

**Plan de negocio para la creación de un restaurante gourmet Health & Food en la ciudad de
Bucaramanga.**

Héctor Ramírez Camacho

Proyecto de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director(a):

Ivonne Paola Hincapié Zárate

Especialista en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2018

Dedicatoria

A Dios por guiarme y llenarme de bendiciones a cada momento.

A mis padres y hermana por apoyarme en todo momento, por ser mi motivación día a día para

llegar a cumplir con satisfacción y alegría esta meta de convertirme en profesional.

A mis abuelos, tíos, primos y familia en general por estar y haber estado en los momentos en los

que he necesitado de su apoyo.

A todos mis amigos y conocidos que hicieron parte en algún momento de esta etapa de mi vida.

Héctor Ramírez Camacho

Agradecimientos

El autor desea expresar sus más sinceros agradecimientos:

Al grupo de docentes que durante el desarrollo del plan de estudios de Ingeniería Industrial me aportaron con su experiencia y conocimiento en las diferentes temáticas tratadas.

A Ivonne Paola Hincapié Zárate, Docente de la escuela de estudios industriales y empresariales y directora de proyecto por su profesionalismo, aportes, sugerencias y apoyo incondicional durante este proceso de mi trabajo de grado.

Y a todas y cada una de las personas que hicieron posible la realización exitosa de este proyecto de grado.

Muchas gracias.

Contenido

	Pág.
Introducción	20
1. Generalidades del proyecto.....	22
1.1 Justificación de la idea de negocios	22
1.2 Objetivos.....	25
1.2.1 Objetivo general.....	25
1.2.2 Objetivos específicos	25
1.3 Marco de antecedentes.....	26
2. Análisis del entorno	28
2.1 Análisis del macroentorno (análisis PESTEL)	28
2.1.1 Político	28
2.1.2 Económico	29
2.1.3 Socio – ecológico.....	31
2.1.4 Tecnológico.....	34
2.1.5 Legal	36
2.2 Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)	38
2.2.1 Amenaza de entrada de los nuevos competidores.....	39
2.2.2 Amenaza de ingresos de productos sustitutos.....	40
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	41

2.2.4 El poder de negociación de los clientes 41

2.2.5 La rivalidad entre los competidores existentes en el sector 41

3. Estudio de mercados 42

3.1 Descripción del producto o servicio 42

3.2 Mercado potencial y objetivo..... 43

3.2.1 Análisis de la demanda 43

3.2.2 Segmentación del Mercado..... 45

3.2.3 Análisis de la Oferta..... 48

3.2.4 Modelo CANVAS..... 52

3.3 Investigación de mercados 54

3.3.1 Planteamiento del problema..... 54

3.3.2 Tamaño de la muestra 55

3.4 Recopilación y análisis de la investigación 56

3.4.1 Demanda 66

3.4.2 Demanda real 68

3.4.3 Proyección de la demanda 69

3.4.4 Proyección de ventas..... 70

3.4.5 Estrategias de mercadeo..... 71

3.4.5.1 Producto 71

3.4.5.2 Plaza..... 76

3.4.5.3 Precio 76

3.4.5.4 Promoción..... 77

3.4.5 Servicio 79

4. Estudio Técnico	79
4.1 Localización	79
4.1.1 Macro-localización.	79
4.1.2 Micro-localización	84
4.2 Descripción general del macro-proceso	85
4.3 Descripción de los procesos y procedimientos	86
4.3.1 Procedimiento de compras y abastecimiento.	87
4.3.2 Proceso de servicio y atención al cliente.	88
4.3.3 Proceso de cocina/bar	90
4.3.4 Procedimiento de mantenimiento	92
4.4 Recursos e infraestructura.....	93
4.4.1 Recurso físico.....	93
4.4.2 Recurso humano.....	95
4.4.3 Servicios públicos	96
4.4.4 Distribución de áreas.....	97
4.5 Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).....	98
4.5.1 Iluminación	99
4.5.2 Temperatura.	99
4.5.3 Humedad.....	100
4.5.4 Ventilación.....	100
4.6 Tamaño y capacidad del proyecto.....	100
4.6.1 Descripción del tamaño del proyecto.....	101
4.6.2 Factores condicionantes del tamaño del proyecto.	101

4.6.3 Capacidad del proyecto.....	103
4.6.3.1 Capacidad instalada	103
4.6.3.2 Capacidad proyectada	104
4.7 Planificación y programación del proyecto	105
4.7.1 Planificación temporal y puesta en marcha del proyecto.....	105
4.7.2 Programación del proyecto: Diagrama de GANTT	106
4.8 Conclusiones	108
4.9 Simulación	109
4.9.1 Puesta en escena.....	109
5. Estudio Organizacional y Administrativo.....	111
5.1 Estructura organizacional.....	111
5.1.1 Organigrama	111
5.1.2 Definición de roles y responsabilidades	112
5.1.3 Descripción de los procedimientos en la Administración del Talento Humano.....	114
5.1.3.1 Procedimiento de selección.....	114
5.1.3.2 Procedimiento de contratación.....	118
5.1.3.3 Procedimiento de inducción y capacitación.....	119
5.2 Asignación salarial.....	120
5.3 La empresa	121
5.3.1 Visión	121
5.3.2 Misión	121
5.3.3 Objetivos.....	122
6. Análisis Legal	122

6.1 Marco legal	122
6.2 Constitución de la empresa	124
6.3 Requisitos legales.....	125
7. Evaluación del Proyecto	125
7.1 Impacto social	125
7.2 Impacto ambiental.....	127
7.2.1 Indicadores de impacto	128
7.2.2 Metodología y criterios de evaluación.....	128
8. Evaluación Financiera.....	131
8.1 Inversión requerida	132
8.1.1 Inversión fija	132
8.1.1.1 Maquinaria y equipo	132
8.1.1.2 Muebles y enseres.....	132
8.1.1.3 Equipos de oficina.....	133
8.1.1.4 Herramientas (o utensilios de valor considerable).....	134
8.1.1.5 Total inversión fija.....	134
8.1.2 Inversión diferida	135
8.1.3 Capital de trabajo	135
8.1.3.1 Costos del producto (prestación del servicio).....	136
8.1.3.2 Gastos de administración y ventas	137
8.1.3.3 Gastos financieros.....	137
8.1.3.4 Gravamen del 4 X 1.000	137
8.1.3.5 Depreciaciones y amortizaciones.....	138

8.1.4 Inversión total requerida	139
8.2 Costos.....	139
8.2.1 Costos fijos.....	139
8.2.2 Costos variables	140
8.3 Punto de equilibrio.....	140
8.4 Flujo de caja proyectado	141
8.5 Estado de resultados proyectado.....	143
8.6 Balance general proyectado	144
8.7 Valor presente neto	145
8.8 Tasa interna de retorno (TIR)	147
8.9 Periodo de recuperación.....	148
8.10 Relación beneficio / costo.....	149
8.11 Análisis de sensibilidad.....	150
9. Conclusiones.....	151
Referencias Bibliográficas	155

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	21
Tabla 2. Trámites para legalización de una empresa	36
Tabla 3. Evolución de la población de los municipios del AMB	46
Tabla 4. Perfiles característicos de la población.....	47
Tabla 5. Estructura de población (urbana) de Bucaramanga por estratos socioeconómicos	48
Tabla 6. Competencia directa en la zona de influencia del proyecto.....	52
Tabla 7. Ficha técnica para la determinación de la muestra	55
Tabla 8. Estimación de la demanda potencial.....	67
Tabla 9. Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado.....	68
Tabla 10. Demanda real	69
Tabla 11. Proyección de demanda potencial de consumidores anuales.....	70
Tabla 12. Resumen de ventas mensual	70
Tabla 13. Proyección de ventas anuales	71
Tabla 14. Ponderación de factores de relevancia.....	82
Tabla 15. Localización (peso x importancia).....	83
Tabla 16. Descripción del servicio y atención al cliente	88
Tabla 17. Requerimientos de maquinaria y equipo	93
Tabla 18. Requerimientos de muebles y enseres.	94

Tabla 19. Requerimientos de equipos de oficina	94
Tabla 20. Requerimientos de Menaje y utensilios de cocina.....	95
Tabla 21. Requerimiento de Mano de obra directa.....	96
Tabla 22. Requerimientos de Mano de obra indirecta	96
Tabla 23. Requerimiento de Servicios públicos	97
Tabla 24. Proyección anual de la capacidad esperada	105
Tabla 25. Descripción de cargos	113
Tabla 26. Asignación salarial por cargo	120
Tabla 27. Base salarial de Health & Food por prestaciones sociales, parafiscales, seguridad social y dotación.	121
Tabla 28. Componentes del medio ambiente.....	127
Tabla 29. Identificación de indicadores de impacto	128
Tabla 30. Plan de acción	131
Tabla 31. Inversión fija en maquinaria y equipo	132
Tabla 32 Inversión fija en muebles y enseres	133
Tabla 33. Inversión fija en equipos de oficina.....	133
Tabla 34. Inversión fija en herramientas.....	134
Tabla 35. Total inversión fija (Activos fijos).....	134
Tabla 36. Inversión diferida.....	135
Tabla 37. Inversión capital de trabajo.....	136
Tabla 38. Costo del producto	136
Tabla 39. Gastos de administración y ventas.....	137
Tabla 40. Depreciaciones y amortizaciones.....	138

Tabla 41. Inversión total requerida	139
Tabla 42. Costos fijos	139
Tabla 43. Costos variables	140
Tabla 44. Punto de equilibrio en pesos (\$)	141
Tabla 45. Punto de equilibrio en unidades (Unid)	141
Tabla 46. Flujo de caja proyectado	142
Tabla 47. Estado de resultados proyectado	143
Tabla 48. Balance general proyectado	144
Tabla 49. Valor presente neto VPN	146
Tabla 50. TIR	147
Tabla 51. Recuperación de la inversión	148
Tabla 52. Relación beneficio/costo	149
Tabla 53. Resumen de sensibilizaciones	150

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Emprendimiento en Santander	31
Figura 2. Tendencias de consumo.....	34
Figura 3. Fuerzas de Porter	39
Figura 4. Modelo CANVAS de la idea de negocio Health&Food	53
Figura 5. Género del encuestado.....	57
Figura 6. Edad del encuestado	57
Figura 7. ¿Suele almorzar y/o cenar fuera de casa?.....	58
Figura 8. ¿Con qué frecuencia acude a consumir alimentación en restaurante?	58
Figura 9. ¿Al momento de almorzar, en que horario acostumbra a hacerlo?	59
Figura 10. ¿Al momento de cenar, en que horario acostumbra a hacerlo?.....	59
Figura 11. ¿Cuál de las siguientes consideraciones tiene mayor influencia en Usted a la hora de visitar un restaurante?	60
Figura 12. ¿Qué tipo de alimentación acostumbra a consumir en restaurante?.....	61
Figura 13. ¿Ha visitado en algún momento un restaurante tipo gourmet?	61
Figura 14. ¿Qué concepto o impresión tiene acerca de un restaurante gourmet?.....	62
Figura 15. ¿Generalmente cuando asiste a un restaurante/gourmet lo hace en compañía de quién?.....	62

Figura 16. ¿Al momento de ordenar un producto en un restaurante, qué es lo primero que tiene en cuenta?..... 63

Figura 17. ¿Cuánto tiende a pagar (por plato) cuando asiste a un restaurante/gourmet? 64

Figura 18. ¿Le gustaría que el restaurante le brindara medios electrónicos para realizar el pedido a la mesa? 64

Figura 19. ¿Con cuál de los siguientes servicios le gustaría que contara el restaurante gourmet? 65

Figura 20. ¿Cuál es la probabilidad de que Usted asista con más frecuencia al nuevo restaurante gourmet, si contara con todos los aspectos que Usted cree importantes? 66

Figura 21. Pollo al teriyaki con verduras 72

Figura 22. Cazuela de la casa..... 73

Figura 23. Brochetas gourmet..... 73

Figura 24. Hamburguesa H&F..... 74

Figura 25. Tropic dream 74

Figura 26. Tropic dream 75

Figura 27. Sangría pasión 75

Figura 28. Logotipo de HEALTH & FOOD GOURMET 78

Figura 29. Usos generales del suelo urbano..... 80

Figura 30. Áreas morfológicas físicas (servicios públicos) 81

Figura 31. Áreas morfológicas físicas (estratificación) 81

Figura 32. Mapa de ubicación del establecimiento de interés 85

Figura 33. Mapa de procesos 86

Figura 34. Diagrama de flujo del procedimiento de compras y abastecimiento..... 87

Figura 35. Diagrama de flujo de proceso de servicio y atención al cliente	90
Figura 36. Diagrama de flujo de proceso de cocina y bar	92
Figura 37. Diseño y distribución de planta Health & Food	98
Figura 38. Diagrama de Gantt de 1 año para Health & Food	107
Figura 39. Continuación Diagrama de Gantt de 1 año para Health & Food.....	107
Figura 40. Organigrama HEALTH & FOOD	112
Figura 41. Etapas del proceso de selección	115
Figura 42. Matriz de LEOPOLD proyecto HEALTH & FOOD	130

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de un restaurante gourmet Health & Food en la ciudad de Bucaramanga*.

Autor: Héctor Ramírez Camacho**

Palabras Clave: Plan de negocio, Restaurante, Restaurante gourmet, Gourmet, Saludable, Nutrición, Viabilidad financiera.

Contenido:

En el presente documento se expone un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de un restaurante gourmet que suministre alimentación saludable, balanceada y deliciosa en función de mejorar la salud y los hábitos alimenticios de las personas y así mismo generar un impacto social positivo en la ciudad de Bucaramanga.

Bucaramanga es considerada como una de las ciudades con mejor oferta gastronómica en el país. El sector servicios de Hoteles, Restaurantes y Catering -HORECA- tanto a nivel nacional como local, presenta actualmente una tendencia de crecimiento hacia la oferta de nuevos productos alimenticios encaminados al mejoramiento de la salud de las personas, por tal motivo se observa una oportunidad de negocio que permite atender la necesidad de personas con problemas de control de peso por desequilibrios alimenticios o por razones patológicas.

En función de determinar el mercado potencial objetivo y la viabilidad del proyecto, se llevó a cabo una investigación de mercados en la que se entrevistaron 380 personas ubicadas en la zona de influencia del proyecto, permitiendo conocer y entender mejor las necesidades de la población y con base a esto plantear un proyecto que cumpla con los requisitos para satisfacer dichas necesidades. Posteriormente se realizan los diferentes estudios de tipo técnico, administrativo, legal y financiero con el fin de determinar la viabilidad.

Finalmente se presentan las conclusiones que se obtuvieron de la realización de los estudios para ejecución de este plan de negocio.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Ivonne Paola Hincapié Zárate

Summary

Title: Business plan for the creation of a gourmet restaurant "Health & Food" in the city of Bucaramanga*

Author: Hector Ramirez Camacho**

Key Words: Business plan, Restaurant, Gourmet restaurant, Gourmet, Health, Healthy, Nutrition, Financial viability.

Content:

This document presents a business plan for the creation and implementation of a gourmet restaurant that provides healthy, balanced and delicious food in order to improve people's health and eating habits, and also generate a positive social impact in the city of Bucaramanga.

Bucaramanga is considered one of the cities with best gastronomic offer in Colombia. The HORECA sector, both regionally and nationally, currently has a growing trend towards offering new food products to improve people's health; for this reason there is a business opportunity with a wide offer to supply, mainly related to people who have a physical or pathological goal to achieve.

In order to determine the potential market, the target and the viability of the project, a market research was carried out in which 380 people from the area of influence of the project were surveyed, allowing to understand what is really needed to start up the project and satisfy the existing unsatisfied demand. Some technical, administrative, legal and financial studies are subsequently implemented in order to determine the technical and financial viability of the project. Finally, we present the conclusions that were obtained from the studies made for the implementation of this business plan.

* Project of grade

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Directora: Ivonne Paola Hincapié Zárate

Introducción

En la última década el sector gastronómico ha tenido en Colombia un crecimiento importante, acompañado por la llegada de compañías internacionales con nuevos formatos que han presionado el mejoramiento de la oferta local generando un mayor grado de sofisticación del consumidor.

Se calcula que para el país la actividad del sector comercial “restaurantes y hoteles” aporta alrededor del 3,6% del PIB, porcentaje que para el caso del departamento de Santander alcanzó en la medición efectuada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el 2014 el 1,7%.

Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga hay 4.811 empresas dedicadas a la actividad de restaurantes en el área metropolitana con un impacto muy alto en las empresas tipo micro (Cámara de Comercio de Bucaramanga., 2016), pero la gran mayoría de estos restaurantes tienen una oferta de menú tradicional, la idea es ofrecer una opción diferente con comida saludable, balanceada, creada y recomendada por profesionales de la salud y apta para público con necesidades especiales de alimentación.

El presente documento hace la evaluación de factibilidad y viabilidad para la creación y puesta en marcha de un restaurante de comida gourmet para la población de Bucaramanga y su área metropolitana, que tendrá lugar en el sector de cabecera del llano

En este documento se describe el proyecto que tiene como fin ser un generador de desarrollo regional, como oferente de empleo y como facilitador de otras alternativas de negocios para satisfacer las necesidades de los clientes mediante un servicio de calidad.

Este estudio permitirá establecer cómo se encuentra la competencia en la actualidad y qué oportunidades y fortalezas desarrollar en torno al proyecto.

También se establecen los objetivos generales y específicos sobre los cuales se fundamenta la idea de negocio como estrategia de desarrollo económico y cuya justificación nace de un mercado poco explotado, buscando solucionar una problemática actual mediante la identificación de una oportunidad de negocio para lo cual se desarrolló el diagnóstico político, social y económico de la región.

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
GENERAL	
Realizar un plan de negocio para la creación de un restaurante gourmet especializado y capacitado en la preparación de alimentos nutritivos y balanceados, ubicado en la zona de cabecera del llano en el municipio de Bucaramanga	Capítulo 1 al 6
ESPECIFICOS	
Analizar los tipos de empresas que presten el servicio de restaurante tipo gourmet, existentes a nivel local aplicando análisis Pestel para el sector de restaurantes.	Capítulo 2. Capítulo 3. Numeral 3.6
Realizar un estudio de mercado que permita conocer la oferta y la demanda en el área de interés geográfico.	Capítulo 3
Elaborar un estudio técnico para determinar la localización, el costo de instalación y la puesta en marcha de un servicio de restaurante gourmet en la ciudad de Bucaramanga incluyendo una puesta en escena de cómo sería la prestación del servicio.	Capítulo 4
Diseñar un estudio organizacional y administrativo, definiendo la estructura salarial y la propuesta de valor.	Capítulo 5
Realizar un estudio legal para la creación y constitución legal de una empresa de carácter unipersonal.	Capítulo 2. Numeral 2.1.1. Capítulo 6.
Analizar el impacto social y ambiental que genera la creación y puesta en marcha del restaurante gourmet en el área de interés geográfico.	Capítulo 8.

Objetivo	Cumplimiento
Elaborar estudio y evaluación financiera proyectada a 5 años, que permita determinar los principales indicadores, sus inversiones y fuentes de financiamiento.	Capítulo 7. Capítulo 8. Numeral 8.3.

1. Generalidades del proyecto

1.1 Justificación de la idea de negocios

Organizaciones como la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos, La revista Forbes, blogs como FoodNetwork o revistas como Eating Well a través de entrevistas a chefs de categoría mundial hacen sus apuestas en lo que al mundo de la alimentación se refiere, y generan listados de aspectos importantes, tales como; métodos de cocción, ingredientes entre otros. Tras una revisión de lecturas varias y reflexiones sobre estas listas se han seleccionado aquellas tendencias relacionadas con la salud que darán de que hablar en los siguientes años, por tal razón recomienda que los chef del mundo deben estar preparados para seguirle el ritmo a dichas tendencias, entre las propuestas alimenticias que muestran un incremento en el consumo (Bernácer, 2014) se destacan: alimentación sostenible, alimentación saludable, alimentos sin gluten, el resurgir de los cereales y granos tradicionales, el auge de la proteína vegetal y snacks/aperitivos saludables.

Las tendencias de los consumidores se orientan a comer solo, demanda de transparencia en los productos alimenticios y una nueva definición de la salud. Estas tendencias están provocando cambios radicales en la industria alimentaria (Esloan, s.f.), puesto que los consumidores están

adoptando cambios de estilos de vida que incluyen una mayor demanda de comida saludable y mayor conciencia de lo que comen, es decir, un deseo de conocer más sobre los alimentos que eligen.

Según FENALCO, una de las tendencias para este 2016, corresponde a la salud como un tema obsesivo. La comida saludable, la promoción de la actividad física a través de centros de relajación, de spa, centros de estética y gimnasios, serán un tema prioritario.

Se espera que crezca la demanda por la comida saludable, la dietética y la orgánica, así como por todo el portafolio de alimentos funcionales que desarrolló la industria (FENALCO).

Según lo anterior se puede inferir que existe un escenario propicio para incursionar en el mercado de comida saludable, equilibrada y nutricional. De esta manera se puede abastecer un mercado que desea cuidar su salud a través de la alimentación, ya sea solo con una dieta saludable o combinada con actividad física, y que hoy en día no cuenta con una oferta de alimentación con esas características.

El departamento de Santander, en especial la ciudad de Bucaramanga en los últimos años ha venido incrementando su oferta en los diferentes sectores económicos como el industrial, construcción, servicios, salud, manufactureros y turismo (Cámara de Comercio de Bucaramanga., 2015). El sector de alojamiento y servicios de comida presentó un crecimiento del 1,7% en el año 2015 con respecto al 2014, lo que refleja un aumento en el mercado de oferta gastronómica (Cámara de Comercio de Bucaramanga., 2015).

Bucaramanga y su área metropolitana cuentan con una población aproximada de 1'014.657 habitantes de los cuales cerca de un 61% de dicha población se ubica en los estratos 3, 4, 5 y 6 (Proyecto de Acuerdo, 2012).

Dado lo anterior y con el fin de atender la demanda de comida saludable, surge la idea para la realización de este plan de negocio, y de esta manera ofrecer para la población objetivo, un alimento nutritivo, atractivo, rápido y económico; brindándoles la oportunidad de tener una comida hecha a su gusto guiados por un experto de la cocina y un especialista en nutrición. Esta idea de negocio no solo permite ampliar el mercado de los restaurantes a un mayor número de consumidores sino también enfocar acciones hacia la responsabilidad social empresarial; brindándonos la oportunidad de poner en práctica los conocimientos y experiencia adquirida durante nuestra formación profesional y personal.

La idea de negocio se fundamenta en la creación de un restaurante - bar ubicado en el sector de cabecera del llano en la ciudad de Bucaramanga con productos y bebidas (sin alcohol) que permitan encontrar el equilibrio alimenticio para aquellas personas que quieren cuidar su alimentación pero no cuentan con el tiempo o con la experiencia en este tipo de comida, se ofrecerá una asesoría alimentaria y nutricional por parte de un profesional para ofrecer un servicio personalizado de acuerdo a los objetivos de cada usuario a fin de brindarle un producto que satisfaga la necesidades particulares de cada cliente.

El restaurante contará con innovación tecnológica en la utilización de tablets para que el cliente pueda realizar sus órdenes desde allí y pueda observar la preparación de cada uno de los platos, sus ingredientes y como quedara el producto final a través de videos pre-grabados, esto con el fin de mejorar la comunicación entre cliente/cocina y reducir tiempos de espera. También se brindará un espacio al interior del restaurante para que sean expuestos trabajos de artistas de la región y hagan sus presentaciones y de esta manera impulsar el arte en la ciudad.

Los sitios de comida saludable o comida Fitness en la ciudad de Bucaramanga son poco comunes, pero gracias a las tendencias esto va en aumento, de ahí nace la idea de HEALT &

FOOD, un restaurante - bar que ofrecerá a sus clientes un equilibrio entre la alimentación diaria y la salud, proporcionándole la información nutricional del menú y asesoría basada en sus objetivos o necesidades especiales de alimentación.

Actualmente se está realizando el respectivo proceso de formulación del plan de negocio ante el fondo emprender con asesoría del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA con el objetivo de obtener los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan de negocio.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general. Realizar un plan de negocio para la creación de un restaurante gourmet especializado y capacitado en la preparación de alimentos nutritivos y balanceados, ubicado en la zona de cabecera del llano en el municipio de Bucaramanga

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar los tipos de empresas que presten el servicio de restaurante tipo gourmet, existentes a nivel local aplicando análisis Pestel para el sector de restaurantes.
- Realizar un estudio de mercado que permita conocer la oferta y la demanda en el área de interés geográfico.
- Elaborar un estudio técnico para determinar la localización, el costo de instalación y la puesta en marcha de un servicio de restaurante gourmet en la ciudad de Bucaramanga incluyendo una puesta en escena de cómo sería la prestación del servicio.

- Diseñar un estudio organizacional y administrativo, definiendo la estructura salarial y la propuesta de valor.
- Realizar un estudio legal para la creación y constitución legal de una empresa de carácter unipersonal.
- Analizar el impacto social y ambiental que genera la creación y puesta en marcha del restaurante gourmet en el área de interés geográfico.
- Elaborar estudio y evaluación financiera proyectada a 5 años, que permita determinar los principales indicadores, sus inversiones y fuentes de financiamiento.

1.3 Marco de antecedentes

Con el reconocimiento de tres restaurantes bumanguenses en los Premios La barra 2015, la capital santandereana se posiciona como uno de los destinos gastronómicos más importantes del país. Además, empresas de la región también fueron galardonadas como los mejores proveedores de cerdo, pollo, pescados y mariscos y, frutas y verduras, premios que también ratifican a Bucaramanga como eje de la buena mesa (Caracol, 2016).

Estos reconocimientos nos confirman que en Bucaramanga y su área metropolitana la oferta de comida es de alta calidad, incorporando menús para todos los gustos, ya que entre ellos podemos encontrar platos representativos de la cocina regional, nacional e internacional.

En 2015, el proyecto de grado elaborado por Villavicencio Espinoza (Villavicencio Espinoza, 2015) presenta una propuesta de creación de un restaurante cuya oferta se basa en alimentos frescos, nutritivos, saludables y balanceados, con el fin de asegurar un mejor estilo de vida en la sociedad, sin que esto genere un incremento en el gasto para los consumidores sino más bien un

ahorro, este proyecto se usa como referencia ya que aporta una metodología clara y precisa para la construcción de un plan de mercados y financiero, siendo estas las partes esenciales de un plan de negocios.

En el año 2010, el documento *El horario laboral y los nuevos estilos de vida favorecen el auge de los restaurantes* (Emprendedores, 2009) presenta la elaboración de un plan que busca dar a conocer las partidas que se necesitan para incursionar en el sector de la restauración, teniendo en cuenta sus características y la inversión que se necesita. Dicho documento hace un gran aporte para la realización de mi plan de negocio, puesto que se basa en información secundaria utilizada para evaluar los avances en tecnología, tendencias y finanzas en función de lograr un emprendimiento acertado.

Debido a la problemática evidenciada en cientos de cifras estadísticas que hacen énfasis en demostrar que las mayores causas de muerte se dan por una mala alimentación, ha ido aumentando la tendencia al consumo de alimentos nutritivos, saludables y balanceados.

Otro trabajo fue desarrollado en Bucaramanga en 2009 por Pulido Villamizar (Pulido Villamizar, 2009) dicho proyecto busca demostrar a través de una serie de actividades y acciones orientadas, la viabilidad para la creación de un restaurante tipo buffet en la ciudad de Bucaramanga en función de obtener una noción clara de cómo satisfacer las necesidades de los clientes y así mismo poder brindar un servicio de calidad el cual será de gran aporte la investigación contenida en este proyecto pues permite tener una visión más amplia y coherente de lo que se puede lograr con la idea emprendedora.

2. Análisis del entorno

2.1 Análisis del macroentorno (análisis PESTEL)

2.1.1 Político Colombia es un Estado Social de Derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales; democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general (Corte Constitucional, s.f.).

La legislación colombiana se basa la premisa; “El bienestar general prima sobre el particular”, por tal motivo la constitución determina que el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Así, toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas (Constitucion Colombia, 1991), de las cuales debe dar garantía el empleador, en principio, por sus condiciones mínimas, como una remuneración justa y la vinculación al sistema de seguridad social de acuerdo a lo que ha dispuesto la legislatura.

Colombia actualmente adelanta programas de fortalecimiento a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2011), entre estos se destaca el programa de Apoyo técnico a la política de emprendimiento en Colombia, el cual tiene como principal objetivo Diseñar e implementar La Política Pública de Emprendimiento de acuerdo con los lineamientos establecidos

en la ley 1014 de 2006 “de fomento a la cultura de emprendimiento” donde los beneficiados son emprendedores a nivel nacional.

El país cuenta, además, con otras entidades que brindan apoyo a emprendedores colombianos, orientado a dar vida a sus iniciativas. Algunas de estas entidades son:

- INNpalsa Colombia
- Apps.co
- Ministerio de Cultura
- SENA

La propuesta de gestión de estas entidades y el apoyo que brindan, permiten ver el compromiso del gobierno nacional con los emprendedores, en una combinación integral de apoyo económicos (capital semilla) y formación enfocada en transformar las ideas en oportunidades que contribuyan al crecimiento tanto de los emprendedores como de la economía del país.

2.1.2 Económico En los últimos 25 años, Colombia ha pasado de estar en una fuerte crisis económica, a experimentar una mejora progresiva, dejando de lado la sustitución de importaciones y abriendo nuevos mercados. En el primer trimestre de 2016, la economía colombiana creció un 2% respecto del año anterior, lo cual representa el menor aumento en 7 años, según estadísticas del DANE (Revista Dinero, 2016). Se estima que el PIB aumente en 2,7% en 2017 según el FMI, lo cual indica que existe optimismo de cara a un crecimiento económico (Portafolio, 2017). Para comienzos de este año, el panorama no es alentador debido al aumento de impuestos planteados por la ley 1819 de 2016: “por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural”, el incremento en las tarifas del salario mínimo (7%) y la inflación del año anterior (5,75%) (Portafolio, 2017). Cabe mencionar que el precio de los alimentos subió un 7,22% (Portafolio,

2017), una cifra significativa, teniendo en cuenta que los hogares colombianos no se habían enfrentado a un escenario altamente fluctuante. Sin embargo, se prevé un escenario mejor que el presentado en 2016, a menos que factores externos lo impidan.

A partir de lo anterior, se encuentra que el Sector Gastronómico se ve afectado por algunos de los factores mencionados, como la Reforma Tributaria. “La eliminación de algunas condiciones que les permiten a los restaurantes solicitar la devolución del IVA, les generará mayores costos de producción que, a su vez, podría reflejarse en los precios que deben asumir los consumidores finales” (Revista Dinero, 2016), afirma la presidente ejecutiva nacional de Acodrés; una situación que implica incrementos en el imptoconsumo y otros impuestos que inciden directamente sobre el consumidor final, protagonista de la prosperidad del negocio.

En el año 2016, muchos establecimientos sufrieron las consecuencias de situaciones como el paro agrario y el Fenómeno del Niño, viéndose reflejado, por ejemplo, en el costo del popular ‘corrientazo’, coyuntura que algunos restaurantes no sobrevivieron y tuvieron que cerrar sus operaciones. Adicionalmente, los restaurantes ubicados en locales comerciales debieron someterse a pagos de tarifa por comisión, lo cual representa un fuerte impacto en sus costos. Lo anterior, lleva a pensar que fue un año difícil para el sector gastronómico, a la espera de modelar su negocio al cambio perpetrado por la Reforma Tributaria.

Se calcula que en el país, la actividad de los restaurantes, que se relaciona con los hoteles, aporta alrededor del 3,6% del PIB y presentó un crecimiento del 1,7% en el año 2015 con respecto al 2014, lo que refleja un aumento en el mercado de oferta gastronómica (Cámara de Comercio de Bucaramanga., 2015).

El departamento de Santander, y particularmente Bucaramanga, en los últimos años ha venido incrementando la oferta en los diferentes sectores económicos como el industrial, construcción,

servicios, salud, manufactureros y turismo (Cámara de Comercio de Bucaramanga., 2015). Según datos del Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en la región hay 4.811 empresas dedicadas a la actividad de restaurantes (Cámara de Comercio de Bucaramanga., 2016).

En cuanto al emprendimiento, en los últimos 10 años se han registrado más de 11 mil nuevos negocios, que aportaron cerca de \$51000 millones en activos a la economía local, lo que permite inferir un incremento en la capacidad de generación de nueva empresas, con un alto índice de renovación respecto a las entradas y salidas en el negocio (Cámara de Comercio de Bucaramanga., 2016). El siguiente gráfico presenta las cifras señaladas.



Figura 1. Emprendimiento en Santander

Nota. Adaptado de: Cámara de Comercio. Observatorio de Competitividad

2.1.3 Socio – ecológico. El comercio cambia según las dinámicas sociales, culturales y políticas de un país. Colombia ha sufrido una serie de cambios que han incidido en la decisión de compra de los consumidores. El proceso de paz, la reforma tributaria, el aumento en la edad promedio del

país, el consumo consciente, entre otros, son algunos de los factores y tendencias que han marcado el estilo de vida de las personas y sus hábitos de consumo.

Tendencias como el consumo consciente promueven nuevas visiones empresariales enfocadas a la fidelización de clientes por medio de conductas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Conductas como esta evidencian la preocupación de las empresas por el individuo y por contribuir al equilibrio del entorno, abarcando aspectos económicos, organizacionales, éticos y ambientales.

Según una encuesta de percepción sobre responsabilidad social, realizada en el país por la Universidad Central, arrojó que el 35% de los colombianos prefiere adquirir productos cuyo proceso de elaboración incluya prácticas sociales y ambientalistas (Universidad Central, s.f.).

Los aspectos éticos que nacen de la conciencia social también afectan a las empresas de restauración. Comportamientos como los que hacen referencia a la conservación del medioambiente y de los recursos naturales, han influido para que las empresas del sector de los restaurantes estén aplicando sistemas, como el de discriminación de residuos enfocados a facilitar el reciclaje. Además de que está siendo duramente perseguida la comercialización de platos realizados con animales que están protegidos, como es el caso de peces que no han alcanzado cierto tamaño (Gestión Restaurantes, 2009).

La tendencia de cambio en el estilo de vida de los consumidores, ha desencadenado en la búsqueda de opciones de alimentación más saludables entre los consumidores, surtiendo cambios en sus dietas. Sin embargo, no son los únicos en tomar acciones. El gobierno, por ejemplo, ha comenzado a legislar para crear políticas que impulsen a las empresas a tener mayor responsabilidad y transparencia en la formulación de sus productos. De igual manera, los fabricantes de alimentos, han aceptado el reto de ejecutar estrategias con el fin de poder atender

estas necesidades: porciones más pequeñas, nuevas fórmulas, diversidad de oferta y un nuevo enfoque en sus productos.

En el caso de la restauración, la tendencia social enfocada al cuidado corporal y una salud vigilada de intensa manera, ha conllevado a importantes cambios en la forma en que se componen las dietas, obligando a los restaurantes no sólo a cambiar su oferta, sino a incluir información nutricional y de origen en las cartas.

Teniendo en cuenta los diferentes factores y tendencias que inciden en los aspectos sociales y ecológicos de las personas, se evidencia que los consumidores tienen claro qué prefieren y qué evitan, es tal, que el 67% de los colombianos confirman que le ponen mucha atención a los ingredientes de las bebidas y los alimentos que consumen. Ingredientes naturales y comidas procesadas, son prioridad para la mayoría (Nielsen, 2016).



Figura 2. Tendencias de consumo

Nota. Adaptado de: NIELSEN

2.1.4 Tecnológico Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se han convertido en herramientas de gran impacto, con efectos positivos sobre el desarrollo de los agentes económicos del país, quienes tienen acceso y hacen uso de las mismas.

Las nuevas tecnologías son la puerta que permite a los ciudadanos entrar en el mundo de la información y que sean actores activos en la transformación de su sociedad, además de contribuir en el aumento de la competitividad y productividad de las empresas.

Según el reporte global de tecnologías de la información en 2016, realizado por el Foro Económico Mundial (WEF), Colombia está en la posición 68 entre 143 países en el tema de

inversión en tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto nos lleva a pensar que aún nos encontramos en una posición rezagada y que debemos hacerlo mejor (Bradford Sicard, 2017).

El sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), a través de los últimos años ha venido incrementando su importancia en diferentes mercados del país. Estos resultados se ven reflejados en el aumento en el número de emprendedores que buscan innovar en este campo, reconocimientos a nivel internacional y la llegada de empresas nacionales a otros países.

Como principal organismo del país en materia de ciencia y tecnología, se encuentra el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (COLCIENCIAS), organismo central de fomento y desarrollo de las actividades de ciencia y tecnología, dependiente del Departamento Nacional de Planeación. Su objetivo es promover el adelanto científico y tecnológico, incorporar la ciencia y la tecnología a los planes y programas de desarrollo económico y social del país y formular planes a mediano y largo plazo. A través de sus actividades procura favorecer la generación de conocimiento científico y tecnológico del país, estimular la capacidad innovadora del sector productivo, orientar la importación selectiva de tecnología aplicable a la producción nacional y, en general, incentivar la creatividad, aprovechando sus producciones en el mejoramiento de la vida y la cultura del pueblo (CONICYT Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, 2010).

En los últimos años, las nuevas tecnologías han tenido gran participación en el sector gastronómico debido a su gran utilidad y facilidad para el desarrollo de actividades concretas que mejoran la prestación del servicio. Analistas de la industria predicen que estas nuevas tecnologías orientadas al cliente llegaran a convertirse en la norma, ya que son fácilmente adaptables a los

consumidores y además, reducen costos laborales y aumentan la eficiencia del negocio (Restaurant News, 2016).

Como ejemplo de la importancia que tienen las nuevas tecnologías en el sector gastronómico se puede tomar el caso de la cadena de restaurante CHILI quien subió sus ventas en un 20% sólo por implementar iPad’s en las mesas de sus restaurantes (Escuela Marketing Gastronómico, 2014)

2.1.5 Legal La decisión de crear de una empresa en Colombia contempla diferentes variables; características y necesidades del mercado, costo de la inversión, trámites y requisitos para la formalización.

Los trámites de constitución y legalización de una empresa, se encuentran en el cuadro 2. Los costos asociados al trámite, por ejemplo, en Bogotá estos trámites superan un \$1 millón de pesos (Finanzas Personales, s.f.)

Tabla 2.

Trámites para legalización de una empresa

No	Pasos	Detalle
1	Definir el tipo de persona que va a constituir	Conocer las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa, dependiendo si se trata de una persona natural o jurídica.
2	Consultar si el nombre que va a utilizar para su empresa ha sido registrado	Revisar el nombre para su nueva empresa se hace a nivel nacional, gracias al Registro Único Empresarial (RUE)
3	Consultar si la marca está disponible en la Superintendencia de Industria y Comercio	1. Identificar los productos o servicios que desea proteger con la marca, de acuerdo con la clasificación NIZA. 2. Verificar que la Superintendencia de Industria y Comercio no se encuentra registrada o en trámite una marca parecida o similar mediante la consulta de antecedentes marcarios o figurativos. 3. Tener en cuenta para la verificación de la marca la

No	Pasos	Detalle
		configuración NIZA. 4. Una vez este seguro diligencie el formulario (petitorio) que existe para ello.
4	Consultar la actividad económica que se va a realizar	H552100 Expendio a la mesa de comidas preparadas, en restaurantes.
5	Consultar el uso del suelo	Verificar en la secretaria de planeación de cada ciudad si la actividad que se va a iniciar puede desarrollarse en el lugar previsto para su funcionamiento.
6	Realizar inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)	En la página web de la DIAN.
7	Elaborar documento de constitución	Escritura pública de constitución de empresa (solo para persona jurídica) o documento privado (art. 22 ley 1014 de 2006)
8	Diligenciar formulario de Registro Único Empresarial	Disponible en la cámara de comercio de su ciudad
9	Presentar la solicitud de matrícula mercantil	En la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde van a tener su domicilio.
10	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.
11	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 en la norma de 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.
12	Solicitar concepto sanitario	El concepto sanitario es gratuito y tiene vigencia anual. El concepto de la visita según las condiciones de su establecimiento será favorable, pendiente o desfavorable.
13	Hacer curso de manipulación de alimentos	Revisar regulación de cada ciudad.

Nota. Adaptado de: Finanzas Personales (s.f.) *Lo que debe saber antes de montar un restaurante*
 Recuperado de: <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/lo-debe-saber-antes-montar-restaurante/38064>

En Colombia las empresas tienen las siguientes cargas fiscales: Impuesto de Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA), ICA, Retención en la Fuente, Impuesto al Patrimonio, Gravamen a los Movimientos Financieros, y Aportes Parafiscales, que aunque se discute sobre si son tributos o no, sí es una carga económica obligatoria para las empresas que tengan empleados contratados laboralmente, entre otros (Gestión legal Colombia, 2013).

Además de los trámites de legalización y de las cargas fiscales, también se debe tener en cuenta que para la creación y puesta en marcha de un restaurante es necesario cumplir con las normas NTS-USNA (001 – 011) y el decreto 3075 de 1997 (Decreto 3075 , 1997) por el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. El INVIMA es la entidad que tiene como función “ejercer actividades de inspección, vigilancia y control de alimentos para consumo humano y verificar las condiciones sanitarias en que se procesan” lo que quiere decir que se encarga de inspeccionar, vigilar, controlar y certificar las buenas prácticas en funciones correspondientes a productos alimenticios.

2.2 Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

Entender el entorno competitivo, es la primera tarea de toda empresa al momento de emprender la elaboración de estrategias de éxito.

El modelo estratégico más utilizado para valorar el atractivo de un sector fue elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter, al identificar cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, refleja cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.



Figura 3. Fuerzas de Porter

Para el análisis de las 5 fuerzas, se debe, inicialmente, definir la industria a analizar. En este caso, será la denominada como “industria gastronómica” la cual corresponde a todos aquellos locales o establecimientos que tienen entre su oferta alimentos y/o bebidas para consumo dentro del establecimiento.

2.2.1 Amenaza de entrada de los nuevos competidores Una de las principales barreras de entrada en el sector de la gastronomía en Bucaramanga, es la inversión convirtiéndose en un obstáculo para entrada al mercado y el factor fundamental para entrar a competir con las empresas que actualmente dominan el mercado (publicidad, infraestructura). Sin embargo, siguen apareciendo de forma constante pequeños negocios de comidas. Desde el 2006, cada año abrían alrededor de 800 nuevos negocios pero en la primera década del 2000, solo cerca del 20% sobrevivían (Eventsite, s.f.). Este crecimiento en el sector se debe en gran parte a la llegada de compañías internacionales con nuevos conceptos que presionan a mejorar la oferta local.

Se debe tener en cuenta también que la tendencia a consumir alimentos saludables presenta una demanda creciente en los últimos años, logrando que negocios como Health&Food sean atractivos para inversionistas, a pesar de considerarlo como un negocio de alto riesgo. Además de las barreras generadas por el alto costo de la inversión, el riesgo de nuevas entradas se ve notablemente reducido debido a diversificación e innovación de esta idea de negocio. Teniendo en cuenta el segmento en que pretende situarse Health&Food, busca innovar en la forma de prestar el servicio, por ejemplo, afianzando su compromiso con mejorar la salud de los clientes por medio de las asesorías brindadas por un nutricionista del restaurante, servicio que no ofrece ninguno de los competidores dentro de la zona de influencia del proyecto.

2.2.2 Amenaza de ingresos de productos sustitutos Actualmente, en el mercado bumangués se pueden encontrar en algunas tiendas fitness, productos saludables tanto enlatados como empacados, que, si bien brindan una opción de alimentación sana a los consumidores, aún siguen teniendo una mínima cantidad de preservantes, razón por la cual no se pueden comparar con alimentos preparados con ingredientes naturales y frescos que estarán incluidos en la oferta del restaurante Health&Food. Es claro que los principales productos sustitutos son las comidas “vegetarianas” y aquellas que son preparadas en casa, pero ambos tienen un contrapunto: en cuanto a las comidas vegetarianas, la oferta del mercado aún es escasa, si bien es cierto que la tendencia de este tipo de comidas va en alza (Pérez, 2016) aún no representa una amenaza significativa en el mercado gastronómico de la ciudad de Bucaramanga, por su sentido de pertenencia y tradición en sus hábitos alimenticios; y, en cuanto a las comidas preparadas en casa, se necesita disponer de un espacio adecuado, tiempo y conocimientos para su cocción, factores con los que no toda persona cuenta en simultáneo, y en menor cantidad el segmento de la población al que se dirige el

restaurante Health&Food, teniendo en consideración que, la zona de influencia del proyecto es en su mayoría entidades empresariales.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, considerando que la oferta de materias primas, maquinaria y equipos necesarios para la preparación de los menús es muy amplia y a precios muy asequibles. No obstante, no hay que obviar que la elección de los proveedores debe ser acertada y rigurosa, ya que de ello dependerá, en gran parte, la calidad de los productos que se ofrecerán en el restaurante.

2.2.4 El poder de negociación de los clientes Bucaramanga y su área metropolitana se han convertido en territorio de nuevas oportunidades para la apertura de nuevos restaurantes. El sector gastronómico en Bucaramanga tiene una gran competencia debido a la cantidad de establecimientos que existen y que brindan servicios de alimentación variados. Pero, en relación al concepto de restaurante gourmet o restaurantes vegetarianos la competencia podría considerarse baja, ya que son pocos los establecimientos que cuentan con este tipo de servicio y que cumplen con las normas necesarias para funcionar como tal, en consecuencia, el poder de negociación de los clientes de Health&Food no será alto debido a que el enfoque principal del nuevo restaurante será el del brindar alimentación saludable, cumpliendo con las normas y permisos requeridos.

2.2.5 La rivalidad entre los competidores existentes en el sector Se puede considerar como la fuerza de mayor importancia, teniendo en cuenta que es aquella en la que las empresas tienden a centrar su mayor esfuerzo con el objetivo de superar a las demás de su sector.

El área de influencia del proyecto, actualmente cuenta con un gran número de establecimientos comerciales dedicados a la restauración, incluyendo grandes cadenas de comida rápida como “El Garaje” y “McDonald’s”, entre otras. Pero, aun así, podemos decir que la oportunidad de estar por delante de los restaurantes tipo gourmet de la ciudad es muy alta, ya que la competencia directa es baja y no se ha evidenciado una propuesta de valor que se asemeje a la del proyecto Health&Food.

3. Estudio de mercados

El estudio de mercados se desarrolló con el propósito de recopilar y analizar datos específicos del mercado en función de determinar la viabilidad de ofrecer un producto o servicio a una población específica. Para llevar a cabo este estudio se tuvieron en cuenta factores como: poder adquisitivo de la población, hábitos de consumo, estrato socio-económico, obligaciones económicas, políticas y legales entre otros.

Para Randall, *es la recopilación, análisis y presentación de información para ayudar a la toma de decisiones y controlar posibles acciones de marketing* (Dobón, s.f.).

3.1 Descripción del producto o servicio

HEALTH AND FOOD es un restaurante - bar ubicado en el sector de cabecera del llano en la ciudad de Bucaramanga con productos y bebidas (sin alcohol) que permitan encontrar el equilibrio alimenticio para aquellas personas que quieren cuidar su alimentación pero no cuentan con el

tiempo o con la experiencia en este tipo de comida, se ofrecerá una asesoría alimentaria y nutricional por parte de un profesional para ofrecer un servicio personalizado de acuerdo a los objetivos de cada usuario a fin de brindarle un producto que satisfaga la necesidades particulares de cada cliente.

El restaurante contará con innovación tecnológica en la utilización de tablets para que el cliente pueda realizar sus órdenes desde allí y pueda observar la preparación de cada uno de los platos, sus ingredientes y como quedara el producto final a través de videos pre-grabados, esto con el fin de mejorar la comunicación entre cliente/cocina y reducir tiempos de espera. También se brindará un espacio al interior del restaurante para que sean expuestos trabajos de artistas de la región y hagan sus presentaciones y de esta manera impulsar el arte en la ciudad.

Los sitios de comida saludable o comida Fitness en la ciudad de Bucaramanga son poco comunes, pero gracias a las tendencias esto va en aumento, de ahí nace la idea de HEALT & FOOD, un restaurante - bar que ofrecerá a sus clientes un equilibrio entre la alimentación diaria y la salud, proporcionándole la información nutricional del menú y asesoría basada en sus objetivos o necesidades especiales de alimentación.

3.2 Mercado potencial y objetivo

3.2.1 Análisis de la demanda Según Gustavo Toro, presidente de Acodrés, en los años recientes, la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector (Portafolio , 2008)

Gerónimo Basile, empresario con experiencia y visionario en restaurantes, bares y eventos, afirma que el crecimiento del mercado de restaurantes, bares, hoteles, cafés, sitios de eventos, ha

sido sorprendente. Es cierto que la demanda se siente y se divide, en la oferta que se multiplica.

Tal afirmación se justifica de acuerdo a lo expresado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) la cual dice que el sector tuvo en promedio un crecimiento superior del 22% a nivel nacional (La República, 2015). El crecimiento del sector durante los últimos diez años ha tenido una evolución que se evidencia en el desarrollo de nuevos y mejores productos, mayores inversiones y capacitación del personal, es por tal razón que se puede decir que estamos al nivel de muchas ciudades de Latinoamérica, que existe el potencial para competir con las mejores pero aún falta mejorar en ciertos aspectos. El negocio de comida y alimentos en puntos como restaurantes es muy lucrativo y se puede llegar a obtener una rentabilidad atractiva en términos porcentuales (Revista La Barra, s.f.)

A la hora de estimar la demanda, el estudio realizado por la revista LA BARRA, determina las 5 tendencias sobre las cuales se debería soportar la propuesta de valor para este tipo de proyectos durante los próximos años (Revista La Barra, s.f.).

- **Tecnología:** Una investigación presentada por la National Restaurant Association, puso en evidencia el crecimiento del número de clientes que asisten a restaurantes donde sus celulares, tabletas y otros dispositivos, les permiten realizar sus órdenes. Sin embargo, el número de personas que evitan las pantallas táctiles y prefieren la interacción con un humano, fue más alto frente a la llamada generación de los “millenials”. Esos lugares que cuenten con un servicio completo y de alto contacto en ambos frentes, serán aquellos que marquen una gran diferencia.
- **Competencia de calidad:** Centrarse más en los usuarios y en las razones del por qué los visitan, serán una guía para muchos negocios que tendrán un cambio notable después de años de simplemente estar imitando a su competencia.

- **Crecimiento de las ciudades:** Villavicencio, Bucaramanga, Ibagué, entre otras, se están convirtiendo en ciudades importantes para el sector, gracias a la apertura de nuevos restaurantes y negocios de primer nivel en estos puntos.
- **Disminución en productos de los menús:** Las grandes cadenas y nuevos restaurantes tendrán que diseñar o rediseñar sus cartas, enfocadas en una oferta con mayor número de productos saludables. Muchos establecimientos están implementando esta tendencia gracias a la demanda de sus usuarios. El consumidor ya sabe lo que quiere y lo que está comiendo.
- **Las proteínas tomarán nueva forma:** Según el ranking presentado por la Asociación Nacional de Restaurantes sobre las tendencias que marcarán la pauta en el sector de la restauración para los siguientes años, la proteína estará impulsando una alimentación saludable. Por esta razón, la mayoría de chefs que buscan alimentar la demanda de los consumidores, están ampliando sus menús jugando con proteínas de origen vegetal (frutos secos, legumbres, semillas), granos antiguos, soya, entre otros.

3.2.2 Segmentación del Mercado Para definir la población a estudiar e identificar el segmento o tamaño del mercado que nos interesa, se tuvo en cuenta variables demográficas como el sexo, la edad, ocupación, profesión y otras de diferente tipo como el poder adquisitivo y hábitos de consumo alimenticios.

- **Mercado potencial:** Hacen parte de este estudio todas las personas mayores de 18 años ubicadas en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB – Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta) que pertenezcan a los estratos 3, 4, 5 y 6.

Tabla 3.

Evolución de la población de los municipios del AMB

Municipio / Población	1973	%	1985	%	1993	%	2005	%	2010	%
Bucaramanga	324.87	77	352.33	59	414.37	55	509.918	50	524112	49
Floridablanca	47.006	11	143.82	24	192.86	25	252.472	25	261142	24
Girón	23.145	5	50.57	8	79.799	11	135.531	13	156.995	15
Piedecuesta	28.108	7	48.286	8	72.631	10	116.736	12	132.68	12
AMB	423.13	100	595.01	100	759.65	100	1.014.657	100	1.074.929	100
Participación AMB con respecto a Santander	34%		39%		42%		52%		53%	

En términos socioeconómicos y en lo que tiene que ver con la estratificación de la población el 37,1% del total de las personas que habitan en el AMB se ubican en el estrato 3, el 19,4% en el estrato 4, el 2,6% en el estrato 5 y el 1,7 % en el estrato 6. En conclusión cerca del 61% de la población de la zona Metropolitana pertenece a los estratos 3, 4, 5 y 6 (Alcaldía de Floridablanca, 2012) y el 75% de esta son mayores de 18 años según la pirámide de población total por género y grupos de edad presentado en el boletín del censo general del 2005 del DANE para la ciudad de Bucaramanga (DANE, 2005), Floridablanca (DANE, 2005), Girón (DANE, 2005) y Piedecuesta (DANE, 2005).

Grupo de clientes:

- Hombres y mujeres con edades de 18 años en adelante
- Población económicamente activa que pertenezca a los estratos 3 en adelante
- Personas que por su estilo de vida o por alguna limitación no pueden comer en cualquier restaurante debido a que no se les ofrece un menú saludable que supla las necesidades nutricionales que ellos quieren.
- Personas que cuidan su salud alimentándose sanamente.
- Personas que buscan comer sano diariamente.

- Personas que quieren bajar de peso.
- Deportista, ejecutivos y estudiantes universitarios.

Funciones:

- Cuidar su salud diariamente
- Proporcionar una alimentación sana, nutritiva y saludable de una forma rápida y adecuada.
- Brindar precios adecuados con el servicio o producto ofrecido.
- **Mercado objetivo:** La población objetivo son hombres y mujeres mayores de 18 años, que

residan en los estratos 3, 4, 5 y 6 de la zona urbana de Bucaramanga, con características como (Kotler, 2011):

Tabla 4.

Perfiles característicos de la población

PERFIL CARACTERISTICO	
EJECUTIVO	Tiene curiosidad y ambición por el aprendizaje constante. No toma riesgos sin planificación. Visionario. Atento a lo que pasa en su entorno.
TRADICIONAL	Es un individuo que participa activamente y valora su entorno familiar y social, del cual busca aceptación, reconocimiento y afirmación. Se basa mucho en su pasado y las tradiciones heredadas.
CONSERVADOR	Se basa en un pensamiento de estabilidad, lo que conoce y percibe como cierto. Opone resistencia a los cambios (sociales, ideológicos, gustos, hábitos, etc.)
PROFESIONAL	Se caracteriza por su alta capacidad de relacionarse socialmente, apasionado en lo que hace, se adapta a los cambios con facilidad, corre riesgos sin planificación.

Tabla 5.

Estructura de población (urbana) de Bucaramanga por estratos socioeconómicos

Población	Participación porcentual promedio	Población por estrato
ESTRATO 1	11,07	56.370
ESTRATO 2	16,57	84.377
ESTRATO 3	28,90	147.138
ESTRATO 4	32,57	165.852
ESTRATO 5	3,81	19.401
ESTRATO 6	7,09	36.078
TOTAL	100	509.216

La cuantificación de la población se obtiene de acuerdo a la participación de la población que residen en las zona urbana con nivel socio-económico Alto y Medio-Alto de Bucaramanga.

Teniendo en cuenta que la población (urbana) en Bucaramanga es de 509.216 habitantes, donde cerca del 72% residen en estratos 3, 4, 5 y 6 (Concejo de Bucaramanga, 2014) y que el 75% de esta población son mayores de 18 años, se concluye que la población objetivo sería aproximadamente de:

$$\text{Pob} = 509.216 * 0,72 * 0,75 = 274.976 \text{ habitantes.}$$

3.2.3 Análisis de la Oferta De acuerdo con la firma Raddar, el mercado de las comidas fuera del hogar representó en el país \$30,7 billones durante el año 2014. Esto equivale a un consumo per cápita anual de \$646.000; con un robusto crecimiento de 15%.

El aumento en el ingreso de los colombianos y las dificultades que en materia de movilidad registran las principales capitales del país se han convertido en el principal motor para este sector. Casi sin darse cuenta, los colombianos han vivido en los últimos años una verdadera revolución del consumo gracias a este negocio, cuyos ingredientes han creado una receta ganadora: amplia oferta de restaurantes, nuevos formatos, precios para todos los gustos y menús de todas las clases.

El mercado de comidas fuera del hogar tiene una conformación diversa: la mayor parte son pequeños restaurantes informales y atomizados (los ‘corrientazos’), que representan alrededor de 80% del mercado total. Pero las grandes cadenas están dando una dura pelea por dominar todos los segmentos. Entre los más dinámicos están los de comida casual y comida rápida, que representan en Colombia algo más de 15% del mercado total.

Ofrecer los mejores menús y un servicio diferenciado son los grandes retos en un mercado complejo que pide, además de calidad y atención, precios muy competitivos y tiempos de espera cada vez menores. Por eso los desafíos van más allá de la manipulación de alimentos e incluyen además reclutar el mejor talento humano, comprar o arrendar los mejores sitios del mercado inmobiliario, lograr negociaciones óptimas con los proveedores nacionales o extranjeros y establecer la más sólida cadena de suministros para ser eficientes en este sofisticado negocio (Revista Dinero, 2015).

En el área metropolitana de Bucaramanga al igual que en Santander, El 95% de la población tiene una dieta inadecuada con bajo consumo de frutas y verduras, el 70% hace poca actividad física, el 30% ingiere alcohol excesivamente y el 8% consume tabaco a diario, todo matizado con una gran ignorancia en relación con los hábitos alimenticios, lo cual ha hecho que la nutrición pase por un mal momento (Martínez, 2012).

Cabecera del Llano, barrio de Bucaramanga y área de interés geográfico del proyecto es uno de los sectores en los que se evidencia bastante la presencia de empresas y universidades con gran flujo de gente. Normalmente las personas que trabajan o estudian allí lo hacen fuera de casa y el tiempo que invierten en ir y volver a sus hogares en las horas de descanso o en las que pueden consumir sus alimentos, no les permite tener una alimentación sana y tranquila.

Los horarios laborales y académicos influyen de manera considerable en los malos hábitos alimenticios de las personas y de allí surge el interés por parte de los consumidores de buscar un lugar para comer, cuando hay poco tiempo, pero además que les brinde un menú delicioso, rápido, saludable y a buen precio.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone crear un restaurante-bar tipo gourmet que preste el servicio de almuerzo, cena y bar (coctelería sin alcohol) en un espacio acogedor y con una oferta diferente en comidas y bebidas saludables.

Los menús estarán caracterizados por ser balanceados, saludables y deliciosos. Se establecerá un menú para público en general y se brindará asesoría para ofrecer un servicio personalizado de acuerdo a los objetivos de cada usuario a fin de brindarle un producto que satisfaga las necesidades particulares de cada cliente, abarcar un mercado más amplio y contribuir con el mejoramiento de los hábitos alimenticios de nuestros clientes.

El restaurante contara con una fuerte innovación tecnológica para la prestación del servicio a la mesa ya que serán utilizados iPads (tablets) para que el cliente pueda realizar sus órdenes desde allí y pueda observar la preparación de cada uno de los platos, sus ingredientes, como quedara el producto final a través de videos pre-grabados y de esta manera mejorar la comunicación entre cliente/cocina y reducir tiempos de espera.

También se brindará un espacio al interior del restaurante para que sean expuestos trabajos de artistas de la región, así mismo, que grupos artísticos o musicales puedan hacer presentaciones en vivo de manera gratuita en función de dar a conocer su talento e impulsar el arte en la ciudad. Además, se implementará una aplicación de software (App) para pedidos y reservas prestando el servicio de publicidad para otras empresas por medio de nuestra aplicación.

La idea principal será ofrecer un servicio totalmente personalizado teniendo presente las recomendaciones que nos hagan los clientes en relación con sus necesidades.

Según datos del Observatorio de Competitividad de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, existen en la región 4.811 empresas dedicadas a la actividad de restaurantes. Así mismo, el informe revela que el 98,8% de los restaurantes del área metropolitana son de tipo micro; el 1,1%, pequeños y el 0,1% medianos (Vanguardia, 2016).

La zona de influencia del proyecto, correspondiente al barrio Cabecera del Llano, en la ciudad de Bucaramanga, se considera como un sector empresarial y comercial en el que la oferta gastronómica es bastante diversa, encontrando allí restaurantes para todos los gustos. A continuación, se relacionan competidores directos, es decir, aquellos restaurantes especializados en comida saludable:

Tabla 6.

Competencia directa en la zona de influencia del proyecto.

COMPETENCIA DIRECTA									
NOMBRE	UBICACIÓN	TIPO DE COCINA	SERVICIOS ADICIONALES	CLIENTES (ESTRATO)	RANGO DE PRECIOS	HORARIO DE ATENCIÓN	MEDIOS DE PAGO	PROMEDIO DE CLIENTES X DÍA	OBSERVACIONES
CINNAMON GOURMET	Centro Comercial La Quinta, Cra. 36 #49-45, Bucaramanga, Santander.	Variada, vegetariana.	Pastelería, catering y bar.	4, 5 y 6.	Entre \$15.000 a \$35.000 pesos.	Lun - Jue 11am a 9pm, Vie - Dom de 11am a 10pm.	Efectivo y datafono.	Entre 75 y 85	Demoras en el servicio, carta mal organizada y difícil de entender.
MONTEVIDEO GOURMET	Calle 32 #26-03, Bucaramanga, Santander.	Comida latina, mediterránea, vegetariana.	Menú internacional muy variado	3, 4, 5 y 6.	Entre \$15.000 a \$40.000 pesos.	Mar - Dom 11am a 10pm.	Efectivo y datafono.	Entre 50 y 60	Ausencia de parqueadero.
ARISCA YA GOURMET	Cra. 32 #48-42, Bucaramanga, Santander.	Comida internacional, mediterránea.	Bar, karaoke, desayunos, almuerzos empresariales y eventos sociales.	4, 5 y 6.	Desde \$30.000 pesos.	Mar - Dom 8am a 10pm.	Efectivo y datafono.	Entre 60 y 70	Ausencia de parqueadero, costo elevado
ALBAHACA EXPRESS FOOD	Cra. 34 #54-113, Bucaramanga, Santander.	vegetariana	Pizza y menús personalizables, eventos sociales y corporativos.	4, 5 y 6.	Entre \$12.000 a \$20.000 pesos.	Lun - Dom 11am a 4pm.	Efectivo	Entre 25 y 40	Ausencia de parqueadero.
TAVOLO GOURMET	Cra. 35 #48-84, Bucaramanga, Santander.	Italiana, mediterránea, mexicana, peruana, vegetariana.	Carta de vinos, cocktails, servicio a domicilio, eventos empresariales.	4, 5 y 6.	Entre \$16.000 a \$30.000 pesos.	Lun - Sab 11am a 11pm.	Efectivo y datafono.	Entre 55 y 65	Ausencia de parqueadero, demora en la preparación.

3.2.4 Modelo CANVAS Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral (Osterwalder, 2004).

La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes: segmento de cliente, relación con el cliente, propuesta valor, actividades claves, recursos claves, alianzas claves, canales de distribución y comunicación, estructura de costos y fuentes de ingresos. Estos módulos se desarrollaron teniendo en cuenta la información obtenida en la investigación exploratoria, representados gráficamente a continuación:

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	SEGMENTO CLIENTE			
Proveedores Inversionistas y bolsa de empleo. SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE Domicilios y mensajería	Servicio al cliente Asesorio en nutrición Control de calidad Creación del menú Desarrollo y mantenimiento de App.	Comida nutritiva y saludable Buena relación Calidad/Precio Dietas personalizadas bajo recomendaciones de un nutricionista.	Atención cordial y Respuesta en max 4 Hrs PQRS Base de datos de clientes para informar eventos y promociones	Mayores de 18+ Clase social Media - Alta en Cabecera del llano Actividad Económicamente activa.			
Gimnasios MARKETING Centros médicos	<th>RECURSOS CLAVES</th> <td> Planta física Recurso humano Materia prima Capital semilla Maquinaria, Equipos y Herramientas </td> <td> <th>CANALES</th> <td> App disponible para pedidos y reservas. Presentación de artistas en vivo. Coctelería de autor sin licor. </td> <td> Punto de venta Limitaciones para el consumo de alimentos </td> </td>	RECURSOS CLAVES	Planta física Recurso humano Materia prima Capital semilla Maquinaria, Equipos y Herramientas	<th>CANALES</th> <td> App disponible para pedidos y reservas. Presentación de artistas en vivo. Coctelería de autor sin licor. </td> <td> Punto de venta Limitaciones para el consumo de alimentos </td>	CANALES	App disponible para pedidos y reservas. Presentación de artistas en vivo. Coctelería de autor sin licor.	Punto de venta Limitaciones para el consumo de alimentos
<th>ESTRUCTURA DE COSTOS</th> <td colspan="3"> <th>FUENTES DE INGRESOS</th> </td>		ESTRUCTURA DE COSTOS	<th>FUENTES DE INGRESOS</th>			FUENTES DE INGRESOS	
C. Administrativos Recurso Humano C. Mercado C. Financieros C. Operativos		Pago por productos del Alquiler de planta para eventos Contratos de alimentación Pago por publicidad en App					

Figura 4. Modelo CANVAS de la idea de negocio Health&Food

3.3 Investigación de mercados

Como se señaló en el apartado anterior, HEALTH AND FOOD estará enfocado a satisfacer la necesidad alimentaria de manera saludable para la población en estratos 3, 4, 5 y 6 con edades desde los 18 años en adelante, debido a su poder adquisitivo e importancia de cuidado de los hábitos alimenticios. Al haber seleccionado el segmento de mercado o target group, se realizó la investigación de mercados, en la cual se obtuvo y analizó la información requerida para determinar la viabilidad del negocio y su aceptación el mercado.

3.3.1 Planteamiento del problema En Santander al igual que en el resto del país, es común encontrar que las personas siguen dietas ricas en harinas y bajas en frutas o vegetales, así como también la falta de dinero para asegurar el consumo de comida saludable.

En la última década, el mundo ha experimentado profundas transformaciones económicas, sociales y culturales. Los restaurantes han sido uno de los sectores en donde ha habido las más notables repercusiones en los cambios culturales, los nuevos estándares y nuevas tendencias; dando lugar al surgimiento de nuevos segmentos de mercado y nuevos patrones de alimentación.

Es por esta razón que se prevé que los consumidores con hábitos de comida sana continúen a un ritmo de crecimiento significativo, situación que abre una gran posibilidad para la instalación de nuevas propuestas de establecimientos de comidas en la ciudad de Bucaramanga.

Sin embargo, no se ha puesto en marcha un restaurante especializado y dirigido a personas que, por exigencias de la salud, limitantes en la alimentación o simplemente por estilos de vida requieren productos saludables.

El objeto de este estudio pretende conocer la manera de satisfacer las necesidades nutricionales de la población (Urbana) en el mercado de la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta estos factores, se podrá determinar si es factible o no, desarrollar el proyecto determinando cuan beneficioso seria la puesta en marcha del mismo, así como los costos proyectados y la posible competencia que puedan amenazar o frenar el desarrollo de la propuesta.

3.3.2 Tamaño de la muestra Para llevar a cabo la investigación de mercados fue necesario determinar la muestra de la población seleccionada, para ello se tuvo en cuenta:

Tabla 7.

Ficha técnica para la determinación de la muestra

TIPO DE INVESTIGACION	EXPLORATORIA: Se usa para obtener una perspectiva general del problema, donde se hace una división de la problemática general para llegar al planteamiento de hipótesis. Además, se hace para incrementar el grado de conocimiento que se tiene respecto al problema y aclarar los conceptos base de su origen (Namakforoosh, 2005, pág. 89).
FUENTES DE INFORMACION	PRIMARIAS: Se aplicaron encuestas a personas del sector y áreas cercanas al sitio de influencia. SECUNDARIAS: Se consultó material bibliográfico y documentos en internet.
FORMULA APLICADA	Se utilizó la siguiente fórmula para hallar la muestra: $n = \frac{z^2 * N * p * q}{(N - 1)e^2z^2 + p * q}$ Donde: N = Tamaño de la población N = 274976 P = Probabilidad de éxito = 50% q = Probabilidad de fracaso = 50% e = Error estimado = 5% Z = 1% Entonces:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (274976) * (0,5) * (0,5)}{(274976 - 1) * (0,05)^2 + (0,5 * 0,5 * (1,96^2))}$$

n = 380 encuestas

MARCO MUESTRAL	Población urbana mayor de edad residente en estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 de Bucaramanga.
TIEMPO DE APLICACIÓN	Del 10 de febrero al 2 de marzo de 2017

3.4 Recopilación y análisis de la investigación

Se utilizó una encuesta, técnica comúnmente empleada para recaudar datos primarios, se fundamenta en el conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información. Cabe señalar que es necesario desarrollar, probar y depurar los cuestionarios antes de su aplicación.

Se realizaron un total de 380 encuestas a personas de estratos 3, 4, 5 y 6 en la ciudad de Bucaramanga y preferiblemente que vivieran, trabajaran o realizaran algún tipo de actividad frecuente en el área de cabecera del llano y lugares cercanos como parque san pio, parque las palmas, parque los leones, Centro comercial cabecera 4ta y 5ta etapa, barrio el prado y Álvarez teniendo en cuenta que esta sería la zona de influencia del proyecto. Algunas encuestas se realizaron utilizando herramientas virtuales.

Un total de 200 encuestas fueron realizadas en medio físico y las otras 180 a través de medios electrónicos vía internet y su tabulación fue ejecutada totalmente por Google Drive.

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA. Las gráficas y resultados de las encuestas de la investigación de mercados fueron los siguientes:

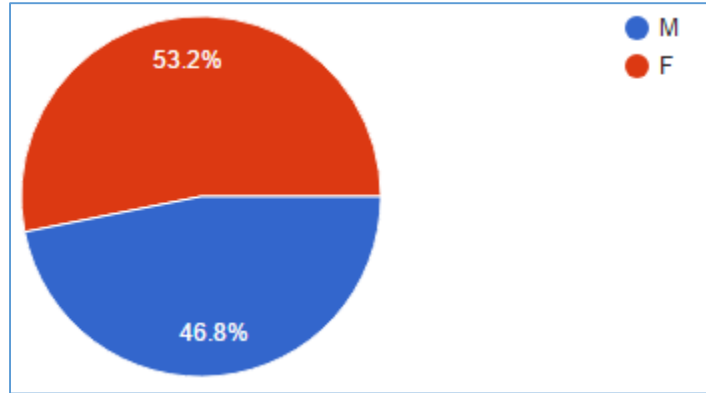


Figura 5. Género del encuestado

Como se observa en el gráfico de la Figura 5, del total de la población encuestada, un 46,8% corresponde a personas de género masculino, mientras que un 53,2% fueron personas de género femenino; lo que nos muestra un equilibrio en la afluencia demográfica en el sector de influencia del proyecto.

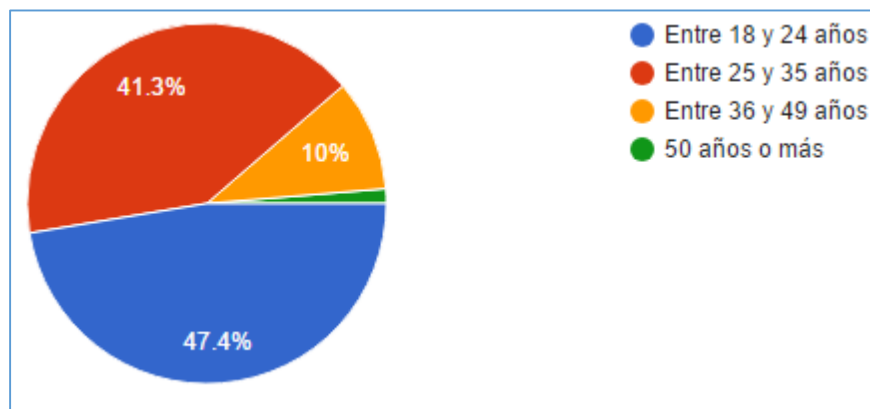


Figura 6. Edad del encuestado

Según la Figura 6, cerca del 88,7% de la población encuestada pertenecen al rango de edad comprendido entre los 18 y 35 años, lo cual indica que gran parte de las personas que concurren

la zona de cabecera y sus alrededores, se encuentran en una etapa de adultez temprana, donde la mayoría tienden a cuidar su alimentación por estéticas más que por cuestiones de salud.

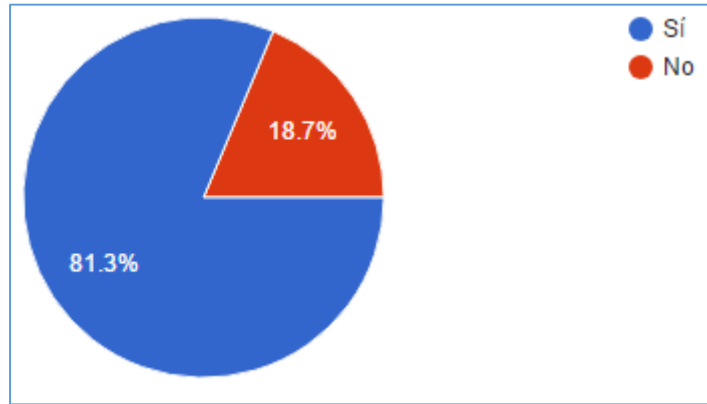


Figura 7. ¿Suele almorzar y/o cenar fuera de casa?

Teniendo en cuenta los resultados reflejados en la Figura 7, se deduce que los encuestados tienen una fuerte tendencia a consumir alimentación fuera casa, lo cual justifica la creación de un restaurante que satisfaga las necesidades de la población de estudio.



Figura 8. ¿Con qué frecuencia acude a consumir alimentación en restaurante?

Según la Figura 8, se puede observar que el 78,7% de la población encuestada consume al menos 1 vez a la semana alimentación en restaurante. El objetivo de esta pregunta es conocer de primera mano la frecuencia con la que las personas acuden a un restaurante.

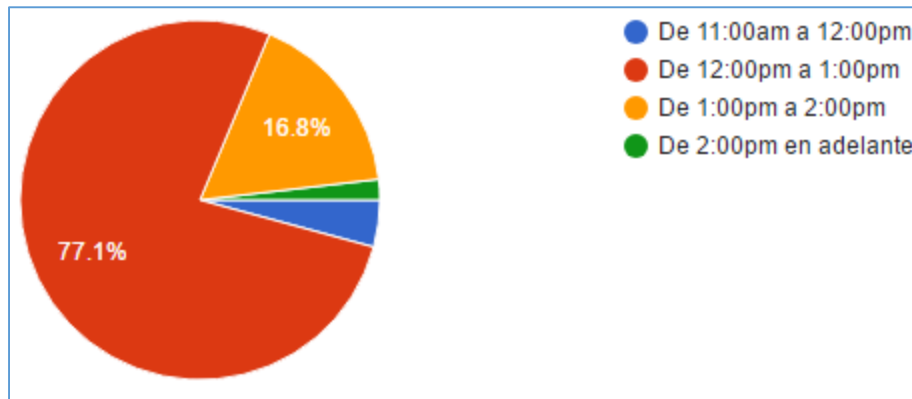


Figura 9. ¿Al momento de almorzar, en que horario acostumbra a hacerlo?

De acuerdo a los resultados reflejados en la Figura 9, es claro que el horario de preferencia de la población encuestada al momento de almorzar es el comprendido entre las 12:00m y las 2:00pm con un 93,9% de acogida. Lo anterior permite identificar cual sería el tiempo de mayor concurrencia de personas en un restaurante para tomar el servicio de almuerzo.

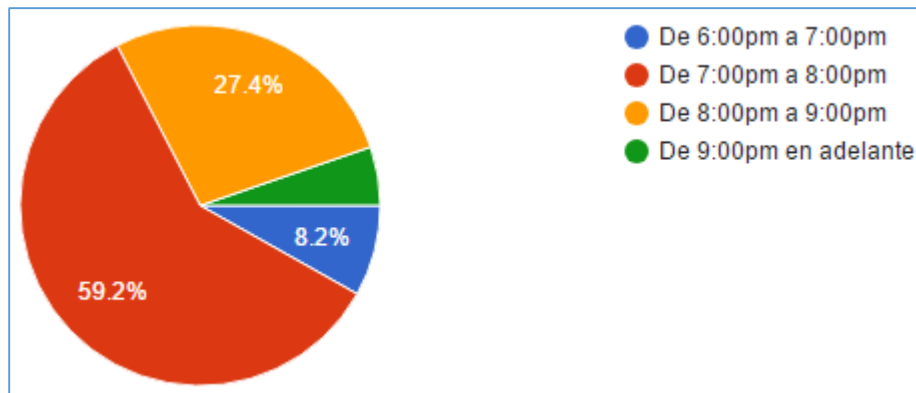


Figura 10. ¿Al momento de cenar, en que horario acostumbra a hacerlo?

En relación a la Figura 10, es claro que el horario de preferencia de la población encuestada al momento de cenar es el comprendido entre las 7:00pm y las 9:00pm con un 86,6% de acogida. Lo anterior permite identificar cual sería el tiempo de mayor concurrencia de personas en un restaurante para tomar el servicio de cena.

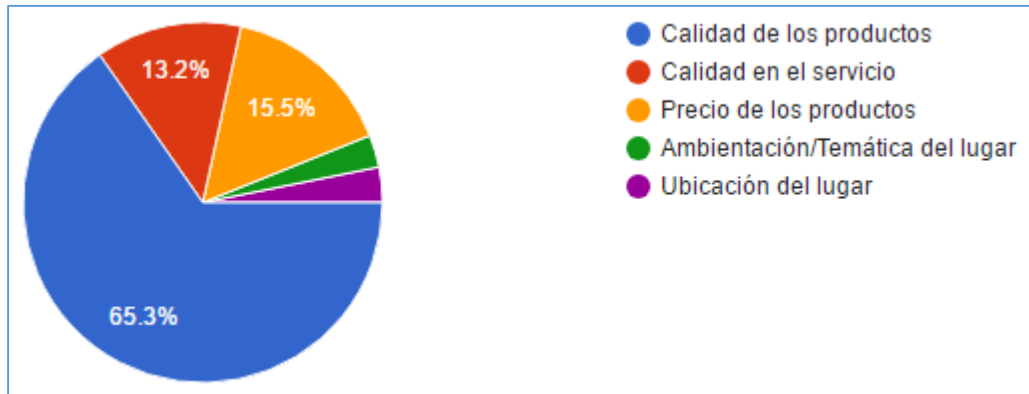


Figura 11. ¿Cuál de las siguientes consideraciones tiene mayor influencia en Usted a la hora de visitar un restaurante?

La Figura 11, muestra que un 65,3% de los encuestados afirma que la calidad de los productos es el factor que más influye a la hora de visitar un restaurante. Con base en lo anterior se entiende que el modelo de negocio debería estar enfocado principalmente en este factor con el objetivo de cumplir con los requerimientos del cliente.

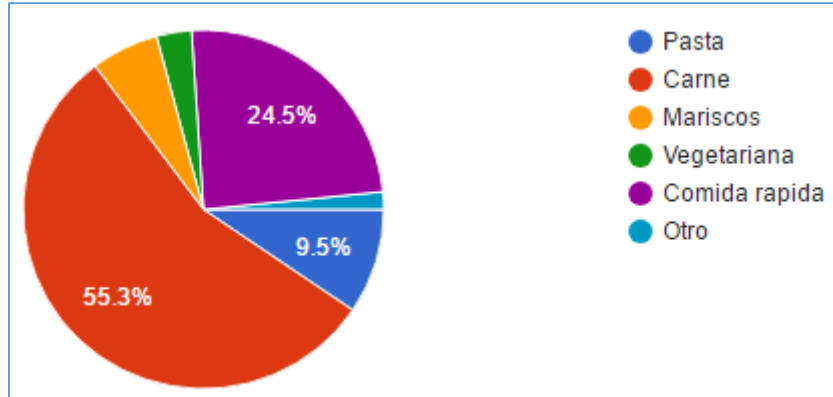


Figura 12. ¿Qué tipo de alimentación acostumbra a consumir en restaurante?

Como se evidencia en la Figura 12, un 79,8% de la muestra no tiene buenos hábitos alimenticios, debido a que no encuentran una alternativa diferente para el consumo, sesgando la tendencia al cambio de dichos hábitos.

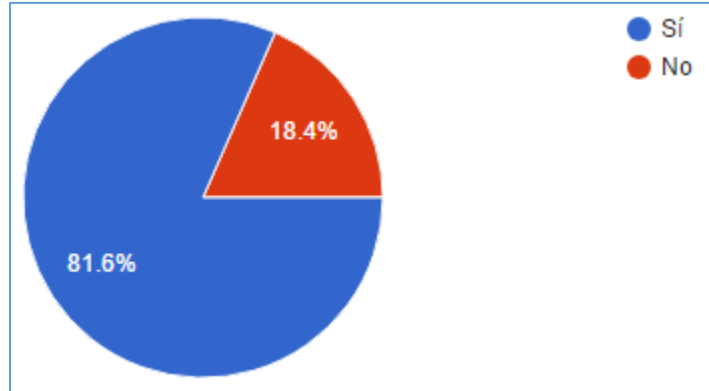


Figura 13. ¿Ha visitado en algún momento un restaurante tipo gourmet?

De acuerdo con la Figura 13, se refleja que un 81,6% de los encuestados a visitado por lo menos una vez un restaurante tipo gourmet, a pesar de la poca existencia de este tipo de restaurantes en la ciudad. También se debe tener en cuenta que aún existe un 18,4% de la población que nunca ha

visitado este tipo de establecimientos, lo cual se puede tomar como motivación para la creación de estrategias que logren atraer este porcentaje de personas.

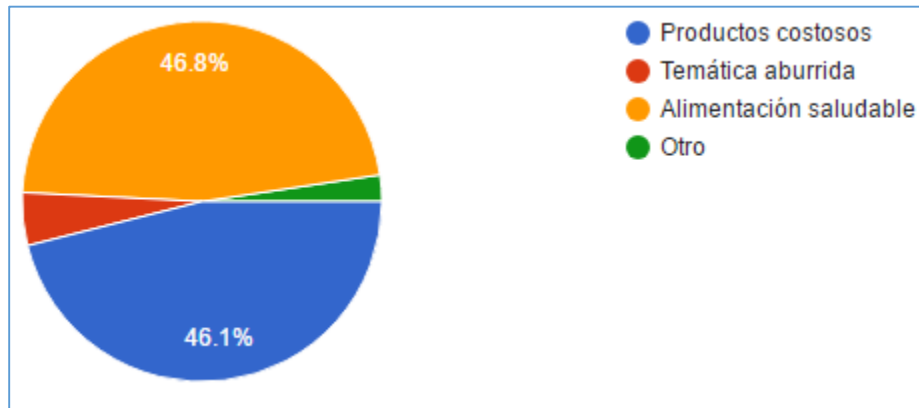


Figura 14. ¿Qué concepto o impresión tiene acerca de un restaurante gourmet?

La impresión o concepto, es una representación mental que tienen las personas sobre alguna cosa, objeto, cualidad, etc. y se debe a experiencias propias y/o a información recibida por algún medio de comunicación (voz a voz, internet, etc.). La Figura 14, nos refleja que los 2 conceptos más comunes sobre lo que representa un restaurante gourmet para la población son: la oferta de productos costosos con un 46,8% y la venta de alimentos saludables con un 46,1% de acogida.

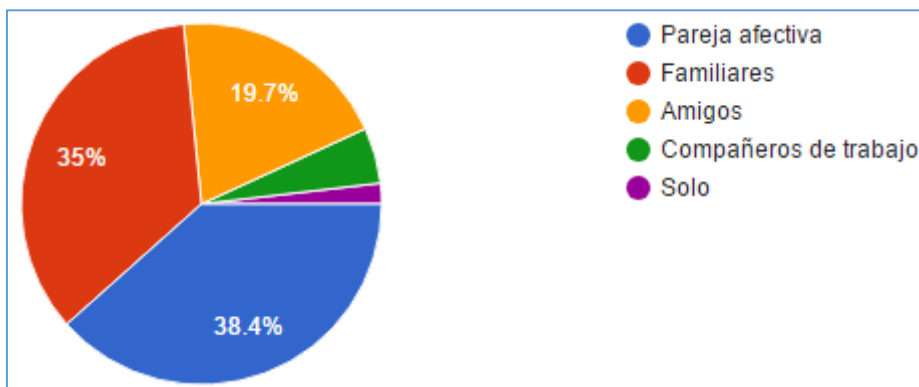


Figura 15. ¿Generalmente cuando asiste a un restaurante/gourmet lo hace en compañía de quién?

Teniendo en cuenta la Figura 15, donde se evidencia que la pareja afectiva y los familiares son considerados la principal compañía al momento de asistir a un restaurante/gourmet, con un 38,4% y 35% respectivamente, sería justificable la creación de estrategias de promoción que logran atraer personas con estos lazos de afecto, con el objetivo de generar un incremento en la fuerza de este tipo de uniones afectivas y así mismo generar un sentimiento positivo con el restaurante.

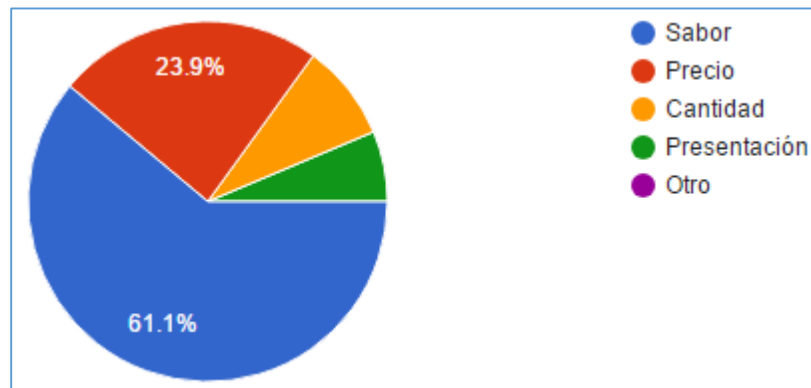


Figura 16. ¿Al momento de ordenar un producto en un restaurante, qué es lo primero que tiene en cuenta?

Se observa en el Figura 16 que para el 61,1% de la muestra, el principal criterio de decisión al momento de ordenar un producto en un restaurante es el “Sabor” seguido de el “precio” con un 23,9% del total de encuestados. Estos dos factores “Sabor y precio” deben ser considerados la base para la creación del menú y los productos que se van a ofrecer al interior del restaurante.

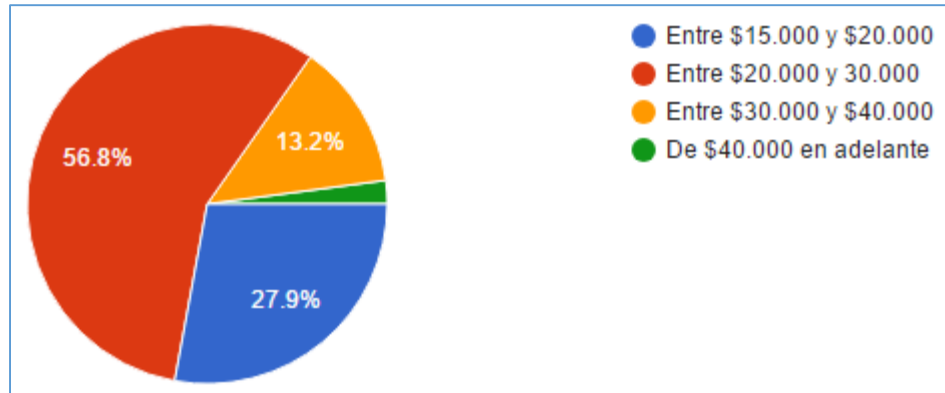


Figura 17. ¿Cuánto tiende a pagar (por plato) cuando asiste a un restaurante/gourmet?

Se observa en la Figura 17, que el 84,7% de los encuestados tienden a cancelar “por plato” un promedio entre \$15.000 y \$30.000 pesos al momento de asistir a un restaurante/gourmet en la zona de cabecera del llano en la ciudad de Bucaramanga. Se considera importante tener en cuenta este tipo de resultados para el desarrollo de proyecciones en ventas y aún más al momento de establecer los precios de los productos, ya que sin importar el poder adquisitivo de las personas podemos deducir cual es el valor promedio que tienden a gastar individualmente.

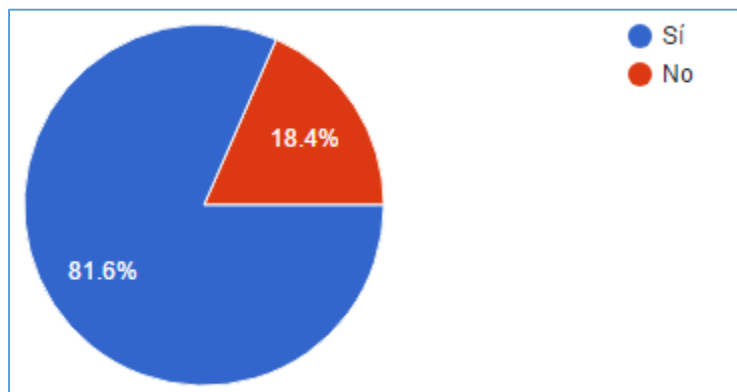


Figura 18. ¿Le gustaría que el restaurante le brindara medios electrónicos para realizar el pedido a la mesa?

Teniendo en cuenta los resultados reflejados en la Figura 18, se puede deducir que el 81,6% de los encuestados está a favor de la utilización de medios electrónicos para la realización de pedidos a la mesa, se puede justificar la implementación de dichos medios al interior de un restaurante y la creación de una App en función de lograr una mejor comunicación entre cliente y cocina, logrando la reducción de tiempos de espera de los pedidos ya que los pedidos irían directamente de la mesa a la cocina.

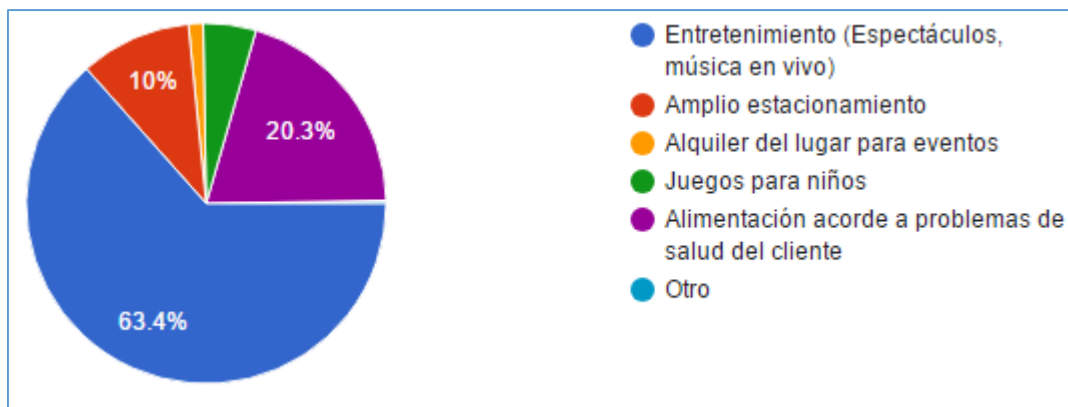


Figura 19. ¿Con cuál de los siguientes servicios le gustaría que contara el restaurante gourmet?

Se puede deducir de la Figura 19, que el servicio de entretenimiento (espectáculos, música en vivo, exposiciones de artistas, etc.) con un 63,4%, es el deseado por la mayoría de la muestra acompañado de un 20,3% de los encuestados que gustaría recibir un servicio de alimentación acorde a sus problemas de salud, servicio que de por sí, no se presta en ninguno de los restaurante de la zona de influencia del proyecto según observación del autor.

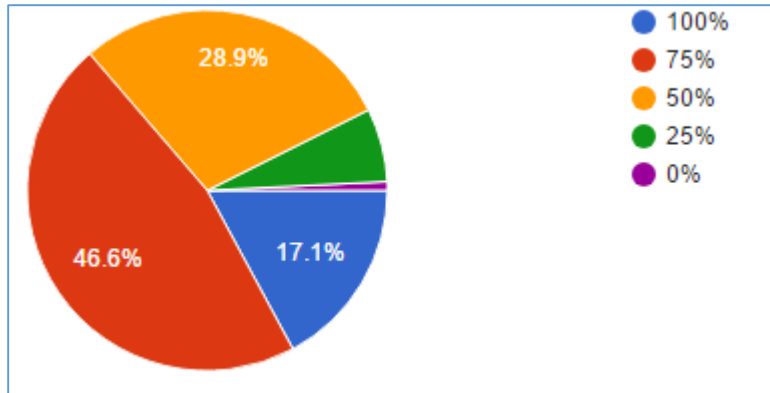


Figura 20. ¿Cuál es la probabilidad de que Usted asista con más frecuencia al nuevo restaurante gourmet, si contara con todos los aspectos que Usted cree importantes?

Según la Figura 20, el 75,5% de los encuestados indican que la probabilidad de que asistan a un nuevo restaurante gourmet es igual o mayor al 75%, siempre y cuando cuente con los factores más relevantes para la muestra, los cuales se obtuvieron al analizar las respuestas anteriores de la encuesta aplicada.

3.4.1 Demanda Tras el análisis de los resultados obtenidos por las encuestas que se realizaron en la zona de influencia del proyecto, se obtuvo información de percepciones, gustos, frecuencias y conocimientos acerca de la industria gastronómica en la ciudad de Bucaramanga, dejando en evidencia la aceptación por parte de la población en cuanto a la creación y puesta en marcha del negocio. Del mismo modo se evidencio que la mayoría de las personas encuestadas han visitado un restaurante tipo gourmet, pero aún no tienen claro el concepto de lo que allí se ofrece, debido a que aproximadamente el 50% de la población lo asocia con la oferta de productos costosos, mientras el restante se inclina hacia el verdadero concepto que es el de la oferta de alimentación saludable.

Las gráficas 3, 4 y 16 reflejan, el porcentaje de la muestra que suele almorzar y/o cenar fuera de casa, la frecuencia con la que acuden a consumir alimentación en restaurante y el porcentaje de la población que estaría interesada en acudir al nuevo restaurante gourmet, respectivamente. Tomando como base la tabulación de las preguntas anteriormente mencionadas, además de los datos poblacionales suministrados por el DANE, se logra hallar la demanda potencial.

- Teniendo en cuenta el total de la población (urbana) bumanguesa según (tabla 2) y la pirámide de población total por género y grupos de edad presentada en el boletín del censo general del 2005 del DANE para la ciudad de Bucaramanga (DANE, 2005), donde el 75% de la población es mayor de 18 años. Se determina que la población mayor de 18 años sería de 381.912 personas.
- El porcentaje de participación de la población urbana en Bucaramanga perteneciente a estratos 3, 4, 5 y 6 es de 28,90%, 32,57%, 3,81% y 7,09% respectivamente (Concejo de Bucaramanga, 2014).
- El total de la población para estratos 3, 4, 5 y 6 para 2017 sería de 276.389 personas.

Tabla 8.

Estimación de la demanda potencial.

Pronóstico de población DANE 2017, estratos 3, 4, 5 y 6.	276.389
% de personas que suele almorzar y/o cenar fuera de casa.	81,3%
% de personas que acuden a consumir alimentación en restaurantes al menos 1 vez por semana.	78,7%
% de personas que estaría interesada en asistir al nuevo restaurante gourmet.	75,5%
<u>DEMANDA POTENCIAL DIARIA (DPD)</u> (7 días a la semana, 52 semanas al año)	366

Para la estimación de la demanda potencial determinada en la Tabla 8, se realizó la siguiente operación:

$$DPD = \frac{276389 * 0,813 * 0,787 * 0,755}{7 * 52} \approx 366 \text{ platos diarios.}$$

Tabla 9.

Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado

No	Que tan grande son sus competidores?	Que tantos competidores tiene?	Que tan similares son sus productos a los suyos?	Cual parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0% - 0,5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0% - 0,5%
3	Grandes	Uno	Similares	0,5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0,5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0,5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80% - 100%

Nota: Adaptado de: (Entrepreneur, 2011)

Teniendo en cuenta la demanda potencial de 366 platos al día determinada en la (tabla 8) y el porcentaje de participación en el mercado correspondiente a la competencia de Health&Food, el cual sería entre el 10% y 15% según la (tabla 9) casilla No. 8, quien para el caso de este proyecto el autor considera tomar un valor intermedio del 13%, se logra determinar la demanda real para este proyecto.

3.4.2 Demanda real Haciendo uso de los datos obtenidos anteriormente como: Demanda potencial diaria, Porcentaje de participación en el mercado y Demanda promedio de los

competidores directos, se logra determinar la que sería la **Demanda real aproximada** para Health&Food de la siguiente manera:

Tabla 10.

Demanda real

Concepto/Variable	Valor/Cantidad
Demanda potencial diaria (Dp)	366
Porcentaje de participación promedio (Pp)	13%
DEMANDA REAL APROXIMADA (Dr) = (Dp * Pp) =	48

Con base a la demanda potencial diaria obtenida y el porcentaje de participación en el mercado tomado de 13%, teniendo en cuenta que existen algunos competidores similares pero en su mayoría son Pymes, además, de la demanda que tienen los negocios ya establecidos, se estima que Health&Food tendrá una demanda real diaria de 48 productos (platos + bebida) y anual de 17280 productos, cantidad que no excede la capacidad instalada del proyecto y se acerca mucho a la demanda promedio que tienen los competidores directos actualmente.

3.4.3 Proyección de la demanda Durante el primer semestre del año 2016, el sector HORECA (servicios de Hoteles, Restaurantes y Catering) en Colombia tuvo un porcentaje de participación en el PIB de 5,5% (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

Para llevar a cabo la proyección de la demanda potencial de consumidores anuales, se tomó como base el índice de crecimiento promedio anual del consumo de comidas fuera del hogar en restaurantes el cual corresponde al 2,9%. (Cámara de Comercio de Bucaramanga., 2016). A continuación se relacionan los cálculos de la proyección en la Tabla 11.

Tabla 11.

Proyección de demanda potencial de consumidores anuales

Crecimiento promedio = 2,9%			
Servicio de Restaurante			
Nº de Año	Año	Índice	Proyección (#habitantes)
1	2017	5,5%	135408
2	2018	8,4%	139335
3	2019	11,3%	143376
4	2020	14,2%	147534
5	2021	17,1%	151812
6	2022	20%	156215

3.4.4 Proyección de ventas Hace referencia a la cantidad de ingresos que una compañía espera obtener en el futuro originado por las ventas en un horizonte de tiempo. Se puede representar en términos monetarios o de unidades. Utilizando la demanda real obtenida de 48 productos/día y el precio por unidad de los productos, se logra determinar el valor de las ventas totales en un periodo de un mes (Tabla 12) y la proyección de las ventas anuales a lo largo de 5 años (Tabla 13). Las 48 unidades se distribuyeron con base a los resultados de la encuesta donde se reflejan las preferencias de la población en el tema de consumo de alimentos.

Tabla 12.

Resumen de ventas mensual

Producto	VENTAS Productos			VENTAS MENSUAL en pesos			
	Cant. Día	Cant. Mes	Cant. Año	Producto	Cantidad	Precio unit.	Venta
Pollo teriyaki	13	390	4680	Pollo teriyaki	390	\$ 12.500	\$ 4.875.000
Cazuela de la casa	9	270	3240	Cazuela de la casa	270	\$ 19.500	\$ 5.265.000
Brochetas gourmet	13	390	4680	Brochetas gourmet	390	\$ 17.500	\$ 6.825.000
Hamburguesa de la casa	13	390	4680	Hamburguesa de la casa	390	\$ 23.000	\$ 8.970.000
Tropic dream	16	480	5760	Tropic dream	480	\$ 3.000	\$ 1.440.000
Virgen colada	16	480	5760	Virgen colada	480	\$ 3.000	\$ 1.440.000

Producto	VENTAS Productos			VENTAS MENSUAL en pesos			
	Cant. Día	Cant. Mes	Cant. Año	Producto	Cantidad	Precio unit.	Venta
Sangría pasión	16	480	5760	Sangría pasión	480	\$ 3.000	\$ 1.440.000
Días	30	Total Unidades (platos)	17280	Total productos (platos) vendidos	1440	venta total	\$ 30.255.000
Meses	12	Total Unidades (bebidas)	17280	Total productos (bebidas) vendidos	1440		

Tabla 13.

Proyección de ventas anuales

	AÑO	Año	Año	Año	Año	Año
CONCEPTO	1	2	3	4	5	
Unidades a vender (plato + bebida)	17.280	19.354	21.676	24.277	27.190	
Incremento anual en ventas	0%	12%	12%	12%	12%	

Ingresos mensuales por ventas	\$ 30.255.000
Ingresos anuales por ventas	\$ 363.060.000

	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales por ventas	\$ 363.060.000	\$ 406.627.200	\$ 455.422.464	\$ 510.073.160	\$ 571.281.939
TOTAL INGRESOS	\$ 363.060.000	\$ 406.627.200	\$ 455.422.464	\$ 510.073.160	\$ 571.281.939

3.4.5 Estrategias de mercadeo

3.4.5.1 Producto. Brindar alimentación saludable y balanceada a los clientes, es el principal objetivo de HEALTH&FOOD. Una buena alimentación, es la base para llevar un estilo de vida saludable, razón por la cual cada uno de los productos ofrecidos al interior del establecimiento, contará con su respectivo cuadro nutricional detallado en el menú (carta) del restaurante, para que

el cliente tenga información clara de los aportes nutricionales de cada uno de los productos, ayudándole a llevar un control de su dieta. También se brindará el servicio de asesoría profesional en nutrición para ofrecer un producto de acuerdo con los deseos y necesidades particulares de cada cliente. Lo que se pretende es crear un hábito de alimentación saludable en cada uno de los clientes y que experimenten sus beneficios. A continuación, se presentan los platos más representativos del menú del restaurante y los respectivos ingredientes utilizados para su preparación.

LOS PLATOS

- **Pollo al teriyaki con verduras.**

Clásica preparación japonesa de pechuga de pollo cortada en cubos, salteados en salsa teriyaki con pimientos rojos, verdes y cebolla. Acompañado de una guarnición de arroz blanco. El término teriyaki viene de “teri” refiriéndose al brillo que da la salsa, y “yaki”, que significa asado.



Figura 21. Pollo al teriyaki con verduras

El plato contiene los siguientes productos sensibles a alergias o intolerancias alimentarias: soja y ajo.

- **Cazuela de la casa.**

Cazuela de (camarones, palmitos de cangrejo, robalo y otros mariscos) acompañado con una guarnición de arroz blanco.



Figura 22. Cazuela de la casa

El plato contiene los siguientes productos sensibles a alergias o intolerancias alimentarias: ajo, camarón.

- **Brochetas gourmet.**

Deliciosas brochetas de lomo de cerdo marinadas con verduras. Acompañadas de una guarnición de papas a la francesa. ¡Comer sano y rico es posible!



Figura 23. Brochetas gourmet

El plato contiene los siguientes productos sensibles a alergias o intolerancias alimentarias: soja, ajo.

- **Hamburguesa H&F.**

Es la hamburguesa representativa de la casa. Jugosa carne de lomo fino, pechuga de pollo a la plancha, lechuga rúgula, tomate cherry, pinton rojo, aros de cebolla en grille y queso mozzarella, acompañado de una deliciosa salsa ketchup de ciruela y papas a la francesa.



Figura 24. Hamburguesa H&F

El plato contiene los siguientes productos sensibles a alergias o intolerancias alimentarias: soja, ajo.

LAS BEBIDAS

- **Tropic dream.**

Deliciosa bebida de verano sin alcohol.



Figura 25. Tropic dream

Ingredientes: Banano, fresa, jugo de piña, jarabe de coco.

- **Tropic dream a.**

Versión sin alcohol de la piña colada. Bebida tropical y muy refrescante.



Figura 26. Tropic dream

Ingredientes: leche de coco, jugo de piña, crema chantillí, rodajas de piña y cereza marrasquino.

- **Sangría pasión.**

Bebida poco común, sus ingredientes hacen que hasta el paladar más fino se rinda a su inigualable sabor. Ideal para acompañar carnes blancas.



Figura 27. Sangría pasión

Ingredientes: jugo de piña, jugo de naranja, jugo de maracuyá, ginger ale.

3.4.5.2 Plaza. El canal de distribución que manejará HEALTH & FOOD será de tipo 1, es decir, de entrega directa al consumidor final, lo cual permitirá una mejor comunicación con el cliente, a través de encuestas de satisfacción y sistema PQR'S. La entrega del pedido se hará por domicilio, en el establecimiento o por medio de la App.

3.4.5.3 Precio. Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", el **precio** es "*la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto*" (Promonegocios).

Las estrategias de fijación de precio suelen cambiar conforme el producto atraviesa su ciclo de vida. La etapa de introducción es muy desafiante, pero existen dos estrategias generales que se pueden usar para establecer el precio de un producto por primera vez (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 314).

La primera estrategia es la de *fijar el precio para capturar el nivel más alto del mercado*. Consiste en fijar un precio elevado para un producto nuevo, con la finalidad de obtener ingresos máximos, capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidades mayor.

La segunda estrategia es la de *fijar el precio para penetrar en el mercado*. Esta estrategia consta en la fijación de un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.

Con base en las estrategias anteriores y los resultados obtenidos en las encuestas, donde gran parte de la muestra optó por las opciones de precios más bajas, se establece que la estrategia a

utilizar en el restaurante gourmet HEALTH&FOOD es la de *fijar el precio para penetrar el mercado*. Aplicando dicha estrategia, los precios que manejaría el nuevo restaurante serían los siguientes:

- Platos establecidos en el menú + bebida: Entre \$15.000 y \$30.000 pesos.

Teniendo en cuenta que la zona de cabecera del llano es donde se espera la creación y puesta en marcha del restaurante gourmet HEALTH&FOOD, se considera que los precios están acordes y similares a los de la competencia, según observación del autor.

HEALTH&FOOD, tiene una ventaja significativa frente a la competencia de la zona, en cuanto a valor agregado se refiere, esto considerando que contará con “*asesoría en nutrición*” por parte de un profesional y tendrá la posibilidad de personalizar los productos acorde a las necesidades de los clientes, servicios con los que no cuenta la competencia, por lo tanto el cliente estaría recibiendo mayores beneficios por un precio similar.

3.4.5.4 Promoción. En primera instancia, se seleccionará la publicidad por Voz a Voz y en redes sociales, un medio económico, masivo y efectivo. Se construirá una página web del restaurante, en la cual se podrá apreciar la información del negocio, los platos principales con los precios asociados, además de otros productos y servicios ofrecidos. Se brindarán bonos de fidelidad por compras superiores a un monto establecido o para que los clientes se sientan motivados para volver al restaurante.

Se buscará alianzas con empresas de salud para que promocionen sus productos saludables en el establecimiento, generando una imagen atractiva al público. Se buscará establecer alianzas con gimnasios y centros de acondicionamiento físico, para que recomienden a sus clientes el consumo de sus alimentos en el restaurante y así mismo obtener bonos de descuentos en el gimnasio.

También se realizarán concursos gastronómicos una (1) vez al mes, con el fin de atraer nuevos clientes y lograr que el restaurante tenga una temática divertida. Así mismo se alquilará el restaurante para eventos empresariales, familiares o de cualquier índole social teniendo claro que, para realizar el contrato de alquiler, los interesados deben cumplir con un mínimo de requisitos acordes con la filosofía del restaurante, para que así no se pierda su estilo, y el sentido del mismo. El objetivo es darse a conocer, obtener un mejor posicionamiento de marca y despertar el interés por el negocio.

LOGOTIPO. El logotipo de HEALTH & FOOD GOURMET Restaurant – Bar (figura 1), refleja la importancia de consumir alimentos saludables y los beneficios que esto conlleva. Fomentar el hábito de alimentarse sanamente es el propósito del restaurante sobre los clientes. El logotipo se deriva de la fusión entre los elementos fundamentales del servicio a la mesa y una botella, donde el plato y los cubiertos representan el protocolo del servicio y la botella el concepto de bar pero con base en la coctelería sin alcohol.



Figura 28. Logotipo de HEALTH & FOOD GOURMET

3.4.5 Servicio. El servicio se caracterizará por la rapidez y la disposición al cliente, proporcionando el menú más apropiado para el cliente y ofreciendo la variedad de platos saludables. Haciendo énfasis en el servicio postventa, se hará un seguimiento a las dietas de los clientes que deseen tomarlas, por medio de Whatsapp y consultas periódicas con el nutricionista; además se harán preguntas de medición de la satisfacción del cliente.

4. Estudio Técnico

En esta etapa del proyecto se buscan determinar los aspectos que se mencionan a continuación, los cuales hacen del estudio técnico una herramienta fundamental para la toma de decisiones

- Ubicación de las instalaciones de la empresa
- Maquinaria a usar y sus respectivos procesos
- Determinar la capacidad de operación y utilización

4.1 Localización

4.1.1 Macro-localización. En esta etapa tienen en cuenta algunos aspectos importantes e indispensables para el desarrollo y buen funcionamiento del proyecto, como lo son:

- Costo de servicios públicos
- Canon de arrendamiento
- Afluencia de personas

- Acceso a parqueaderos
- Condiciones de las vías de acceso
- Tránsito vehicular
- Seguridad de la zona

Datos como el uso del suelo (Figura 29), áreas con acceso a servicios públicos (Figura 30) y la estratificación por barrios (Figura 31) fueron extraídos del POT (Revista Escala, s.f.), en función de obtener información clara sobre algunos de los factores a ponderar y poder determinar acertadamente cual es la comuna que más se ajusta a los requerimientos de localización del proyecto.

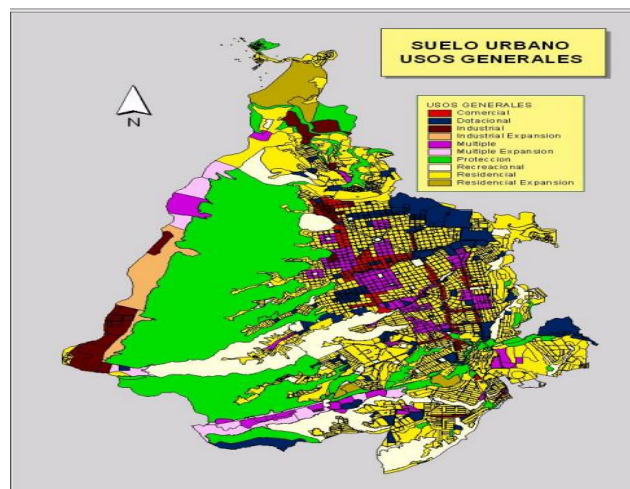


Figura 29. Usos generales del suelo urbano.

Nota: Adaptado de: Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga

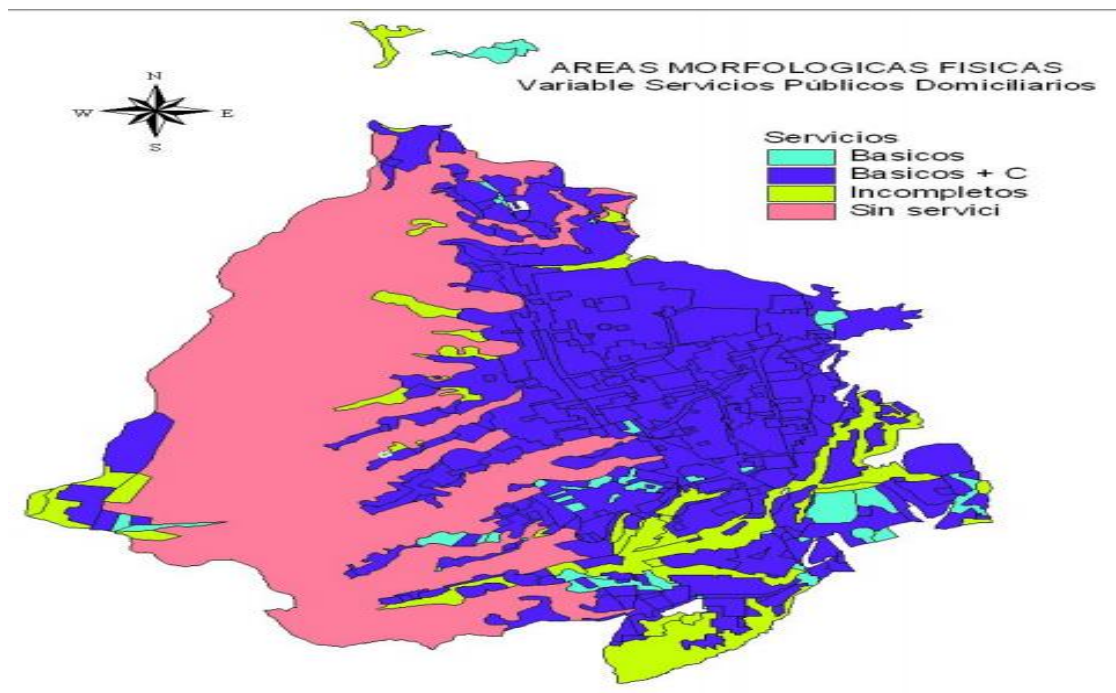


Figura 30. Áreas morfológicas físicas (servicios públicos)

Nota: Adaptado de: Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga

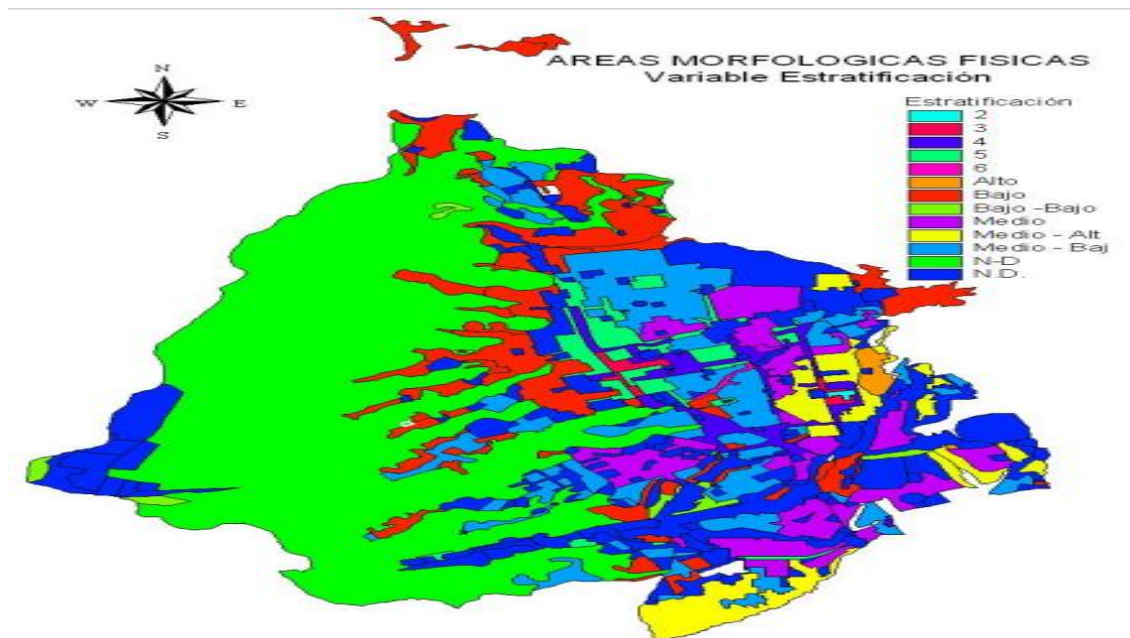


Figura 31. Áreas morfológicas físicas (estratificación)

Nota: Adaptado de: Plan de ordenamiento territorial Bucaramanga

Con el objetivo de seleccionar imparcialmente el área más conveniente para la puesta en marcha del restaurante, se recurrió a la técnica de selección de ponderación de los factores y puntuación de los factores y grados. Esta técnica consiste en asignar a cada factor un valor en porcentaje, dependiente de su importancia en la localización de la empresa, esto es de menor a mayor importancia, teniendo en cuenta que la suma de la ponderación del total de los factores escogidos suma 100%. En primer lugar, se le asignó un peso de importancia a cada uno de los factores elegidos, seguido, se le asignó a cada factor una escala con la que se calificaría a cada sitio potencial (Tabla 14). Las puntuaciones resultantes en la escala se multiplicaron por el peso asignado a cada factor, y finalmente, se sumó la puntuación de cada sitio; resultando la ubicación con mayor puntuación en la sumatoria como la ideal para la ubicación del proyecto (Tabla 15). Las zonas establecidas para la comparación, se escogieron teniendo en cuenta que están conformadas por estratos 3, 4, 5, y 6 y pertenecientes a zonas comerciales.

Tabla 14.

Ponderación de factores de relevancia

Factores	Máximo (M)	Importancia (I)	San Alonso	Cabecera del llano	Nuevo Sotomayor	Cañaveral
Abastecimiento de servicios públicos básicos	1	15%	0,8	0,9	0,9	0,8
Disponibilidad de mano de obra	1	12%	0,9	0,9	0,7	0,8
Disponibilidad de materia prima e insumos	1	11%	0,7	0,9	0,8	0,9
Seguridad de la zona	1	9%	0,7	0,8	0,8	0,9
Disponibilidad de parqueadero	1	6%	0,6	0,9	0,7	0,7

Factores	Máximo (M)	Importancia (I)	San Alonso	Cabecera del llano	Nuevo Sotomayor	Cañaverl
Visibilidad del lugar.	1	10%	0,7	0,9	0,8	0,8
Afluencia vehicular y peatonal	1	10%	0,8	0,9	0,8	0,9
Tramites y costos de permisos y licencias	1	5%	0,9	0,8	0,9	0,8
Vías de acceso	1	7%	0,9	0,9	0,9	0,8
Canon de arrendamiento	1	15%	0,9	0,8	0,8	0,7
TOTAL	10	1				

Tabla 15.

Localización (peso x importancia)

San Alonso	Cabecera del llano	Nuevo Sotomayor	Cañaverl
0,12	0,135	0,135	0,12
0,108	0,108	0,084	0,096
0,077	0,099	0,088	0,099
0,063	0,072	0,072	0,081
0,036	0,054	0,042	0,042
0,07	0,09	0,08	0,08
0,08	0,09	0,08	0,09
0,045	0,04	0,045	0,04
0,063	0,063	0,063	0,056
0,135	0,12	0,12	0,105
0,797	0,871	0,809	0,809

Como se observa en la tabla anterior, se refleja que la zona de Cabecera del llano obtiene el mayor puntaje sobre las demás, lo que indica que esta es la zona más óptima para la localización y puesta en marcha del restaurante.

4.1.2 Micro-localización Cabecera del llano cuenta con unas características especiales que lo convierten en un sector de interés para la puesta en marcha de un proyecto como “HEALTH & FOOD GOURMET” restaurante-bar. El sector se destaca por contar con planes de acción y actividades en pro de la seguridad del mismo, como la conformación de “frentes de seguridad” encabezadas por la Junta de Acción Comunal (JAC) y la policía nacional (Gente de cabecera, 2017). Además, es una zona de alto flujo de personas, ya que se encuentra ubicada en cercanía de universidades (UNAB, UDES), colegios (San Pedro Claver, La presentación, San pedrito, La merced, etc.), centros comerciales (Quinta etapa, Cuarta etapa, Gratamira) y un sin número de establecimientos comerciales y edificios empresariales que logran concentrar gran cantidad de clientes potenciales para el proyecto.

Actualmente, es posible encontrar varios locales comerciales disponibles para tomar en arriendo y que se encuentran ubicados en zonas visibles y de fácil acceso para clientes y proveedores. Entre ellos, se ubica uno en la Cra. 33 con calle 52. Esta zona se caracteriza principalmente porque allí se genera gran afluencia de peatones y automóviles, además de brindar un ambiente seguro en sus alrededores por la constante presencia de la policía del cuadrante. A continuación, se presenta el mapa de ubicación del establecimiento disponible:



Figura 32. Mapa de ubicación del establecimiento de interés

Nota: Adaptado de: google maps

4.2 Descripción general del macro-proceso

Un proceso hace referencia a un conjunto de recursos y procedimientos que se interrelacionan con el único fin de transformar elementos de entrada en elementos de salida que aporten y añadan valor al cliente o usuario. Los recursos pueden ser económicos, locativos, humanos, equipos, etc.

Un mapa de procesos es el diagrama de valor; representación gráfica de todos los procesos de una organización. Proporciona una perspectiva global y local de la organización, posicionando cada uno de los procesos respecto a la cadena de valor y logra relacionar el objetivo de la organización con los procesos que lo gestionan. La Figura 33, hace referencia al que sería el mapa de procesos para la empresa Health&Food.

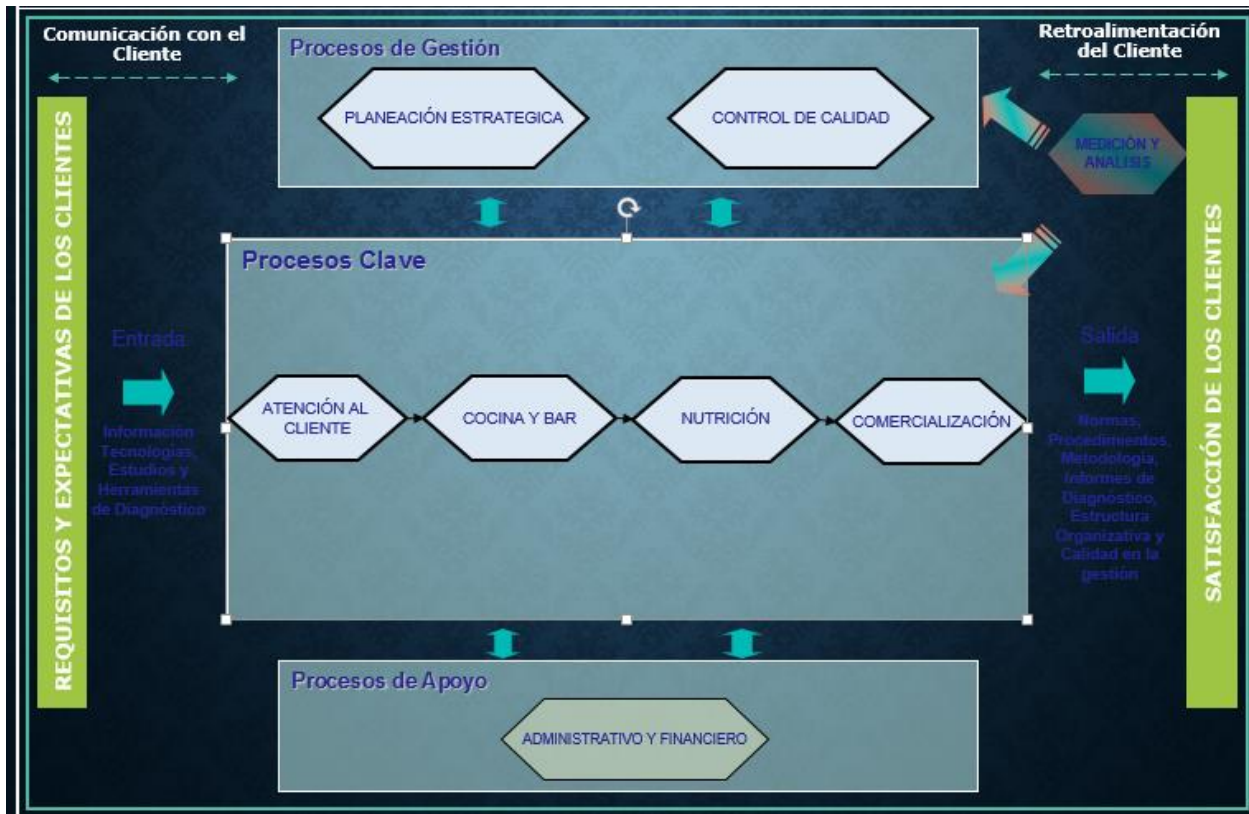


Figura 33. Mapa de procesos

4.3 Descripción de los procesos y procedimientos

Los procesos son una secuencia de operaciones (procedimientos) ejecutadas en un orden establecido, con la finalidad de convertir un conjunto de insumos en uno de rendimientos. Cuando se trata de entregar un producto y/o prestar un servicio es muy importante que las operaciones que se ejecuten, sean eficientes, entonces así se obtendrán buenos resultados al finalizar los procesos.

La prestación del servicio del restaurante HEALTH & FOOD se sostiene sobre 4 pilares fundamentales que son: procedimiento de compras y abastecimiento y el procedimiento de mantenimiento, ambos pertenecen al proceso administrativo y financiero. Los otros 2 pilares base

son el proceso de servicio/atención al cliente y el proceso de cocina/bar. A continuación, se realiza la descripción de cada uno de los procesos y procedimientos por medio de diagramas de flujo.

4.3.1 Procedimiento de compras y abastecimiento.

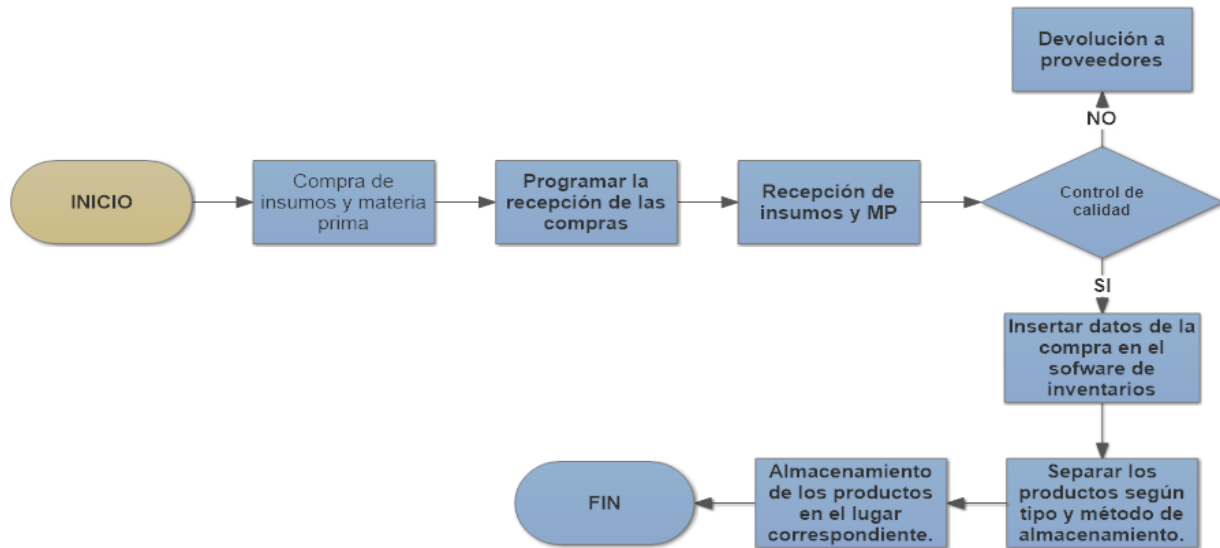


Figura 34. Diagrama de flujo del procedimiento de compras y abastecimiento

Este proceso, como su nombre lo indica, comprende desde la compra de materia prima e insumos, hasta el almacenaje de los mismos. Este proceso es soportado por el administrador y el jefe de cocina (CHEF), ya que estos son los encargados de planear y realizar las compras, basándose en la oferta de la carta del restaurante y su conocimiento sobre lo que debería existir en inventario para la correcta prestación del servicio.

Las compras se harán de manera directa en la central de abastos de la ciudad de Bucaramanga, de esta manera se podrá verificar la calidad de los productos y, a su vez, se tendrá un mayor poder de negociación, al contrario de las compras a domicilio o por terceros. Realizadas las compras de

insumos y materias primas, se procede a programar la recepción y el almacenamiento de las mismas, al momento de la recepción los insumos y materias primas, deberán pasar primero por un proceso de verificación (control de calidad) y los productos que no cumplan las especificaciones acordadas en la compra serán devueltos a los proveedores. Luego, se introducirán los datos de la compra (producto, cantidades, estado, etc.) en el software de control de inventarios y, finalmente, se hace la separación de los productos según el tipo y método de almacenamiento para así proceder a realizar el acopio.

4.3.2 Proceso de servicio y atención al cliente.

Tabla 16.

Descripción del servicio y atención al cliente

N°	Operación	Operario	Tiempo (min)
1	Recepción de clientes y ubicación en mesa.	Hostess	1
2	Presentación del menú y explicación del proceso para orden de pedido a través de iPad.	Mesero	3
3	Solicitud del menú	Cliente	5
4	Preparación y entrega del pedido a la mesa.	Chef o Barman/Mesero	13
5	Consumo del menú	Cliente	20
6	Retirada de vajilla y cubiertos	Mesero	2
7	Solicitud y entrega de cuenta	Cliente/Mesero	3
8	Pago del servicio	Cliente/Mesero	3
9	Retiro del cliente	Hostess	1
Total: tiempo de servicio por cliente			51

De acuerdo a los datos mostrados en la tabla 15, el tiempo de atención por cliente puede ascender a 51 minutos aproximadamente.

HEALTH & FOOD prestara el servicio de restaurante – bar en el horario de 10:00 a.m. a 10:00 p.m., de Lunes a Domingo. Teniendo en cuenta que el horario habitual de operación es de 12 horas, algunos trabajadores se vincularán por turnos, mientras que los demás contarán con el pago de horas extras.

Este proceso inicia desde el momento en el que el cliente entra al restaurante, la hostess será la encargada de recibir al cliente brindándole un saludo cordial de bienvenida y lo guiará hacia el área que desee según sus intenciones de asistencia, ya sea la zona de bar o la de restaurante. Ya estando el cliente ubicado en una de las mesas al interior del restaurante, el mesero de área, se encargara de presentar el menú al cliente, a través de una breve explicación sobre el uso del software que estará instalado en cada uno de los iPad's incorporados en la mesa y que servirán para la toma de pedidos, permitiendo una comunicación rápida cliente-cocina, reduciendo el tiempo de espera en el servicio, ya que el pedido ira directamente desde el iPad a la zona de cocina/bar y a la caja. Una vez sea recibida la orden en cocina/bar, se comienza la preparación del pedido, orden que a su vez va actualizando el software de inventarios, teniendo en cuenta que cada plato o bebida del menú, se encuentra registrado en el sistema con las respectivas cantidades de cada ingrediente que se necesite para su preparación. Finalizada la preparación del pedido, el mesero correspondiente recibirá una alerta en su dispositivo móvil, indicándole que la orden ya está lista para ser llevada a la mesa del cliente.

Una vez el cliente haya realizado el consumo y solicitado la factura de su pedido, se procede a retirar la vajilla y los cubiertos de la mesa por parte del mesero, quien también será el encargado de entregar la cuenta y recibir el pago por la misma, pasando inmediatamente el reporte al cajero. Finalmente, la hostess tendrá la función de acompañar al cliente durante su retiro del

establecimiento, despidiéndolo de una manera cortés e invitándolo a que regrese al restaurante. A continuación se presenta un diagrama de flujo que representa el proceso del servicio:

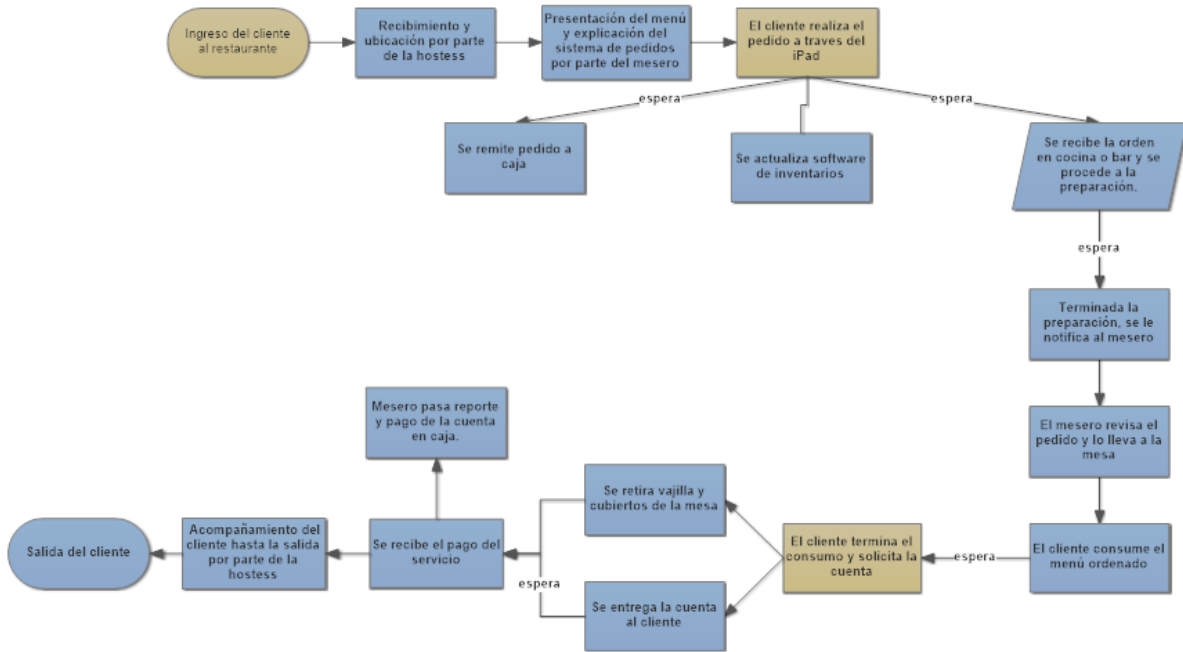


Figura 35. Diagrama de flujo de proceso de servicio y atención al cliente

4.3.3 Proceso de cocina/bar El área de cocina y bar son la base sobre la que se sostiene la idea del negocio. El correcto funcionamiento de las operaciones que allí se ejecuten, repercuten directamente sobre el resto de los procesos al interior de la organización, ya que es allí donde se elaboran los productos que generan la entrada de ingresos económicos a la empresa y a su vez generan mayor incidencia en los clientes.

Existen factores claves que contribuyen a la generación de un entorno laboral adecuado e ideal al interior de estas áreas, mejorando la eficiencia del proceso de tal manera que el margen de error en el desarrollo de las actividades sea mínimo, los factores considerados como claves son:

- **Organización.** Consiste inicialmente en la limpieza y organización de los puestos de trabajo, de tal manera, que, al inicio de cada jornada laboral, las áreas se encuentren limpias y en perfecto orden. Luego se realiza la asignación de tareas a cada uno de los empleados, quienes a su vez se encargan de hacer el pre-alistamiento “mise en place” de los ingredientes y utensilios de mayor uso en las operaciones, con el objetivo de ahorrar tiempo en la preparación de los productos.

- **Trabajo en equipo.** Cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo en el área de cocina y bar, tiene habilidades y capacidades diferentes, pero estas deben ser complementarias durante la ejecución de las operaciones al interior de la organización, ya que se tiene un objetivo común y una misión empresarial conjunta. Es importante que cada miembro asuma ciertas responsabilidades, para que se involucre por completo en el trabajo y su desarrollo tenga mayor fluidez.

- **Coordinación.** Este factor es clave y necesario para que todo el proceso funcione correctamente. La coordinación de las actividades debe generar un ambiente de trabajo placentero, en donde cada uno de los miembros sienta que existe un apoyo por parte de sus compañeros, en caso de ser necesario durante el tiempo de operación.

- **Comunicación efectiva.** Esta se forma a través de buenas destrezas y formas de comunicación, en donde el transmisor y el receptor logren de manera exitosa el intercambio de mensajes. En este caso, se debe optar por conseguir buenas posturas de escucha, estar pendientes de las comandas o alertas de pedido que se mostraran en una pantalla, seguir el orden de los pedidos, etc.

Antes de finalizar la jornada laboral, las áreas deben quedar en completa limpieza y orden. A continuación, se presenta el diagrama de flujo que representa el proceso operativo en el área de cocina y bar:

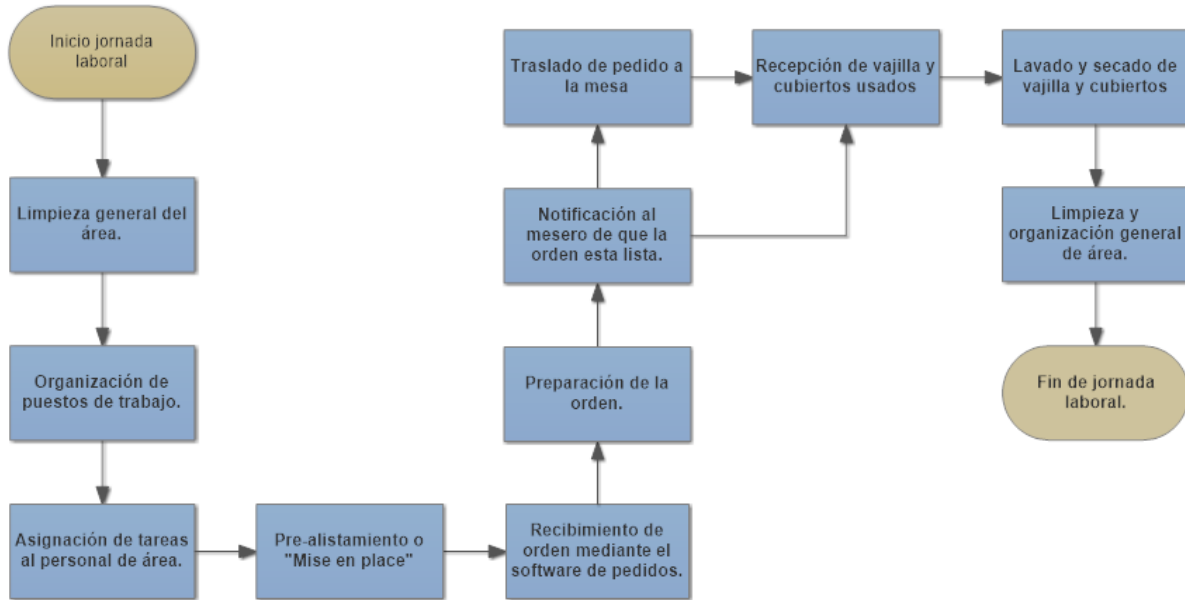


Figura 36. Diagrama de flujo de proceso de cocina y bar

- **Disposición de los residuos.** Los residuos sólidos serán depositados en las canecas correspondientes, ubicadas en cada una de las zonas de operación del restaurante, tales como: cocina, bar, oficinas, baños, área de mesas, etc. Por otro lado, los residuos líquidos de tipo “aceite” que se generen durante la ejecución de actividades correspondientes a la prestación del servicio de restaurante y bar, se depositaran en recipientes aislados para luego ser entregados a la empresa prestadora del servicio de aseo y recolección de basuras.

4.3.4 Procedimiento de mantenimiento Se establecerá un contrato con un agente externo, para que realice las actividades correspondientes al mantenimiento de maquinaria y equipo e instalaciones del restaurante, con un periodo de revisión semestral, garantizando el correcto funcionamiento de los activos al igual que el buen estado de las instalaciones, haciendo referencia en redes eléctricas, aspecto físico del establecimiento, etc.

4.4 Recursos e infraestructura

Dentro de la inversión necesaria para el montaje y funcionamiento del restaurante, deben estar comprendidos los recursos físicos, humanos y servicios públicos necesarios para su puesta en marcha. De igual manera se presenta la distribución de áreas en las instalaciones de la empresa.

4.4.1 Recurso físico Hace referencia a la maquinaria y equipo (Joserrago), muebles y enseres, equipo de oficina, menaje y utensilios de cocina necesarios para el correcto funcionamiento y prestación del servicio.

- **Requerimientos de maquinaria y equipo.**

Tabla 17.

Requerimientos de maquinaria y equipo

Cantidad	Descripción
1	Bascula digital
1	Estufa industrial y asador (6 puestos)
2	Meson en acero inoxidable
1	Campana extractora
1	Licadora industrial
1	Licadora tradicional
1	Nevera industrial
1	Extractor de sumos
1	Refrigerador básico (bar)
1	Batidora
1	Horno microondas
1	Equipo profesional de cocteleria

- **Requerimientos de muebles y enseres.**

Tabla 18.

Requerimientos de muebles y enseres.

Cantidad	Descripción.
6	Comedor (4 puestos)
1	Mobiliario bar (estante)
1	Mobiliario cocina (estante)
4	Extintor
4	Canecas de residuos solidos
3	Ventiladores de pared
1	Equipo de sonido
2	Televisor 42"
8	iPad
1	Kit de Decoración (lámparas, cuadros, floreros, porcelanas, etc.)

- **Requerimientos de equipos de oficina.**

Tabla 19.

Requerimientos de equipos de oficina

Cantidad	Descripción
3	Computador
1	Impresora multifuncional
1	Máquina registradora
2	Escritorio
3	Silla ergonómica
2	Archivador
2	Teléfono inalámbrico
1	Celular (uso exclusivo del negocio)
1	Software contable y de facturación
1	Aplicación dispositivos móviles (App)
1	Aire acondicionado

- **Requerimientos de Menaje y utensilios de cocina.**

Tabla 20.

Requerimientos de Menaje y utensilios de cocina

Cantidad	Descripción
1	Batería de cocina industrial
2	Juego de utensilios para cocina en acero inoxidable
30	Juego de cristalería
3	Tabla de picar
4	Tazas mezcladoras en acero inoxidable (refractarias)
2	Recipientes para alimentos
2	Recipientes para líquidos
2	Juego de cuchillos de cocina profesional
2	Juego de sartenes (4 tamaños)
9	Juego de vasijas para condimentos en mesa
4	Bandejas profesionales para servicio de mesa y bar
12	Manteles
2	Bandeja metálica para hornear
36	Juego de cubiertos para mesa
36	Vajilla de porcelana
20	Carta de menú

4.4.2 Recurso humano El restaurante Health & Food, contara con personal especializado y capacitado para brindar un servicio oportuno y de calidad a cada uno de los clientes, enfocados siempre en la satisfacción de todos sus requerimientos y necesidades. Como recurso humano de la empresa, se contará con mano de obra directa (Tabla 21) e indirecta (Tabla 22) (Pabón Barajas). Teniendo en cuenta que el proyecto será presentado ante el fondo emprender y que los recursos que se logren obtener, son limitados, el personal descrito a continuación, es el correspondiente para la prestación del servicio de manera correcta. Sin embargo, al momento de la puesta en marcha de la empresa algunos cargos serán ejecutados por la misma persona en función de reducir costos

de personal y generar una alternativa de emprendimiento viable (esto se hace por recomendación de los asesores profesionales asignados por el SENA).

- **Mano de obra directa.**

Tabla 21.

Requerimiento de Mano de obra directa

Cantidad	Descripción
1	Chef (jefe de cocina)
1	Bartender
2	Auxiliar de cocina
4	TOTAL MOD

- **Mano de obra indirecta.**

Tabla 22.

Requerimientos de Mano de obra indirecta

Cantidad	Descripción
1	Gerente/Administrador
1	Mesero/Cajero
1	Mesera/Hostess
1	Contador
1	Nutricionista
1	Asesor SST
6	TOTAL MOI

4.4.3 Servicios públicos La existencia y eficiencia de servicios públicos en la zona de incidencia del proyecto, es fundamental para la correcta prestación del servicio de restaurante. A continuación se presentan los servicios públicos necesarios para el funcionamiento del negocio.

Tabla 23.

Requerimiento de Servicios públicos

Descripción	Proveedor
Agua	AMB
Energía	ESSA
Gas	GAS ORIENTE
Teléfono e internet	TELEBUCARAMANGA
Televisión	DIRECTV

4.4.4 Distribución de áreas Para la localización y puesta en marcha del restaurante Health & Food, existe el interés de tomar en arriendo el establecimiento mencionado anteriormente en el numeral 1.1.2 Micro-localización, ubicado en el barrio Cabecera del llano en la ciudad de Bucaramanga, el cual cuenta con una superficie de 140 m^2 distribuidos en una planta. Basándose en lo anterior, se presenta la distribución de las áreas del restaurante y el plano de distribución de la planta (Figura 37), el cual se hará de la siguiente manera:

1. Oficina (gerente/administrador)
2. Bar - Barra
3. Comedor (mesas para comensales)
4. Cocina
5. Baños
6. Bodega
7. Área de caja
8. Sala de espera

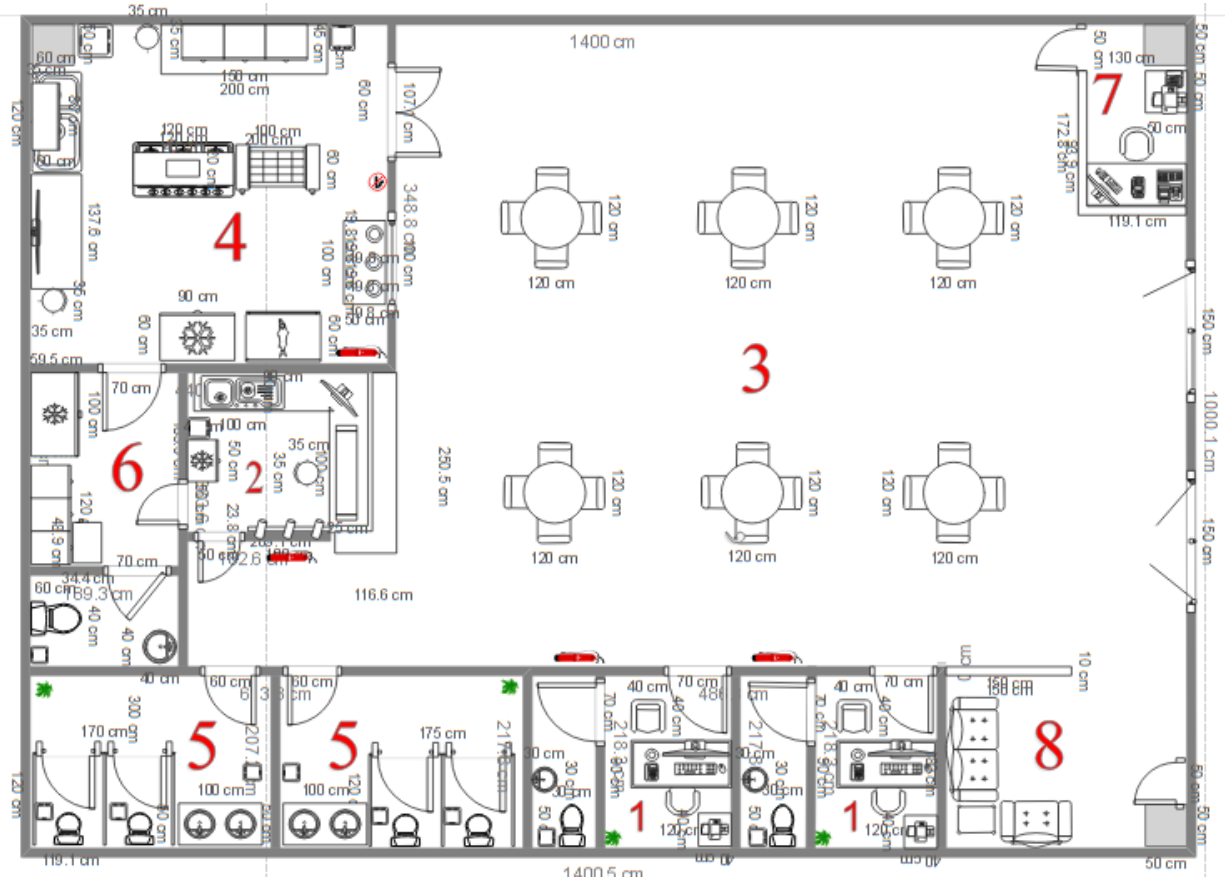


Figura 37. Diseño y distribución de planta Health & Food

4.5 Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

El ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo, debe cumplir con las condiciones ambientales óptimas para la prestación de un servicio de calidad.

Las principales condiciones que se deben tener en cada una de las áreas del restaurante, según las necesidades de cada una son:

- Iluminación
- Temperatura
- Humedad

- Ventilación

4.5.1 Iluminación. La iluminación de las diferentes áreas del restaurante, tiene como principal objetivo el desarrollo de las actividades de manera cómoda, brindando un entorno visual óptimo para el desarrollo de las actividades de los trabajadores y generando un ambiente agradable a los clientes. En el caso de disponer de una cava de vinos, está se aislará para garantizar las condiciones de iluminación para el almacenamiento de vinos, con el fin de evitar alteraciones en el sabor de los mismos. Basándose en el tipo de proyecto, las áreas de la planta se iluminarán de la siguiente manera:

- **Cocina y bar.** Uso de lámparas de bajo consumo o tubos fluorescentes en artefactos herméticos.
- **Baños.** lámparas halógenas, lámparas LED's, o lámparas de bajo consumo. Actualmente se están utilizando detectores de movimiento para el encendido/apagado de las luces.
- **Bodega y oficinas.** Es importante iluminar las áreas de tal manera que no se produzca encandilamiento, se pueda leer y observar claramente los productos.
- **Área de servicio (comensales).** Aquí se depende de varios factores, como la decoración, diseño de interior, altura de techo, etc. Lo primordial es mantener una armonía y utilizar la tecnología adecuada.

4.5.2 Temperatura. La temperatura ideal de cada sección depende de las actividades que en ella se realicen. Generalmente se recomienda manejar los siguientes niveles:

- 18°C zona de oficinas
- 10°C zona de bodega

- 15°C - 25°C zona de cocina y bar (seguir recomendaciones del encargado de área)
- 15°C – 25°C zona de servicio a clientes

4.5.3 Humedad. “Humedad” o “humedad relativa” corresponde a la cantidad de vapor de agua presente en el aire. El nivel de humedad máximo recomendado al interior de un establecimiento comercial o bodega no debe ser superior al 65%.

4.5.4 Ventilación. Este factor es importante y necesario para evacuar olores extraños que puedan generar un malestar o descontento en las personas al interior del restaurante. También previene la contaminación de las materias primas (alimentos, bebidas), sensibles a estos y capaces de impregnarse de los olores del ambiente.

Igualmente existen requisitos y normas que se deben cumplir en el establecimiento por hacer parte de la industria gastronómica, entre ellas la *NORMA TECNICA SECTORIAL COLOMBIANA (NTS-USNA 006)* (MINCIT, 2012) haciendo referencia a la *INFRAESTRUCTURA BASICA EN ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA*, las *BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)* (Resolución 2674, 2013), *entre otras*.

4.6 Tamaño y capacidad del proyecto

Aquí se hace énfasis en la capacidad que se tiene para la prestación del servicio de alimentación durante el horizonte del proyecto.

4.6.1 Descripción del tamaño del proyecto Al definir la magnitud de un proyecto se deben tener en cuenta ciertos factores como la capacidad financiera de los promotores del proyecto, localización, acceso a los insumos, existencia y eficiente suministro de servicios públicos y otros, considerados relevantes en este tipo de proyectos. En este caso, el proyecto HEALTH & FOOD Restaurante gourmet, tiene como objetivo cubrir una demanda insatisfecha en lo que respecta a comida saludable en Bucaramanga y específicamente el sector de cabecera del llano. Se tiene claro que para poder atender dicha demanda es necesario optimizar y adecuar correctamente las instalaciones del restaurante con equipos idóneos, personal capacitado, entre otros recursos, especificados anteriormente. Así mismo el Restaurante HEALTH & FOOD, en uso de estos recursos, pretende ofrecer los siguientes servicios y productos: cocina de autor con elaboración tradicional y artesanal, con productos naturales de calidad; servicio de nutricionista asesor; menús personalizables según los requerimientos del cliente, ya sea por hábito de consumo o solicitud medica; zona de bar para el consumo de bebidas y productos de cocteleria (sin alcohol); entre otros.

4.6.2 Factores condicionantes del tamaño del proyecto. Entre los factores que condicionan la determinación del tamaño del proyecto se encuentran:

- **Demanda.** HEALTH & FOOD pretende ofrecer sus servicios a un porcentaje considerable de la demanda insatisfecha, sin embargo, se debe analizar de manera muy detallada el comportamiento y la tasa de crecimiento de la demanda con el objetivo de no correr el riesgo de desarrollar propuestas inalcanzables. De acuerdo a la información de la oferta, el tamaño de cada uno de estos establecimientos es mediano, ya que preparan entre 55 y 75 platos diarios entre

almuerzos y cenas, contando con una planta de personal de entre dos a tres personas aproximadamente encargadas de la producción de los alimentos y las bebidas.

- **Disponibilidad de insumos y servicios públicos.** Habitualmente, el proveedor de las materias primas e insumos para la preparación de los platos y bebidas necesarios para la prestación del servicio en la parte operativa es un intermediario por el cual se paga un sobre costo en fletes y comisiones. Este proyecto en su modelo de negocio pretende eliminar ese gasto, estableciendo una relación directa con los productores y la generación de convenios con centros de acopio. Los insumos para el proceso administrativo tales como: papelería, lápices, tintas, hojas membretadas, entre otros artículos, serán suministrados por proveedores ubicados en la ciudad de Bucaramanga que garanticen el abastecimiento en términos de calidad, precio y cantidad. Por otro lado, la disponibilidad y calidad de los servicios públicos de energía, agua, alcantarillado, teléfono, gas, etc., fueron ponderados durante el análisis de localización.

- **Aspecto financiero.** El tamaño del proyecto depende básicamente del factor económico, del que, a su vez, depende la clasificación de una empresa en pequeña, mediana o grande. Por lo tanto, se requiere de la consecución de recursos acordes con la capacidad de endeudamiento de la organización. Para la creación del restaurante-bar HEALTH & FOOD GOURMET, se pretende obtener los recursos económicos mediante la participación en la convocatoria del FONDO EMPRENDER que otorga un tope máximo de hasta ciento ochenta (180) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLMV) equivalentes a \$132.789.060 pesos (ciento treinta y dos millones setecientos ochenta y nueve mil sesenta pesos m/c) para este tipo de proyectos.

- **Tecnología y equipos.** El desarrollo de las actividades de un restaurante se basa en brindar una excelente atención al cliente y poseer un recurso humano idóneo para cada una de sus áreas. En la sección de cocina y bar se requiere personal con profundos conocimientos en culinaria y

mixología, además, se debe contar con la maquinaria y utensilios básicos para el desarrollo de las actividades correspondientes a estas áreas.

4.6.3 Capacidad del proyecto. La capacidad diseñada e instalada define en amplia medida el alcance del proyecto. A su vez, la capacidad económica y financiera, la capacidad de demanda, el nivel de demanda insatisfecha, la capacidad de preparación de alimentos con respecto a las ventas proyectadas, son componentes fundamentales y necesarios en este tipo de proyectos si se quiere llegar a cumplir con las obligaciones de manera óptima, aumentar las utilidades y lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.

Teniendo en cuenta que el establecimiento que se pretende tomar para la instalación y puesta en marcha del proyecto posee una superficie total de $140 m^2$ en una sola planta, el restaurante inicialmente tendrá una capacidad de 24 clientes, que al momento de existir un aforo total estarán ubicados o distribuidos en 6 mesas de 4 puestos cada una, para un total 24 sillas, como se mostró en la figura 9. Teniendo en cuenta la demanda y la capacidad de la competencia que actualmente es de 55 comensales aproximadamente. La determinación de la capacidad proyectada de 24 comensales, es establecida, de tal forma, que para un periodo de 5 años con un incremento de 12% anual en la capacidad, se logre alcanzar y/o superar la capacidad de la competencia que lleva un periodo de tiempo similar en el mercado.

4.6.3.1 Capacidad instalada Representa la máxima capacidad del restaurante en la prestación del servicio por ocupación total del negocio, basándose en el horario de atención del restaurante y el tiempo de preparación y atención por cliente.

Horario de atención: de 10:00 am a 10:00 pm, 12 horas: 720 min

Horario de trabajo: de 9:00 am a 11:00 pm, 13 horas: 780 min

Tiempo de preparación del menú y atención por cliente: 13 min

Tiempo promedio del ciclo de servicio por cliente: 51 minutos

Días de trabajo mensual: 30 días

Meses de trabajo anual: 12 meses

Aforo total del restaurante: 24 personas

Análisis y resultados de la capacidad instalada:

capacidad diaria: $780 \text{ min} / 13 \text{ min por cliente} = 60 \text{ clientes diarios} / \text{menús diarios}$

Capacidad mensual: $60 \text{ clientes diarios} * 30 \text{ días} = 1.800 \text{ menús mensuales}$

Capacidad anual: $1.800 \text{ menús mensuales} * 12 \text{ meses} = 21.600 \text{ menús anuales}$

4.6.3.2 Capacidad proyectada Hace referencia a la capacidad esperada del restaurante en la prestación del servicio teniendo como objetivo meta una ocupación del 80%.

Horario de atención: de 10:00 am a 10:00 pm, 12 horas: 720 min

Horario de trabajo: de 9:00 am a 11:00 pm, 13 horas: 780 min

Días de trabajo mensual: 30 días

Aforo total del restaurante: 24 personas

Capacidad instalada = 60 clientes diarios

Capacidad esperada (80%) = 48 clientes diarios aprox.

Resultados de la capacidad esperada: Capacidad diaria: 48 clientes diarios / menús diarios

Capacidad mensual: $48 \text{ menús diarios} * 30 \text{ días} = 1.440 \text{ menús mensuales}$

Capacidad anual: $1.440 \text{ menús mensuales} * 12 \text{ meses} = 17.280 \text{ menús anuales}$.

Con base a los resultados obtenidos en la capacidad esperada, se presenta la proyección de dicha capacidad (Tabla 24) en un horizonte de 5 años.

Tabla 24.

Proyección anual de la capacidad esperada

Crecimiento anual del 12% en ventas				
Año	Unidades (platos/día)	Días hábiles de producción (mensual)	Meses de producción al año	Total unidades producidas (anual)
1	48	30	12	17.280
2	54	30	12	19.354
3	60	30	12	21.676
4	67	30	12	24.277
5	76	30	12	27.190

4.7 Planificación y programación del proyecto

4.7.1 Planificación temporal y puesta en marcha del proyecto La planificación de los plazos del proyecto es una parte fundamental para el marco de operación. A continuación, se describen las etapas que conforman la planificación del proyecto HEALTH&FOOD y sus respectivos plazos:

- **Etapas 1.** A partir de la consecución de los recursos económicos a través del FONDO EMPREDER, se llevan a cabo las gestiones legales, formales y de licencias pertinentes para la constitución de la empresa y poder comenzar la actividad empresarial. Se estima un periodo de 1 mes (mes 1) para la culminación de la etapa.

- **Etapas 2.** Se procede a tomar en arriendo el local, acto seguido, se inician los procesos de remodelación y adecuación de las instalaciones mientras en paralelo se realizan actividades como: creación del menú y carta, compra de maquinaria y mobiliario, creación de página web, App, software y publicidad a través de diferentes redes sociales con el objetivo de ir generando

expectativa en la población. Se estima un periodo de 2 meses (mes 2 y 3) en el desarrollo de esta etapa.

- **Etapa 3.** Culminadas las etapas 1 y 2, se comienzan a efectuar las actividades correspondientes a la instalación de maquinaria, mobiliario y decoración al interior del establecimiento; se llevarán a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal; se hará la compra de materias primas y para finalizar se ejecutará la publicidad agresiva correspondiente para atraer al público e iniciar las operaciones de venta al público. Se estima un periodo de 3 meses (mes 3, 4 y 5) en el desarrollo de esta etapa.

- **Etapa 4.** Se abrirán las puertas al público (inauguración) y se llevarán a cabo las actividades normales del restaurante-bar, invirtiendo en publicidad según el impacto generado después de la publicidad agresiva. Para efectos del diagrama de Gantt en este proyecto, esta etapa se efectuará durante 7 meses, iniciando desde el momento de la inauguración.

4.7.2 Programación del proyecto: Diagrama de GANTT El diagrama de GANTT es una herramienta que permite modelar y representar gráficamente la planificación de las actividades necesarias para la realización de un proyecto.

El proyecto contempla la estimación para la puesta en marcha de 4 meses aproximadamente, iniciando desde el momento de consecución de los recursos económicos por parte del FONDO EMPRENDER, hasta la apertura al público, de esta manera:

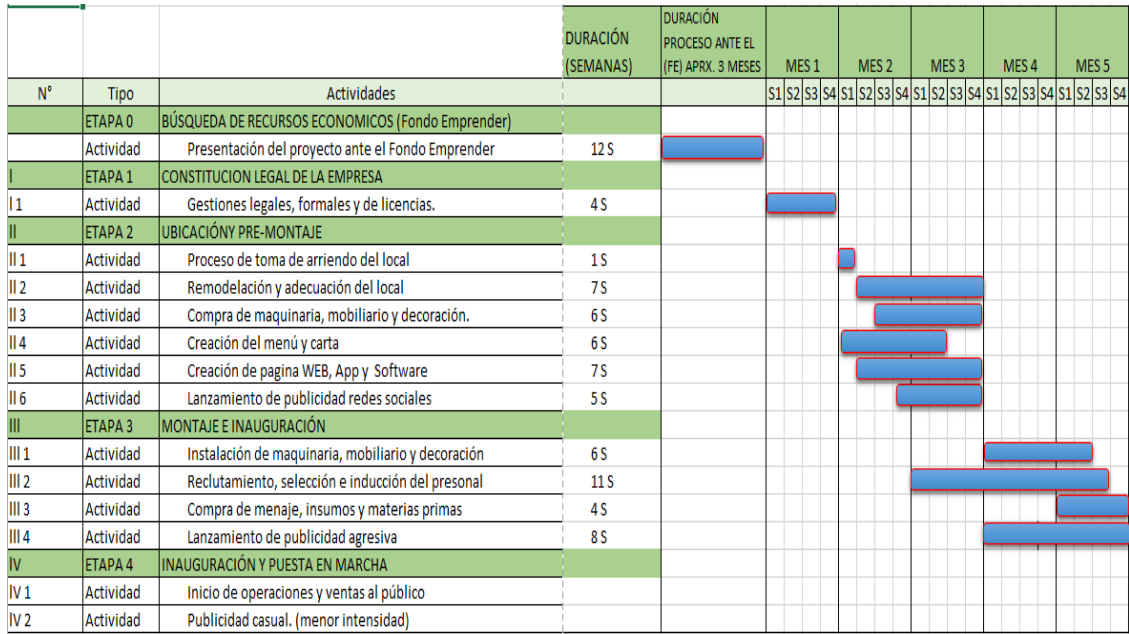


Figura 38. Diagrama de Gantt de 1 año para Health & Food

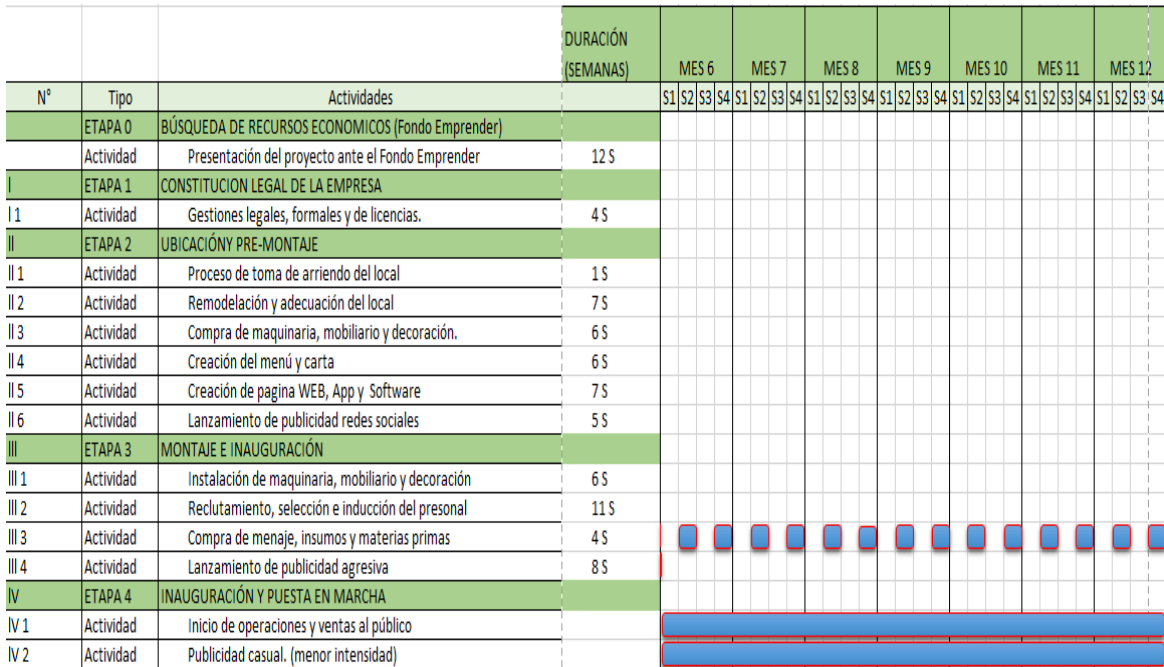


Figura 39. Continuación Diagrama de Gantt de 1 año para Health & Food

4.8 Conclusiones

- Teniendo en cuenta que las necesidades de la demanda, el tamaño actual, y la proyección futura de la misma, resultan atractivas comercialmente para el desarrollo del proyecto, además, de lo realizado en el estudio técnico, se llega a la conclusión de que el proyecto es técnicamente viable, ya que se cuenta con la capacidad de prestar el servicio de restaurante – bar tipo gourmet, en un ambiente muy placentero y acogedor.

- Cabecera del llano es un barrio ubicado en la zona oriental de la ciudad de Bucaramanga, que cuenta con unas características especiales que lo hace el lugar ideal para la localización de un proyecto de este tipo. Su entorno empresarial y comercial; el alto flujo vehicular y peatonal; la seguridad de la zona y las facilidades de acceso, son algunos de los factores que se tuvieron en cuenta y por los cuales se determinó que la localización del restaurante Health & Food debía ser allí, en Cabecera del llano.

- La búsqueda de proveedores no será considerado un problema para este proyecto, Cabecera del llano es un sector con una gran actividad comercial, tanto en el exterior como al interior de la zona, allí se dispone de múltiples alternativas para la adquisición de las materias primas y recursos necesarios para el buen funcionamiento del negocio. En cuanto a la mano de obra directa e indirecta que se necesita para trabajar en Health & Food, Bucaramanga es una ciudad que brinda un recurso humano altamente calificado y capacitado en temas de culinaria y gastronomía, gracias a la existencia de entidades como el SENA, Cajasán y algunas universidades que contribuyen en la formación de este recurso.

- El manejo financiero que se les dará a los proveedores, dependerá del producto y la forma de negociación. Algunos proveedores como los de productos: cárnicos, mariscos y vegetales se

podrán pactar con descuentos por pronto pago, mientras que con otros no existirá esa posibilidad, como por ejemplo los pertenecientes a la plaza de mercado, centro abastos y despensas cercanas.

- Finalmente, en base con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, donde se evidencio que un 75,5% de la población encuestada muestra una buena disposición para asistir al nuevo restaurante, se concluye que la creación y puesta en marcha del restaurante-bar- gourmet HEALTH & FOOD, es viable y necesario en la generación de un cambio de malos por buenos hábitos alimenticios en la población bumanguesa y de la región.

4.9 Simulación

Para el presente proyecto se llevó a cabo la simulación del servicio de restaurante a través de una puesta en escena, método de simulación que fue avalado en el plan de negocio presentado ante el Comité de Trabajos de Grado de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Lo que se pretende con este método de simulación es dar a conocer a una cierta cantidad de personas como sería la prestación del servicio del restaurante Health&Food al momento de su creación y puesta en marcha, brindarles esa experiencia anticipada y que entiendan el concepto de la idea de negocio de manera real y tangible.

Para llevar a cabo la simulación se les hizo la invitación a 12 personas con diferenciales tales como ejecutivos, profesionales, tradicionales y conservadores, teniendo en cuenta que este es el segmento de personas al cual va dirigido este proyecto.

4.9.1 Puesta en escena Los detalles de la puesta en escena se presentan a continuación:

Fecha de realización: viernes 18 de agosto del 2017

Hora: 7 pm

Lugar: Café las DELIXIAS, mercado campesino, Mesa de los santos.

Recursos utilizados:

- Materia prima necesaria para la preparación de los platos entregados como “prototipo de producto” a cada uno de los asistentes a la presentación.
- Para la presentación fue necesario como recurso humano un total de 6 personas, distribuidas de la siguiente manera: 1 hostess, 1 chef, 1 Auxiliar de cocina, 1 mesero, 1 bartender y autor del proyecto.
- La inversión económica para la puesta en marcha de la puesta en escena fue aproximadamente de \$458.000 (cuatrocientos cincuenta y ocho mil pesos).
- Prototipo de App para la prestación del servicio

Asistentes invitados (jurados calificadores):

- **Ivonne Paola Hincapié Zárate y Familia** - Directora del proyecto
 - **José Antonio Cárdenas y Familia** – Docente en Escuela de Estudios Industriales y Empresariales - Universidad Industrial de Santander
 - **Gusmen Andrés Peña García** – Estudiante último semestre – Ingeniería Industrial – Universidad Industrial de Santander
 - **Román Enrique López Alvarado y Familia** – Gerente propietario de Avícola Villa Elena
- El total de asistentes fue de 12 personas como invitados.

La puesta en escena quedó en evidencia a través de un video y fue calificada por los asistentes utilizando una encuesta de satisfacción como método de calificación

5. Estudio Organizacional y Administrativo

5.1 Estructura organizacional

5.1.1 Organigrama La estructura organizacional de Health & Food estará conformada por las siguientes áreas:

- Área administrativa: Se llevará a cabo el control administrativo y toma de decisiones de la organización, dentro de este nivel se encuentran el gerente y el administrador. Para este proyecto de emprendimiento estos cargos serán ejecutados por la misma persona (emprendedor).
- Área de apoyo: En esta área se realizarán las labores de apoyo o respaldo, con lo cual se contará con un contador, un nutricionista y un asesor en SST que serán contratados externamente.
- Área operativa: Se llevarán a cabo las actividades y procesos relacionados con el servicio de comida. A esta área pertenece el chef, auxiliares de cocina, meseros, cajero, bar tender.

A continuación, se presenta el organigrama de tipo lineo-funcional, la estructura con niveles jerárquicos y líneas de relación que se manejará inicialmente en el restaurante HEALTH & FOOD.

El personal estará asignado de la siguiente manera:

- 1 persona (Gerente/ administrador) para este proyecto será el emprendedor.
- 1 contador
- 1 nutricionista
- 1 asesor en SST
- 1 chef principal

- 2 auxiliares de cocina
- 1 bar tender
- 1 persona (Mesero y cajero)
- 1 persona (Mesera y hostess)

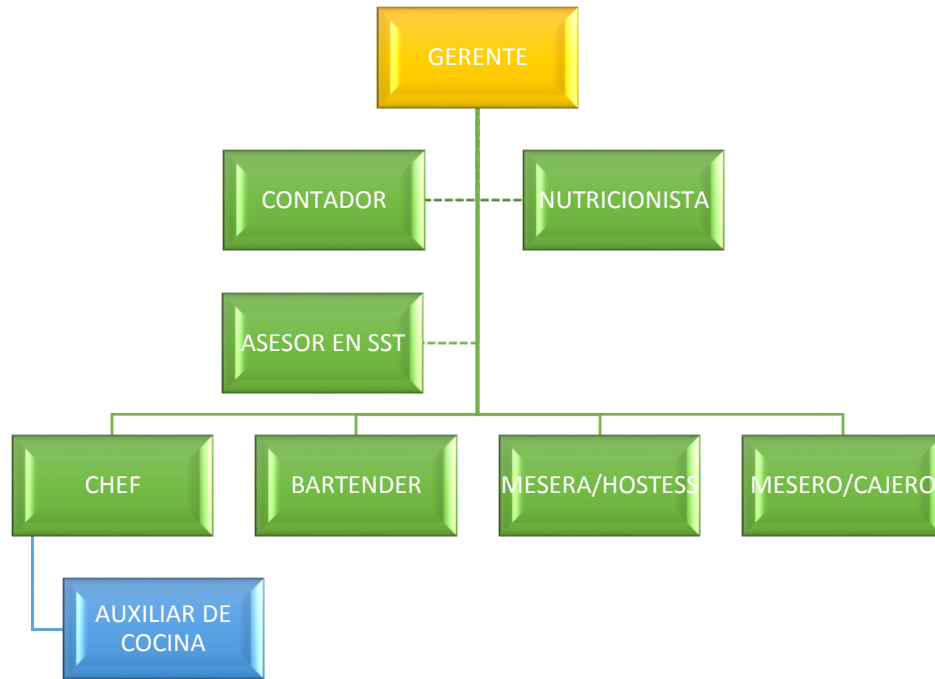


Figura 40. Organigrama HEALTH & FOOD

5.1.2 Definición de roles y responsabilidades Chiavenato define un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización” (UDLAP, s.f.).

Chiavenato, (199) añade: “la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la

enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende” (D. & A., 2016).

A continuación, se hará la descripción de los cargos establecidos para el correcto funcionamiento del restaurante HEALTH&FOOD teniendo en cuenta el perfil de cargos :

Tabla 25.

Descripción de cargos

Cargo	Objetivo del cargo
Gerente	Planificar, organizar y dirigir los procesos de la empresa para garantizar la rentabilidad. Además, debe contratar el personal apto para cada actividad.
Administrador	Llevar a cabo el control de las actividades que se realizan para garantizar calidad y eficiencia en los procesos.
Contador	Llevar la contabilidad del negocio, por medio del estudio de las finanzas del negocio y realizar un control de los estados financieros.
Nutricionista	Asesoría a los clientes, diseño de dietas personalizadas, asignación de las porciones y recomendaciones de su competencia.
Asesor en SST	Implementar un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, el cual debe prevenir y reducir los peligros, riesgos y enfermedades que afectan la Seguridad y Salud en el Trabajo. Decreto 1072 del 2015.
Chef	Llevar a cabo la preparación adecuada de los alimentos, en el tiempo esperado y con la receta estándar.
Auxiliar de cocina	Apoyar las labores realizadas por el Chef y asistirlo en lo relacionado con las labores de cocina.
Mesero	Velar por la buena atención y servicio al cliente, brindando asesoría adecuada en la selección de los productos y brindar apoyo en los procesos de cocina.
Cargo	Objetivo del cargo
Bartender	Conocer los tipos de bebidas usadas y recomendarlas a los clientes.
Cajero	Realizar las transacciones de dinero correspondientes al proceso de pagos en el restaurante.

5.1.3 Descripción de los procedimientos en la Administración del Talento Humano La gestión de la Administración del Talento Humano se considera como la más importante dentro de la organización; su aplicación a los procesos, procedimientos que se desarrollen, como en las políticas propias (misión y visión) se verá reflejada en la satisfacción del cliente interno y como consecuencia en el externo.

5.1.3.1 Procedimiento de selección. La selección del talento humano es un proceso que consta de varias etapas y tiene como objetivo proveer mediante el reclutamiento al mejor candidato para ocupar un cargo específico en la organización.

La gerencia del talento humano es la encargada de realizar dicho proceso cuando se tiene la necesidad de la consecución de un perfil para cubrir una vacante. Las etapas dentro del proceso de selección se describen en la Figura 41, a continuación:

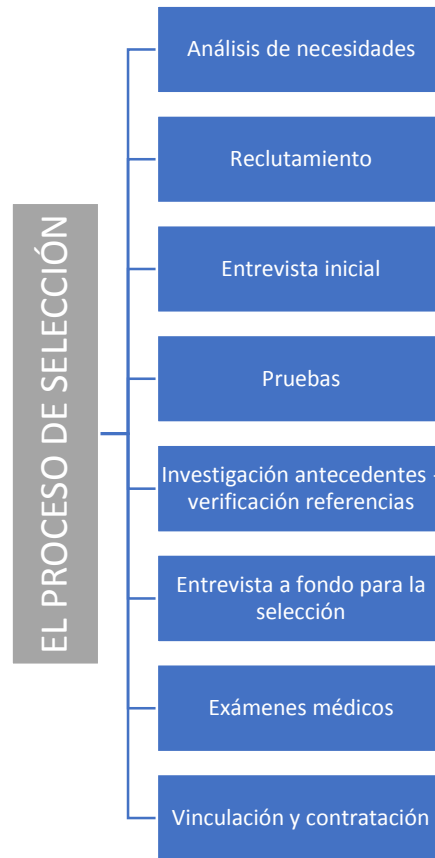


Figura 41. Etapas del proceso de selección

Análisis de necesidades.

En esta etapa se busca realizar estudios en los puestos de trabajo con el fin de brindar el talento humano con las mejores destrezas, habilidades y capacidades físicas e intelectuales que proporcionen el mejor desarrollo en la organización.

Reclutamiento.

Proceso mediante el cual la organización establece las fuentes de suministro de los recursos humanos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos dentro de la empresa teniendo en cuenta los requisitos mínimos exigidos.

El reclutamiento, análisis, estudio y preselección de hojas de vida se puede llevar a cabo mediante promoción interna o externa.

- Interna: se realiza al interior de la organización a través de convocatorias, recomendaciones de líderes y banco de hojas de vida.

- Externa: son convocatorias abiertas, normalmente presentadas en avisos clasificados, bolsas de empleo, bases de datos de universidades e incluso redes sociales.

Para el caso del proyecto en mención se realizarán convocatorias externas ya que es un proceso de emprendimiento y no se cuenta con una organización ya establecida.

Entrevista inicial.

Esta permite la evaluación del candidato para ofrecerle el empleo. Existen una serie de puntos que se deberían tener en cuenta antes y al momento de comenzar la entrevista, estos son:

- Determinar con anterioridad las preguntas que se le harán al solicitante
- Realizar la entrevista en un ambiente tranquilo
- Prestarle toda la atención posible al aspirante
- Observar detenidamente la forma hablar y el comportamiento del entrevistado.

Existen varios tipos de entrevista, tales como:

- Entrevista preliminar
- Entrevista personal
- Entrevista grupal
- Entrevista técnica.

En este caso, para el proyecto se utilizará el tipo de entrevista técnica con el objetivo de descubrir las cualidades, habilidades y conocimientos teóricos del entrevistado con respecto a una materia concreta, por tanto, no se deriva por generalidades, sino que se concentra en el tema de interés, que el tipo de trabajo que la empresa solicita.

Pruebas.

A través de estas se evalúan, de una manera muy general las capacidades y aptitudes que tienen los aspirantes. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- De personalidad
- De aptitud
- De conocimiento
- De muestreo de trabajo.

Investigación de antecedentes y verificación de referencias.

En esta etapa se pretende comprobar la veracidad de la información proporcionada por los aspirantes en su hoja de vida, en el cuestionario de solicitud y durante la entrevista.

Exámenes físicos.

Es importante que dichos exámenes reflejen el conjunto de evaluaciones físicas que puedan determinar el estado de salud real y actual en el que se encuentra el aspirante. Entre los exámenes a practicar en el aspirante se encuentran:

- Examen ocupacional.
- Examen de laboratorio: parcial de orina, serología.
- Exámenes específicos y ocupacionales: cuadro hemático, audiometría, optometría, electrocardiograma, colesterol, triglicéridos.

Vinculación y contratación.

Finalmente, y superadas todas las etapas en el proceso de selección, esta parte es la culminación en la que la organización dispone del proceso de contratación.

5.1.3.2 Procedimiento de contratación. En COLOMBIA el proceso de contratación del talento humano en las organizaciones debe respetar la jurisprudencia constituida y no puede apartarse de los preceptos contemplados en el código sustantivo del trabajo (CST) (Secretaria Senado). La legislación laboral de Colombia reglamentada en el código sustantivo del trabajo es la norma que regula todo lo relacionado a la situación laboral del talento humano en las organizaciones.

Finalizado el proceso de selección y contando con los colaboradores o clientes internos que ocuparan cada uno de los cargos de la empresa, se les realizara la vinculación legal de acuerdo con la normativa vigente en el Código Sustantivo del Trabajo.

Al momento de pactar entre empleador (Health & Food Restaurant) y el empleado, un contrato, en este caso laboral, debe regirse y perfeccionarse de acuerdo con la legislación laboral en Colombia, la cual reglamenta las cláusulas y los aspectos generales a desarrollar según las características, para que tenga vida jurídica. Los elementos que contiene el contrato de trabajo en este caso son:

- Identificación y domicilio de las partes
- Labor o trabajo por ejecutar
- Lugar de trabajo
- Salario
- Forma y periodo de pago
- Lugar y fecha de celebración
- Periodo de prueba
- Las obligaciones
- Las prohibiciones
- Causales especiales de terminación del contrato

- Las correspondientes firmas y huellas de las partes intervinientes

No todos los empleados contarán con el mismo tipo de contrato. Algunos contarán con contrato a término fijo (renovación anual), término indefinido y otros en la modalidad de contrato por prestación de servicios.

5.1.3.3 Procedimiento de inducción y capacitación. En el momento en que se ha finiquitado la vinculación de los empleados a través de los diferentes contratos, HEALTH & FOOD contará con un programa de inducción que tiene como finalidad proporcionarles a los nuevos empleados la información básica sobre el proyecto y la filosofía misional, lograr una buena comunicación y empatía dentro de la empresa y de esta manera orientar toda la organización hacia un objetivo común.

El objetivo principal de la inducción es dar a conocer a todo el recurso humano de la empresa, la filosofía, normas, reglamento interno y seguridad laboral al interior de la organización, el encargado de realizar dicha inducción es generalmente el líder de área.

Existen dos (2) tipos de inducción, la inducción general y la específica. En HEALTH & FOOD se realizarán ambos tipos, la general a cargo del gerente (Emprendedor) quien les brindará a los nuevos empleados una charla inicial y con la información necesaria para que se apropien de la razón de ser de la empresa. La inducción específica estará dirigida por cada jefe o líder de área, dándoles indicaciones y recomendaciones sobre sus funciones específicas a desarrollar en los lugares de trabajo correspondientes a cada empleado.

La capacitación es un valor agregado que se logra a través de la transferencia de conocimientos con el objetivo de que la organización dedique toda su capacidad productiva al logro de sus objetivos. Se ha podido demostrar que los colaboradores o empleados que son capacitados en sus

puestos de trabajo tienen más sentido de pertenencia y un mayor compromiso con el logro de las metas organizacionales. En el restaurante gourmet HEALTH & FOOD el proceso de capacitación se ira implementando a través del tiempo y según sea la necesidad del empleado y del cargo al que se le quiera brindar dicha capacitación.

5.2 Asignación salarial

Teniendo en cuenta aspectos de los empleados como la experiencia, nivel de estudios, estudios adicionales (especializaciones, maestrías, etc.), capacidad de desarrollo y responsabilidad, entre otros, los salarios correspondientes a cada actividad o cargo dentro de la organización están basados en los valores vigentes para 2017 relacionados con la nómina y se asignaran de la siguiente manera:

Tabla 26.

Asignación salarial por cargo

CARGO	SALARIO BASE	AUX. DE TRANSPORTE	SALARIO DEVENGADO	TIPO DE CONTRATO
Gerente/administrador (Emprendedor)	\$ 811.489	\$ 83.140	\$894.629	fijo
Contador	\$ 230.000	-	\$ 230.000	Honorarios
Nutricionista	\$ 200.000	-	\$ 200.000	Honorarios
Asesor en SST	\$ 100.000	-	\$ 100.000	Honorarios
Chef	\$ 885.260	\$ 83.140	\$ 968.400	Indefinido
Auxiliar de cocina	\$ 737.717	\$ 83.140	\$ 820.857	Indefinido
Mesera/Hostess	\$ 737.717	\$ 83.140	\$ 820.857	Indefinido
Bartender	\$ 737.717	\$ 83.140	\$ 820.857	Indefinido
Mesero/Cajero	\$ 737.717	\$ 83.140	\$ 820.857	Indefinido

Tabla 27.

Base salarial de Health & Food por prestaciones sociales, parafiscales, seguridad social y dotación.

CONCEPTO	BASE EN %
Riesgos profesionales	0,522
Salud	8,5
Pensión	12
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL	21,022
Prima	8,33
Vacaciones	4,17
Cesantías	8,33
Intereses sobre las cesantías (mensual)	1
TOTAL CARGAS PRESTACIONALES	21,83
Sena	2
ICBF	3
Caja de compensación familiar	4
TOTAL APORTES PARAFISCALES	9
Dotación	7

5.3 La empresa

5.3.1 Visión. Health & Food Gourmet para el año 2021 tiene como meta principal, llegar a ser la empresa líder del sector gastronómico en la ciudad de Bucaramanga. El valor agregado en nuestros productos, la innovación en el servicio y la creación de franquicias a nivel local y nacional permitirá que el restaurante alcance un reconocimiento y una participación significativa del mercado a lo largo del horizonte del proyecto.

5.3.2 Misión. Ser el restaurante N° 1 de la ciudad en su especialidad y que dicho reconocimiento sea efecto de la prestación de un servicio de restaurante de alta calidad, la oferta de productos innovadores y el profesionalismo del recurso humano que hace parte de la empresa.

Lograr la fidelización y satisfacción de las necesidades de los clientes, es la razón de ser y la motivación de Health & Food Gourmet.

5.3.3 Objetivos.

- Ser reconocidos como el mejor restaurante-bar tipo gourmet de la ciudad de Bucaramanga, en relación con el servicio, calidad de los productos, temática y ambientación del lugar.
- Garantizar la rentabilidad de la empresa, a lo largo del horizonte del proyecto.
- Innovar constantemente en la prestación del servicio, la oferta de productos y la estética del establecimiento en función de lograr diferenciarse de la competencia
- Inculcar en nuestros empleados una cultura ganadora que genere actitudes y comportamientos adecuados, necesarios para hacer realidad nuestra VISIÓN 2021.

6. Análisis Legal

6.1 Marco legal

En Colombia el sector alimentario está regido por el decreto 3075 de 1997 expedido por el Ministerio de Protección Social, en el cual se reglamentan las buenas prácticas BPM que garantiza que los procesos de manipulación y elaboración de los productos estén libres de todo agente patógeno y en condiciones óptimas.

Se muestran además otra serie de normas legales vigentes que deben cumplirse en el sector alimenticio:

- Decreto 2395 de 1999. Por el cual se reglamenta la Ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, bares y negocios similares de interés turístico.
- Ley 1429 de 2010. Determina que las empresas cuyo personal no supere los 50 trabajadores y cuyos activos no sean superiores a 5000 SMMLV e inicien su actividad económica según esta ley, deberán realizar el pago de matrícula mercantil y la renovación respectiva, según sea el caso.
- Decreto 624 de 1989. Señala los trámites concernientes a la presentación del Registro Único Tributario RUT, retención en la fuente, IVA, Declaración de Renta y documentos relacionados para el pago de rentas o ganancias.
- Artículo 2° Ley 232 de 1995. Regula el pago de la matrícula mercantil que debe hacer todo comerciante ante la cámara de comercio de su ciudad.
- Ley 152 de 1994. POT Establece los parámetros de localización para el funcionamiento de la empresa de acuerdo con su cobertura territorial y definición de criterios de manejo e impacto.
- Artículos 98-444. Código de Comercio. Define las obligaciones de todo comerciante.
- Ley 50. Código Sustantivo del Trabajo. Convención entre el empleador y el trabajador del salario en sus diferentes formas, por unidad de tiempo, por obra, a destajo y por tarea. Este acuerdo debe respetar el salario mínimo o el pactado en reuniones
- Ley 9 de 1979. Establece las medidas sanitarias sobre la constitución de la empresa, el cuidado al medio ambiente, la revisión de la seguridad industrial, y las indicaciones para las edificaciones a manejar.

- NORMA NTC-HACCP. Promulga que los procesos se lleven a cabo bajo los estándares que garantizan los productos inocuos.
- NORMA NTC-ISO22000. Las empresas alimentarias tienen la facultad de controlar los peligros que afectan la inocuidad de los productos ofrecidos al público.
- Ministerio de Salud. Decreto 60 de 2002. Promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico – HACCP, como sistema de control de los alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.
- Decreto 3075 de 2007. Establece las normas de higiene, control de calidad y además se dictan las normas sobre capacitación al personal que manipula alimentos.
- Ley Mipyme Julio 10 de 2000 y ley 905 de 2004. Se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Ley 1355 de 2009. Se define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas, como una prioridad de salud pública y se adoptan medidas para su control, atención y prevención.

6.2 Constitución de la empresa

Health and Food en obediencia a la Ley 1258 de 2008 se constituye bajo la figura de Sociedad Simplificada por Acciones SAS. Se debe definir un documento base de constitución, en el cual se debe relacionar el nombre de la sociedad, documento de identidad, nombre de los accionistas, entre otros. Se creará mediante un contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, bajo el Artículo 5° Ley 1258-2008. Los socios de la empresa solo serán

responsables, hasta el momento de sus respectivos aportes, por lo tanto, no serán responsables por obligaciones tributarias o laborales en que incurra la sociedad, salvo Artículo 1° Ley 1258-2008.

6.3 Requisitos legales.

La empresa se registrará bajo una serie de requerimientos legales vigentes que deben ser de obligatorio cumplimiento, exigidos por entidades gubernamentales, dentro de los cuales se encuentran: La actividad comercial, registro sanitario, Sayco y Acinpro, concepto técnico del cuerpo de bomberos, uso del suelo, registro de la cámara de comercio, entre otros.

7. Evaluación del Proyecto

La creación y puesta en marcha de todo proyecto que tenga un desarrollo comercial, genera un impacto social y/o ambiental en el entorno donde se encuentre.

7.1 Impacto social

La creación de empresas generadoras de empleo y que a su vez logren obtener ingresos económicos mediante la prestación de sus servicios, producen beneficios tanto en el inversionista del proyecto como en la población que hace parte de la zona de influencia del mismo. Para el caso de este

proyecto, lo que se desea es conocer, cuáles son las implicaciones positivas y negativas que se generan con la creación y puesta en marcha del restaurante “Health & Food”.

El objetivo principal de Health & Food, es la prestación de un servicio de alimentación saludable, donde el cliente tenga la posibilidad de modificar los productos (platos y bebidas) según sus necesidades, además, podrá recibir asesoría gratuita por parte de un experto en nutrición, que, en caso de ser necesario, le otorgara una dieta específica a seguir, ya sea por padecimiento de alguna patología, recomendaciones médicas o hábitos alimenticios del cliente. De esta manera se pretende mejorar el estado de ánimo, salud y condición física de los clientes potenciales, y a su vez generar un impacto social positivo en el sector salud de la ciudad de Bucaramanga.

La creación de este nuevo restaurante traerá consigo la generación de nuevos empleos, brindando la posibilidad de mejorar la calidad de vida de las personas, favoreciendo así el desarrollo económico social de la ciudad de Bucaramanga, en particular en el barrio Cabecera del llano por ser la zona de influencia del proyecto. La contribución a la nación se verá reflejada a través del pago de los impuestos tales como: impuesto de renta, licencias de funcionamiento, industria y comercio, entre otros.

El buen uso de los desechos orgánicos (comida de origen animal o vegetal) generados durante los procesos de producción y por parte de los clientes ayudara a disminuir el impacto ambiental. Dichos desechos serán colocados en bolsas, en una caneca específica para luego ser llevados a albergues de animales, donde se les aplicara el proceso adecuado en función de volverlos aptos para el consumo de estos animales y de esta manera contribuir en su causa y generar conciencia en la comunidad.

Los residuos domésticos inorgánicos (vidrios, aluminio, cartón, plásticos, etc.) Generados al interior del restaurante serán acumulados en bolsas plásticas y serán transportados diariamente por

los camiones recolectores de basura de la ciudad. La disposición final de estos residuos será el relleno sanitario (El Carrasco) de la ciudad de Bucaramanga.

7.2 Impacto ambiental

Actualmente, en la ciudad de Bucaramanga no existe la necesidad de solicitar una licencia ambiental para la creación y puesta en marcha de un restaurante, de igual manera se realizará el análisis de este impacto.

Para determinar el impacto ambiental causado por la puesta en marcha del nuevo restaurante, se trabajó con una matriz de Leopold, teniendo en cuenta los recursos afectados y las variables del proceso productivo como tal.

Se analizó el medio ambiente de acuerdo con los siguientes subsistemas:

Tabla 28.

Componentes del medio ambiente

SUBSISTEMA FÍSICO O NATURAL	FACTOR AMBIENTAL
Medio Inerte	~ Aire ~ Suelo ~ Agua
Medio Biótico	~ Vegetación ~ Fauna
Medio Perceptual	~ Paisaje ~ Intervisibilidad
SUBSISTEMA SOCIOECONOMICO	
Población	~ Dinámica poblacional ~ Estructura poblacional ~ Densidad de población
Economía	~ Finanzas y sector publico ~ Pagos de servicios y derechos

7.2.1 Indicadores de impacto. Es aquel elemento asociado a un factor que puede proporcionar información en medida de la magnitud del impacto. De acuerdo con los subsistemas del medio ambiente, se identificaron para el proyecto, los siguientes indicadores:

Tabla 29.

Identificación de indicadores de impacto

Subsistema	Medio	Factor ambiental/social /económico.	Indicador ambiental/social/ económico
Físico o Natural	Inerte	Aire	Contaminación acústica y atmosférica
		Suelo	Perdida de las características físicas del suelo
		Agua	Contaminación por aguas residuales
	Biótico	Vegetación	Disminución de plantas en áreas jardinadas
		Fauna	Observación de fauna (aves, reptiles, etc.) en la zona
	Perceptual	Paisaje	Tipo de cobertura urbana (casas y edificios)
		Intervisibilidad	Poca vegetación
Socioeconómico	Población	Dinámica poblacional	Comensales en aumento
		Estructura poblacional	Generación de empleos
		Densidad de población	Densidad de población
	Economía	Finanzas y sector publico	Pago de servicios públicos, impuestos, licencias, etc.


7.2.2 Metodología y criterios de evaluación Para la implementación de la matriz de Leopold fueron considerados los siguientes criterios:

1. Carácter del impacto. Se analiza si la acción deteriora o mejora las características del componente ambiental.


Mejora (+)

Deteriora (-)


2. Duración de la acción. Permanencia del impacto en relación con la actividad que lo genera, en este criterio, se tienen los siguientes parámetros:


Temporal: el efecto dura el mismo periodo de tiempo que la actividad que lo genera. 


Prolongado: el efecto dura más tiempo que la actividad que lo genera, de 1 a 5 años. 

Permanente: el efecto permanece en el ambiente por más de 5 años. 

3. Reversibilidad del impacto: se evalúa si al finalizar la acción del proyecto que genere el impacto, el efecto no permanece o si el ambiente regresa a sus condiciones normales.

Reversible a corto plazo: las condiciones del ambiente se reestablecen en un tiempo menor a 1 año. 

Reversible a largo plazo: las condiciones se reestablecen en un tiempo mayor a 1 año. 

Irreversible: el componente ambiental no recupera sus características iniciales aún con la intervención del hombre. 

4. Magnitud del efecto. Área que puede resultar afecta por el impacto, su magnitud puede ser:

Local (L): el efecto se presenta a menos de 1km de donde ocurre la acción que lo genera.

Regional (R): el efecto se presenta a más de 1km de donde ocurre la acción que lo genera.

5. Importancia del factor afectado. Está determinado por la magnitud de las obras del proyecto, las condiciones actuales del factor afectado y la consideración de los criterios descritos anteriormente. Se asignaron los siguientes valores:

Poco significativo (1)

Significativo (2)

Muy significativo (3)

Matriz de LEOPOLD: proyecto "HEALTH & FOOD"						
Acciones de las etapas			ETAPA DE OPERACIÓN			
Elementos del medio (impactos potenciales)			Instalaciones en general	Generación de agua residual	Generación de residuos solidos	Mantenimiento
Medio	Factor	Atributos				
Físico	Suelo	Características físicoquímicas			L - 1 ▲	L + 1 ▲
		Erosión				
		Uso actual				
	Aire	Olores desagradables		L - 2 ▲	L - 2 ▲	
		Calidad del aire		L - 1 ▲	L - 1 ▲	L + 1 ▲
		Visibilidad				
		Niveles sonoros	L + 1 ▲			
	Agua	Demanda	L - 2 ▲			
		Recarga				
Calidad del agua			L - 3 ▲	L - 1 ▲	L + 1 ▲	
Biótico	Vegetación	Cobertura vegetal (zonas cercanas)	L + 1 ▲			L + 2 ▲
		Bajo estatus de conservación				L + 1 ▲
	Fauna	Distribución				
		Diversidad				
		Patrones de comportamiento				L + 1 ▲
		Bajo estatus de conservación				
		Fauna y flora nociva (plagas)	L - 1 ▲		L - 1 ▲	L + 1 ▲
Perceptual	Paisaje	Vistas y paisajes	L + 2 ▲			
		Fragilidad				
	Intervisibilidad	Calidad visual				
Población	Dinámica poblacional turística	Vistas continuas	L + 2 ▲			
		Bienestar social	L + 2 ▲			
	Estructura poblacional	Empleo	L + 2 ▲			L + 2 ▲
		Densidad de población	L + 2 ▲			
	Aceptación	L + 3 ▲				
Inconformidad						
Economía	Finanzas y sector público	Servicios publicos (agua, luz, aseo)	L + 3 ▲			
		Salud	L + 2 ▲	L - 2 ▲	L - 2 ▲	
		Comercio	L + 2 ▲			
		Tramites legales (permisos)			L + 1 ▲	
TOTAL (+)			22	0	1	10
TOTAL (-)			3	8	8	0

	Temporal
	Prolongado
	Permanente

1	Poco significativo	▲	Reversible CP
2	Significativo	▲	Reversible LP
3	Muy significativo	▲	Irreversible

+	Impacto positivo
-	Impacto negativo

L	Impacto local
R	Impacto regional

Figura 42. Matriz de LEOPOLD proyecto HEALTH & FOOD

Al realizar la comparación entre las características de los diferentes subsistemas (físico, natural o socioeconómico) en la zona de influencia con los posibles cambios que se generarían durante la puesta en marcha del proyecto, se obtiene un total de 32 impactos durante la operación del proyecto de 120 celdas, ocupando así, el 26,6% del total de impacto de la matriz de LEOPOLD.

Se observa, además, que los factores más afectados son el agua y las redes de servicios. Con el fin de reducir el impacto ambiental generado en estos, se procede a realizar un plan de acción:

Tabla 30.

Plan de acción

Factor	Plan de acción
Agua	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar el uso innecesario del agua • Implementar un adecuado proceso de reciclaje de los residuos • Reutilizar el agua en procesos de lavado del establecimiento o regado de plantas
Redes de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar maquinaria y equipos ahorradores • Inculcar una cultura de ahorro de energía al interior del restaurante • Encender la maquinaria y/o equipo solo cuando sea necesario.

8. Evaluación Financiera

El análisis financiero consiste en la identificación, organización y sistematización de la información de carácter monetario, aquí se hace referencia a todos los ítems de inversiones, ingresos y costos que puedan resultar de los estudios previos a la evaluación del proyecto y la determinación de su viabilidad.

8.1 Inversión requerida

Es la inversión necesaria para la creación y puesta en marcha del proyecto, hace referencia a recursos tales como: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. De igual manera se deben definir las fuentes de financiación para la obtención de dichos recursos.

8.1.1 Inversión fija

8.1.1.1 Maquinaria y equipo En la Tabla 31, se describe la maquinaria y equipo necesario para el correcto funcionamiento del restaurante.

Tabla 31.

Inversión fija en maquinaria y equipo

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Bascula digital (gramera)	1	\$ 440.000	\$ 440.000
Estufa industrial y asador (6 puestos)	1	\$ 6.750.000	\$ 6.750.000
Meson en acero inoxidable	2	\$ 978.000	\$ 1.956.000
Campana extractora	1	\$ 1.869.000	\$ 1.869.000
Licuada industrial	1	\$ 865.000	\$ 865.000
Licuada tradicional	1	\$ 280.000	\$ 280.000
Nevera industrial	1	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000
Extractor de sumos	1	\$ 578.000	\$ 578.000
Refrigerador básico	1	\$ 1.765.000	\$ 1.765.000
Batidora	1	\$ 340.000	\$ 340.000
Horno microondas	1	\$ 361.900	\$ 361.900
Equipo profesional de cocteleria	1	\$ 500.000	\$ 500.000
TOTAL			\$ 22.204.900

8.1.1.2 Muebles y enseres. Comprende el mobiliario y los enseres utilizados en todos los procesos de la empresa. A continuación (Tabla 32) se mencionan aquellos que son necesarios para la puesta en marcha del restaurante Health&Food.

Tabla 32

Inversión fija en muebles y enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Comedor (4 puestos)	6	\$ 450.000	\$ 2.700.000
Mobiliario bar	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Mobiliario cocina	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Extintor	4	\$ 47.000	\$ 188.000
Caneca residuos solidos	4	\$ 70.000	\$ 280.000
Ventiladores de pared	3	\$ 90.000	\$ 270.000
Equipo de sonido (teatro en casa)	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Televisor 42"	2	\$ 840.000	\$ 1.680.000
iPads	8	\$ 135.000	\$ 1.080.000
Kit de decoración	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
TOTAL			\$ 10.648.000

8.1.1.3 Equipos de oficina Comprende el mobiliario y los enseres utilizados en todos los procesos de tipo administrativo en la empresa. Para este proyecto e requiere de los siguientes equipos de oficina (Tabla 33):

Tabla 33.

Inversión fija en equipos de oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador	3	\$ 650.000	\$ 1.950.000
Impresora multifuncional	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Máquina registradora	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Escritorio	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Silla ergonómica	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Archivador	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Teléfono inalámbrico	2	\$ 75.000	\$ 150.000
Celular	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Software (contable, facturación e inventarios)	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
App	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Aire acondicionado	1	\$ 750.000	\$ 750.000
TOTAL			\$ 9.630.000

8.1.1.4 Herramientas (o utensilios de valor considerable). En la Tabla 33, se describen las herramientas básicas necesarias para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 34.

Inversión fija en herramientas

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Batería de cocina industrial	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Juego de cuchillos por 12	2	\$ 65.000	\$ 130.000
Tabla para picar	3	\$ 23.000	\$ 69.000
Juego de utensilios para cocina en acero	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Juego de sartenes	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Juego de refractarias	4	\$ 65.000	\$ 260.000
Juego de recipientes plásticos para almacenar alimentos x 12	2	\$ 40.000	\$ 80.000
Juego de recipientes plásticos para almacenar líquidos x 12	2	\$ 35.000	\$ 70.000
condimenteros (juego de mesa)	9	\$ 10.000	\$ 90.000
Juego de cristalería x 4 piezas	30	\$ 12.000	\$ 360.000
Juego de cubiertos de mesa x 5 piezas	36	\$ 25.000	\$ 900.000
Vajilla de porcelana x 4 piezas	36	\$ 60.000	\$ 2.160.000
Cartas de menú	20	\$ 2.000	\$ 40.000
Juego de mantelería en tela x 2	12	\$ 10.000	\$ 120.000
juego de bandejas para bar	4	\$ 10.000	\$ 40.000
Bandeja metálica para hornear	2	\$ 25.000	\$ 50.000
TOTAL			\$ 5.909.000

8.1.1.5 Total inversión fija

Tabla 35.

Total inversión fija (Activos fijos)

CONCEPTO	VALOR
Terreno	\$ -
Construcciones	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$ 22.204.900
Muebles y enseres	\$ 10.648.000
Equipos de oficina	\$ 9.630.000
Herramientas	\$ 5.909.000
TOTAL	\$ 48.391.900

El total de inversión en activos fijos que se requieren para llevar a cabo el proyecto es de \$48.391.900 pesos, tal y como se muestra en la Tabla 35.

8.1.2 Inversión diferida Son aquellas inversiones que se hacen a un servicio intangible antes de dar inicio a las actividades comerciales del restaurante. Para creación de Health&Food, las inversiones aquí requeridas (Tabla 36) serán diferidas a 5 años.

Tabla 36.

Inversión diferida

CONCEPTO	VALOR
Estudio de Factibilidad	\$ 1.800.000
Varios de Construcción (licencia, Registros y Escritura)	\$ 500.000
Legalización Construcción (Registro)	\$ -
Escritura de Constitución	\$ -
Registro de libros y documentos	\$ -
Adecuaciones –Remodelaciones	\$ 3.000.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 1.500.000
TOTAL	\$ 6.800.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 1.360.000

8.1.3 Capital de trabajo Se refiere a los costos y gastos de las operaciones necesarias para llevar a cabo la puesta en marcha del restaurante y dar inicio a las actividades comerciales en el corto plazo.

Para la creación de Health&Food se requiere una inversión en capital de trabajo para la ejecución de las operaciones durante los primeros 3 meses (Tabla 37).

Tabla 37.

Inversión capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR MES	VALOR A NECESITAR
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 21.323.647	\$ 63.970.942
Gastos de Administración y Ventas	\$ 5.440.589	\$ 16.321.768
Gastos Financieros	\$ -	
Gravamen del 4 x 1.000 (Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 121.020	\$ 363.060
	\$ 734.824	\$ 2.204.473
TOTAL	\$ 26.150.432	\$ 78.451.297

La determinación de los valores correspondiente a cada uno de los costos y gastos expuestos en las tablas 38 y 39 respectivamente, resulta necesario para el cálculo del costo del capital de trabajo.

8.1.3.1 Costos del producto (prestación del servicio)

Tabla 38.

Costo del producto

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mano de Obra Directa MOD	\$ 5.270.144	\$ 63.241.723
Materia Prima	\$ 12.390.348	\$ 148.684.170
Costos Indirectos	\$ 3.663.156	\$ 43.957.873
TOTAL	\$ 21.323.647	\$ 255.883.767

8.1.3.2 Gastos de administración y ventas

Tabla 39.

Gastos de administración y ventas

ÍTEM		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gasto de Personal Administrativo	Cuadro 17	\$ 4.425.949	\$ 53.111.390
Gastos de Administración	Cuadro 18	\$ 1.014.640	\$ 12.175.681
TOTAL		\$ 5.440.589	\$ 65.287.071

8.1.3.3 Gastos financieros Teniendo en cuenta que el proyecto actual será presentado ante el Fondo Emprender en función de lograr la consecución de los recursos y de ser así, el valor asignado por esta entidad cubriría en su totalidad la inversión requerida para llevar a cabo la creación y puesta en marcha de Health&Food. En base a lo anterior, los gastos financieros son inexistentes como consecuencia de que no se adquiere ningún tipo de préstamo para invertir en el proyecto.

8.1.3.4 Gravamen del 4 X 1.000 Este impuesto consiste en que por cada mil pesos que sean retirados por parte de la empresa ante una entidad financiera, cuatro pesos serán destinados al pago de este impuesto. El tributo es recaudado a través de las entidades financieras pero su destinatario final es el Gobierno Nacional.

8.1.3.5 Depreciaciones y amortizaciones

Tabla 40.

Depreciaciones y amortizaciones

Ítem	Valor	Tiempo a depreciar	Valor de salvamento	Valor a depreciar	Depreciación mensual	Depreciación anual
Construcciones	\$ -	20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipos	\$22.204.900	10	\$11.102.450	\$11.102.450	\$185.041	\$2.220.490
Muebles y enseres	\$10.648.000	5	\$ -	\$10.648.000	\$177.467	\$2.129.600
Equipos de oficina	\$9.630.000	5	\$ -	\$9.630.000	\$160.500	\$1.926.000
Herramientas	\$5.909.000	5	\$ -	\$5.909.000	\$ 98.483	\$1.181.800
TOTAL				\$37.289.450	\$621.491	\$7.457.890

DEPRECIACIÓN	PORCENTAJES DE PRORRATEO	
	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Construcciones	70%	30%
Maquinaria y Equipos	90%	10%
Muebles y enseres	90%	10%
Equipos de oficina	90%	10%
Herramientas	90%	10%

DEPRECIACIÓN	VALOR	DISTRIBUCIÓN DEPRECIACIÓN	
	AÑO	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Construcciones	\$ -	0	0
Maquinaria y equipo	\$ 2.220.490	1998441	222049
Muebles y enseres	\$ 2.129.600	1916640	212960
Equipo de oficina	\$ 1.926.000	1733400	192600
Herramientas	\$ 1.181.800	1063620	118180

8.1.4 Inversión total requerida

Tabla 41.

Inversión total requerida

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija	\$ 48.391.900
Inversión Diferida	\$ 6.800.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 78.451.297
TOTAL	\$ 133.643.197

El total de inversión total requerida (Tabla 41) que se necesita para la creación y puesta en marcha del proyecto no excede el monto máximo de recursos otorgados por el Fondo Emprender para este tipo de proyectos.

8.2 Costos

8.2.1 Costos fijos Estos son generados mensualmente (Tabla 42), pero no tienen relación alguna con la disminución o el incremento de las ventas o de la producción.

Tabla 42.

Costos fijos

COSTOS FIJOS	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Mano de Obra Directa MOD	\$ 63.241.723	\$ 5.270.144
Costos Indirectos Fijos	\$ 31.813.873	\$ 2.651.156
Arriendo	\$ 20.520.000	
Servicios	\$ 3.036.000	
Depreciación	\$ 6.712.101	
Mantenimiento	\$ 1.110.245	
Seguros	\$ 435.527	
Otros	\$ -	

COSTOS FIJOS	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Gastos de administración y ventas	\$ 65.287.071	\$ 5.440.589
TOTAL	\$ 160.342.668	\$ 13.361.889

8.2.2 Costos variables A diferencia de los costos fijos, estos (Tabla 43) están directamente relacionados con el producto, valor de los insumos, mano de obra directa y el incremento o disminución en las ventas.

Tabla 43.

Costos variables

COSTOS VARIABLES	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL
Materia Prima	\$ 148.684.170	\$ 12.390.348
Costos Indirectos Variables	\$ 12.144.000	\$ 1.012.000
Servicios	\$ 12.144.000,00	
TOTAL	\$ 160.828.170	\$ 13.402.348

8.3 Punto de equilibrio

Hace referencia a la cantidad de productos que se deben vender en Health&Food para cubrir los costos y gastos de la empresa, de tal manera que no genere utilidades ni pérdidas.

Para determinar el punto de equilibrio se tuvieron en cuenta los siguientes elementos: ingresos totales, precio promedio unitario de venta, costos variables y costos fijos.

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$PE (\$) = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Ventas}}{\text{Costos Variables}}}$$

$$PE (Q) = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - CV u}$$

Utilizando las formulas anteriores, los resultados para el cálculo del punto de equilibrio en pesos (Tabla 44) y en unidades (Tabla 45) para la empresa Health&Food, se presentan a continuación:

Tabla 44.

Punto de equilibrio en pesos (\$)

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos Fijos	\$160.342.668
Costos Variables	\$160.828.170
Ventas	\$363.060.000
Qu	\$287.857.797

Tabla 45.

Punto de equilibrio en unidades (Unid)

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos Fijos	\$ 160.342.668
Precio de venta promedio	\$ 21.125
Costo Variable Unitario	\$ 9.307
Qu	\$ 13.568

8.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja (Tabla 46) representa el movimiento de entradas y salidas de efectivo de Health&Food en un lapso de 5 años, en este se conoce el monto inicial con el que se comienzan las operaciones comerciales y el monto al finalizar el año.

Tabla 46.

Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$363.060.000	\$406.627.200	\$455.422.464	\$510.073.160	\$571.281.939
Recuperación de Cartera						
Total de Ingresos Operacionales		\$363.060.000	\$406.627.200	\$455.422.464	\$510.073.160	\$571.281.939
Pagos de Costos						
Pago de Materia Prima		\$148.684.170	\$169.893.152	\$190.280.330	\$213.113.969	\$238.687.646
Pago de Mano de Obra Directa		\$63.241.723	\$63.241.723	\$63.241.723	\$63.241.723	\$63.241.723
Pago Costos Indirectos Fijos		\$31.813.873	\$31.813.873	\$31.813.873	\$31.813.873	\$31.813.873
Depreciaciones		\$ -6.712.101	\$ -6.712.101	\$ -6.712.101	\$ -6.712.101	\$ -6.712.101
Pago Costos Indirectos Variables		\$12.144.000	\$13.601.280	\$15.233.434	\$17.061.446	\$19.108.819
Total Pagos de Costos Operacionales		\$249.171.666	\$271.837.927	\$293.857.259	\$318.518.911	\$346.139.960
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		\$113.888.334	\$134.789.273	\$161.565.205	\$191.554.249	\$225.141.978
Pagos de Gastos						
Pago de Gastos de Administración		\$65.287.071	\$65.287.071	\$65.287.071	\$65.287.071	\$65.287.071
Amortizaciones		\$-1.360.000	\$-1.360.000	\$-1.360.000	\$-1.360.000	\$-1.360.000
Depreciaciones		\$ -745.789	\$ -745.789	\$ -745.789	\$ -745.789	\$ -745.789
Pago de Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Impuestos			\$13.344.184	\$20.183.985	\$28.955.633	\$38.779.879
Total Pago de Gastos Operacionales		\$63.181.282	\$76.525.467	\$83.365.268	\$92.136.915	\$101.961.161
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		\$50.707.052	\$58.263.806	\$78.199.937	\$99.417.334	\$123.180.817
Inversiones						
Inversión Fija	\$48.391.900					
Inversión Diferida	\$6.800.000					
Inversión en Capital de Trabajo	\$78.451.297					
Total de Inversiones	\$133.643.197	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$-133.643.197	\$50.707.052	\$58.263.806	\$78.199.937	\$99.417.334	\$123.180.817
Financiación						
Aportes de los socios	\$133.643.197					
Crédito Financiero	\$-					
Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)						
Total Ingresos de Financiación	\$133.643.197	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de Financiación						
Abonos a capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago de Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gravamen del 4 x 1.000		\$1.452.240	\$1.626.509	\$1.821.690	\$2.040.293	\$2.285.128
Pago de Utilidades						
Total Egresos de Financiación	\$ -	\$1.452.240	\$1.626.509	\$ 1.821.690	\$ 2.040.293	\$2.285.128
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$133.643.197	\$ -1.452.240	\$-1.626.509	\$-1.821.690	\$-2.040.293	\$ -2.285.128
FLUJO NETO DE CAJA	\$ -	\$49.254.812	\$56.637.297	\$76.378.248	\$97.377.041	\$120.895.690
Flujo de caja del período	\$-133.643.197	\$49.254.812	\$56.637.297	\$76.378.248	\$ 97.377.041	\$120.895.690
Saldo anterior de Caja y Bancos		\$78.451.297	\$127.706.109	\$184.343.406	\$260.721.654	\$358.098.695
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	\$ -133.643.197	\$127.706.109	\$184.343.406	\$260.721.654	\$358.098.695	\$478.994.384

8.5 Estado de resultados proyectado

Aquí (Tabla 47) se permite conocer las utilidades generadas por Health&Food en un lapso de 5 años. El estado de resultados es también una de las bases fundamentales para los índices de rentabilidad.

Tabla 47.

Estado de resultados proyectado

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales por ventas		\$ 363.060.000	\$ 406.627.200	\$ 455.422.464	\$ 510.073.160	\$ 571.281.939
TOTAL INGRESOS		\$ 363.060.000	\$ 406.627.200	\$ 455.422.464	\$ 510.073.160	\$ 571.281.939
Mano de Obra Directa MOD	Cuadro 11	\$ 63.241.723	\$ 63.241.723	\$ 63.241.723	\$ 63.241.723	\$ 63.241.723
Materia Prima	Cuadro 14	\$ 148.684.170	\$ 169.893.152	\$ 190.280.330	\$ 213.113.969	\$ 238.687.646
Costos Indirectos de P. S Fijos	Cuadro 27	\$ 31.813.873	\$ 31.813.873	\$ 31.813.873	\$ 31.813.873	\$ 31.813.873
Costos Indirectos de P. S Variables	Cuadro 28	\$ 12.144.000	\$ 13.601.280	\$ 15.233.434	\$ 17.061.446	\$ 19.108.819
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO		\$ 255.883.767	\$ 278.550.028	\$ 300.569.360	\$ 325.231.012	\$ 352.852.061
UTILIDAD BRUTA		\$ 107.176.233	\$ 128.077.172	\$ 154.853.104	\$ 184.842.148	\$ 218.429.877
Gastos de Personal	Cuadro 17	\$ 53.111.390	\$ 53.111.390	\$ 53.111.390	\$ 53.111.390	\$ 53.111.390
Gastos de Administración	Cuadro 18	\$ 12.175.681	\$ 12.175.681	\$ 12.175.681	\$ 12.175.681	\$ 12.175.681
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		\$ 65.287.071	\$ 65.287.071	\$ 65.287.071	\$ 65.287.071	\$ 65.287.071

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 41.889.162	\$ 62.790.100	\$ 89.566.033	\$ 119.555.077	\$ 153.142.806
Gastos Financieros					
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 1.452.240	\$ 1.626.509	\$ 1.821.690	\$ 2.040.293	\$ 2.285.128
Otros Ingresos					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 40.436.922	\$ 61.163.592	\$ 87.744.343	\$ 117.514.784	\$ 150.857.678
Provisión para Impuestos	\$ 13.344.184	\$ 20.183.985	\$ 28.955.633	\$ 38.779.879	\$ 49.783.034
UTILIDAD NETA	\$ 27.092.738	\$ 40.979.606	\$ 58.788.710	\$ 78.734.905	\$ 101.074.644
RESERVAS	\$ 2.709.274	\$ 4.097.961	\$ 5.878.871	\$ 7.873.491	\$ 10.107.464
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 24.383.464	\$ 36.881.646	\$ 52.909.839	\$ 70.861.415	\$ 90.967.180

8.6 Balance general proyectado

El balance general (Tabla 48) permite conocer los primeros 5 años de ejercicio operacional de Health&Food.

Tabla 48.

Balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	\$ 78.451.297	\$ 127.706.109	\$ 184.343.406	\$ 260.721.654	\$ 358.098.695	\$ 478.994.384
Total Activo Corriente	\$ 78.451.297	\$ 127.706.109	\$ 184.343.406	\$ 260.721.654	\$ 358.098.695	\$ 478.994.384
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 22.204.900	\$ 22.204.900	\$ 22.204.900	\$ 22.204.900	\$ 22.204.900	\$ 22.204.900
Muebles y Enseres	\$ 10.648.000	\$ 10.648.000	\$ 10.648.000	\$ 10.648.000	\$ 10.648.000	\$ 10.648.000
Equipos de Oficina	\$ 9.630.000	\$ 9.630.000	\$ 9.630.000	\$ 9.630.000	\$ 9.630.000	\$ 9.630.000
Herramientas	\$ 5.909.000	\$ 5.909.000	\$ 5.909.000	\$ 5.909.000	\$ 5.909.000	\$ 5.909.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -7.457.890	\$ -14.915.780	\$ -22.373.670	\$ -29.831.560	\$ -37.289.450
Total Activo Fijo Neto	\$ 48.391.900	\$ 40.934.010	\$ 33.476.120	\$ 26.018.230	\$ 18.560.340	\$ 11.102.450
Inversión diferida	\$ 6.800.000	\$ 6.800.000	\$ 6.800.000	\$ 6.800.000	\$ 6.800.000	\$ 6.800.000
Amortización diferida		\$ -1.360.000	\$ -2.720.000	\$ -4.080.000	\$ -5.440.000	\$ -6.800.000
Activo Diferido Neto	\$ 6.800.000	\$ 5.440.000	\$ 4.080.000	\$ 2.720.000	\$ 1.360.000	\$ -
ACTIVO TOTAL	\$ 133.643.197	\$ 174.080.119	\$ 221.899.526	\$ 289.459.884	\$ 378.019.035	\$ 490.096.834
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar		\$ 13.344.184	\$ 20.183.985	\$ 28.955.633	\$ 38.779.879	\$ 49.783.034
Total Pasivo Corriente	\$ -	\$ 13.344.184	\$ 20.183.985	\$ 28.955.633	\$ 38.779.879	\$ 49.783.034

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obligaciones de Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO TOTAL	\$ -	\$ 13.344.184	\$ 20.183.985	\$ 28.955.633	\$ 38.779.879	\$ 49.783.034
Aportes Sociales	\$ 133.643.197	\$ 133.643.197	\$ 133.643.197	\$ 133.643.197	\$ 133.643.197	\$ 133.643.197
Utilidades Ejercicios Anteriores			\$ 24.383.464	\$ 61.265.110	\$ 114.174.948	\$ 185.036.363
Utilidades del Presente Ejercicio		\$ 24.383.464	\$ 36.881.646	\$ 52.909.839	\$ 70.861.415	\$ 90.967.180
Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)		\$ 2.709.274	\$ 6.807.234	\$ 12.686.105	\$ 20.559.596	\$ 30.667.060
PATRIMONIO TOTAL	\$ 133.643.197	\$ 160.735.935	\$ 201.715.541	\$ 260.504.251	\$ 339.239.156	\$ 440.313.801
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 133.643.197	\$ 174.080.119	\$ 221.899.526	\$ 289.459.884	\$ 378.019.035	\$ 490.096.834
VERIFICACIÓN DE SALDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

La verificación de saldos debe ser igual a cero, indicando el éxito del balance.

Para realizar la evaluación financiera del proyecto, se hace un análisis de las principales técnicas de medición de la rentabilidad. El análisis considera la inversión como el menor valor de consumo presente y la cuantía de los flujos de caja proyectados en el tiempo como la recuperación que incluya esa recompensa. Para obtener una comprobación cuantitativa de la factibilidad económica del proyecto se establecen los siguientes los siguientes indicadores.

8.7 Valor presente neto

Consiste en convertir los beneficios futuros a su valor presente, considerando un porcentaje fijo que representa el valor del dinero en el tiempo. Este indicador permite evaluar si el proyecto es rentable, con respecto a la inversión inicial.

La fórmula para obtener el VPN es:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BNt}{(1+i)^t}$$

Donde: BN_t = beneficio neto en el periodo t

i = Tasa de descuento o rendimiento mínimo esperado.

Está definido, como la sumatoria de los valores actualizados (a una tasa mínima de rendimiento), del flujo neto de los fondos. Utilizando este método, los flujos de fondos se descuentan para encontrar su valor actual.

Los criterios de decisión del VPN determinan lo siguiente:

- $VPN > 0$; el proyecto es atractivo ya que el rendimiento del dinero invertido inicialmente es mayor a la tasa de rendimiento “ i ”, es decir, el proyecto arroja un beneficio aún después de cubrir el costo de oportunidad de las alternativas de inversión.
- $VPN = 0$; se considera que el proyecto también es viable, ya que el rendimiento de la inversión es exactamente igual a la tasa de rendimiento “ i ”.
- $VPN < 0$; de dar este resultado se considera que el proyecto es inviable ya que el rendimiento de los dineros invertidos es menor que la tasa de rendimiento “ i ”.

El rendimiento para la empresa “Health&Food”, se presenta a continuación:

Tabla 49.

Valor presente neto VPN

AÑO		FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL	
Año	0	\$ -133.643.197	16,07%	1,000000	\$ -133.643.197	Inversión inicial
Año	1	\$ 50.707.052	16,07%	0,861534	\$ 43.685.861	
Año	2	\$ 58.263.806	16,07%	0,742241	\$ 43.245.798	
Año	3	\$ 78.199.937	16,07%	0,639466	\$ 50.006.217	
Año	4	\$ 99.417.334	16,07%	0,550922	\$ 54.771.198	
Año	5	\$ 123.180.817	16,07%	0,474638	\$ 58.466.318	
VALOR PRESENTE NETO					\$ 116.532.195	

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos (Tabla 49), se llega a establecer que el proyecto Health&Food es viable, debido a que se recupera la inversión y además se obtiene una utilidad de \$116.532.195 (Ciento dieciséis millones quinientos treinta y dos mil ciento noventa y cinco pesos).

8.8 Tasa interna de retorno (TIR)

Este indicador refleja la máxima rentabilidad otorgada por el proyecto. Está definida como la tasa de interés que ganan los dineros que permanecen invertidos en el proyecto.

La tasa interna de retorno puede calcularse con la siguiente ecuación:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BNt}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Donde: BNt = beneficio neto en el periodo t

r = tasa interna de retorno

La tasa de esta manera se compara con la tasa de descuento de la empresa. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse.

En este caso, para el proyecto se hizo uso de la herramienta EXCEL y su fórmula “TIR” para el cálculo de la misma. La TIR para la empresa “Health&Food” se presenta a continuación:

Tabla 50.

TIR

Año 0	\$	-133.643.197	
Año 1	\$	50.707.052	
Año 2	\$	58.263.806	
año 3	\$	78.199.937	
Año 4	\$	99.417.334	
Año 5	\$	123.180.817	
TIR		43,55%	Efectivo Anual

Teniendo en cuenta el resultado de 43,55% obtenido para la TIR (Tabla 50), se comprueba que el proyecto genera un nivel de rentabilidad mayor al esperado, ya que su valor es superior a la tasa mínima de descuento (16,07% EA), por lo tanto, se establece que el proyecto es viable.

8.9 Periodo de recuperación

Es el tiempo necesario para recuperar la inversión original mediante las utilidades obtenidas del proyecto.

Tabla 51.

Recuperación de la inversión

Periodo	Inversión	Flujo Caja Anual	Inversión – Flujo de Caja	Años	Meses
Año 0	-\$ 133.643.197		-\$ 133.643.197	2	\$ 0,31550
Año 1		\$ 50.707.052	-\$ 82.936.145	2	4
Año 2		\$ 58.263.806	-\$ 24.672.339		
Año 3		\$ 78.199.937	\$ 53.527.599		
Año 4		\$ 99.417.334	\$ 152.944.932		
Año 5		\$ 123.180.817	\$ 276.125.750		
				Años	Meses
				PRI	4

Digite el número del año que tiene el último saldo negativo

Divida la casilla del último saldo negativo entre la casilla del valor flujo de caja del siguiente año (recuerde usar paréntesis y signo negativo)

<http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

Según los resultados obtenidos (Tabla 51), la empresa “Health&Food” requiere aproximadamente un tiempo de 2 años y 4 meses para recuperar la inversión, reflejando condiciones favorables y de viabilidad ya que este tiempo es menor que el de la vida útil de los activos fijos de la empresa.

8.10 Relación beneficio / costo

Representa el rendimiento generado por parte del proyecto, indicando el número de unidades monetarias recuperado por cada unidad invertida en el mismo.

La fórmula para determinar la relación beneficio/costo es la siguiente:

$$RB/C = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

Y = Ingresos; E = Egresos (incluida la inversión inicial)

Si RB/C es mayor a la unidad, quiere decir que la inversión es aconsejable ya que existe beneficio por cada unidad monetaria recuperada; si RB/C es igual a 0 (cero), el proyecto es indiferente, pero, si RB/C es menor a la unidad, quiere decir que los costos del proyecto son de mayor valor y no proporciona ningún beneficio a la inversión.

Tabla 52.

Relación beneficio/costo

AÑO	FLUJO ESPERADO	TASA DE DESCUENTO	FACTOR DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL	
Año 0	\$ -133.643.197	16,07%	1,000000	\$ -133.643.197	Inversión inicial
Año 1	\$ 50.707.052	16,07%	0,861534	\$ 43.685.861	
Año 2	\$ 58.263.806	16,07%	0,742241	\$ 43.245.798	
Año 3	\$ 78.199.937	16,07%	0,639466	\$ 50.006.217	
Año 4	\$ 99.417.334	16,07%	0,550922	\$ 54.771.198	
Año 5	\$ 123.180.817	16,07%	0,474638	\$ 58.466.318	
VALOR PRESENTE NETO				\$ 1,87	

RB/C = Valor actual año (1+2+3+4+5)/valor actual inversión inicial.

Teniendo en cuenta el resultado obtenido de 1,87 (Tabla 52), se puede determinar que el proyecto permite recuperar 0,87 pesos por peso invertido.

8.11 Análisis de sensibilidad

Este análisis muestra lo que puede suceder al momento de cambiar o hacer variaciones en las condiciones que afectan directamente las utilidades del proyecto.

Teniendo en cuenta la volatilidad del entorno y el dinamismo económico mundial, bajo escenarios que podrían considerarse no predecibles se han definido cuatro (4) variables que podrían cambiar durante el desarrollo del proyecto.

Las variables seleccionadas fueron: Costos fijos y variables (aumento), Ingresos por ventas (Disminución), Salario de MOD (Aumento), Precio de materia prima (Incremento). En la tabla 42 se muestran las variables de entrada al análisis de sensibilidad

Tabla 53.

Resumen de sensibilizaciones

RESUMEN DE SENSIBILIZACIONES						
Variables	Variación	TIR %	VAN	P. Recuperación	RB/C	Evaluación
En el proyecto	0%	43,55%	\$ 116.532.195	28 meses	1,87	Viable
Aumento de costos Indirectos fijos y variables	15%	39,44%	\$ 99.101.859	30 meses	1,74	Sensible
Disminución de ingresos x ventas	5%	26,88%	\$ 43.632.490	37 meses	1,33	Muy sensible
Aumento de salario MOD	10%	39,64%	\$ 100.972.642	30 meses	1,75	Sensible
Incremento en precios MP	10%	32,15%	\$ 68.492.434	34 meses	1,5	Muy sensible
TMAR: Tasa mínima aceptable de rendimiento 16,07%						

- El proyecto presenta un buen comportamiento ante la posibilidad de generar variaciones en los factores que generan las utilidades, en la Tabla 53, se refleja que bajo ninguna de estas variaciones se presentan pérdidas o saldos negativos en el VPN y ninguna variación arroja una

TIR inferior a la tasa mínima aceptable de rendimiento. Por lo cual se puede inferir que se desarrolla en un escenario estable manteniendo TIR positivas, de acuerdo a lo esperado.

- A pesar de que todas las variables representan un grado de sensibilidad, son menos relevantes la variación en los costos fijos y variables, el salario de la MOD.
- La disminución del ingreso por ventas, representa un alto grado de variabilidad. Entonces, puede concluirse que el mayor riesgo existente para la factibilidad del negocio, y de encontrar una Tasa Interna de Retorno poco conveniente sería que los ingresos se redujeran a causa de una fluctuación en el mercado.
- El proyecto presenta una alta sensibilidad a la disminución de sus ventas, lo implica una reducción aproximada del 60% con respecto al VPN de la empresa y el periodo de recuperación sería el más extenso de las posibilidades.

9. Conclusiones

Tanto en Bucaramanga como en su área metropolitana se encuentran diferentes factores (Tradición, Costumbres, etc.) que generan en sus habitantes un hábito de alimentación poco saludable, según el análisis del sector y el estudio de mercados realizado, se encuentra que actualmente existe una demanda de personas preocupadas por su salud, su estética y con la disposición de cambiar sus malos hábitos de alimentación pero que no encuentran en la oferta un establecimiento que cumpla con las expectativas y condiciones necesarias para suplir sus necesidades de manera satisfactoria.

Durante el desarrollo del proyecto se logró evidenciar a través de observación por parte del autor, que la demanda actual insatisfecha es atendida por restaurantes con una trayectoria no superior a 8 años dentro del mercado. Además, se encontró en estos restaurantes una carencia de servicios que, a diferencia de estos, sí serán ofrecidos en Health&Food y que sostienen el concepto de innovación y diferenciación de esta idea de negocio.

En términos de tendencias de mercado es de resaltar el crecimiento y la importancia que ha ganado en los últimos años el sector HORECA en Colombia, gran parte de este crecimiento se debe al incremento turístico de las regiones tanto de población nacional como extranjera. El consumo de comidas saludables o tipo gourmet está en expansión debido a que hoy en día los comensales buscan restaurantes que brinden menús más saludables, pero a su vez con velocidad y calidad, características y principios fundamentales en la idea de negocio Health&Food, una de las razones por la cuál es viable este proyecto.

Mediante el trabajo de campo y la información recopilada en la investigación de mercados, realizada a personas pertenecientes a la zona de influencia del proyecto, se logra evidenciar que existe interés por parte de la comunidad hacia la creación y puesta en marcha del restaurante “Health&Food”, tal y como se muestra en los resultados pertenecientes a la pregunta número 16 de la encuesta de mercados, donde un 75,5% de las personas encuestadas manifiestan que la probabilidad de asistir al nuevo restaurante gourmet es igual a mayor a un 75%.

En relación a la parte operativa, es importante tener en cuenta lo crítico que resulta el control de existencias. Dado que se trata de productos alimenticios que pueden sufrir afectaciones en su calidad por diferentes motivos, el nivel de inventario no puede superar las 4 semanas según para qué tipo de componente. Para esto será necesario contar con la maquinaria y equipos ideales para el control de temperaturas en función de mantener su correcto estado. Además, el control de

inventario con apoyo de nuestras aplicaciones informáticas, como manualmente realizando recuentos periódicos será fundamental.

El proyecto es viable técnica y administrativamente, teniendo en cuenta que los elementos y recursos de tipo técnico, locativos, infraestructural, físico, humano y financieros necesarios para su correcto funcionamiento son de fácil acceso y disponibilidad en la ciudad.

El impacto socio-ambiental resulta positivo y sin ningún tipo de riesgo respectivamente. Socialmente se contribuye de manera significativa en el cambio de los hábitos alimenticios de las personas y a su vez en la disminución de la tasa de desempleo de la ciudad. Ambientalmente se manejarán los desechos orgánicos como inorgánicos de manera adecuada y serán entregados a las entidades correspondientes.

La inversión requerida para la creación y puesta en marcha del restaurante “Health&Food” es de \$133.643.197 (ciento treinta y tres millones seiscientos cuarenta y tres mil ciento noventa y siete pesos), inversión utilizada para su creación y primeros 3 meses de operación. Los recursos económicos mencionados anteriormente se pretenden lograr con la inscripción y participación en las convocatorias del Fondo Emprender (FE) por medio del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

El precio de venta establecido para los productos que se pretenden ofrecer en el menú, son competitivos en el mercado de Bucaramanga, y se cuenta con un plus que es el servicio de nutrición.

En base a los resultados obtenidos en los indicadores como el VPN y la TIR, se concluye que el proyecto es viable pues el VPN arrojado por el análisis es superior a cero en un margen muy superior. Además la TIR es muy atractiva siendo esta de 43,55%, valor aceptable en el entorno de mercado influyente del proyecto.

La capacitación de cada una de las personas que intervengan en los procesos de producción es necesaria en función de garantizar la calidad del producto y estar en regla ante la normatividad legal en cuanto a higiene y manipulación de alimentos. De igual manera se debe tratar de estandarizar los procesos con el objetivo de manejar una producción limpia.

De acuerdo con las tendencias del sector HORECA actualmente y para los próximos años, la disposición de los clientes observada a partir de la investigación de mercados realizada, la viabilidad técnica y operativa y los resultados financieros proyectados, se concluye que el proyecto Health&Food es viable.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Floridablanca. (2012). *Proyecto de Acuerdo No. de 2012 Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo “Primero Floridablanca 2012-2015”*. Obtenido de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/floridablancasantanderpd20122015.pdf>
- Bernácer, R. (2014). *Ocho tendencias en alimentación saludable para 2014*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://www.dietistasnutricionistas.es/8-tendencias-en-alimentacionsaludable-para-el-2014>
- Bradford Sicard, H. (13 de Marzo de 2017). *TIC: una herramienta para emprender*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/henry-bradford-sicard/tic-una-herramienta-para-emprender-analisis-portafolio-14-de-marzo-de-2017-504098>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Marzo de 2017). *Producto Interno Bruto Santander 2015 - Revisado*. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/pib%20revisado.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2015). *Empresas constituidas en Santander 2015*. Recuperado el febrero de 2016, de http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/constituidas_2015.pdf
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2015). *Empresas inscritas Santander*. Recuperado el febrero de 2016, de <http://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/ins2015.htm>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Septiembre de 2016). *Sector Restaurantes Área Metropolitana de Bucaramanga*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/restaurantes.pdf>

Caracol. (24 de Octubre de 2016). *De restaurantes a experiencias gastronómicas*. Recuperado el septiembre de 2016, de http://caracol.com.co/emisora/2016/10/21/bucaramanga/1477062414_860478.html

Concejo de Bucaramanga. (Febrero de 2014). *Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga Segunda Generación 2013 - 2027*. Obtenido de <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/planordenamientoterritorial/tomo2.pdf>

Concejo de Bucaramanga. (Febrero de 2014). *Plan de Ordenamiento Territorial de Segunda Generación 2013 - 2027*. Obtenido de <http://www.concejodebucaramanga.gov.co/planordenamientoterritorial/tomo2.pdf>

CONICYT Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. (30 de Agosto de 2010). *Organismos Nacionales de Ciencia y Tecnología*. Obtenido de <http://www.conicyt.cl/blog/2010/08/organismos-nacionales-de-ciencia-y-tecnologia/>

Constitución Colombia. (1991). *Artículo 25*. Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>

Corte Constitucional. (s.f.). *Constitución Política de Colombia Actualizada con los Actos Legislativos a 2015*. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>

D., B., & A., R. (18 de Enero de 2016). *Diseño de puestos de trabajo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo>

DANE. (2005). *Censo General 2005 Perfil Girón - Santander*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/giron.pdf>

DANE. (2005). *Censo General 2005 Perfil Bucaramanga - Santander*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/bucaramanga.pdf>

DANE. (2005). *Censo General 2005 Perfil Floridablanca - Santander*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/floridablanca.pdf>

- DANE. (2005). *Censo General 2005 Perfil Piedecuesta - Santander*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/piedecuesta.pdf>
- DANE. (2015). *Población por edad y sexo*. Obtenido de <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>
- DANE. (s.f.). *Visor: proyecciones de población total por sexo y grupos de edad de 0 hasta 80 y más años . (2005 – 2020)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografía-y-población/proyecciones-de-población>.
- Decreto 3075 . (1997). *Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_3075_1997.pdf
- Dobón, M. (s.f.). *Que es un estudio de mercado*. Obtenido de <https://www.gestion.org/economia-empresa/48967/que-es-un-estudio-de-mercado>
- Emprendedores. (14 de Agosto de 2009). *Cómo abrir un restaurante*. Recuperado el 20 de OCTUBRE de 2006, de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-abrir-restaurante>
- Entrepreneur. (29 de Abril de 2011). *Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/264164>
- Escuela Marketing Gastronómico. (20 de marzo de 2014). *Nuevas tecnologías en restaurantes ¿Cómo ayudan a subir las ventas en hostelería?* Obtenido de <http://escuelamarketinggastronomico.net/nuevas-tecnologias-en-restaurantes-como-ayudan-a-subir-las-ventas-en-hostelería/>
- Esloan, E. (s.f.). *Tendencia en alimentos*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/66687-tendencias-alimentos>
- Eventsite. (s.f.). *¿Por qué hay tantos restaurantes nuevos en Bucaramanga? El boom del momento*. Obtenido de <https://eventsite.com.co/bucaramanga/blog/restaurantes/restaurantes-nuevos-en-Bucaramanga>

FENALCO. (s.f.). *Salud y bienestar, las nuevas prioridades del consumidor colombiano*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://www.fenalco.com.co/contenido/4329>

Finanzas Personales. (s.f.). *Lo que debe saber antes de montar un restaurante*. Obtenido de <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/lo-debe-saber-antes-montar-restaurante/38064>

Gente de cabecera. (Marzo de 2017). *Balance de seguridad en cabecera es positivo*. Obtenido de <http://www.gentedecabecera.com/2017/03/balance-de-seguridad-en-cabecera-es-positivo/>

Gestión legal Colombia. (2013). *¿Qué impuestos pagan las empresas en Colombia?* Obtenido de <http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>

Gestión Restaurantes. (2 de julio de 2009). *Factores del 'macro- entorno' que afectan al restaurante*. Obtenido de <http://www.gestionrestaurantes.com/factores-del-macro-entorno-que-afectan-al-restaurante/>

Joserrago. (s.f.). Obtenido de www.joserrago.com.co

Kotler, P. (2011). *Dirección de mercadotecnia octava edición Análisis, Planeación, implementación y Control*. Obtenido de http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler_Dirección_de_mercadotecnia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Obtenido de https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf

La República. (13 de Junio de 2015). *El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>

Martínez, É. J. (2 de Mayo de 2012). *Los malos hábitos alimenticios enferman a los santandereanos*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/154789-los-malos-habitos-alimenticios-enferman-a-los-Santander>

- MINCIT. (2012). *Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 006 Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=66497&name=NTS-USNA_006_version_2012.pdf&prefijo=file
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2011). *Mipymes*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/preguntas-frecuentes/17/Mipymes>
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación. 2 Edición*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA89&lpg=PA89&dq=investigaci%C3%B3n%20exploratoria&source=bl&ots=i-cwuXRd2Z&sig=FSidLibCgNEsuwivnrerRvG2mkk&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwin6pyAzovTAhXF5SYKHZT-BIM4ChDoAQgjMAI#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20e>
- Nielsen. (27 de Septiembre de 2016). *6 de cada 10 consumidores colombianos dicen seguir dietas especializadas que omiten ciertos ingredientes*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas.html>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Obtenido de http://www.qpt-consulting.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder_phd_bm_ontology.pdf
- Pabón Barajas, H. (s.f.). *Fundamentos de costos*. Bucaramanga: Ediciones Universidad Industrial de Santander.
- Pérez, B. (Noviembre de 2016). *Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017*. Obtenido de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
- Portafolio. (22 de Abril de 2008). *Restaurantes Mueven \$6 billones al año*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/restaurantes-mueven-billones-ano-454340>

- Portafolio. (24 de Enero de 2017). *El Gobierno es optimista por el crecimiento del PIB en 2017*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/gobierno-es-optimista-con-crecimiento-del-pib-502957>
- Portafolio. (5 de Enero de 2017). *La inflación del 2016 fue 5,75 %, informó el DANE; salud y alimentos 'dispararon' el costo de vida*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-el-2016-fue-75-informo-el-dane-502607>.
- Portafolio. (9 de Enero de 2017). *Mejora el panorama económico para el 2017*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia-colombiana-mejoraria-para-2017-502643>
- Promonegocios. (s.f.). *El Concepto de Precio*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/precio/concepto-de-precio.html>
- Proyecto de Acuerdo. (2012). *Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo “Primero Floridablanca 2012-2015”*. Obtenido de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/floridablancasantanderpd20122015.pdf>
- Pulido Villamizar, R. F. (2009). Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/11286/2/131424.pdf>
- Resolución 2674. (22 de Julio de 2013). *Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202674%20de%202013.pdf
- Restaurant News. (6 de marzo de 2016). *Bars and Restaurants Get Innovative with Guest-Facing Technology*. Obtenido de <http://www.restaurantnews.com/bars-and-restaurants-get-innovative-with-guest-facing-technology/>
- Revista Dinero. (31 de Marzo de 2015). *Lluvia de hamburguesas*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresaa/caratula/articulo/negocio-comidas-Colombia/207247>

Revista Dinero. (2 de Febrero de 2016). *Bares y restaurantes pronostican pérdidas por culpa de la reforma tributaria*. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/bares-y-restaurantes-en-contra-de-las-modificaciones-al-iva-en-la-tributaria/238556>

Revista Dinero. (29 de agosto de 2016). *Economía Colombiana creció 2%, el peor dato en 7 años*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-la-economia-en-colombia-o-pib-en-el-segundo-trimestre-de-2016/231326>

Revista Escala. (s.f.). *Formulación*. Obtenido de http://www.revistaescala.com/attachments/348_4.POT%20Formulacion.pdf

Revista La Barra. (s.f.). *5 Predicciones para las cadenas de restaurantes en 2015*. Obtenido de <http://revistalabarra.com/noticias/predicciones-cadenas-restaurantes>

Revista La Barra. (s.f.). *La demanda se siente y la oferta se ha multiplicado*. Obtenido de <http://revistalabarra.com/ediciones/edicion75/La-demanda-se-siente-y-la-oferta-se-ha-multiplicado>

Secretaria Senado. (s.f.). *Código Sustantivo del Trabajo*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

UDLAP. (s.f.). *Capítulo II Marco Teórico*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/suarez_s_m/capitulo2.pdf

Universidad Central. (s.f.). *Consumo consciente es tendencia en Colombia*. Obtenido de <http://orientacion.universia.net.co/universidades/universidad-central-334/noticias/consumo-consciente-es-tendencia-en-colombia-3099.html>

Vanguardia. (23 de Septiembre de 2016). *El sector de restaurantes sigue creciendo en Bucaramanga*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/374021-el-sector-de-restaurantes-sigue-creciendo-en-Bucaramanga>

Villavicencio Espinoza, J. G. (Abril de 2015). *Plan de negocios para la creación de un restaurante que ofrezca alimentos frescos, balanceados y ricos en nutrientes que aporten diariamente a la salud del consumidor, en el sector de La Paz, al norte de la ciudad de Quito; con*

proyección a crear una . Recuperado el 19 de octubre de 2016, de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/627/1/T-UIDE-0577.pdf>