

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE BAR
TEMÁTICO CULTURAL EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

LEIDY CAROLINA SUAREZ FIGUEROA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2019

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE BAR
TEMÁTICO CULTURAL EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

LEIDY CAROLINA SUAREZ FIGUEROA

**Trabajo de aplicación presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios**

DIRECTOR:

**AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA
Doctora en Ciencias Económicas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2019**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS.....	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
3.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	21
3.1.1 Población.	22
3.1.2 Muestra.	22
3.1.3 Criterios de inclusión.....	22
3.1.4 Técnicas de recolección de la información.	23
3.1.5 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.	23
3.2 ANÁLISIS TÉCNICO.....	23
3.2.1 Tamaño del proyecto.	23
3.2.2 Capacidad de producción.	23
3.2.3 Distribución.	23
3.2.3 Producto.....	24
3.2.4 Procesos.....	24
3.2.5 Maquinaria y equipos.....	24
3.2.6 Proveedores.....	24
3.3 ESTUDIO LEGAL	24
3.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	24
3.5 EVALUACIÓN FINANCIERA	25

3.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	25
4. RESULTADOS.....	28
4.1 ESTUDIO DE MERCADOS	28
4.1.1 Análisis del sector.	28
4.1.2 Competencia.....	33
4.1.3 Estudio de mercado.	34
4.1.4 Resultados de la encuesta.....	35
4.1.5 Estimación de la demanda.....	46
4.1.6 Perfil del mercado.	47
4.1.7 Marketing mix.....	48
4.2 ANÁLISIS TÉCNICO.....	50
4.2.1 Localización.	50
4.2.2 Distribución.	51
4.2.3 Distribución de planta.....	51
4.2.4 Capacidad de producción	53
4.2.5 Procesos.....	53
4.2.6 Proveedores.....	54
4.3 ESTUDIO LEGAL	55
4.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	57
4.4.1 Estructura organizacional.....	58
4.4.2 Funciones y perfiles de cargos	58
4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA	60
4.5.1 Inversión inicial.	60
4.5.2 Inversión diferida.....	61
4.5.3 Capital de trabajo.....	62
4.5.4 Costos variables.	62
4.5.5 Costos fijos.	63
4.5.7 Proyecciones	67
4.5.8 Evaluación financiera.....	72

4.5.9 Análisis de escenarios.	73
4.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	73
4.6.1 Estrategias FO.	76
4.6.2 Estrategias FA.	76
4.6.3 Estrategias DA	76
4.6.4 Estrategias DO.....	77
4.6.5 Razón social	77
4.6.6 Misión.....	78
4.6.7 Visión.	78
4.6.8 Valores.....	78
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA.....	81

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Canvas inicial del Plan de negocios	27
Figura 2. Empresas inscritas en el área metropolitana de Bucaramanga 2017	30
Figura 3. Emprendimiento del sector en el área metropolitana de Bucaramanga..	31
Figura 4. Consumo de comidas en el área metropolitana de Bucaramanga	31
Figura 6. Ubicación restaurante bar	50
Figura 7. Distribución de planta del restaurante bar	52
Figura 8. Proceso de atención a un cliente	54
Figura 9. Estructura organizacional	58
Figura 10. Canvas restaurante bar – GABO	75
Figura 11. Logo.....	78

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. ¿Está de acuerdo en contestar esta encuesta?	35
Gráfica 2. En qué municipio vive.....	36
Gráfica 3. En que barrio vive.....	37
Gráfica 4. Su edad está entre	38
Gráfica 5. Frecuenta restaurantes	38
Gráfica 6. Con qué frecuencia va a restaurantes.....	39
Gráfica 7. Con quien frecuenta visitar a restaurantes bar	39
Gráfica 8. Importancia del ambiente del restaurante	40
Gráfica 9. Importancia del precio en el restaurante	40
Gráfica 10. Importancia de la ubicación del restaurante	41
Gráfica 11. Importancia de la decoración del restaurante.....	41
Gráfica 12. Importancia de la comida del restaurante.....	42
Gráfica 13. Importancia del servicio del restaurante	42
Gráfica 14. Importancia de la comodidad	43
Gráfica 15. Entre qué horas prefiere ir al restaurante	43
Gráfica 16. Le gusta los eventos culturales	44
Gráfica 17. Frecuenta bares nocturnos.....	44
Gráfica 18. Escogencia de restaurante bar cultural	45
Gráfica 19. Disposición a pagar por un plato en un restaurante bar	45
Gráfica 20. Conoce un restaurante temático	46
Gráfica 21. Conceptos de restaurante bar	46

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica	29
Tabla 2. Variación del valor agregado del sector	30
Tabla 3. Competencia del Restaurante Bar	33
Tabla 4. Presupuesto de plan de mercadeo	49
Tabla 5. Maquinaria y equipos	53
Tabla 6. Perfil de cargo administrador	59
Tabla 7. Perfil de cargo contador	59
Tabla 8. Perfil de cargo cajero	59
Tabla 9. Perfil de cargo chef	60
Tabla 10. Perfil de cargo auxiliar de cocina	60
Tabla 11. Perfil de cargo mesero	60
Tabla 12. Inversión fija	61
Tabla 13. Inversión diferida	61
Tabla 14. Capital de trabajo	62
Tabla 15. Materia prima	62
Tabla 16. Plan de producción	63
Tabla 17. Costo anual	63
Tabla 18. Mano de Obra	64
Tabla 19. Gastos de producción	64
Tabla 20. Otros Gastos	65
Tabla 21. Proyección de producción de menú	66
Tabla 22. Ventas anuales	66
Tabla 23. Proyecciones de servicio a la deuda	67
Tabla 24. Proyección servicio a la deuda año a año	69
Tabla 25. Proyecciones de estado de resultados	70
Tabla 26. Proyección flujo de caja	71

Tabla 27. Balance General	72
Tabla 28. Evaluación financiera	72
Tabla 29. Valores de escenarios.....	73
Tabla 30. Análisis de escenarios	73
Tabla 31. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto	76

LISTA DE ANEXOS

**“Ver Anexos Adjuntos en el CD y pueden visualizarse en la base de datos
UIS”**

Anexo A. Encuesta

Anexo B. Menú

Anexo C. Evaluación Financiera

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA RESTAURANTE BAR TEMÁTICO CULTURAL EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA*

AUTOR: LEIDY CAROLINA SUAREZ FIGUEROA**

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Cultural, Plan de Negocios, Marketing, Restaurante, Gastronomía.

DESCRIPCION:

Con el crecimiento de la población y otros factores que día tras día resultan de la agitación común de la población en Bucaramanga y su área metropolitana, crece la necesidad de disfrutar al máximo el tiempo libre con el que se cuenta, por esta razón, una Propuesta de trabajo de aplicación basada en la presentación e implementación de un plan de negocios, el cual se realiza en las siguientes etapas: análisis de mercado, análisis técnico y administrativo, análisis económico y financiero y formulación estratégica, permitiendo demostrar la viabilidad del negocio en Bucaramanga. Ciudad y área metropolitana.

La metodología del plan de negocios tiene como objetivo investigar, analizar y buscar estrategias para mejorar o cambiar la forma de satisfacer las necesidades del cliente, brindando estrategias innovadoras que llamen su atención y deseen adquirir los servicios que se ofrecen en el bar del restaurante y que se traduzcan en aspectos estratégicos. Formulación de la empresa.

En el estudio de los mercados, se identificaron las necesidades del comerciante, creando un espacio de oportunidad para penetrar en el mercado objetivo, a través de canales de marketing y herramientas de marketing.

En el estudio técnico y administrativo fue posible establecer la infraestructura interna del bar del restaurante, los procesos que se requieren para brindar el servicio ofrecido y el personal necesario para satisfacer las expectativas y necesidades del mercado, alcanzando factores diferenciadores que Permite capturar una porción del mercado.

En el estudio legal, se determinaron los requisitos legales necesarios para instalar el bar del restaurante, para cumplir con cada uno de estos.

En el estudio financiero y de evaluación, se generaron los informes financieros que permitieron evaluar la viabilidad del plan de negocios.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Aura Cecilia Pedraza Avella, Doctora en Ciencias Económicas.

ABSTARCT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF THE CULTURAL THEMATIC BAR RESTAURANT IN BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA*

AUTHOR: LEIDY CAROLINA SUAREZ FIGUEROA**

KEYWORDS: Entrepreneurship, Cultural, Business Plan, Marketing, Restaurant, Gastronomy.

DESCRIPTION:

With the growth of the population and other factors that day after day result from the common agitation of the population in Bucaramanga and its metropolitan area, the need grows to enjoy to the maximum the free time with which it is counted, for this reason, a Application work proposal based on the presentation and implementation of a business plan, which is carried out in the following stages: market analysis, technical and administrative analysis, economic and financial analysis and strategic formulation, allowing to demonstrate the viability of the business in the Bucaramanga city and metropolitan area.

The business plan methodology aims to investigate, analyze and seek strategies to improve or change the way to meet the needs of the client, providing innovative strategies that call your attention and want to acquire the services provided in the restaurant bar and that translate into the strategic formulation of the company.

In the study of markets the needs of the merchant were identified, creating a space of opportunity to penetrate the target market, through marketing channels and marketing tools.

In the technical and administrative study it was possible to establish the internal infrastructure of the restaurant bar, the processes that are required to provide the service offered, and the necessary personnel in order to meet the expectations and needs of the market, reaching differentiating factors that allow capture a portion of the market.

In the legal study, the legal requirements necessary to set up the restaurant bar were determined, in order to comply with each one of these.

In the financial and evaluation study, the financial reports that allowed evaluating the viability of the business plan were generated.

* Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Aura Cecilia Pedraza Avella, Doctora en Ciencias Económicas.

INTRODUCCIÓN

Con el crecimiento de la población y otros factores que día a día resultan del agite común de la población en Bucaramanga y su área metropolitana, crece la necesidad de disfrutar al máximo el tiempo libre con el que se cuenta, por esta razón, se presenta una propuesta de trabajo de aplicación basada en la presentación e implementación de un plan de negocios, que se realiza en las siguientes etapas: análisis del mercado, análisis técnico y administrativo, análisis económico y financiero y formulación estratégica, permitiendo demostrar la viabilidad del negocio en la ciudad de Bucaramanga y área metropolitana.

Actualmente existe una alta oferta en el mercado de restaurantes en el área metropolitana de Bucaramanga, que ofrecen una gran variedad de platos y de enfoques temáticos, sin embargo, se identificaron una serie de oportunidades de mejora que llevaron a generar el plan de negocios. Santander se considera una buena plaza para dar a conocer las nuevas y variadas tendencias en comidas y de brindar ambientes innovadores para que los clientes disfruten de un momento agradable, y teniendo en cuenta que Bucaramanga y su área metropolitana crece a un ritmo acelerado, con ellos también aparecen nuevos establecimientos que brinden espacios para el consumidor que no solo busca un lugar para alimentación, sino también un sitio de esparcimiento sin olvidar una buena atención.

La metodología del plan de negocios pretende investigar, analizar y buscar las estrategias para mejorar o cambiar la forma de suplir las necesidades del cliente, brindando estrategias innovadoras que llamen su atención y quieran adquirir los servicios prestados en el restaurante bar y que se traducen en la formulación estratégica de la empresa.

En el estudio de mercados se identificó las necesidades del mercador, creando un espacio de oportunidad para penetrar el mercado objetivo, a través de canales de comercialización y herramientas de marketing.

En el estudio técnico y administrativo se logró establecer la infraestructura interna del restaurante bar, los procesos que se requieren para la prestación del servicio ofrecido, y el personal necesario con el fin de cumplir con las expectativas y necesidades del mercado, alcanzando factores diferenciadores que permitan captar una porción del mercado.

En el estudio legal se determinaron los requisitos legales necesarios para conformar el restaurante bar, con el fin de darle cumplimiento a cada uno de estos.

En el estudio financiero y de evaluación se generaron los informes financieros que permitieron evaluar la viabilidad del plan de negocios.

En el direccionamiento estratégico y con los resultados de los estudios anteriores se diseñó toda la estructura empresarial que permitió implementar el plan de negocios.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Existe una alta demanda de consumo en el sector de restaurantes y bares en Colombia, causando un aumento en la competencia comercial, originando que en las ciudades intermedias se presente una expansión de estos negocios, lo que hace que este país sea un lugar atractivo para el mercado de restaurantes y bares¹. Adicionalmente, el aumento de la población en Bucaramanga y su área metropolitana, estimada para el 2017 en aproximadamente 1.141.671 habitantes, hace que sea una zona atractiva para la creación de un restaurante bar temático cultural².

Para los próximos años el mercado colombiano se prevé que aumentará en un 7,0% y que en la actualidad el mercado maneja aproximadamente US\$10.124 millones anuales, y se calcula que en promedio un ciudadano colombiano destina aproximadamente \$890.000 pesos anuales para comer fuera de su casa, lo que arroja un gasto promedio cada 30 días de \$74.166 pesos per cápita³. Adicionalmente, el sector gastronómico en Colombia ha tenido un crecimiento importante, logrando aportar junto con el sector hotelero un 3,6% del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano, y que para Santander se alcanzó el 1,7% para el año 2016; el área metropolitana de Bucaramanga cuenta con 5.281 negocios inscritos en cámara de comercio⁴.

¹ AMÉRICA ECONOMÍA.COM. Colombia: cadenas de comidas se disputan mercado de US\$10.000M anuales En: Revista América economía [en línea]. (22 de diciembre de 2010). Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-cadenas-locales-y-extranjeras-de-comida-disputan-mercado-de-us10000m-an>> [Citado el 17 de abril de 2017]

² OBSERVATORIO METROPOLITANO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. Sustentabilidad social urbana. [en línea]. (11 de enero de 2017). Disponible en: http://www.observatoriometropolitano.com.co/S_social_u.aspx [Citado el 18 de abril de 2017]

³ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Sectores restaurantes área metropolitana de Bucaramanga. Actualidad económica [en línea] (julio de 2017). Disponible en: <<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/restaurantes.pdf>> [Citado el 22 de agosto de 2017]

⁴ Ibid. ⁴ AMÉRICA ECONOMÍA.COM. Colombia: cadenas de comidas se disputan mercado de US\$10.000M anuales En: Revista América economía [en línea]. (22 de diciembre de 2010). Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-cadenas-locales-y-extranjeras-de-comida-disputan-mercado-de-us10000m-an>> [Citado el 17 de abril de 2017]

Por otro lado, existe una dinámica muy interesante en términos de emprendimiento, ya que en el 2016 se constituyeron 1.300 nuevas empresas y 9.935 en los últimos 10 años, donde las ventas en el 2016 fueron de 6.000 millones de pesos; el 99,8% de las empresas son catalogadas como microempresas, el 0,2% como pequeña empresa y solo el 0,02% como mediana empresa⁵.

Con el diseño del plan de negocios se desea mostrar una metodología que especifica las etapas y estrategias necesarias y validadas que permitan realizar una evaluación objetiva de un proyecto de inversión, así como una formulación estratégica para la puesta en marcha.

Los factores claves de éxito de la permanencia de un restaurante bar temático cultural, son: La gastronomía, la innovación, el servicio al cliente y la ambientación del sitio; por lo anterior, la idea de negocio es un restaurante bar temático cultural que brinde un espacio donde los artistas como cantantes, cuenteros, comediantes, magos, entre otros, presenten un show agradable a los clientes mientras ellos disfrutan de una variedad gastronómica, sin olvidar la excelencia en el servicio. Es importante resaltar que en la región no existe un restaurante bar que cuente con el mismo enfoque o concepto, dentro de este segmento no existe ninguna propuesta que mezcle la cultura y el arte con la gastronomía, existiendo así una oportunidad importante de éxito para la idea de negocio.

Gracias a la globalización existen tendencias enfocadas en el cambio donde presentar una propuesta novedosa de servicio genera un interés a la comunidad,

⁴ OBSERVATORIO METROPOLITANO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. Sustentabilidad social urbana. [en línea]. (11 de enero de 2017). Disponible en: http://www.observatoriometropolitano.com.co/S_social_u.aspx [Citado el 18 de abril de 2017]

⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Sectores restaurantes área metropolitana de Bucaramanga. Actualidad económica [en línea] (julio de 2017). Disponible en: <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/restaurantes.pdf> [Citado el 22 de agosto de 2017]

⁴ Ibid.

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Sectores restaurantes área metropolitana de Bucaramanga. Actualidad económica [en línea] (julio de 2017). Disponible en: <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/restaurantes.pdf> [Citado el 22 de agosto de 2017]

ya que las personas cada vez son más críticas, selectivas y exigentes frente a la escogencia de un sitio de esparcimiento, diversión o para compartir un momento agradable, sin importar el factor precio ganando una importancia el valor agregado que tenga el servicio prestado que permita brindarle al cliente una mayor satisfacción y una recordación de marca.

La implementación de esta la idea de negocio mencionada generará empleos en la región, dinamismo en el mercado de la región, aumento en la demanda de insumos necesarios para el funcionamiento del restaurante bar, aumentando la existencia de nuevos proveedores y permitiendo el desarrollo de la economía de la región ya que se oferta un servicio diferenciador que no se presta en Bucaramanga y su área metropolitana. Adicionalmente, se generará un espacio cultural en la región, permitiéndole a los artistas que están en sus inicios y a los artistas reconocidos, participar en el establecimiento brindado un espectáculo al cliente el cual tendrá una experiencia diferenciadora, permitiendo fortalecer la cultura de la región y sirviendo de trampolín para los nuevos artistas. La población del área metropolitana de Bucaramanga tendrá una opción diferente y culta que permita vivir momentos agradables y al mismo tiempo compartir con sus familiares y amigos de platos exclusivos y shows únicos (Show de Música, Magia, comedia stand-up, entre otros).

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de negocios para evaluar la viabilidad de la creación de un restaurante bar temático cultural.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercados para determinar el entorno, la demanda, la oferta, canales de distribución, precios y publicidad para la creación de un restaurante bar temático cultural, precisando con esto su viabilidad comercial en Bucaramanga y área metropolitana.
- Desarrollar el análisis técnico para definir los requerimientos técnicos del restaurante bar.
- Ejecutar un estudio legal para determinar los requisitos normativos y reglamentarios aplicables, así como lo necesario para la constitución de la empresa.
- Analizar administrativamente el proyecto para determinar el organigrama, manual de funciones y la fuerza laboral requerida.
- Evaluar financieramente el proyecto, calculando costos, definiendo fuentes de financiación y elaborando estados financieros iniciales y proyectados para evaluar su factibilidad.
- Desarrollar la formulación estratégica de la empresa, determinando el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico se enfoca en dar cumplimiento a los objetivos propuestos interrelacionando cada uno de estos con lo aprendido en el marco teórico. A continuación, se presenta la interrelación mencionada, detallando las actividades que se desarrollarán y que comprenden la formulación del plan de negocios.

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

Para dar cumplimiento al primer objetivo relacionado con el estudio de mercado se llevará a cabo un estudio transversal cuantitativo, ya que se desea dar solución al planteamiento del problema identificando la percepción, tendencia y preferencia de los clientes potenciales en el momento de elegir una opción para disfrutar de una comida y de un ambiente agradable. El diseño del proyecto de estudio será de tipo descriptivo, representando de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés, en caso específico la preferencia y aceptación de contar con un restaurante bar temático cultura; los datos encontrados se analizarán, expondrán y resumirán de manera cuidadosa extrayendo la información importante que aporte al estudio⁶.

La finalidad primordial del estudio es determinar el entorno, la demanda, la oferta, canales de distribución, precios y publicidad para la creación de un restaurante bar temático cultural, precisando con esto su viabilidad comercial en Bucaramanga y área metropolitana⁷. Por lo anterior, se diseñó una encuesta (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) para dar cumplimiento a los propósitos definidos en el estudio. Las encuestas se diligenciarán en entrevista personal y

⁶ Técnicas de Estudio [Internet]. [citado 29 de abril de 2016]. Disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>

⁷ Roberto Hernández Sampier. Metodología de la investigación. 6.a ed. McGraw-Hill Interamericana; 2014

directa con cada uno de los encuestados con el objetivo de aclarar dudas e inquietudes.

3.1.1 Población. Una población corresponde a un conjunto de elementos con determinadas características que diferencien o logren determinar aspectos específicos de la misma⁸. La población estudio estará constituida por los hogares de Bucaramanga y área metropolitana.

3.1.2 Muestra. El cálculo de la muestra de la población a encuestar se determinó mediante la siguiente expresión matemática:

$$n = \frac{z^2 N p q (N - 1)}{e^2 + Z^2 p q}$$

Dónde:

N= Población

Z= Nivel de confiabilidad

e= Error estimado

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

Teniendo en cuenta la población del área metropolitana de Bucaramanga y reemplazando los respectivos valores, la muestra se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1,96)^2 571.538 (0,5) (0,5) (571.538 - 1)}{(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

Por lo tanto, la cantidad de encuestas a aplicar de 384 encuestas.

3.1.3 Criterios de inclusión. Los criterios de inclusión que se determinaron para la aplicación de la encuesta son:

⁸ Calderon July. Modelo de aprendizaje metodología de la investigación científica [Internet]. 2008. Disponible en: conasin.web.officelive.com/Documents/Metodología%20de%20la%20Investigación-2009.pdf

- Habitantes de edades entre los 18 a 70 años de edad
- Habitantes de los estratos 4, 5 y 6.

3.1.4 Técnicas de recolección de la información. La encuesta se aplicará bajo muestreo aleatorio estratificado previa aprobación del consentimiento informado, se selecciona una población a la cual se entrevistará personalmente para aclarar y despejar las dudas a que haya lugar, por último, las encuestas se tabularán.

3.1.5 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos. Se utilizarán en la investigación pruebas estadísticas las cuales sirven como puntos de referencia para interpretar los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación de la encuesta, el software usado para dicho análisis será Statgraphics.

3.2 ANÁLISIS TÉCNICO

El análisis técnico permite determinar todos los aspectos para garantizar la calidad del servicio a prestar según las necesidades identificadas en el estudio de mercados.

3.2.1 Tamaño del proyecto. El tamaño del proyecto permite conocer los parámetros como localización, tecnología y financiación para la puesta en marcha del plan de negocios.

3.2.2 Capacidad de producción. Al determinar el tamaño del proyecto se estimará la capacidad de producción de acuerdo a la disponibilidad en área, proyección de clientes potenciales, lo anterior ayuda a identificar posteriormente el diseño de planta y demás necesidades.

3.2.3 Distribución. Al calcular el tamaño y la capacidad se diseñará la mejor distribución para lograr una fluidez del modelo de atención que se pretende prestar.

3.2.3 Producto. De acuerdo a los resultados del estudio de mercado se analizará cuáles son los productos óptimos y necesarios para el plan de negocios.

3.2.4 Procesos. En esta fase se identificarán los procesos que permitirán prestar un servicio y vender un producto de calidad.

3.2.5 Maquinaria y equipos. Una vez determinadas las fases anteriores se identificará la maquinaria y equipos necesarios para el funcionamiento de la idea de negocio.

3.2.6 Proveedores. Al conocer las necesidades, se iniciará con la búsqueda y selección de proveedores para elegir la mejor opción en la adquisición de la maquinaria y equipos.

3.3 ESTUDIO LEGAL

En esta etapa se identificarán todos los aspectos legales que impactan el plan de negocio y que se deben tener en cuenta en el momento de la implementación del plan.

3.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Para el análisis administrativo se determinará la estructura organizacional, la cual permite identificar las relaciones entre cada uno de los cargos y el nivel de autoridad que se cuenta; adicionalmente se definirán todas las necesidades que el personal debe cumplir, traduciéndose en las funciones y perfiles que de cada uno de los cargos descritos en la estructura organizacional y que permiten identificar las responsabilidades y alcances de cada uno de estos.

3.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

En la evaluación financiera del proyecto se determina calculando costos, definiendo fuentes de financiación y elaborando estados financieros iniciales y proyectados para evaluar su factibilidad. La información necesaria se determina a partir de las tablas de ingresos, estructura de financiamiento, tablas de egresos, costos anualizados administrativos, gastos de personal anualizados, y tabla de capital de trabajo.

3.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

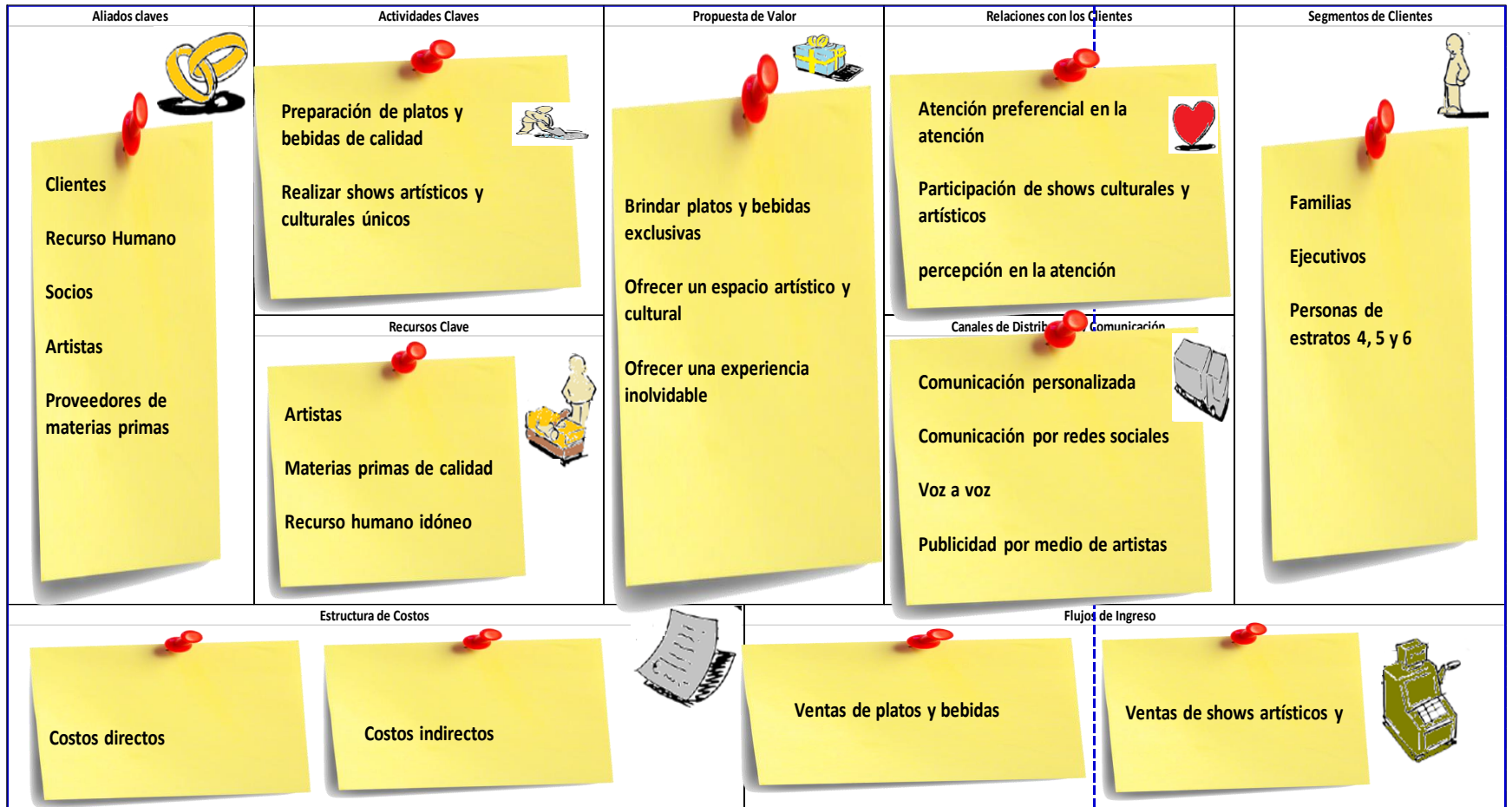
Para formular la estrategia del plan de negocios se determinará el análisis interno y externo de la nueva empresa y el CANVAS de tal manera que se puedan identificar las estrategias, la misión, visión y valores institucionales. En la Figura 1 se presenta el modelo Canvas inicial del plan de negocios para la creación de un restaurante bar temático cultural en Bucaramanga y su área metropolitana.

Para dar cumplimiento al diseño metodológico se utilizarán las siguientes herramientas:

- Estudio de mercados: se realizará una investigación del sector, se realizará la aplicación de encuesta (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**A) tabulación en el Software Statgraphics, determinando la población objeto
- Análisis técnico: Revisando bibliografía y con la determinación de los productos y servicios a ofrecer se definirán los requerimientos técnicos del restaurante bar (tamaño, capacidad de producción, Distribución, Productos y servicios, Procesos, Maquinaria y equipos y proveedores).
- Estudio legal: Se revisarán en páginas de los ministerios los requisitos normativos y reglamentarios aplicables, así como lo necesario para la constitución de la empresa.

- Análisis Administrativo: Diseñar de acuerdo a la bibliografía el organigrama, manual de funciones y la fuerza laboral según las necesidades del establecimiento.
- Evaluación financiera: Se realizará una proyección a 5 años de acuerdo al comportamiento financiero del sector y la tendencia definida por el sector financiero de Colombia, se determinarán los costos, gastos, ingresos y demás rubros que permitan calcular indicadores financieros para conocer la viabilidad o no del plan de negocios.
- Formulación estratégica: la formulación estratégica del plan de negocios se regirá mediante la determinación de la DOFA, y del modelo de negocios Canvas, permitiendo identificar las estrategias del plan de negocios, adicionalmente se identificará el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos.

Figura 1. Canvas inicial del Plan de negocios



4. RESULTADOS

4.1 ESTUDIO DE MERCADOS

4.1.1 Análisis del sector. Los restaurantes de especialidades o temáticos son establecimientos que se especializan en un tipo de comida, algunos de estos están enfocados en diferentes tipos como lo son mariscos, comida vegetariana, asaderos, algunos se enfocan en las nacionalidades y en la comida especializada del país seleccionado⁹. En la actualidad, los restaurantes temáticos también se identifican por la decoración especial (música, cine, ambiente automovilístico, etc.) y cuentan con una variedad en la carta de comidas y bebidas, relacionando los nombres de cada plato o bebida con el ambiente o decoración que están presentando en el establecimiento¹⁰.

El incremento de los restaurantes en el país fue del 15% según estudio realizado por el DANE y ACODRES (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), además presentan que la población está gastando más en comidas fuera del hogar, presentando un incremento del 15,9% en las ventas¹¹; En el segundo trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 1,3%¹², explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. El Producto Interno Bruto creció 0,7% y los principales crecimientos se presentaron en construcción; comercio, reparación, restaurantes y hoteles; y establecimientos financieros,

⁹ www.maitresdearagon.com/.../include/download/index.php?download_file=apuntes_10_00000_00476.pdf&idtipo=4 -

¹⁰ Ibid

¹¹ <http://www.portafolio.co/economia/la-industria-gastronomica-colombia-sigue-creciendo>

¹² Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Cuentas Trimestrales – Colombia. Producto Interno Bruto (PIB). Segundo Trimestre de 2017 (en línea) [22 de agosto de 2017]. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf>. [Citado el 27 de agosto de 2017]

seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas¹³, lo anterior se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica

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

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Boletín técnico. 2017

En el segundo trimestre de 2017, el valor agregado de la rama Comercio, reparación, restaurantes y hoteles creció en 0,9% respecto al mismo periodo de 2016, explicado por el crecimiento en el valor agregado de hoteles, restaurantes, bares y similares en 1,4%; comercio en 0,8%; y mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos en 0,3%¹⁴, lo anterior se evidencia en la Tabla 2.

¹³ Ibid.

¹⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Cuentas Trimestrales – Colombia. Producto Interno Bruto (PIB). Segundo Trimestre de 2017 (en línea) [22 de agosto de 2017]. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim17_oferta_demanda.pdf>. [Citado el 27 de agosto de 2017]

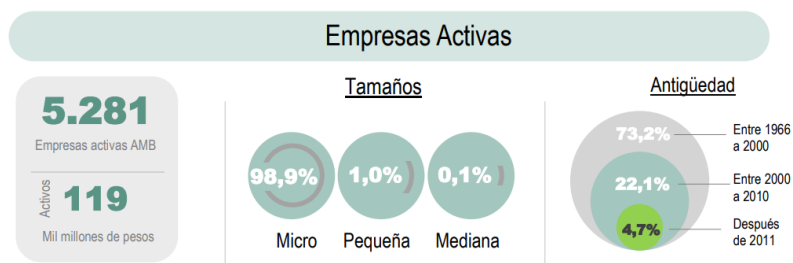
Tabla 2. Variación del valor agregado del sector

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Semestral
Comercio	0,8	1,4	0,1
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	0,3	0,1	1,0
Hoteles restaurantes, bares y similares	1,4	1,8	0,0
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,9	1,3	0,2

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Boletín técnico. 2017

En toda Colombia la oferta gastronómica ha crecido en los últimos años. En el caso del área metropolitana de Bucaramanga el número de empresas inscritas en cámara de comercio alcanzan las 5.281 (ver. Figura 2), con activos que superan los 119 mil millones de pesos¹⁵.

Figura 2. Empresas inscritas en el área metropolitana de Bucaramanga 2017



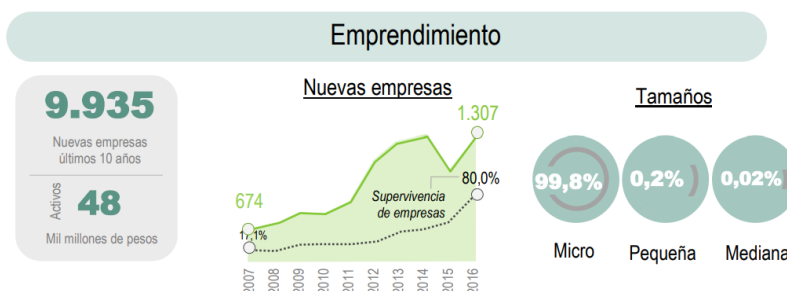
Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Actualidad económica sector restaurantes

El sector servicios abarca el sector de los restaurantes y el de hoteles, para las cuentas regionales entregadas por el DANE se registró un aporte de aproximadamente el 1,7% del producto interno bruto (PIB) departamental para el

¹⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Actualidad económica, sector restaurantes. Julio de 2017. Número 139

año 2016, impactado en gran medida por un aumento en el emprendimiento empresarial, con más de 1.300 nuevas empresas constituidas en el 2016 y 9.935 en los últimos 10 años (ver Figura 3); el 99,8% de las empresa están catalogadas como microempresas, el 0,2% como pequeña y el 0,02% como mediana empresa. Lo anterior permite concluir que existe una alta renovación en la actividad¹⁶.

Figura 3. Emprendimiento del sector en el área metropolitana de Bucaramanga



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Actualidad económica sector restaurantes

Por otro lado, las ventas presentan un comportamiento favorable respecto al año anterior debido a que la oferta especializada y el nacimiento de empresas en torno a la actividad gastronómica elevaron el total del consumo en comidas¹⁷.

Figura 4. Consumo de comidas en el área metropolitana de Bucaramanga



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Actualidad económica sector restaurantes

¹⁶ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Actualidad económica, sector restaurantes. Julio de 2017. Número 139

¹⁷ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Actualidad económica, sector restaurantes. Julio de 2017. Número 139

El sector de restaurantes no tuvo buenos resultados en el 2017, debido al impacto de la reforma tributaria, tanto en arriendos como en insumos y la reducción del consumo impactó negativamente a la población¹⁸. Un alto porcentaje de los restaurantes se ubica en el nicho de los que se conocen como “corrientazo” ocasionando que el mercado de comidas fuera de casa creciera 6% en 2017 respecto a 2016, en el mismo periodo.

Por otra parte, la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés) menciona que 4 de cada 10 restaurantes que se inauguran fracasan al cabo de los primeros seis meses o al año de abrirse, lo que se percibe es que por la falta de estudios sobre el costo del restaurante, el plan financiero no llega a los puntos de equilibrio esperados y tiene que cerrar¹⁹. Adicionalmente, Acodrés afirma que el 21 por ciento de los restaurantes tienen ventas menores de 50 millones de pesos, mientras que el 46 por ciento llegan a los 100 millones de pesos²⁰.

Aunque los cierres de los restaurantes prendieron las alarmas del sector, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) asegura que las aperturas de establecimientos han subido en relación al año 2016, las razones principales a este comportamiento están relacionadas con la apertura de establecimientos informales²¹.

Otros motivos que causan los cierres de establecimientos están en ignorar el reconocimiento del cliente externo e interno, en la falta de proyección referente a la realización de un plan financiero a la hora de abrir un restaurante. Es necesario realizar una proyección financiera a corto y mediano plazo al menos, para trazar y

¹⁸ DINERO. El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. Disponible en <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>> Consultado [15 de marzo de 2018]

¹⁹ PORTAFOLIO. Restaurantes: 4 de cada 10 que se inauguran fracasan. Disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-10-inauguran-fracasan-33864>>. Consultado [14 de marzo de 2018]

²⁰ Ibid

²¹ PORTAFOLIO. Marta González. Cierran restaurantes, pero sube número de aperturas. Disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/suben-numero-de-aperturas-de-restaurantes-513861>> Consultado [14 de marzo de 2018]

prever el momento del “punto de equilibrio” y, así, administrar de forma correcta las inversiones y capital de trabajo²².

4.1.2 Competencia. Existe una gran variedad de restaurantes y bares que se consideran competencia directa en el área metropolitana de Bucaramanga, aunque pueden ofrecer un tipo de comida y bebidas similares, pero las ambientaciones y conceptos son diferentes; estos ya tienen tiempo en el mercado y tienen una población cautiva. Los establecimientos definidos como competencia son:

Tabla 3.

Competencia del Restaurante Bar

Nombre	Ubicación	Concepto
Coffee pub Cañaveral	Cl. 32 #26-49 Cañaveral, Floridablanca	Ofrece ambiente con música, shows en vivo, cervezas nacionales e importadas y comida.
Maroma	carrera 28 peatonal # 37_35 Bucaramanga	Ofrece ambiente con música, videos, cocteles, shots y comida.
Chicamocha Pub	Cra. 26 #30-44 Cañaveral	Ofrece a los clientes cervezas artesanales e importadas, comida, música y un buen estilo y ambiente del lugar, su principal especialidad son las cervezas artesanales tipo ale producidas en la región.
La Torre	Cra 36 No. 51-107, Bucaramanga	Ofrece comidas rápidas y una gran variedad de cervezas.
Itaca Restaurante	Cl. 30 #24-18, Cañaveral	Ofrece un ambiente musical, restaurante, cervezas y otras bebidas alcohólicas.
María Casquitos Bar-Parrilla	Calle 36 # 32-23 Bucaramanga	Restaurante, bebidas con o sin alcohol.
El Trevejo Restaurante Café Concierto	Cl. 31a #26-64, Cañaveral	Ofrece restaurante café, concierto y karaoke.
ConArte	Carrera 34 # 48-93 Cabecera	Sirve almuerzo, cena, café y bebidas
La Tribuna Sport Bar	Calle 32 #26-51 Cañaveral	ofrece ambiente con música, deportes, comidas, cervezas, licores, juegos de Rana, Futbolín, poker, parques, domino, Dardos, además ofrece restaurante.
Dulce pecado	Carrera 34 # 48-36 Cabecera	restaurante Bar brinda platos acompañados por licores y cócteles Premium.
El Café del Maestro	Cl. 30 #25-08	Ofrece ambiente con música, videos, cocteles, shots y comida.

²² Liliana Montaña, Restaurant Rescue. Revista la Barra. ¿Por qué cierran los restaurantes en Colombia?. Disponible en <<https://revistalabarra.com/ediciones/ed-94-top-100-las-empresas-exitosas-la-hospitalidad/cierran-los-restaurantes-en-colombia/>> Consultado [14 de marzo de 2018]

Nombre	Ubicación	Concepto
Puerto BAMBU	Av. El Jardín #Casa 43, El Jardín, Bucaramanga	Restaurante, bebidas con o sin alcohol.
Backstage Rock Bar	Floridablanca #147-36	Ofrece un ambiente de rock, cervezas nacionales, importadas y artesanales, licores, cocteles, shots, música en vivo con bandas de rock locales y nacionales.
Sport Beer	Cra. 25 #30-81	ofrece ambiente con música, cervezas, cocteles y licores.
Beer Station	Centro Comercial Parque Caracolí, Tv. El Bosque #29-145,	Ofrece un ambiente musical, restaurante, cervezas artesanales, nacionales e importadas, y cocteles.

4.1.3 Estudio de mercado. El mercado potencial para el estudio de mercados se definió con los habitantes de Bucaramanga y el área metropolitana definidos por el DANE en el 2015²³, estimados en 1.122.945 habitantes.

El mercado objetivo está compuesto por habitantes de edades entre los 18 a 70 años de edad, de los estratos 4, 5 y 6, interesados en visitar un ambiente diferente que brinde un espacio cultural y artístico. Lo anterior significa que el 40,80% de la población de Bucaramanga²⁴, el 7.6% de la población de Floridablanca, el 40,8% de la población de Girón y el 20% de la población de Piedecuesta, pertenece al mercado objetivo al hacer parte de los estratos definidos²⁵, arrojando una población objetivo global de 571.538 habitantes.

Por lo anterior se establecen los criterios para determinar el análisis de mercado, definido como un estudio descriptivo ya que se quiere establecer características como población, comportamiento social, frecuencia en asistir a un restaurante bar y los precios de aceptación, entre otras. Adicionalmente es un estudio transversal debido a que se aplica una encuesta para identificar el comportamiento de la

²³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Pirámide de población total según sexo y grupos quinquenales de edad [en línea]. (11 de abril de 2015). Disponible en <<https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>> [Citado el 11 de mayo de 2017]

²⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Proyección población 2020 con base censo del 2005.

²⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Proyección población 2020 con base censo del 2005.

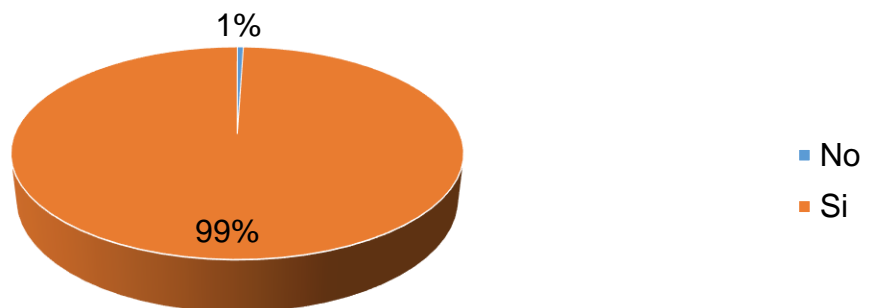
población. El método de la investigación es de tipo observacional, debido a que se busca identificar los rasgos característicos de la población con respecto al servicio que se planea ofrecer.

El instrumento aplicado es una encuesta estructurada y validada previamente en un estudio titulado “Plan de negocio para la creación de un restaurante bar temático de fútbol”²⁶ la cual se puede evidenciar en la Grafica 1 así las cosas, la cantidad de población calculada en la muestra es de 384 habitantes en Bucaramanga y área metropolitana.

4.1.4 Resultados de la encuesta. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada según los parámetros anteriormente mencionados.

En la Gráfica 1 se presenta una proporción de encuestados que aceptaron contestar la encuestas (99%).

Gráfica 1. ¿Está de acuerdo en contestar esta encuesta?

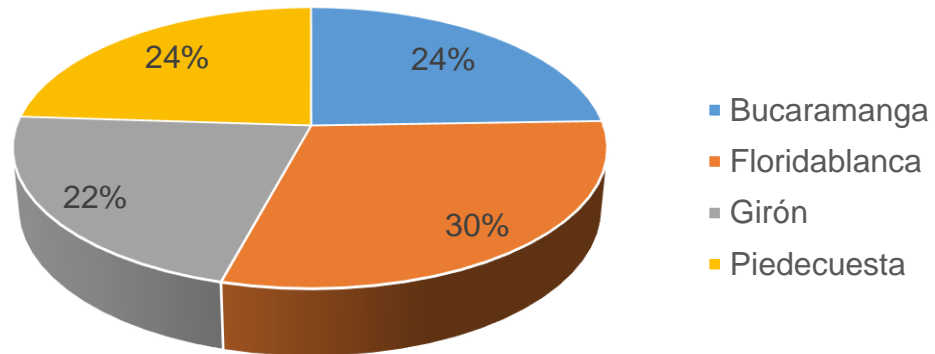


En la Gráfica 2 se presenta la distribución de los encuestados en los municipios de interés, presentando una pequeña proporción de manera superior en el municipio de Floridablanca, frente a los demás municipios; aunque la encuesta se aplicó en

²⁶ Diana María Peñalosa Tibaquirá. Plan de negocio para la creación de un restaurante bar temático de fútbol. Universidad Javeriana. Diciembre 26 de 2007

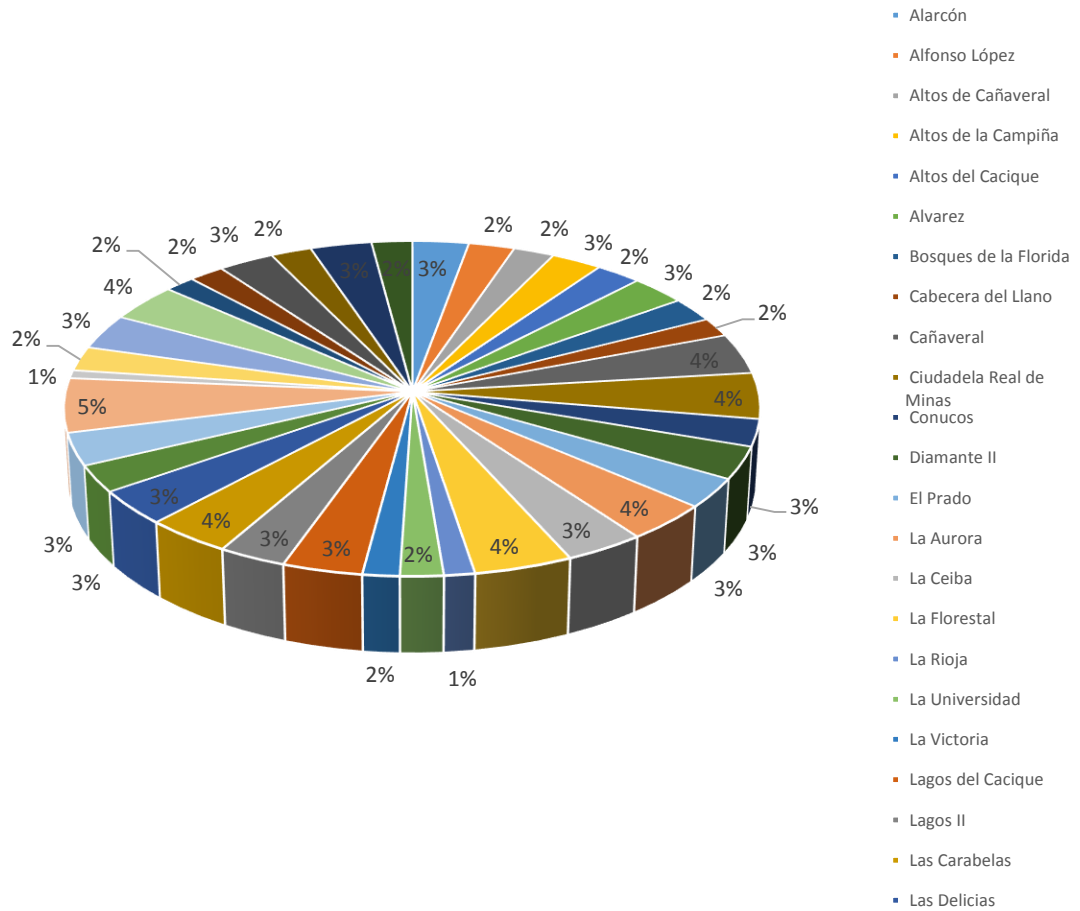
sitios como bares, restaurantes y plazoletas de centros comerciales del área metropolitana de Bucaramanga se presentó el anterior comportamiento.

Gráfica 2. En qué municipio vive



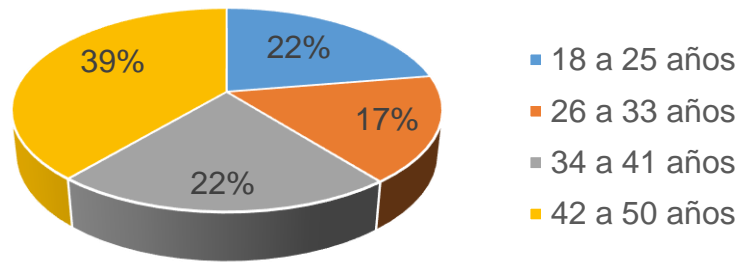
En la Gráfica 3 se presenta la distribución por barrios de los encuestado que participaron en la encuesta, representando cada uno entre un una proporción entre un 2% y un 5% del total. Estos 36 barrios están distribuidos en las siguientes comunas: San Francisco, Cabecera del Llano, Oriental, Lagos del Cacique, Provenza, La Ciudadela, García Rovira, Cañaveral, Lagos, La Rioja y Las Delicias.

Gráfica 3. En que barrio vive



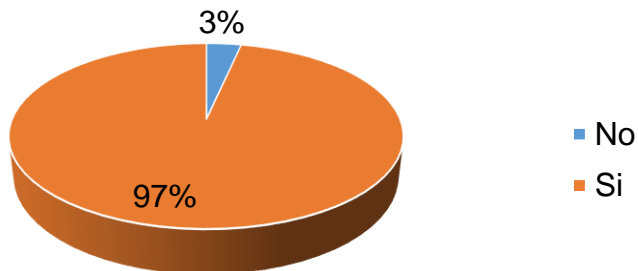
Se presenta una pequeña proporción de manera superior de la población entre 42 a 50 años, la proporción compartida con edades entre 18 a 41 años, importante resaltar que estas edades son ideales ya que en estos periodos la población cuenta con poder adquisitivo logrando consumir productos de preferencia (Gráfica 4).

Gráfica 4. Su edad está entre



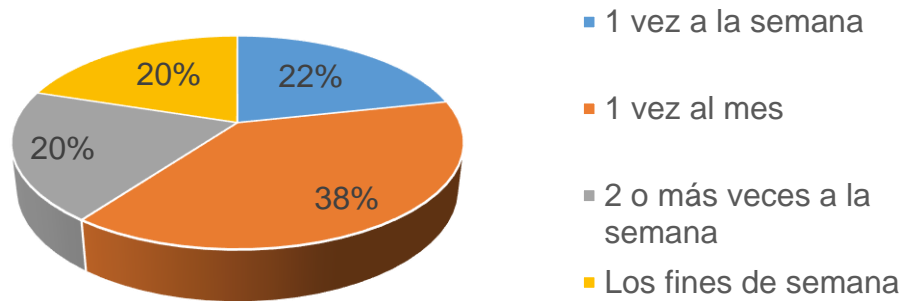
En la Gráfica 5 se observa que el 97,0% de los encuestados mencionan que si asisten y frecuentan a restaurantes, estas personas que frecuentan están ubicadas en las comunas San Francisco, Cabecera del Llano, Oriental, Lagos del Cacique, Provenza, La Ciudadela, García Rovira, Cañaverl, Lagos y están en el rango de edades entre los 18 a 50 años.

Gráfica 5. Frecuenta restaurantes



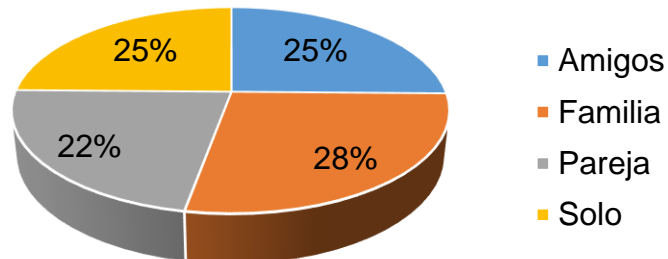
El 22,0% de los encuestados frecuenta a los restaurantes una vez a la semana, esta proporción estada dada principalmente por la población entre 26 a 33 años, el 38,0% lo frecuenta una vez al mes determinado por una población entre 34 a 41 años, el 20,0% de estos frecuenta dos o más veces a la semana determinado por población entre 42 a 50 años y el 20,0% frecuenta los fines de semana que es la población entre 18 a 25 años (ver Gráfica 6).

Gráfica 6. Con qué frecuencia va a restaurantes



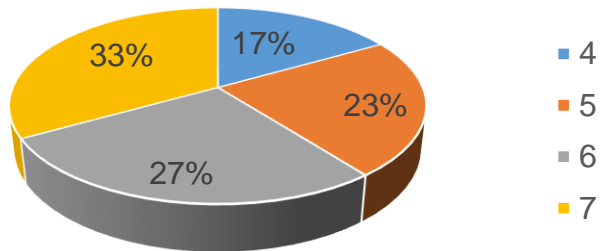
En la Gráfica 7 presenta que el 28% de la población encuestada frecuenta los restaurantes-bar en familia referidos por la población entre 34 a 50 años, el 25% con amigos definida por la población de 18 a 25 años, en la misma proporción solo y el 22% frecuenta a los establecimientos con la pareja población entre 26 a 33 años.

Gráfica 7. Con quien frecuenta visitar a restaurantes bar



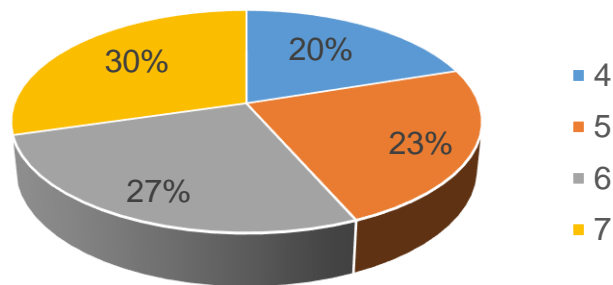
En la Gráfica 8 se muestra que el ambiente del restaurante juega un papel importante y de decisión para el consumidor, aspecto a tener en cuenta en el momento de pensar en que diseño o concepto se debe definir para el plan de negocios, por tal motivo se debe tener en cuenta en el momento de la estrategia de mercados y del análisis financiero.

Gráfica 8. Importancia del ambiente del restaurante



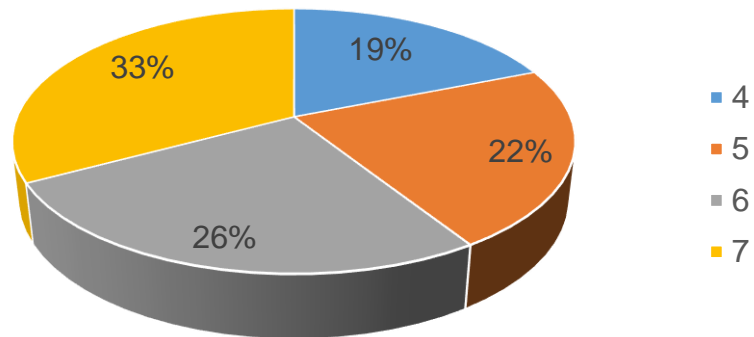
El 20,0% de los encuestados consideran que el grado de importancia sobre el precio es de 4 puntos sobre 7 puntos, el 23,0% de estos piensan que tiene 5 puntos, el 27,0% define que debe tener 6 puntos y el 30,0% restante piensa que debe tener 7 puntos de importancia, esto quiere decir que un aspecto para tomar la decisión de visitar un establecimiento como restaurante bar, el precio juega un papel importante (ver Gráfica 9).

Gráfica 9. Importancia del precio en el restaurante



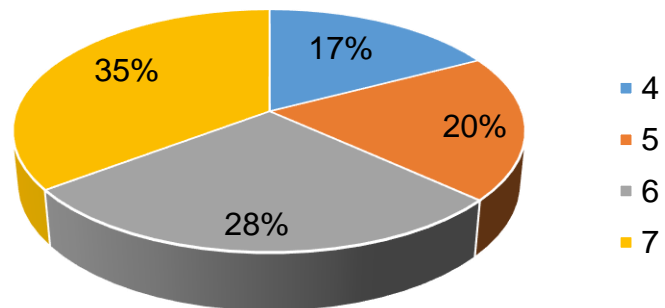
La Gráfica 10 presenta que la ubicación del restaurante bar es un aspecto importante para el consumidor, esto indica que se debe tener en cuenta en el momento de elegir la ubicación para la implementación del plan de negocios.

Gráfica 10. Importancia de la ubicación del restaurante



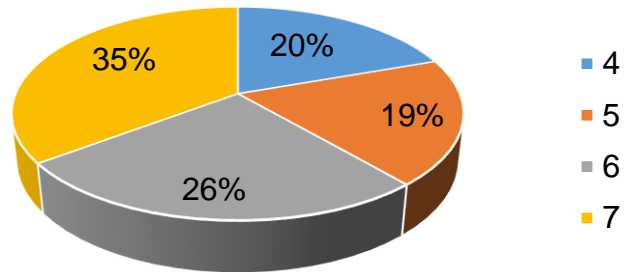
De igual manera, la decoración de la infraestructura es tomada en cuenta también por los consumidores, aspecto a tener en cuenta para la estrategia de mercado y análisis financiero (ver Gráfica 11).

Gráfica 11. Importancia de la decoración del restaurante



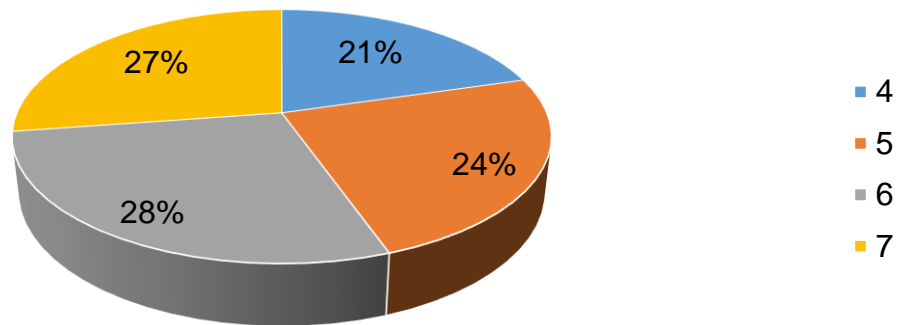
Así mismo, la calidad de la comida es otro factor determinante en el momento de decisión de compra, aspecto a tener en cuenta en el momento de elegir la carta y un chef que permita garantizar la calidad que se desea entregar en la comida (Ver Gráfica 12).

Gráfica 12. Importancia de la comida del restaurante



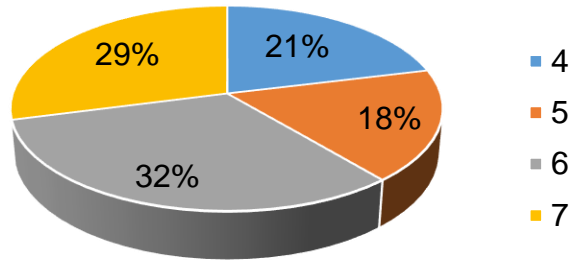
Otro factor que percibe el consumidor es el servicio a prestar, por tal motivo, se debe tener en cuenta en el momento de seleccionar los trabajadores deben contar con un perfil que cumpla con este aspecto debido a que como lo representa la Gráfica 13

Gráfica 13. Importancia del servicio del restaurante



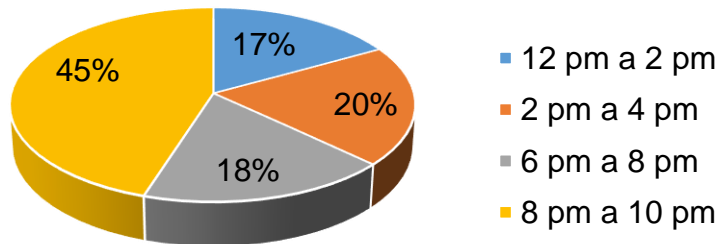
En la Gráfica 14 se presenta que los encuestados consideran que la comodidad en el restaurante debe tener una participación importante en el momento de implementar el ambiente físico del restaurante bar.

Gráfica 14. Importancia de la comodidad



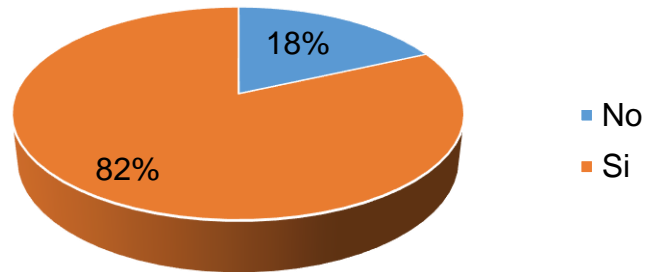
En la Gráfica 15 se puede evidenciar que las horas de preferencia para asistir al restaurante bar es entre 8 a 10 pm. Sin embargo, se presentan proporciones similares entre los horarios de 2 a 8 pm, esto quiere decir que se debe establecer un menú que pueda satisfacer todas las necesidades dependiendo del horario de visita.

Gráfica 15. Entre qué horas prefiere ir al restaurante



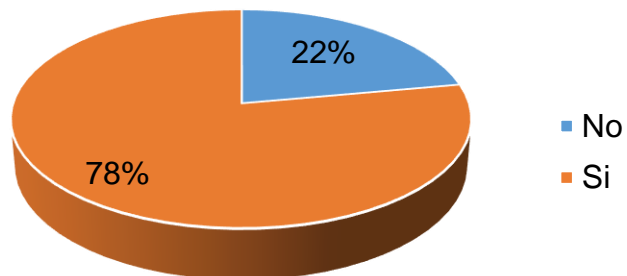
Existe una proporción importante en la población en la búsqueda de espacios que ofrezcan eventos culturales, esto favorece a la idea de negocio el cual puede acaparar un número interesante de consumidores (ver Gráfica 16).

Gráfica 16. Le gusta los eventos culturales



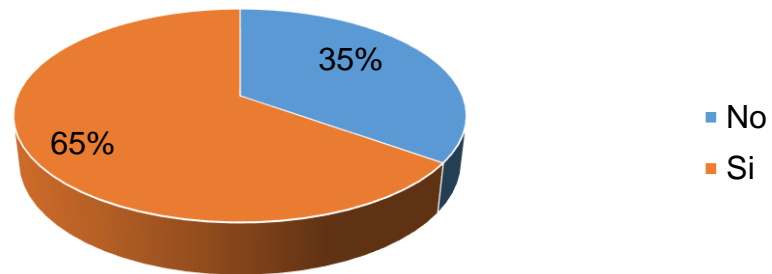
En la Gráfica 17 se presenta que el 78,0% de la población encuestada frecuenta bares nocturnos esta población hace parte del rango de edad entre los 18 a 33 años.

Gráfica 17. Frecuenta bares nocturnos



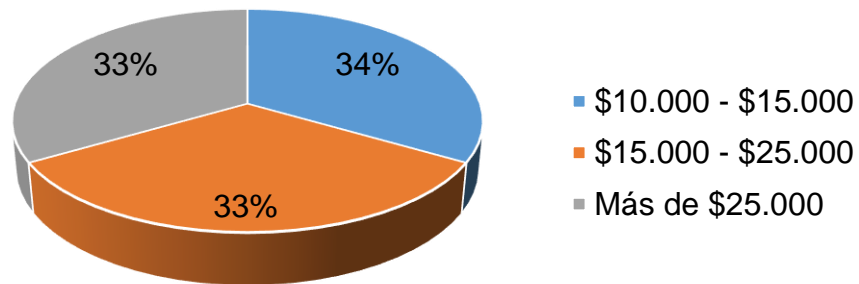
Existe una proporción importante que menciona que en el momento de escoger un restaurante bar, estos eligen uno temático cultural, por lo que se debe determinar unas estrategias de mercado para mantener y aumentar esta población (ver Gráfica 18).

Gráfica 18. Escogencia de restaurante bar cultural



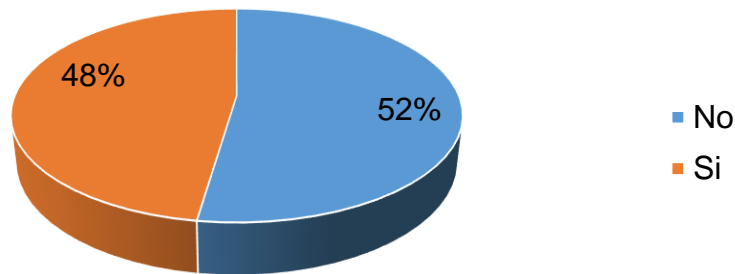
Los consumidores presentan un comportamiento similar frente a la disposición a pagar por un servicio que se ofrezca en el restaurante bar lo que conlleva a la conclusión de determinar el precio de un plato para el plan de negocios en \$22.000 en promedio (ver Gráfica 19).

Gráfica 19. Disposición a pagar por un plato en un restaurante bar



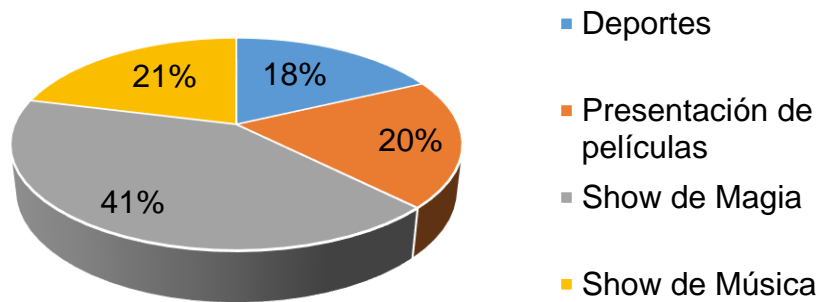
La Gráfica 20 presenta que el 48,0% conoce un restaurante temático lo que indica una oportunidad en la creación de un nuevo concepto para ganar mercado sumado a una estrategia fuerte de mercadeo.

Gráfica 20. Conoce un restaurante temático



Los conceptos elegidos por la población permiten definir un plan de mercadeo que logre incluir en el servicio cada uno de los gustos o preferencias del consumidor, alcanzando una cuota de participación en el mercado mucho mayor, entregando a la población una opción diferente y flexible para los eventos y gustos manifestados (ver Gráfica 21).

Gráfica 21. Conceptos de restaurante bar



4.1.5 Estimación de la demanda. De acuerdo a los resultados de la aplicación de la encuesta, se puede estimar la demanda potencial que puede visitar el restaurante bar cultural, para esto se tuvo en cuenta los resultados de las preguntas relacionadas con la frecuencia en visita a restaurantes, la frecuencia en visitas a bares nocturnos y la escogencia de un restaurante bar cultural. Si bien el muestreo

fue no probabilístico, se asumió la generalización de los resultados para toda la población y, mediante los porcentajes obtenidos, se realiza el siguiente análisis.

La respuesta a la pregunta si frecuenta restaurantes fue positiva con el 97% de las personas encuestadas, por lo tanto, teniendo en cuenta el total de la población objetivo se obtiene que: $571.538 \text{ personas} \times 97\% = 554.392$ personas.

A la pregunta de gusto hacia eventos culturales, el 82% respondió positivamente a los restaurantes con este perfil. Con esta información, se puede concluir que: $554.392 \text{ personas} \times 82\% = 454.601$ personas que visitan restaurantes

De igual manera a la pregunta de frecuencia a los bares nocturnos, el 78% de la población indica que, si frecuenta estos establecimientos, entonces: $454.601 \text{ personas} \times 78\% = 354.589$ personas; sin embargo, el 65% de las personas eligen consumir en este tipo de restaurantes, por lo tanto, $354.589 \text{ personas} \times 65\% = 230.482$ personas. Adicionalmente, mencionan que visitan los restaurantes y bares 1 vez al mes y que asisten con al menos un acompañante, obteniendo que: $230.482 \text{ personas} \times 12 \text{ veces al año} \times 2 \text{ personas por visita} = 5.531.568$ platos o servicios a atender en el año.

4.1.6 Perfil del mercado. El mercado objetivo se encuentra ubicada en Bucaramanga y área metropolitana, en edades entre los 18 y 50 años y de estratos 4, 5 y 6. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta realizada para la investigación de mercados, la mayoría de personas desean encontrar un establecimiento con una identidad cultural, rompiendo los espacios tradicionales, ofreciendo un espacio acogedor que les brinde diferentes opciones de entretenimiento.

4.1.7 Marketing mix. A continuación, se realiza un análisis de estrategia de aspectos internos, considerando cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Los productos presentarán novedades en la creación de los platos, bajo recetas propias probadas previamente (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). El menú estará distribuido por entradas, hamburguesas, perro caliente, panne cook, desgranados, picadas, pizza artesanal, ensaladas y bebidas. En cuanto al servicio del restaurante bar, la principal característica diferenciadora será el ambiente que se le brindará a los clientes, organizando presentaciones culturales como shows musicales, cuentería, stand up comedy, magia, entre otros; esta última característica es la ventaja competitiva que contará el restaurante bar ya que será el único establecimiento con este concepto en el sector. Los productos que se ofrecen en el restaurante bar están enfocados así:

- Almuerzos: se ofrece almuerzos ejecutivos tipo gourmet y especiales desde las 11 am hasta las 3 pm, con precios asequibles.
- A la carta: El restaurante cuenta con un menú diseñado para disfrutar de la agenda cultural propuesta, enfocado en comidas rápidas, pizza y platos de autor.
- Menú y refrigerios para eventos empresariales y celebraciones de todo tipo.

Para persuadir a la población cautiva por los establecimientos del sector, se realizará una promoción de los eventos, platos y bebidas por las redes sociales, brindando información acerca de los productos, los precios y ofertas que se brindan, con el fin de atraer más consumidores incrementando la demanda. Se quiere llegar a tener un reconocimiento importante el corto plazo, por lo cual se proyecta invertir en publicidad y promoción, rompiendo tendencias y captando clientes; las estrategias estarán basadas en mensajes que llamen la atención de los clientes potenciales, que despierten interés, que estimulen el deseo y la necesidad de visitar el restaurante bar. Las estrategias de promoción que se eligieron anteriormente

definieron los siguientes atributos de captación: Descuentos en determinados días de la semana, ofertas o bonificaciones a clientes frecuentes, obsequios en fechas especiales (cumpleaños, grados, entre otros), eventos culturales especiales donde los clientes pueden participar de un espacio diferente al ofertado en la actualidad.

El precio es un factor significativo en la mente del consumidor, ya que impacta la liquidez y utilidades del restaurante; por lo anterior, es importante contar con una estrategia para la fijación de precios que sea competitiva en el sector y que logre utilidades de acuerdo a las necesidades del inversionista. De acuerdo al estudio de mercados se define que los precios para las comidas estarán entre los valores de \$9.000 a \$34.000 y para las bebidas entre \$2.000 y \$8.000, precios al alcance del mercado objetivo. La distribución del producto que se ofrecerá en el restaurante bar es de manera directa principalmente, donde el cliente visita el establecimiento y ordena las comidas y/o bebidas consumir, para ello un mesero se encargará de recibir la orden y de entregar la misma; por otra parte, la manera de distribuir los productos también será por medio de domicilio, donde se tercerizará el transporte con las empresas de domicilios existentes en la zona. En la Tabla 4 se presentan los conceptos de las actividades a realizar para el plan de mercadeo anual.

Tabla 4. Presupuesto de plan de mercadeo

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Aviso publicitario	1	250.000	250.000
Volantes media carta	3000	194	582.000
Diseño de páginas de redes sociales	2	230.000	460.000
Mantenimiento de páginas de redes sociales	12	200.000	2.400.000
Publicidad en cuñas radiales (impactos diarios)	6	40.000	240.000
Diseños publicitarios de ofertas	12	64.000	768.000
TOTAL			4.700.000

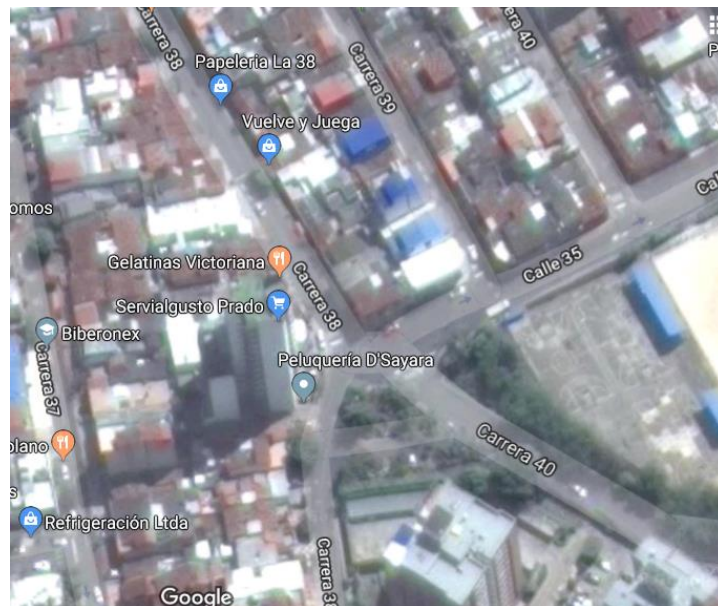
4.2 ANÁLISIS TÉCNICO

El estudio técnico permite determinar todos los aspectos para garantizar la calidad del servicio a prestar según las necesidades identificadas en el estudio de mercados. El tamaño del proyecto permite conocer los parámetros como localización, tecnología y financiación.

4.2.1 Localización. El restaurante bar temático cultural se desarrollará en el municipio de Bucaramanga, cumpliendo con lo descrito en el plan de ordenamiento territorial. Especialmente el restaurante bar se ubicará en la calle 35 # 38 -25 Barrio Álvarez, Bucaramanga (ver Figura 5).

El área es de fácil acceso y es una zona frecuentada por ciudadanos que cumplen con el perfil definido en el estudio de mercados.

Figura 5. Ubicación restaurante bar



Fuente: Google maps, 2018

4.2.2 Distribución. El restaurante bar contará con las siguientes áreas para prestar un servicio de calidad:

- Zona de mesas: se cuenta con espacios cómodos para mesas, cada una de cuatro (4) puestos. La zona de mesas a su vez cuenta con dos áreas, una para clientes fumadores (cumpliendo con la normatividad aplicada) y otra para no fumadores.
- Barra: se cuenta con un área donde se tiene un contacto directo con el barman. En esta zona se encuentra ubicada la caja registradora, la consola de sonido, el computador, stand de copas, exhibición de trago y 8 sillas altas en la parte exterior. En la barra se despachan los pedidos a los meseros, así que se encuentra ubicada de manera estratégica que permite el desplazamiento de los meseros y clientes.
- Baños: Se cuenta con una batería de baños compuestos por dos unidades, una para cada género.
- Almacén: Se dispone de un área de almacenamiento de materias primas como alimentos, licores, utensilios para la elaboración de los productos ofrecidos, esta área es de fácil acceso y cercana a la cocina.
- Cocina: Área destinada para la producción de los platos y bebidas del menú, además se encuentran ubicados todas las máquinas y equipos que se usan.
- Zona de presentaciones: Esta área se encuentra en un sitio estratégico que permite tanto a las personas de las áreas de mesas como las de la barra observar los diferentes eventos, como música en vivo, cuentería, stand up, magia y otros eventos que se programaran de acuerdo a las fechas especiales.

4.2.3 Distribución de planta. En la Figura 6 se presenta la distribución de la planta del restaurante, la cual permite brindar un espacio acogedor, cómodo para el disfrute de los clientes. En el segundo piso se dispondrá de la tarima para los eventos y el área principal para la proyección (videos, películas, partidos de futbol, entre otros) y al mismo tiempo se proyectará en los televisores del primer piso para

estos es de manera manual. En la Tabla 5 se presenta la inversión en maquinaria y equipos que el restaurante bar adquirirá, con un costo aproximado de \$36,170,000.

Tabla 5. Maquinaria y equipos

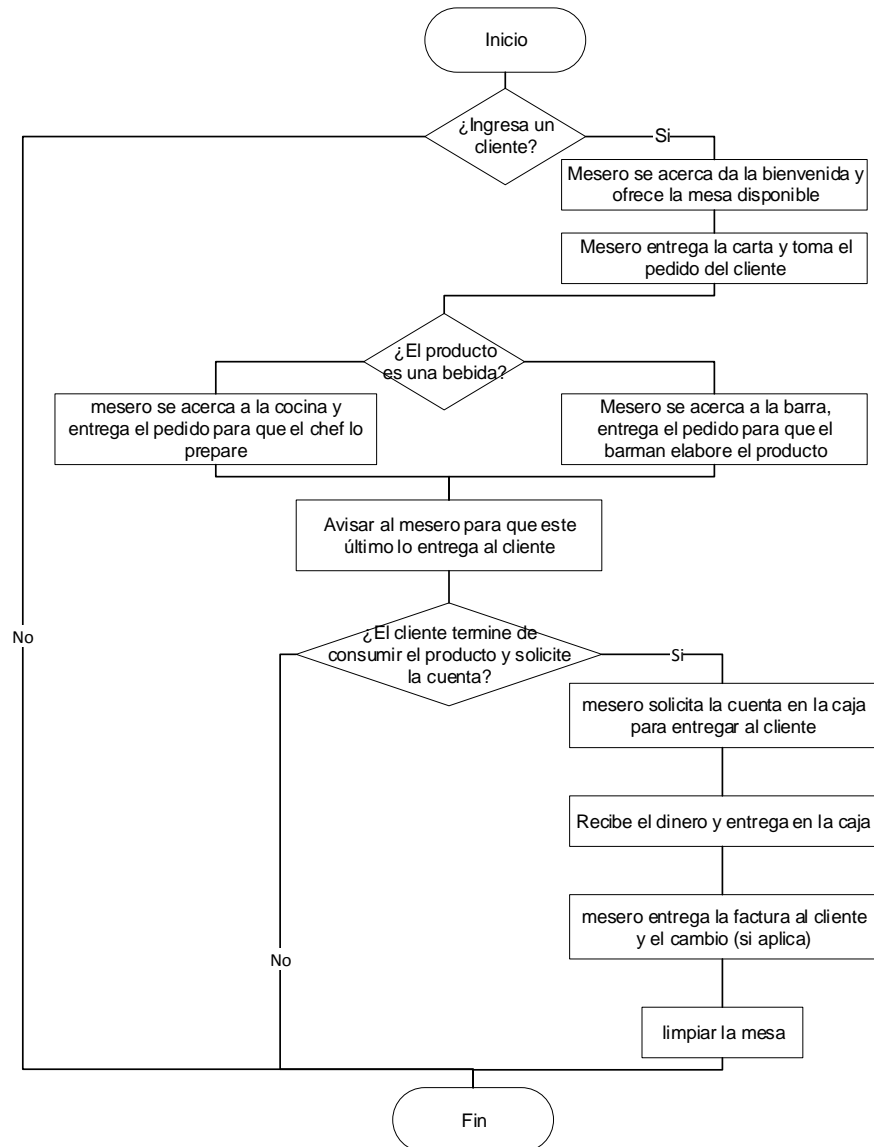
Maquinaria y equipos	Monto
Cocina industrial	\$500.000
Nevera cocina principal	\$700.000
Nevera bebidas	\$700.000
Campana extractora	\$700.000
Horno industrial	\$500.000
Menaje	\$4.000.000
aire acondicionado	\$1.000.000
Carpa porche	\$1.500.000
Muebles	\$5.000.000
elementos de cocina	\$2.200.000
Software,	\$950.000
Internet y tv	\$150.000
Computador principal	\$1.862.000
Impresora convencional	\$170.000
Video Beam	\$1.000.000
teléfono inalámbrico	\$100.000
ventilador	\$200.000
televisores	\$2.500.000
capuchinera	\$1.000.000
licuadoras	\$500.000
aire acondicionado	\$1.200.000

4.2.4 Capacidad de producción. La infraestructura del restaurante permite contar con diferentes áreas. Una de estas está disponible para los clientes que fuman con capacidad de 10 mesas de 4 puestos, otra área disponible para no fumadores con capacidad de 20 mesas de 4 puestos y una barra con capacidad para 8 clientes. En total son 128 clientes los que pueden estar en un mismo momento en el restaurante bar. De igual manera se tendrá en recurso humano 1 chef, 1 auxiliar de cocina, 1 mesero y una persona en caja con el fin de garantizar una atención adecuada.

4.2.5 Procesos. En el restaurante bar se llevará a cabo una serie de procesos que permitirán prestar un servicio y vender un producto de calidad. Estos procesos se definen y estructuran con el fin de que cada trabajador conozca las etapas del modelo de atención en la o un plato definido en el menú.

Figura 7 se presenta el diagrama de flujo para la prestación del servicio de un usuario que ingrese al restaurante bar ya sea para consumir una bebida y/o un plato definido en el menú.

Figura 7. Proceso de atención a un cliente



4.2.6 Proveedores. Los proveedores del restaurante bar, se definen de acuerdo a las necesidades y a los servicios y productos a ofrecer. Las materias primas que se

requieren para la preparación del menú se adquirirán en plazas de mercado del área metropolitana de Bucaramanga para elegir productos frescos y de calidad. Las carnes se adquirirán con un proveedor autorizado y que cumpla con lo establecido por la legislación colombiana. De la misma forma se seleccionarán los proveedores de licores con el fin de contar con bebidas que cumplan con la normatividad. Por otra parte, los proveedores de los eventos que se desarrollarán, son personas que trabajan en la región o a nivel nacional, que cuentan con un reconocimiento y seguidores, que favorecerán a la asistencia al restaurante; también se buscarán artistas que están iniciando su carrera, con el fin de apoyarlos en el proceso.

4.3 ESTUDIO LEGAL

De acuerdo a la naturaleza del restaurante bar la legislación aplicable se describe a continuación:

- Constitución política de Colombia, Artículo 78²⁷: La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.
- Ley 9 de 1979²⁸: Por la cual se dictan medidas sanitarias.
- Ley 50 de 1990²⁹: Por la cual se introducen reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones.
- Ley 152 de 1994³⁰: Por la cual se establecen los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de planes de desarrollo

²⁷ Artículo 78 Constitución política de Colombia. Asamblea Nacional Constituyente. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>>.

²⁸ Ley número 9 de 1979. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <<http://www.redlactea.org/wp-content/uploads/decretos/L9.pdf>>.

²⁹ Ley número 50 de 1990. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>>.

³⁰ Ley número 152 de 1994. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=327>>.

- Ley 232 de 1995³¹: Por medio de la cual se dictan las normas para el funcionamiento de los establecimientos públicos. Artículo 2°. Dicta los requisitos de obligatorio cumplimiento para el ejercicio del comercio en los establecimientos abiertos al público frente al cumplimiento de normas de usos del suelo, cumplimiento de condiciones sanitarias, comprobantes de pago de derechos de autor, matrícula mercantil vigente (CCB) y comunicación sobre apertura del establecimiento.
- Ley 550 de 1999³²: Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
- Ley 677 de 2001³³: Por medio de la cual se expiden normas sobre tratamientos excepcionales para regímenes territoriales.
- Ley 905 de 2004³⁴: Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- Ley 962 de 2005, Artículo 27³⁵: Las autoridades y servidores públicos correspondientes se sujetarán únicamente, a lo dispuesto en la Ley 232 de 1995, por la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales, en cuanto a los requisitos exigibles para la apertura y funcionamiento de los establecimientos de comercio.

³¹ Ley número 232 de 1995. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <<http://recursos.ccb.org.co/ccb/pot/PC/files/232.html>>.

³² Ley número 550 de 1999. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0550_1999.html>.

³³ Ley número 677 de 2001. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0677_2001.html>.

³⁴ Ley número 905 de 2004. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html>.

³⁵ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0962_2005.html

- Ley 1106 de 2006³⁶: Por medio de la cual se prorroga la vigencia de la Ley 418 de 1997 prorrogada y modificada por las Leyes 548 de 1999 y 782 de 2002 y se modifican algunas de sus disposiciones.
- Ley 1429 de 2010³⁷: Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.
- Decreto 2150 de 1995, Artículo 47³⁸: “Requisitos especiales. A partir de la vigencia del presente Decreto, los establecimientos a que se refiere el artículo anterior sólo deberán: 1. Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y designación expedida por la entidad competente del respectivo municipio. 2. Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley. 3. Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad. 4. Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos. 5. Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio. 6. Cancelar los impuestos de carácter distrital y municipal.”
- Decreto 3075 de 1997³⁹: Por el cual se reglamenta la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

4.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Para el plan de negocios se presentarán todos los aspectos administrativos que aportan al modelo de atención y a la recordación de marca. Estos aspectos favorecen al lineamiento de la estructura organizativa. A continuación, se presenta cada uno de los factores:

³⁶ Ley número 1106 de 2006. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22629>>.

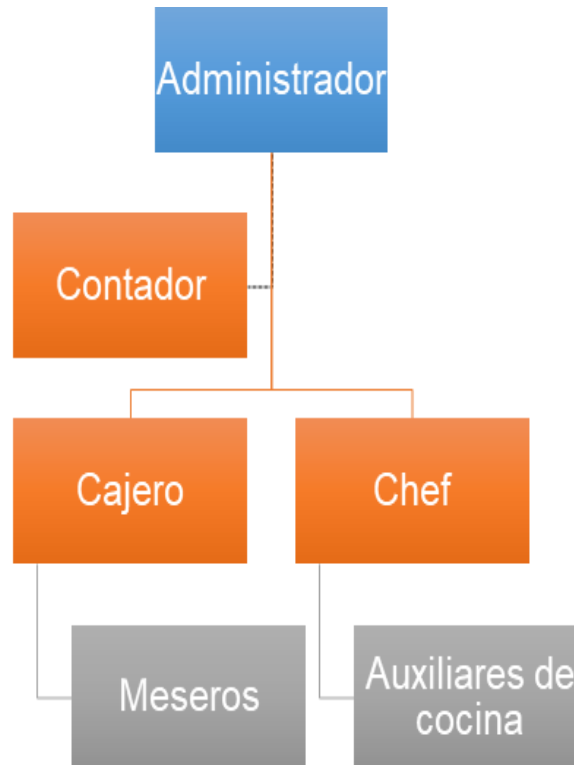
³⁷ Ley número 1429 de 2010. Congreso de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html>.

³⁸ Decreto 2150 de 1995. Presidencia de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1208>>.

³⁹ Decreto 3075 de 1997. Presidencia de la república. Recuperado: enero 31 de 2017. Disponible en <https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_3075_1997.pdf>.

4.4.1 Estructura organizacional. La estructura que se define para el establecimiento permite identificar las relaciones entre cada uno de los cargos y el nivel de autoridad que se cuenta en el restaurante bar. En la Figura 8 se presenta la estructura definida para el restaurante bar.

Figura 8. Estructura organizacional



4.4.2 Funciones y perfiles de cargos. Según las necesidades del restaurante bar se determinaron las funciones y perfiles que de cada uno de los cargos descritos en la estructura organizacional y que permiten identificar las responsabilidades y alcances de cada uno de estos; a continuación, se presentan los perfiles y funciones:

Tabla 6. Perfil de cargo administrador

Cargo	Administrador
Jefe inmediato	Junta directiva
Objetivo del cargo	Gestionar eficientemente los recursos del restaurante bar logrando altos niveles de rentabilidad
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir los gastos de la operación. 2. Evaluar periódicamente las finanzas del restaurante bar. 3. Gestionar el personal del restaurante bar. 4. Dar cumplimiento a los requisitos legales aplicables. 5. Diseñar e implementar estrategias de mercadeo. 6. Dar solución a todas las necesidades de los trabajadores. 7. Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos. 8. Solucionar las quejas y reclamos de los clientes. 9. Garantizar la liquidez del restaurante.
Salario	\$2.000.000
Relaciones	Reporta a la junta directiva mensualmente el desempeño del restaurante bar.

Tabla 7. Perfil de cargo contador

Cargo	Contador
Jefe inmediato	Administrador
Objetivo del cargo	Llevar la contabilidad del restaurante bar según los requisitos legales aplicables.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar los estos financieros del restaurante. 2. Elaborar la nómina de los trabajadores del restaurante. 3. Mantener la información financiera actualizada. 4. Realizar todos los reportes requeridos por los entes reguladores 5. Realizar informe financiero y contable periódicamente.
Salario	\$1.200.000
Relaciones	Reporta al administrador quincenalmente el desempeño financiero del restaurante bar

Tabla 8. Perfil de cargo cajero

Cargo	Cajero
Jefe inmediato	Administrador
Objetivo del cargo	Apoyar la barra del restaurante y gestionar los pagos de las facturas
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el arqueo de caja al finalizar la atención. 2. Gestionar los pagos de las facturas. 3. Atender a los clientes ubicados en la barra. 4. Dar solución a todas las necesidades del cliente.
Salario	\$1.200.000
Relaciones	Reporta información financiera al administrador

Tabla 9. Perfil de cargo chef

Cargo	Chef
Jefe inmediato	Administrador
Objetivo del cargo	Elaborar correctamente las comidas y bebidas ofrecidas en el menú del restaurante bar
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar los alimentos y bebidas definidos en el menú. 2. Gestionar el inventario de materia prima. 3. Realizar control de calidad antes de la salida de los platos y bebidas 4. Dirigir las actividades de los auxiliares de cocina. 5. Verificar continuamente el correcto uso de los equipos y herramientas de la cocina.
Salario	\$1.200.000
Relaciones	Reporta gestión de inventarios y producción al administrador.

Tabla 10. Perfil de cargo auxiliar de cocina

Cargo	Auxiliar de cocina
Jefe inmediato	Chef
Objetivo del cargo	Apoyar la producción en la cocina y a las necesidades del chef.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obedecer las indicaciones del chef. 2. Apoyar las actividades de preparación de los alimentos y bebidas. 3. Realizar la limpieza de la cocina, equipos y herramientas. 4. Almacenar las materias primas de manera correcta.
Salario	\$850.000
Relaciones	Reporta las necesidades al chef.

Tabla 11. Perfil de cargo mesero

Cargo	Mesero
Jefe inmediato	Cajero
Objetivo del cargo	Lograr que el cliente este cómodo y agradable durante la permanencia en el restaurante bar.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender las necesidades de los clientes. 2. Presentar la carta del restaurante bar. 3. Informar los platos ofrecidos, su composición y demás información que requiera el cliente. 4. Apoya la limpieza y orden del establecimiento. 5. Apoya las cuentas en la caja.
Salario	\$800.000
Relaciones	Reporta las necesidades al cajero.

4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

4.5.1 Inversión inicial. En este apartado se presentan la inversión en maquinaria y equipos para las actividades de producción en el restaurante bar, los equipos de

cómputo y de oficina y la inversión en muebles y enseres; cada uno de ellos tendrá interacción directamente.

Tabla 12. Inversión fija

#	Inversión fija	Monto
1	Cocina industrial	\$500,000
2	Nevera cocina principal	\$700,000
3	Nevera bebidas	\$700,000
4	Campana extractora	\$700,000
5	Horno industrial	\$500,000
6	Menaje	\$4,000,000
7	aire acondicionado	\$1,000,000
8	Carpa porche	\$1,500,000
9	Muebles	\$5,000,000
10	elementos de cocina	\$2,200,000
11	Software,	\$950,000
12	Internet y tv	\$150,000
13	Computador principal	\$1,862,000
14	Impresora convencional	\$170,000
15	Video Beam	\$1,000,000
16	teléfono inalámbrico	\$100,000
17	ventilador	\$200,000
18	televisores	\$2,500,000
19	capuchinera	\$1,000,000
20	licuadoras	\$500,000
21	aire acondicionado	\$1,200,000
	Total Inversión fija	\$26,432,000

4.5.2 Inversión diferida. A continuación se presenta en la Tabla 13 la inversión diferida, está enfocada con la inversión para constituir legalmente el restaurante bar y para adecuar la infraestructura para cumplir con las necesidades definidas en el plano diseñado.

Tabla 13. Inversión diferida

#	Detalle de Inversiones diferidas	Monto
1	Gastos de constitución	\$1.519.000
2	Adecuaciones eléctricas	\$1.900.000
3	Adecuaciones hidráulicas	\$2.800.000
4	Adecuaciones Mampostería	\$3.500.000
	Total Inversión diferida	\$9.719.000

4.5.3 Capital de trabajo. Como inversión inicial para el capital de trabajo se definió la materia prima inicial para la fabricación de los productos a ofrecer, a continuación, se presenta la inversión necesaria para el inicio del proyecto frente al capital de trabajo se requiere un monto aproximado de \$1.330.640.

Tabla 14. Capital de trabajo

#	Inversión capital de trabajo	Monto
1	Verduras	\$ 60.640
2	lácteos	\$ 616.000
3	Frutas	\$ 119.900
4	licor	\$ 218.000
5	Legumbre	\$ 185.300
6	cereales	\$ 130.800
Total inversión capital de trabajo		\$ 1.330.640

La inversión total que se requiere para el restaurante se ponga en marcha es de \$37.481.640.

4.5.4 Costos variables. Estos se modifican de acuerdo a las variaciones del volumen de producción del restaurante. En este caso se tendrán en cuenta los más representativos como lo son materias primas, mano de obra directa, materias primas indirectas y mano de obra indirecta.

El sistema de costos del restaurante bar está basado en costos por órdenes de producción, donde se generan pedidos en este caso platos hechos a una medida determinada. Las materias primas se encuentran clasificadas en la preparación de bebidas hechas Tabla 15, también se contempla el costo que incurre la preparación de bebidas hechas.

Tabla 15. Materia prima

#	Descripción	Unidad Medida	Costo Unitario	Descripción Corta
1	Verduras	libra	\$800.00	Ahuyama, apio, zanahoria,
2	Lácteos	litro	\$10,000.00	leche, crema de leche, quesos.
3	Frutas	libra	\$1,100.00	mora, fresa, mango, piña, durazno, etc.
4	Licor	botella	\$2,000.00	cerveza nacional e importada

#	Descripción	Unidad Medida	Costo Unitario	Descripción Corta
5	Legumbre	libra	\$1,700.00	papa, yuca, plátano, papa amarilla,
6	Cereales	libra	\$1,200.00	pasta, arroz

El costo para materias primas, se estima en promedio por plato en \$3.160 aproximadamente. Adicionalmente, para el cálculo de los costos anuales se definió el volumen de ventas de acuerdo a lo identificado en el plan de mercadeo para lo cual se definen ventas mensuales del menú de eventos empresariales en 50 platos, para el menú de eventos culturales ventas de 184 platos y almuerzos ejecutivos 240 platos mensuales.

Tabla 16. Plan de producción

#	Plan de Producción	Unidad Medida	TOTAL
1	Menú eventos empresariales	Unid.	600
2	Menú eventos culturales	Unid.	2.208
3	Almuerzo ejecutivo	Unid.	2.880

Adicionalmente, se calcula el costo anual de materias primas con base al costo de la materia prima necesaria para cada plato y la cantidad de platos a vender durante el año, generando un costo anual aproximado de \$16.588.520.

Tabla 17. Costo anual

#	Costo anual	TOTAL
1	Verduras	\$ 727.680
2	lácteos	\$ 7.392.000
3	Frutas	\$ 1.438.800
4	licor	\$ 2.616.000
5	Legumbre	\$ 2.844.440
6	cereales	\$ 1.569.600
Total costo anual		\$ 16.588.520

4.5.5 Costos fijos. Estos permanecerán constantes durante un periodo de tiempo determinado; este tipo de costos lo define la administración de acuerdo a las necesidades del restaurante, las cuales son: costos fijos la mano de obra directa, mano de obra indirecta, elementos de aseo y arrendamientos.

Tabla 18. Mano de Obra

	%	Chef	Mesero	Auxiliar de cocina	Cajero
Salario		\$1,200,000	\$800,000	\$800,000	\$800,000
Auxilio de transporte	11.29%	\$135,494	\$90,330	\$90,330	\$90,330
Salud	8.50%	\$102,000	\$68,000	\$68,000	\$68,000
Pensión	12.00%	\$144,000	\$96,000	\$96,000	\$96,000
ARL (Riesgo III)	0.52%	\$6,264	\$4,176	\$4,176	\$4,176
Parafiscales (ICBF 3% - SENA 2% -Caja de Compensación Familiar 4%)	9.00%	\$108,000	\$72,000	\$72,000	\$72,000
Prima	8.33%	\$100,000	\$66,667	\$66,667	\$66,667
Cesantías	8.33%	\$100,000	\$66,667	\$66,667	\$66,667
Intereses de cesantías	12.00%	\$12,000	\$8,000	\$8,000	\$8,000
Vacaciones	4.17%	\$50,052	\$33,368	\$33,368	\$33,368
Dotación Aproximada	5.00%	\$60,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000
Costo Total Empleado		\$2,017,810	\$1,345,207	\$1,345,207	\$1,345,207

Para el presupuesto de servicios públicos, se establece un monto mensual de \$450.000 donde se incluyen los conceptos de Luz, agua, gas, televisión, teléfono e internet. De igual manera para el presupuesto de implementos de aseo se establece un monto mensual de \$135.000 mensuales. Por último, el arriendo del local se estima en un valor mensual de \$1.500.000.

En resumen, en la Tabla 19 se despliegan los gastos de producción de acuerdo a lo presentado anteriormente, presupuestado en \$67.715.158 anuales incluyendo la amortización de los bienes de uso.

Tabla 19. Gastos de producción

Gastos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias Primas e Insumos	\$16,588,520	\$16,494,613	\$17,038,936	\$17,601,221	\$18,182,061
Mano de Obra	\$12,960,000	\$13,478,400	\$14,017,536	\$14,578,237	\$15,161,367
Cargas Sociales	\$8,832,352	\$9,185,646	\$9,553,072	\$9,935,195	\$10,332,602
Servicios Públicos	\$8,450,000	\$8,788,000	\$9,139,520	\$9,505,101	\$9,885,305
Mantenimiento	\$250,000	\$260,000	\$270,400	\$281,216	\$292,465
Arriendo	\$18,000,000				
Implementos de Aseo	\$1,620,000				

Gastos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Amortización Bienes de Uso	\$1,014,286	\$1,014,286	\$1,014,286	\$1,014,286	\$1,014,286
Total Gastos de Producción	\$67,715,158	\$49,220,945	\$51,033,749	\$52,915,255	\$54,868,085

Por otra parte, se estima un monto anual de otros gastos de \$29.419.000, donde se comprenden los sueldos de administración (administrador del restaurante bar \$1.000.000), contabilidad (asesor externo contable con una compensación mensual de \$200.000), publicidad (Aviso publicitario, volantes media carta, diseño de páginas de redes sociales, mantenimiento de páginas de redes sociales, publicidad en cuñas radiales, diseños publicitarios de ofertas, fletes, gastos de constitución y adecuaciones); ver Tabla 20.

Tabla 20. Otros Gastos

Otros Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Administración	\$12,000,000	\$12,480,000	\$12,979,200	\$13,498,368	\$14,038,303
Sueldos Contabilidad	\$2,400,000	\$2,496,000	\$2,595,840	\$2,699,674	\$2,807,661
Publicidad	\$4,700,000	\$4,888,000	\$5,083,520	\$5,286,861	\$5,498,335
Fletes	\$600,000	\$624,000	\$648,960	\$674,918	\$701,915
Gastos de constitución	\$1,519,000	\$1,579,760	\$1,642,950	\$1,708,668	\$1,777,015
Adecuaciones eléctricas	\$1,900,000	\$1,976,000	\$2,055,040	\$2,137,242	\$2,222,731
Adecuaciones hidráulicas	\$2,800,000	\$2,912,000	\$3,028,480	\$3,149,619	\$3,275,604
Adecuaciones Mampostería	\$3,500,000	\$3,640,000	\$3,785,600	\$3,937,024	\$4,094,505
Total Otros Gastos	\$29,419,000	\$30,595,760	\$31,819,590	\$33,092,374	\$34,416,069

Presupuesto de ingresos. Para proyectar los ingresos del proyecto se proyectaron inicialmente las ventas de los platos (ver Tabla 21) de acuerdo a lo identificado en el estudio de mercados, con esta información y conociendo el costo de cada uno de los tipos de platos que se ofrecen se proyectan las ventas año a año (ver Tabla 22).

Tabla 21. Proyección de producción de menú

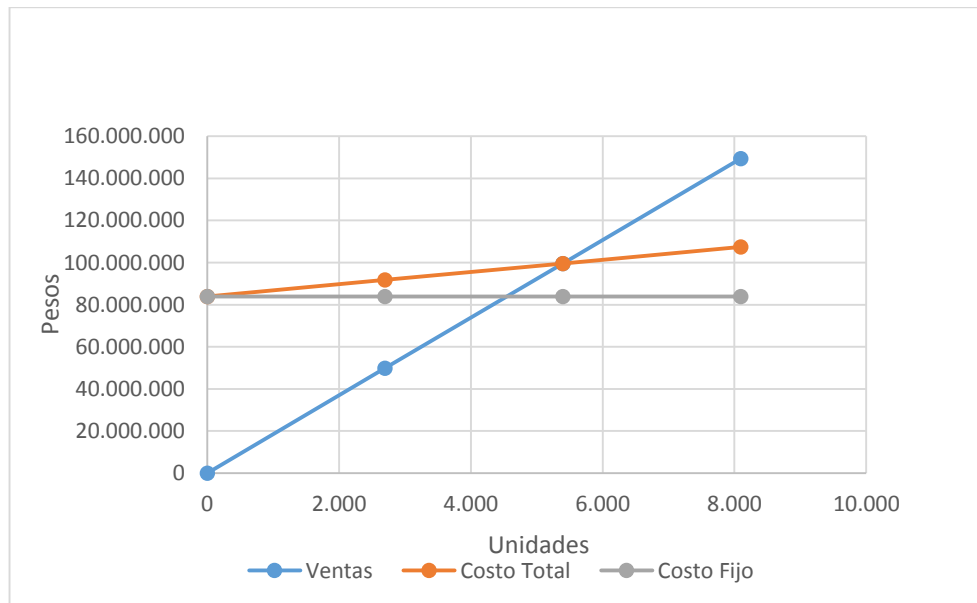
#	Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Menú eventos empresariales	600	620	640	661	683
2	Menú eventos culturales	2.208	2.281	2.356	2.434	2.514
3	Almuerzo ejecutivo	2.880	2.975	3.073	3.175	3.279

Tabla 22. Ventas anuales

#	Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Menú eventos empresariales	\$13.200.000	\$13.635.600	\$14.085.575	\$14.550.399	\$15.030.562
2	Menú eventos culturales	\$48.576.000	\$50.179.008	\$51.834.915	\$53.545.467	\$55.312.468
3	Almuerzo ejecutivo	\$43.200.000	\$44.625.600	\$46.098.245	\$47.619.487	\$49.190.930

4.5.6 Punto de equilibrio. Este análisis sirve como referencia para orientar todas las actividades del restaurante a estar siempre por encima de este punto con el fin de lograr obtener una mayor utilidad. Como se puede observar en la Gráfica 22 el punto de equilibrio en ventas es de 5.396 platos anuales, es decir un promedio de 14,7 platos diarios para el primer año de funcionamiento.

Gráfica 22. Punto de equilibrio



4.5.7 Proyecciones. Las proyecciones financieras son importantes ya que, para la toma de decisiones, esta información juega un papel importante, el cual es el resultado de las decisiones de inversión y financiación para llevar a cabo. "El objetivo principal de la proyección de estados financieros es la medición del efecto que sobre la situación financiera de la empresa pueden tener diferentes alternativas de decisión que en un momento determinado tenga la gerencia"⁴⁰.

Para la puesta en marcha se requiere de una inversión importante por lo que la opción de un préstamo es necesaria, de acuerdo a la competencia del mercado financiero en el país, los bancos han ampliado sus portafolios reduciendo las tasas de interés; por lo anterior se realizaron diferentes sondeos en diversas instituciones bancarias y el banco que ofrece la mejor tasa en el momento del análisis fue Banco BBVA, con una tasa de 15,5% efectiva anual. En las siguientes tablas se presenta la proyección de servicio a la deuda.

Tabla 23. Proyecciones de servicio a la deuda

Monto: 26,432,000.00		Pesos		Interés anual: 15.50% TEA	
Cuotas: 60		mensuales		Interés Men: 1.21% TEM	
Cuotas	Capital	Interés	Importe Cuota	de Saldo	Importe total a pagar
Saldo Inicial				26,432,000.00	
1	302,538.38	319,318.43	621,856.81	26,129,461.62	621,856.81
2	306,193.27	315,663.54	621,856.81	25,823,268.35	621,856.81
3	309,892.31	311,964.50	621,856.81	25,513,376.04	621,856.81
4	313,636.05	308,220.76	621,856.81	25,199,739.99	621,856.81
5	317,425.01	304,431.81	621,856.81	24,882,314.99	621,856.81
6	321,259.74	300,597.07	621,856.81	24,561,055.25	621,856.81
7	325,140.80	296,716.01	621,856.81	24,235,914.45	621,856.81
8	329,068.74	292,788.07	621,856.81	23,906,845.71	621,856.81
9	333,044.14	288,812.67	621,856.81	23,573,801.57	621,856.81
10	337,067.56	284,789.25	621,856.81	23,236,734.01	621,856.81
11	341,139.59	280,717.22	621,856.81	22,895,594.41	621,856.81
12	345,260.82	276,595.99	621,856.81	22,550,333.60	621,856.81
13	349,431.83	272,424.98	621,856.81	22,200,901.77	621,856.81
14	353,653.23	268,203.59	621,856.81	21,847,248.54	621,856.81
15	357,925.62	263,931.19	621,856.81	21,489,322.92	621,856.81
16	362,249.63	259,607.18	621,856.81	21,127,073.29	621,856.81
17	366,625.88	255,230.93	621,856.81	20,760,447.41	621,856.81

⁴⁰ Oscar León García, Administración Financiera, pág. 310, cuarta Edición, Prensa Moderna Impresores S.A., 2009.

18	371,055.00	250,801.81	621,856.81	20,389,392.41	621,856.81
19	375,537.62	246,319.19	621,856.81	20,013,854.79	621,856.81
20	380,074.40	241,782.41	621,856.81	19,633,780.39	621,856.81
21	384,665.98	237,190.83	621,856.81	19,249,114.41	621,856.81
22	389,313.04	232,543.77	621,856.81	18,859,801.37	621,856.81
23	394,016.23	227,840.58	621,856.81	18,465,785.14	621,856.81
24	398,776.24	223,080.57	621,856.81	18,067,008.90	621,856.81
25	403,593.76	218,263.05	621,856.81	17,663,415.14	621,856.81
26	408,469.48	213,387.34	621,856.81	17,254,945.66	621,856.81
27	413,404.09	208,452.72	621,856.81	16,841,541.57	621,856.81
28	418,398.33	203,458.48	621,856.81	16,423,143.24	621,856.81
29	423,452.89	198,403.92	621,856.81	15,999,690.35	621,856.81
30	428,568.52	193,288.29	621,856.81	15,571,121.83	621,856.81
31	433,745.95	188,110.86	621,856.81	15,137,375.88	621,856.81
32	438,985.93	182,870.88	621,856.81	14,698,389.95	621,856.81
33	444,289.21	177,567.60	621,856.81	14,254,100.74	621,856.81
34	449,656.56	172,200.25	621,856.81	13,804,444.18	621,856.81
35	455,088.75	166,768.06	621,856.81	13,349,355.44	621,856.81
36	460,586.56	161,270.25	621,856.81	12,888,768.88	621,856.81
37	466,150.79	155,706.02	621,856.81	12,422,618.08	621,856.81
38	471,782.24	150,074.57	621,856.81	11,950,835.84	621,856.81
39	477,481.73	144,375.08	621,856.81	11,473,354.11	621,856.81
40	483,250.07	138,606.74	621,856.81	10,990,104.04	621,856.81
41	489,088.09	132,768.72	621,856.81	10,501,015.95	621,856.81
42	494,996.64	126,860.17	621,856.81	10,006,019.31	621,856.81
43	500,976.57	120,880.24	621,856.81	9,505,042.74	621,856.81
44	507,028.75	114,828.06	621,856.81	8,998,013.99	621,856.81
45	513,154.04	108,702.77	621,856.81	8,484,859.95	621,856.81
46	519,353.32	102,503.49	621,856.81	7,965,506.63	621,856.81
47	525,627.50	96,229.31	621,856.81	7,439,879.13	621,856.81
48	531,977.48	89,879.33	621,856.81	6,907,901.65	621,856.81
49	538,404.17	83,452.65	621,856.81	6,369,497.48	621,856.81
50	544,908.49	76,948.32	621,856.81	5,824,588.99	621,856.81
51	551,491.40	70,365.41	621,856.81	5,273,097.59	621,856.81
52	558,153.83	63,702.98	621,856.81	4,714,943.77	621,856.81
53	564,896.75	56,960.07	621,856.81	4,150,047.02	621,856.81
54	571,721.12	50,135.69	621,856.81	3,578,325.90	621,856.81
55	578,627.94	43,228.87	621,856.81	2,999,697.96	621,856.81
56	585,618.20	36,238.61	621,856.81	2,414,079.75	621,856.81
57	592,692.91	29,163.90	621,856.81	1,821,386.84	621,856.81
58	599,853.09	22,003.72	621,856.81	1,221,533.75	621,856.81
59	607,099.76	14,757.05	621,856.81	614,433.99	621,856.81
60	614,433.99	7,422.82	621,856.81	-	621,856.81

Tabla 24. Proyección servicio a la deuda año a año

	Intereses	Amortización	Valor Cuota
Año1	\$3,304,019.33	\$3,536,405.59	\$6,840,424.92
Año2	\$3,032,472.46	\$4,429,809.27	\$7,462,281.73
Año3	\$2,345,852.02	\$5,116,429.71	\$7,462,281.73
Año4	\$1,552,805.42	\$5,909,476.31	\$7,462,281.73
Año5	\$636,836.59	\$6,825,445.14	\$7,462,281.73
Año6	\$7,422.82	\$614,433.99	\$621,856.81
Total	\$10,879,408.65	\$26,432,000.00	\$37,311,408.65

Las proyecciones del estado de resultados permiten medir la gestión y el resultado de las decisiones de inversión y financiación, de esta manera las ventas se proyectaron con base en una utilización de la capacidad instalada que asciende gradualmente hasta el último año de proyección. Una vez determinado el precio de venta, el mismo es proyectado a incrementos atados a la inflación, en este caso se basó en proyecciones macroeconómicas dadas por el Banco de la República⁴¹.

El efecto de la estructura operativa tiene un comportamiento positivo; la utilidad operativa se muestra en 3,40%, 22,46%, 22,22%, 21,98%, 21,73% respectivamente para cada uno de los años proyectados. El primer año presenta un menor margen debido a que las ventas en este periodo inician en una proporción baja y los costos y gastos operacionales que hay que cubrir representan un porcentaje alto; por otra parte, el costo de ventas se comporta así 52.8%, 34.1%, 34.2%, 34.2% y 34.3% y los gastos operacionales 28.0%, 28.2%, 28.4%, 28.6% y 28.8%. El comportamiento de cada uno de los años proyectados no fluctúa significativamente en el tiempo, presentando un comportamiento positivo para la generación de utilidades directas en rentabilidad.

Adicionalmente, el efecto de la estructura financiera no se contempla una carga importante que reduzca la utilidad operacional. En conclusión, la gestión demostrada en el estado de resultados evidencia un crecimiento paulatino en la

⁴¹ BANCO DE LA REPÚBLICA. Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros. 2017. <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>

utilidad neta para los cinco años proyectados 0.17%, 13.17%, 13.49%, 13.83% y 14.20% respectivamente. En la Tabla 25 se presenta la proyección del estado de resultados del restaurante bar.

Tabla 25. Proyecciones de estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	104.976.000	108.440.208	112.018.735	115.715.353	119.533.960
Costo de Ventas	16.588.520	16.494.613	17.038.936	17.601.221	18.182.061
Utilidad Bruta	88.387.480	91.945.595	94.979.799	98.114.133	101.351.899
Gastos de producción Fijos	51.126.638	32.726.332	33.994.814	35.314.035	36.686.025
Sueldos Administrador	12.000.000	12.480.000	12.979.200	13.498.368	14.038.303
Sueldos Contabilidad	2.400.000	2.496.000	2.595.840	2.699.674	2.807.661
Publicidad	4.700.000	4.888.000	5.083.520	5.286.861	5.498.335
Fletes	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Gastos de constitución	1.519.000	1.579.760	1.642.950	1.708.668	1.777.015
Adecuaciones eléctricas	1.900.000	1.976.000	2.055.040	2.137.242	2.222.731
Adecuaciones hidráulicas	2.800.000	2.912.000	3.028.480	3.149.619	3.275.604
Adecuaciones Mampostería	3.500.000	3.640.000	3.785.600	3.937.024	4.094.505
Total Otros Gastos	80.545.638	63.322.092	65.814.404	68.406.409	71.102.094
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	7.841.842	28.623.503	29.165.395	29.707.724	30.249.805
Intereses	3.304.019	3.032.472	2.345.852	1.552.805	636.837
Utilidad Antes de Impuestos	4.537.823	25.591.030	26.819.543	28.154.918	29.612.969
Impuesto a las Ganancias	1.497.482	8.445.040	8.850.449	9.291.123	9.772.280
Utilidad Después de Impuestos	3.040.341	17.145.990	17.969.094	18.863.795	19.840.689

El flujo de caja presenta una estabilidad financiera basados en los resultados finales en la proyección (\$5.725.273, \$25.709.758, \$39.982.117, \$40.119.037 y \$54.492.804). Desde el primer año se presenta una estabilización del restaurante, ya que no se genera un exceso de flujo de caja. En la Tabla 26 se presenta la proyección donde se evidencia los conceptos que se tienen en cuenta para el

cálculo, cabe resaltar que la atención del servicio a la deuda comienza a impacta en las finanzas de la empresa en el primer año de proyección.

Tabla 26. Proyección flujo de caja

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	104.976.000	108.440.208	112.018.735	115.715.353	119.533.960
Egresos por Compras M.P.	15.894.980	17.188.153	17.038.936	17.601.221	18.182.061
Sueldos y Cargas	33.176.323	37.640.046	39.145.648	40.711.474	42.339.933
Otros Gastos de Producción	28.320.000	9.048.000	9.409.920	9.786.317	10.177.769
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	15.019.000	15.619.760	16.244.550	16.894.332	17.570.106
Impuesto a las Ganancias		1.497.482	8.445.040	8.850.449	9.291.123
Total Egresos Operativos	92.410.303	80.993.441	90.284.094	93.843.793	97.560.992
Diferencia Operativa	12.565.697	27.446.767	21.734.641	21.871.560	21.972.968
Inversiones	26.432.000				
Flujo Financiero					
Préstamo	26.432.000				
Devolución del Préstamo	-6.840.425	-7.462.282	-7.462.282	-7.462.282	-7.462.282
Total Flujo Financiero	19.591.575	-7.462.282	-7.462.282	-7.462.282	-7.462.282
Diferencia Ingresos Egresos	5.725.273	19.984.485	14.272.359	14.409.279	14.510.686
Flujo de Fondos	5.725.273	25.709.758	39.982.117	40.119.037	54.492.804

Respecto al balance general cabe destacar que las decisiones de inversión están directamente relacionadas con el proceso de ejecución del proyecto. En cuanto a la financiación con recursos, cabe resaltar que en un principio los recursos se obtienen a largo plazo, lo que permite el mejoramiento del rendimiento del capital de trabajo y por lo tanto genera una mayor rentabilidad del proyecto.

Tabla 27. Balance General

Activo		Pasivo	
Caja	5.725.273	Proveedores	693.540
Créditos	0	Sueldos y Cargas	3.016.029
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	1.497.482
Materias Primas	0	Pasivo Corriente	5.207.051
Activo Corriente	5.725.273		
		Prestamos	22.895.594
		Pasivo No Corriente	22.895.594
		TOTAL PASIVO	28.102.645
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	26.432.000	Capital	0
Amortización B. de U.	-1.302.500	Resultado	3.040.341
Activo No Corriente	25.129.500		3.040.341
Total Activo	30.854.773	Total Pasivo + PN	31.142.987

4.5.8 Evaluación financiera. El valor presente neto positivo evidencia que la inversión en el proyecto a futuro es viable, además, la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad del inversionista para el proyecto, lo que reafirma la validez de la creación del restaurante bar. El flujo de caja del proyecto genera confianza sobre el pago del servicio de la deuda, dado el valor presente neto es positivo y así mismo, la tasa interna de retorno es superior que el costo de oportunidad.

Tabla 28. Evaluación financiera

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		104.976.000	108.440.208	112.018.735	115.715.353	119.533.960
Egresos Operativos		102.110.300	90.237.638	99.565.752	103.220.173	107.046.775
		2.865.700	18.202.570	12.452.983	12.495.181	12.487.185
Inversión	-37.481.640					
Flujo del Proyecto	-37.481.640	2.865.700	18.202.570	12.452.983	12.495.181	12.487.185
Tasa Interna de Retorno	15,32%					
Valor Actual Neto	\$ 5.811.033					
Periodo Payback	13,08	Años				

4.5.9 Análisis de escenarios. Para identificar adicionalmente la viabilidad del proyecto se determinan tres escenarios los cuales se evalúan desde el contexto pesimista, realista y optimista, para lo anterior se determinaron dos factores de cambio los cuales impactan el proyecto, Incremento en unidades vendidas y Costo de materias primas, en la Tabla 29 se presentan los valores de los escenarios a evaluar.

Tabla 29. Valores de escenarios

	Realista	Pesimista	Optimista
Incremento Unidades vendidas	3%	1%	6%
Costo de materias primas	\$ 16.588.520	\$ 19.076.798	\$ 15.759.094

Con esta información se calcularon indicadores tales como: tasa interna de retorno, valor presente neto y el tiempo de retorno de la inversión; en la Tabla 30 se presentan los resultados de los análisis de escenarios indicando que independiente del escenario que se presente el proyecto en sus tres indicadores presenta resultados positivos e interesantes para los inversionistas, por lo que se puede concluir que el proyecto es viable financieramente.

Tabla 30. Análisis de escenarios

	Realista	Pesimista	Optimista
Celdas cambiantes:			
Incremento Unidades vendidas	3%	1%	6%
Costo de materias primas	\$16.588.520	\$19.076.798	\$15.759.094
Celdas de resultado:			
TIR	15,32%	14,71%	16,59%
VPN	\$ 5.811.033	\$ 5.052.784	\$ 7.358.809
Periodo Payback (años)	13,08	13,08	13,08

4.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para diseñar la estrategia del restaurante bar se determinó usar las herramientas: lienzo canvas y matriz PCI y POAM. Posteriormente se cruza a través de una matriz de confrontación y se establece el plan estratégico del restaurante bar.

La metodología PCI y POAM permite identificar los factores externos e internos del Restaurante Bar que afectan positiva o negativamente. Para esto se identificaron los aspectos más representativos que impactan al plan de negocios.

Figura 9. Canvas restaurante bar – GABO

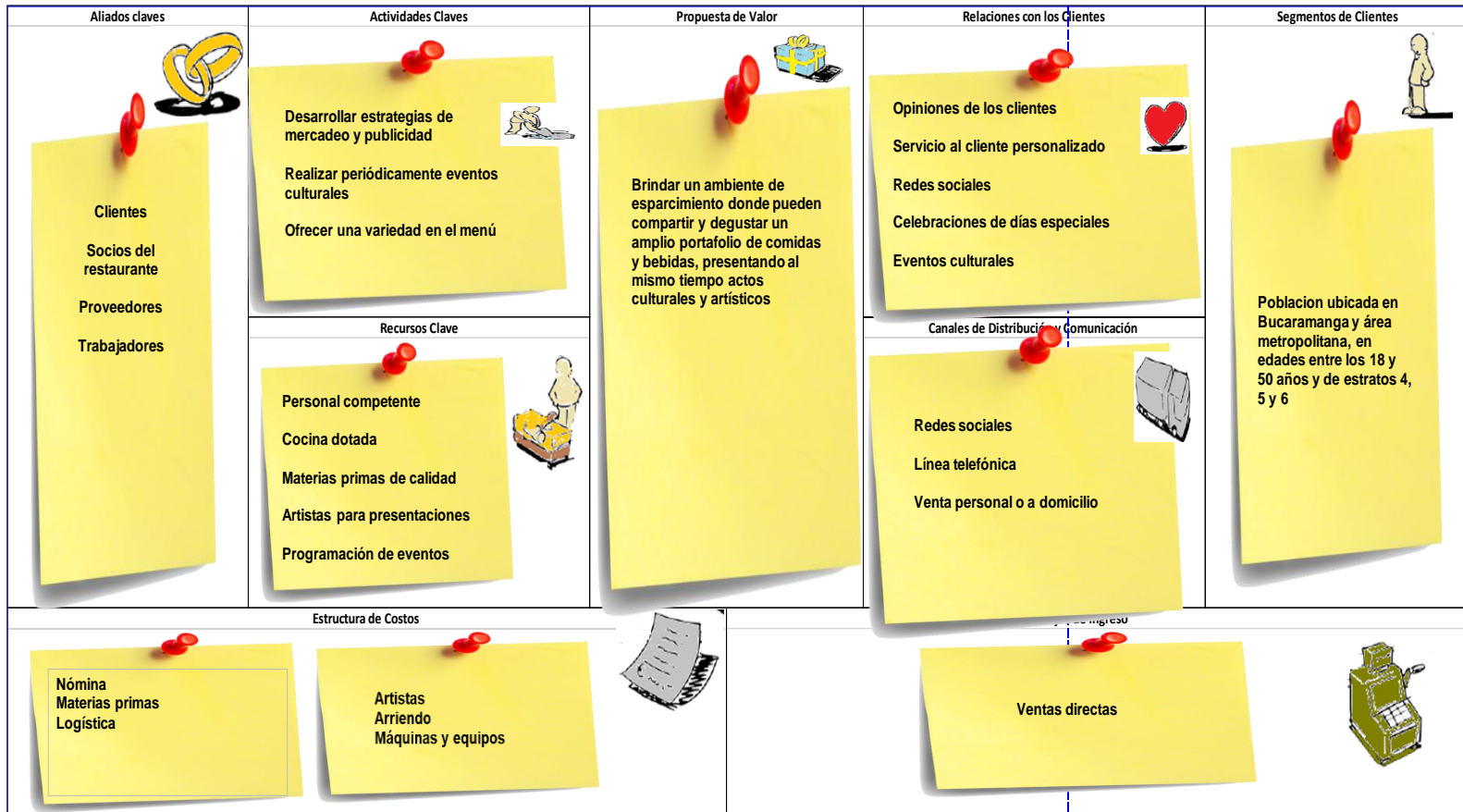


Tabla 31. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Culturalmente la población frecuenta restaurantes y bares	Altas tasas de interés de las entidades financieras
Disponibilidad de insumos y materia prima	Reforma tributaria
Alto consumo de cerveza en la población bumanguesa y área metropolitana	Alta competencia en el sector
	Restaurantes y bares con trayectoria y reconocimiento, en el área metropolitana de Bucaramanga.
	Variación en las preferencias de los clientes
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento del sector	No se cuenta con proveedores definidos
Conocimiento de artistas de la región	Desconocimiento del manejo de un restaurante bar
Conocimiento en el manejo de e-commerce	Demora en la implementación del proyecto
Concepto innovador	

4.6.1 Estrategias FO. Las estrategias que nacen del cruce de fortalezas y oportunidades se presentan a continuación:

- Programa de eventos y formalización con artistas, creando un plan carrera para que los artistas inicien su carrera artística y empiecen a ser reconocidos regionalmente.
- Uso del marketing digital para iniciar campaña comercial

4.6.2 Estrategias FA. Las estrategias que se identifican de las fortalezas versus amenazas se mencionan a continuación:

- Generación de campañas promocionales como descuentos en determinados días de la semana, ofertas o bonificaciones a clientes frecuentes, obsequios en fechas especiales (cumpleaños, grados, entre otros), eventos culturales especiales donde los clientes pueden participar de un espacio diferente al ofertado en la actualidad.
- Generación de planes para eventos como combos para eventos empresariales donde se incluya la comida, bebida y el evento cultural.

4.6.3 Estrategias DA. Con el cruce de las debilidades y amenazas se identifican las siguientes estrategias:

- Determinar e implementar plan de selección de proveedores, generando un procedimiento para determinar los mejores proveedores contando así con la mejor materia prima para la preparación de platos y bebidas.
- Generar plan de mercadeo para lanzamiento de la marca, estableciendo en primera medida con el aviso publicitario para el restaurante de tal manera que los usuarios identifiquen las instalaciones del restaurante, diseñando y entregando volantes promocionando los eventos y los productos que se ofrecen, diseñando páginas en las redes sociales más consultadas para masificar la publicidad, realizando mantenimiento de páginas de redes sociales, implementado la publicidad en cuñas radiales y diseñando ofertas para captar mayor participación del mercado.

4.6.4 Estrategias DO. Las estrategias que se determinan del análisis de las debilidades y oportunidades, se presentan a continuación.

- Enfoque de servicio diferenciado, contando con un personal capacitado, con experiencia y con perfil de servicio para garantizar en el usuario una sensación especial logrando a su vez transmitir la filosofía cultural.
- Promoción de eventos culturales, generando un cronograma de actividades culturales donde los consumidores puedan conocer los eventos previamente y asistir de acuerdo a las preferencias, estos eventos se comunicarán por medio de las redes sociales y cuñas radiales dependiendo de la magnitud del evento.

4.6.5 Razón social. El Restaurante tendrá como nombre: GABO Cocina de verdad. Su logotipo será el siguiente:

Figura 10. Logo



4.6.6 Misión. Somos restaurante-bar ubicado en Bucaramanga, que busca fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural, fusionando este espacio cultural con todos los detalles de una cocina auténtica de alta calidad, enfocados a propiciar una sociedad crítica, mejor educada y feliz con los platos ofrecidos por GABO.

4.6.7 Visión. Ser reconocidos en el 2020 en Santander como un restaurante de alta calidad y un lugar emblemático de arte y cultura.

4.6.8 Valores. Los valores que se quieren reflejar durante todos los momentos en que el cliente permanece en el establecimiento y en la ejecución diaria de la operación del restaurante son:

- Liderazgo.
- Calidad.
- Creatividad.
- Servicio.
- Comunicación.
- Agilidad y puntualidad.
- Consideración y respeto.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El concepto de un restaurante bar temático cultural aún no ha sido bien explotado en el área metropolitana de Bucaramanga, aunque existen algunos que intentan generar experiencias parecidas no cuentan con la filosofía cultural para llevar el ambiente del restaurante a otro nivel, por lo tanto, este proyecto ofrecerá una alternativa diferente a los clientes que buscan una experiencia diferente.

La población evalúa muchos aspectos en el momento de elegir a que restaurante bar frecuentar donde se tiene en cuenta atributos como precio, calidad de la comida, variedad en el menú, comodidad, ambiente físico, eventos diferenciadores. Estos aspectos, aunque no se perciben en el momento de consumir no están inmersos, si se mantienen durante la estadía de los clientes en el restaurante bar.

Existen condiciones en Colombia para la creación de empresa y generación de empleo, sin embargo, se cuenta con una dificultad en la búsqueda de personal que cumpla con el perfil requerido para los puestos de trabajo, de igual manera el análisis técnico demostró que es viable establecer el restaurante bar temático cultural ya que no se presentan barreras para la adquisición de los recursos requeridos para la operación.

El análisis financiero permitió determinar la factibilidad del proyecto, demostrando que es rentable la creación del restaurante bar temático cultural; adicionalmente, el análisis permitió demostrar que el proyecto podrá atender responsablemente las obligaciones financieras y que en el mismo año puede obtener utilidades, presentando una evolución positiva de la rentabilidad financiera, lo cual le permitirá consolidarse de manera importante en el mercado.

Se recomienda contar con asesores en el momento de poner en marcha el restaurante bar, que apoyen todo el proceso de mercadeo e imagen corporativa, estableciendo la filosofía del concepto que se quiere tener.

Es recomendable empezar con un menú de fácil preparación, que permita ir especializándose en los platos y a su vez reducir los costos de operación, y de conocer paulatinamente los gustos de los clientes, de tal manera que en un futuro se cuente con un menú que oferte todas las necesidades del mercado.

Se recomienda ser parte de los proyectos de clúster programados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga que permite establecer proyectos de mejoramiento logrando aumentar la participación del mercado estableciendo a su vez estrategias que permitan una eficiencia operativa del establecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

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

AMÉRICA ECONOMÍA.COM. Colombia: cadenas de comidas se disputan mercado de US\$10.000M anuales En: Revista América economía [en línea]. (22 de diciembre de 2010). Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-cadenas-locales-y-extranjeras-de-comida-disputan-mercado-de-us10000m-an>> [Citado el 17 de abril de 2017]

AMÉRICA ECONOMÍA.COM. Colombia: cadenas de comidas se disputan mercado de US\$10.000M anuales En: Revista América economía [en línea]. (22 de diciembre de 2010). Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/colombia-cadenas-locales-y-extranjeras-de-comida-disputan-mercado-de-us10000m-an>> [Citado el 17 de abril de 2017]

Angélica Bernal Gamba; Gloria Varela Torres; Harold Carvajal Higuera. Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida rápida saludable. Universidad EAN Escuela de Administración de Negocios. Especialización en finanzas y negocios internacionales. Bogotá D.C. 2012

Calderon July. Modelo de aprendizaje metodología de la investigación científica [Internet]. 2008. Disponible en: conasin.web.officelive.com/Documents/Metodología%20de%20la%20Investigación-2009.pdf

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Sectores restaurantes área metropolitana de Bucaramanga. Actualidad económica [en línea] (julio de 2017). Disponible en: <<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/restaurantes.pdf>> [Citado el 22 de agosto de 2017]

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Sectores restaurantes área metropolitana de Bucaramanga. Actualidad económica [en línea] (julio de 2017). Disponible en: <<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/restaurantes.pdf>> [Citado el 22 de agosto de 2017]

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Sectores restaurantes área metropolitana de Bucaramanga. Actualidad económica [en línea] (julio de 2017). Disponible en: <<https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/restaurantes.pdf>> [Citado el 22 de agosto de 2017]

Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS). Organización Mundial de la Salud. Pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos. Ginebra 2002

Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS). Organización Mundial de la Salud. Pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos. Ginebra 2002

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Cuentas Trimestrales – Colombia. Producto Interno Bruto (PIB). Segundo Trimestre de 2017 (en línea) [22 de agosto de 2017]. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf>. [Citado el 27 de agosto de 2017]

Diana María Peñalosa Tibaquira. Plan de negocios para la creación de un restaurante bar temático de futbol en Bogotá. Administración de empresas Pontificia Universidad Javeriana. Diciembre 26 de 2007

Edwin Guillermo Caro Parra. Plan de negocios restaurante de comida orgánica “vainilla”. Universidad de la sabana. Especialización gerencia estratégica. Bogotá, D.C. 2011.

ENTREVISTA con Mauricio Naranjo, Administrador de empresas en Instituto Colombo-Americano. Estudiante de Especialización en Finanzas en UNAB, Bucaramanga, 9 de marzo de 2012.

Erika Ahumada Viana. Katherine Rambal Martínez. Plan de negocio para la creación de un restaurante-bar autóctono en Cartagena que fusione las culturas caribe y pacífico. Universidad de Cartagena. Facultad de ciencias económicas programa de administración de empresas. Cartagena de Indias D.T. Y C. 2016

Fischer de la Vega, Laura y Espejo Callado, Jorge. Mercadotecnia. 1ª edición. Mc Graw Hill, 2004. 155 p.

Fleitman Jack. “Negocios exitosos” Editorial Mc Graw Hill 2000.

Gloria Acened Puentes Montañez. Formulación y evaluación de proyectos agropecuarios. Ecoe Ediciones, 2011

HELLRIEGEL, D. JACKSON S. Administración: Un enfoque basado en competencias, Editorial Tompson, 2002, Bogotá, p. 246
<http://www.portafolio.co/economia/la-industria-gastronomica-colombia-sigue-creciendo>

Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición

Isabel Montalvo Castro. Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Carrera de administración de empresas. Bogotá D.C. 2008

Marcial Córdoba Padilla. Formulación y evaluación de proyectos. Ecoe Ediciones, 2006

María Alejandra Barón Salazar. Plan de negocio para la creación de un restaurante de servicio domiciliario de pizza gourmet nutritiva a los colegios ubicados en la Upz Guaymaral y la Upz la Academia. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Bogotá D.C. 2010

Martín Hamilton Wilson. Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados. Convenio Andres Bello, 2005

Ministerio de Salud. Colombia. Resolución N° 8430 4 de octubre de 1993.

Nassir Sapag Chain. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Pearson Educación, 2007

OBSERVATORIO METROPOLITANO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. Sustentabilidad social urbana. [en línea]. (11 de enero de 2017). Disponible en: http://www.observatoriometropolitano.com.co/S_social_u.aspx [Citado el 18 de abril de 2017]

OBSERVATORIO METROPOLITANO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. Sustentabilidad social urbana. [en línea]. (11 de enero de 2017). Disponible en: http://www.observatoriometropolitano.com.co/S_social_u.aspx [Citado el 18 de abril de 2017]

Pautas éticas internacionales para la investigación biomédica en seres humanos. Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS). Organización Mundial de la Salud. Ginebra 2002

Roberto Hernández Sampier. Metodología de la investigación. 6.a ed. McGraw-Hill Interamericana; 2014

Rodrigo Varela; Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición 2008.

Rodrigo Varela; Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Tercera Edición 2008.

Saul Fernández Espinoza. Los proyectos de inversión: evaluación financiera. Editorial Tecnológica de CR. 2007

Técnicas de Estudio [Internet]. [citado 29 de abril de 2016]. Disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>

Víctor Manuel García Padilla. Análisis Financiero: Un enfoque integral. Grupo Editorial Patria, 2015 www.maitresdearagon.com/.../include/download/index.php?download_file=apuntes_10_00000_00476.pdf&idtipo=4 –