Marzo de 2014.

KOTLER PHILIP. Dirección de Mercadotecnia. Análisis Planeación y Control. México, 2006

KOTLER PHILIP, ARMSTRONG GARY. Marketing. Ed. Pearson Educación. México, 2009

MENDEZ A. Carlos E. Metodología. Segunda Edición. McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 2010

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación. Tercera edición Editorial Guadalupe, Santafé de Bogotá, D.C 2008.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 13ª Edición. Universidad Externado de Colombia. Colombia, 2008.

SHIFFMAN – KANUK. Comportamiento del consumidor 10ª edición. Ed. Pearson Prentice Hell. México, 2007

W. BEHRENS. P.M. HAWRANEK. Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial. ONUDI - Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Viena, 1994.

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de Recolección de Información



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2014

OBJETIVO: REALIZAR UN SONDEO DE OPINIÓN, EN EL CUAL SE PUEDA OBTENER INFORMACION SOBRE EL MERCADO POTENCIAL Y LAS DISTINTAS VARIABLES QUE INFLUYEN PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COCINA COSTEÑA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, SANTANDER.

Buenos Días (tardes), la siguiente encuesta tiene el objetivo de consultar su opinión para la factibilidad de la creación de un Restaurante de Cocina Costeña en la ciudad de Bucaramanga. Su opinión es muy importante para nosotros.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentarán una serie de preguntas en las que se marcará una X dentro del cuadro de respuesta(s) que considere apropiada(s) según su criterio.

1. ¿Ha acudido alguna vez a un restaurante de alta cocina (gourmet) en la ciudad?

Si _____ No _____

2. ¿Con qué frecuencia acude a este tipo de restaurantes?

Semanal		Mensual		Fechas especiales	
Quincenal		Semestral		Ocasional	

3. Cuando visita el restaurante lo hace normalmente en:

Fines de semana (Viernes, Sábado y Domingo)	
Días entre semana	

4. Cuando visita el restaurante lo hace normalmente para:

Almorzar	
Cenar	

5. ¿Conoce algún restaurante de comida costeña en la ciudad de Bucaramanga?

Sí _____ No _____

6. ¿Le gustaría que en Bucaramanga existiera un restaurante de comida costeña?

Sí _____ No _____

7. ¿Consideraría visitar el restaurante de comida costeña?

Sí _____ No _____

8. Mencione 3 características que considera debería tener este tipo de restaurante.

9. ¿Qué servicio adicional le gustaría encontrar en el restaurante?

Distracción para los niños	
Grupo Musical	
Parqueadero vigilado	

10. ¿Qué elementos influyen en la selección del restaurante? Seleccione máx. 3

Ubicación	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>	Tipo de comida	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
Atención	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>		