

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE CON CONCEPTO
NUTRICIONAL DE COMIDA SALUDABLE**

**ANGIE YISETH ROBLES JEREZ
ZAIRA JANNETH SUAREZ NARIÑO**

**Director:
CARLOS DIAZ BOHORQUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTA DE INGENIERÍAS FISICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2013

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE CON CONCEPTO
NUTRICIONAL DE COMIDA SALUDABLE**

**ANGIE YISETH ROBLES JEREZ
ZAIRA JANNETH SUAREZ NARIÑO**

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

**Director:
CARLOS DIAZ BOHORQUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTA DE INGENIERÍAS FISICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2013

DEDICATORIA

A DIOS por guiarme y llenarme cada día de bendiciones.

A mi esposo JHON, por su amor y apoyo incondicional

A mis padres y familia por su positivismo y motivación

A mi hija SOFIA, por ser mi gran tesoro y llenar de alegría mi vida

ANGIE

A DIOS y a mi familia por su apoyo permanente

ZAIRA

AGRADECIMIENTOS

Las autoras desean expresar sus más sinceras agradecimientos:

Al grupo de docentes que durante el desarrollo de la especialización nos aportaron con su conocimiento y experiencia en las diferentes temáticas tratadas.

A Carlos Díaz, Docente de Posgrados de la UIS y director de proyecto por sus aportes y sugerencias

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

Muchas Gracias

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1. MARCO TEÓRICO	21
1.1. PLAN DE NEGOCIOS	21
1.2. EVOLUCIÓN HISTORIA DEL SECTOR DE LOS RESTAURANTES	25
1.3. TIPOS DE RESTAURANTES	27
1.4. COMIDA SALUDABLE	28
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	32
3. OBJETIVOS	35
3.1. OBJETIVO GENERAL	35
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	35
4. ESTUDIO DE MERCADOS	36
4.1. MERCADO OBJETIVO	36
4.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y PRODUCTOS	38
4.2.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	38
4.2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	39
4.3. LA DEMANDA - INVESTIGACION DE MERCADO - MUESTREO	40
4.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - OFERTA	49
4.5. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	52
4.6. PRECIO	52
4.7. DESCRIPCIÓN DE LA MARCA - PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	53
4.7.1. OBJETIVO	53
4.7.2. DESCRIPCIÓN DE LA MARCA	53
4.7.3. MATERIAL PUBLICITARIO DE APOYO	55

4.7.4.	EXPRESIÓN CREATIVA.....	56
4.7.5.	ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS.....	57
5.	ESTUDIO TÉCNICO.....	60
5.1.	LOCALIZACIÓN.....	60
5.1.1.	MACROLOCALIZACIÓN.....	60
5.1.2.	MICROLOCALIZACIÓN.....	61
5.2.	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.....	62
5.2.1.	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	63
5.2.2.	PROCESO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE.....	69
5.2.3.	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	70
5.2.4.	PROCESO DE MANTENIMIENTO.....	72
5.2.5.	PROCESO DE PUBLICIDAD Y MERCADEO.....	72
5.2.6.	PROCESO CONTABLE.....	72
5.3.	RECURSOS E INFRAESTRUCTURA.....	73
5.3.1.	RECURSOS FÍSICOS.....	73
5.3.2.	RECURSOS DE MANO DE OBRA.....	75
5.3.3.	SERVICIOS PÚBLICOS.....	76
5.3.4.	AREAS DE TRABAJO - DISTRIBUCION DE LA PLANTA.....	76
5.4.	CAPACIDAD.....	78
5.4.1.	CAPACIDAD INSTALADA.....	78
5.4.2.	CAPACIDAD PROYECTADA.....	79
6.	ESTUDIO LEGAL.....	80
6.1.	TIPO DE SOCIEDAD.....	80
6.2.	MARCO LEGAL.....	82
7.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	84

7.1.	MISIÓN	84
7.2.	VISIÓN	84
7.3.	VALORES Y PRINCIPIOS.....	84
7.4.	LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	84
7.5.	DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA VALOR	85
7.5.1.	FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS:	87
7.6.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	92
7.6.1.	ORGANIGRAMA	92
7.6.2.	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS.....	92
7.6.3.	ASIGNACIÓN SALARIAL.....	97
8.	ESTUDIO FINANCIERO	98
8.1.	INVERSIONES.....	98
8.1.1.	INVERSIÓN FIJA	98
8.1.2.	INVERSIÓN DIFERIDA	101
8.1.3.	INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	101
8.1.4.	INVERSION TOTAL.....	109
8.1.5.	FUENTES DE FINANCIACIÓN	110
8.2.	COSTOS.....	112
8.2.1.	COSTOS FIJOS	112
8.2.2.	COSTOS VARIABLES.....	112
8.2.3.	COSTOS TOTALES	113
8.2.4.	PRECIO DE VENTA	113
8.3.	PUNTO DE EQUILIBRIO	114
8.4.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	116
8.4.1.	ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO.....	116

8.4.2.	ANÁLISIS DE EGRESOS.....	118
8.4.3.	SERVICIO DE LA DEUDA DEL PROYECTO.....	119
8.4.4.	ANÁLISIS DE INGRESOS.....	119
8.4.5.	ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS.....	120
8.4.6.	BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	121
8.4.7.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	122
8.4.8.	ANALISIS FINANCIERO DEL PROYECTO DEL VPN & TIR.....	123
	CONCLUSIONES.....	124
	BIBLIOGRAFÍA.....	127
	ANEXOS	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Calculo de tamaño de muestra.....	40
Tabla 2. Resumen de resultados de la investigación de mercados.....	46
Tabla 3. Población mercado potencial.....	48
Tabla 4. Conclusiones del estudio de mercados	48
Tabla 5. Presupuesto de medios de publicidad para lanzamiento.....	59
Tabla 6. Presupuesto de medios de publicidad para operación.....	59
Tabla 7. Descripción del menú por porción según grupo de alimentos.....	64
Tabla 8. Lista de materia prima e insumos	65
Tabla 9. Descripción servicio y atención al cliente	69
Tabla 10. Requerimientos de maquinaria y equipo	73
Tabla 11. Requerimientos de muebles y enseres.....	74
Tabla 12. Requerimientos de equipo de oficina	74
Tabla 13. Requerimientos de menaje y utensilios de cocina	75
Tabla 14. Requerimientos de mano de obra.....	75
Tabla 15. Requerimientos de servicios públicos	76
Tabla 16. Evaluación de la propuesta valor.....	85
Tabla 17. Matriz ERIC del negocio.....	86
Tabla 18. Matriz del perfil competitivo	86
Tabla 19. Posición competitiva de los factores críticos del éxito.....	87
Tabla 20. Lista de objetivos estratégicos y operacionales	87
Tabla 21. Lista de objetivos estratégicos clasificados por prioridad y perspectiva.....	89
Tabla 22. Objetivos Estratégicos del negocio.....	90
Tabla 23. Perfil y descripción del cargo Administrador	93
Tabla 24. Perfil y descripción del cargo Jefe de Cocina	94
Tabla 25. Perfil y descripción del cargo Auxiliar de cocina	95
Tabla 26. Perfil y descripción del cargo Mesero	96
Tabla 27. Perfil y descripción del cargo Contador(a)	96
Tabla 28. Asignación salarial por cargo.....	97
Tabla 29. Conceptos y porcentajes para salarios, parafiscales y prestaciones sociales ..	97

Tabla 30. Inversión en maquinaria y equipo	98
Tabla 31. Inversión en muebles y enseres	99
Tabla 32. Inversión en equipo de oficina.....	99
Tabla 33. Inversión en menaje y utensilios de cocina.....	100
Tabla 34. Total inversión fija.....	100
Tabla 35. Inversión Diferida.....	101
Tabla 36. Costo promedio unitario de materia prima e insumos por menú	102
Tabla 37. Costo nómina mano de obra directa	104
Tabla 38. Costo total mano de obra.....	104
Tabla 39. Costos depreciación maquinaria y equipo.....	105
Tabla 40. Costos de mantenimiento.....	105
Tabla 41. Costos de servicios públicos	105
Tabla 42. Costos indirectos - CIF	106
Tabla 43. Total Costos del servicio	106
Tabla 44. Gastos de nomina	107
Tabla 45. Depreciación equipo de oficina y enseres.....	107
Tabla 46. Amortización de inversión diferida.....	108
Tabla 47. Gastos generales	108
Tabla 48. Total Gastos de administración y ventas.....	108
Tabla 49. Total Inversión capital de trabajo	109
Tabla 50. Inversión total.....	109
Tabla 51. Fuentes de financiación.....	110
Tabla 52. Tabla de amortización del crédito bancario.....	111
Tabla 53. Total Costos Fijos.....	112
Tabla 54. Total Costos Variables.....	112
Tabla 55. Costos totales	113
Tabla 56. Calculo precio de venta	113
Tabla 57. Punto de equilibrio.....	115
Tabla 58. Cálculo de la inversión en capital de trabajo.....	116
Tabla 59. Análisis de inversión total.....	117
Tabla 60. Total de egresos proyectados	118

Tabla 62. Servicio a la deuda.....	119
Tabla 61. Total Ingresos proyectados.....	119
Tabla 63. Estados de resultados	120
Tabla 64. Balance general proyectado	121
Tabla 65. Flujo de caja proyectado	122

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Los grupos de alimentos.....	28
Grafica 2. Imagen del restaurante “BONNESANTE”	33
Grafica 3. Población Bucaramanga por comunas.....	37
Grafica 4. Estructura de la población por sexo y grupos de edad.....	38
Grafica 5. Servicio buffet a través de Caleido	39
Grafica 6. Sexo de los encuestados.....	41
Grafica 7. Edades de los encuestados	42
Grafica 8. Ocupación de los encuestados.....	42
Grafica 9. Estrato socioeconómico de los encuestados	43
Grafica 10. Personas que gustan de la comida saludable	43
Grafica 11. Criterios de selección.....	44
Grafica 12. Canal de comercialización	52
Grafica 13. Iconos del logotipo de "BONNESANTE"	54
Grafica 14. Colores y tipografía del logotipo.....	54
Grafica 15. Logotipo del restaurante "BONNESANTE".....	54
Grafica 16. Letrero principal para el local de "BONNESANTE"	56
Grafica 17. Tarjetas de presentación y camiseta de uniforme.....	56
Grafica 18. Carta de Productos del restaurante "BONNESANTE".....	56
Grafica 19. Mapa de localización del local de "BONNESANTE"	62
Grafica 20. Diagrama de flujo proceso de producción	63
Grafica 21. Diagrama de flujo alistamiento y preparación de alimentos	68
Grafica 22. Plano y distribución de áreas.....	77
Grafica 23. Liquidación pagos en cámara de comercio Bucaramanga	81
Grafica 24. Mapa estratégico de BONNESANTE.....	91
Grafica 25. Organigrama.....	92
Grafica 26. Punto de equilibrio.....	114
Grafica 27. Flujo de caja del proyecto.....	122

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta para investigación de mercados.....	128
---	-----

RESUMEN

TITULO:

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE CON CONCEPTO NUTRICIONAL DE COMIDA SALUDABLE”.*

AUTORAS:

ROBLES JEREZ, Angie Yiseth[†]
SUAREZ NARIÑO, Zaira Janneth

PALABRAS CLAVES:

Plan de negocio, Restaurante, Comida Saludable, viabilidad financiera.

DESCRIPCIÓN:

Este trabajo de monografía de grado consiste en la aplicación de los fundamentos de gerencia para estructurar un plan de negocios para la creación de un restaurante con concepto de comida saludable que proporcione menús nutritivamente equilibrados, mejore los hábitos alimenticios, brinde comida deliciosa y contribuya con la sana alimentación de las personas en la ciudad de Bucaramanga.

El trabajo está dividido en cinco estudios. Primero se realiza un estudio de mercados para establecer el mercado objetivo, conocer el comportamiento del mercado potencial y la demanda potencial, luego se lleva a cabo el estudio técnico para definir la localización, la maquinaria y equipo, la organización y los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio. Después se determina con el estudio legal el tipo de constitución e identifica la normatividad que aplica al negocio para el desarrollo de la actividad económica. Luego se analiza y establece el direccionamiento estratégico del negocio, describiendo y evaluando la propuesta de valor, los objetivos estratégicos y definiendo la estructura organizacional del mismo. Posteriormente se realiza el estudio financiero especificando las inversiones, costos y análisis de egresos e ingresos requeridos para la puesta en marcha del negocio, así como el flujo de caja del proyecto para evaluar y determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

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

* Proyecto de grado. Modalidad de trabajo de investigación.

[†] Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Director : Carlos Diaz Bohorquez

ABSTRACT

TITTLE:

"BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A CONCEPT RESTAURANT WITH HEALTHY FOOD NUTRITION".¹

AUTHORS:

ROBLES JEREZ, Angie Yiseth²
SUAREZ NARIÑO, Zaira Janneth

KEYWORDS:

Business Plan, Restaurant, Healthy Food, financial viability.

DESCRIPTION:

This grade paper work is the application of the fundamentals of management to structure a business plan for the creation of a restaurant with healthy food concept that provides nutritionally balanced menus, better eating habits, provide delicious food and contributes to the healthy food for people in the city of Bucaramanga.

The work is divided into five studies. One is to conduct market research to establish the target market, know the behavior of the potential market and potential demand, then conducted a technical study to define the location, machinery and equipment, organization and resources needed for the running the business. After the study is determined by the type of constitution law and identifies the regulations that apply to the business for the development of economic activity. Then analyzed and sets the strategic direction of the business, describing and evaluating the value proposition, defining strategic objectives and the organizational structure of the same. Subsequently financial study is performed by specifying the investments, costs and expenses and income tests required for the implementation of the business as well as the project's cash flow to assess and determine the economic and financial viability of the project.

Finally we present the conclusions drawn from the conduct of studies for the implementation of this business plan.

¹ Degree Project. Modality work research.

² Faculty of Physic Mechanical UIS, School of industrial and business studies
Director: Carlos Díaz Bohorquez

INTRODUCCIÓN

La constante búsqueda de maximizar el tiempo ha llevado a que en la sociedad moderna exista una proliferación creciente de negocios, maquinarias, procesos y establecimientos que brinden y produzcan alimentos que suplan las necesidades de los individuos de una forma rápida y económica. En la actualidad, hemos observado el aumento de establecimientos de comidas rápidas y diferentes tipos de restaurantes, creando a su vez diversas opciones para los consumidores pero también malos hábitos alimenticios.

En los últimos años, la alimentación sana ha tomado relevancia debido en gran medida a la aparición de múltiples enfermedades relacionadas con los malos hábitos alimentarios de la sociedad moderna. Por lo tanto, la comida saludable no parece ser una moda pasajera, ya que se trata de un tipo de alimentos que por su sistema de producción y combinación busca proteger la salud de las personas, su estética y por otra parte la prevención de enfermedades.

Notando el auge de la comida saludable que está incursionando en diversos países y que en Colombia está ingresando al mercado a un ritmo más lento, se toma la decisión de evaluar económicamente y financieramente la viabilidad de abrir un negocio de comida saludable que fomente buenos hábitos alimenticios y además sea rentable e innovador, brindando un servicio de menús balanceados, con comida nutritiva, baja en calorías pero además apetitosa al paladar del cliente.

En el presente documento se pueden observar los diferentes estudios que contribuyen a determinar la viabilidad que tiene el proyecto, el cual está compuesto por cinco estudios.

Inicialmente se realiza un estudio de mercados para establecer el mercado objetivo y la demanda potencial. Luego se desarrolla el estudio técnico para definir la localización, la maquinaria y equipo, la organización y los recursos requeridos para el funcionamiento del negocio.

Posteriormente en el estudio legal se determina el tipo de constitución e identifica la normatividad que aplica al negocio para el desarrollo de la actividad económica.

Así mismo, se analiza y establece el direccionamiento estratégico del negocio, describiendo y evaluando la propuesta de valor, los objetivos estratégicos y definiendo la estructura organizacional del mismo.

Finalmente, se realiza el estudio financiero especificando las inversiones, costos y análisis de egresos e ingresos requeridos para la puesta en marcha del negocio, y se proyectan los estados financieros junto con el flujo de caja del proyecto para evaluar y determinar la viabilidad financiera que tiene el negocio.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. PLAN DE NEGOCIOS

El modelo de Plan de Negocios a utilizar es el de Rodrigo Varela; “Innovación Empresarial”, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas.

El plan de negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, desea resolver:

¿Qué es y en qué consiste la empresa?

¿Quiénes dirigirán la empresa?

¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?

¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?

¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?

“En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse”.³

“Un plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra,

³ Rodrigo Varela, Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas, Tercera edición 2008.

para conseguir una licencia o franquicia de una compañía local o extranjera, para interesar a un potencial Socio”.⁴

“Para la construcción del Plan de Negocios de un Restaurante, es necesario seguir unos pasos; en primer lugar es necesario realizar una vista de conjunto, para poder luego empezar a evaluar parte por parte”.⁵

Las partes esenciales del plan de negocios para el montaje de un restaurante son:

a) Cubierta y Contenido del Plan

b) Objetivo

c) Desarrollo del Plan: Corta descripción del tipo de restaurante que se tiene en mente, quienes van hacer los socios, ésta debe incluir:

- Nombre, dirección, número telefónico, dirección telefónica, y diseño gráfico. (Por ejemplo: logotipo o distintivos).
- Una descripción de la clase y estilo de restaurante. (Por ejemplo: elegante, Bistro, bar, comida rápida).
- Localización
- Perfil de Clientes y mercado objetivo. Estrategias de marketing y de publicidad.
- Descripción de la competencia y análisis de qué hace a su restaurante especial, y de porque llenará un vacío en el mercado.
- Equipo directivo: Las destrezas, experiencia, y habilidades de los miembros. (Chef, Administrador de comedor, encargado de los vino, diseñador del restaurante, etc.).
- Estructura de propiedad y del negocio: Quien va a tener qué porcentaje de la empresa. (Capital Propio- Deuda). Descripción de la estructura de la operación.

Es importante de la misma forma tener en cuenta lo siguiente:

- El tipo o clase: (Fino o Gourmet, de llevar o comedor pequeño, familiar, restaurante de hotel, Bistro, bar, de comida rápida, etc.)
- El Local.(Tamaño)
- Número de mesas y asientos.
- Número de empleados.
- Comidas que sirven.

⁴ Daniela Terragno y Maria Laura Leucona (Mercadeo/Dinero).

⁵ Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “como iniciar y administrar un restaurante”. Norma

- Promedio de cuenta por comida.
- Promedio de edad de los clientes.
- Promociones y eventos.

Simultáneamente, se debe realizar un estudio detallado en donde se analicen los siguientes aspectos: Análisis del área en cuestión, Perfil Demográfico, Perfil Económico, Análisis de la competencia, Perfil Industrial y Turístico, Estrategia de Marketing, También es de vital importancia los planes contar con un Plan Comercial, y un Plan Operacional.

Otra parte fundamental de todo PLAN DE NEGOCIOS, es la parte Financiera, es por esto que se explicará en detalle las partes fundamentales, para el buen manejo de un plan financiero, este comprende dos partes fundamentales: un presupuesto de capital y un estado de pérdidas y ganancias proyectado, o sea es necesario mostrar qué cantidad de dinero es necesaria para la puesta en marcha del restaurante, y de la misma forma mostrar cómo el negocio generará suficientes ingresos para poder pagar las deudas de las inversiones incurridas.

En ésta, se contemplará: El presupuesto de capital, Los Costos Duros, Costos de Personal, Estados Financieros; y luego de haber examinado todos los puntos, se empezará con la puesta en marcha del mismo; El plan de Inversión, deberá ser el siguiente paso, y se considera como una de las partes más importantes de todo plan, ya que en esta parte se determina, la cantidad de dinero requerida para empezar a trabajar en el restaurante; y las fuentes de donde saldrá ese dinero, una pregunta muy frecuente que se hace en este punto es:

¿Cuánta parte del dinero aportará directamente el dueño y sus socios y cuánta anticipan tener que tomar prestada de otros inversionistas?

Un plan financiero consta de las siguientes partes:

- Presupuesto de Capital: Este detalla los costos iniciales en diversas etapas. La investigación exigirá tiempo y energía; Los costos de iniciar se dividen en dos:

Duros (Como materiales de construcción o de equipamiento, y los Blandos (Como el diseño, consultaría o entrenamiento).

- Plan de Inversión: En esta parte es necesario detallar todo el dinero requerido para empezar a trabajar en el restaurante, e indicar de dónde vino ese dinero.
- Estados Financieros: Es necesario cómo mínimo elaborar estos: Estado de pérdidas y ganancias (Documento financiero más importante, ya que éste documento no sólo muestra los ingresos sino también los egresos, lo más importante es que muestra si se ganó más de lo que se gastó; Análisis del punto de equilibrio (El objetivo de éste análisis es calcular el nivel mínimo de renta que el restaurante debe producir para poder cubrir todos los gastos; El Balance General (Esto es necesario para mostrarle a los inversionistas el valor de los activos y pasivos del restaurante, y cómo quedarían las acciones); finalmente es preciso elaborar el Flujo de Caja ya que ésta nos muestra la relación entre los activos y los pasivos corrientes.
- Retorno a la Inversión: Medir el beneficio a obtener por cada unidad monetaria invertida durante un periodo de tiempo. Su medida es un número relacionado con el ratio Coste/Beneficio.⁶

⁶ Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “como iniciar y administrar un restaurante”. Norma

1.2. EVOLUCIÓN HISTORIA DEL SECTOR DE LOS RESTAURANTES

El término restaurante proviene del francés «restaurant», palabra que se utilizó por primera vez en el París de 1765, a pesar de que anteriormente ya existían locales que calzaban con dicha definición. En castellano, «restaurant» significa «restaurativo», refiriéndose a la comida que se ofrecía en el siglo XVIII (un caldo de carne).⁷

Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 d J.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casas se realizaban generalmente en las tabernas o posadas pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comidas en Londres, París y en algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados. Las cafeterías son también un antepasado de nuestros restaurantes. éstas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres. El primer restaurante propiamente dicho tenía la siguiente inscripción en la puerta; Venite ad me omnes qui sfomacho lavoratoratis et ego retuarabo vos. No eran muchos los parisinos que en el año de 1765 sabían leer francés y menos aún latín, pero los que podían sabían que Monsieeur Boulanger, el propietario, decía: Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré. El restaurante de Boulanger, Champú d'Oiseau, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la sociedad acudían para mostrar su distinción. Boulanger amplió el menú sin pérdida de tiempo y así nació un nuevo negocio. La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores. La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1974, traída por el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, este fundó lo que sería el primer restaurante francés en Estados Unidos llamado Julien's Restorator. En el que servían trufas, fundes de queso y sopas. El restaurante que generalmente se

⁷ <https://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>

considera como el primero de Estados Unidos es el Delmonico, fundado en la ciudad de Nueva York en 1827. Después de 1850, gran parte de la buena cocina de ese país se encontraba en los barcos fluviales de pasajeros y en los restaurantes de los trenes. El servicio de los coches restaurante de lo más elegante y caros, tanto para los pasajeros como para los ferrocarriles.

El negocio de los restaurantes públicos fue creciendo progresivamente, pero en 1919 había solo 42600 restaurantes en todo estados unidos, ya que el comer fuera representaba para la familia media de las pequeñas ciudades una ocasión muy especial.

El negocio comercial de los restaurantes prospero después de la segunda guerra mundial, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas. Existen varios aspectos en nuestro estilo de vida que han influido en los nuevos hábitos y que favorecen el desarrollo del negocio de los restaurantes; por ejemplo, la gran cantidad de mujeres que trabajan fuera de casa. El comer fuera está íntimamente ligado a la disponibilidad económica y, por lo tanto, al incrementarse esta, aumentan las ventas en los restaurantes. Las comidas y las bebidas consumidas fuera de casa representan aproximadamente un cinco por ciento de la renta disponible de los consumidores. Este porcentaje se mantiene prácticamente constante.⁸

En el siglo XX, la sociedad se modernizó, ya que la conservación de alimentos fue fundamental. Los enlatados aparecieron con preservantes, los hábitos alimentarios cambiaron, el abre latas se convirtió en el elemento más importante de la cocina, las comidas rápidas y precocidas vivieron su época de esplendor. En el siglo XX, el servicio de los restaurantes se ajusta a la capacidad económica de los segmentos de población a los que están orientados. En la segunda mitad del siglo XX salir a comer era una actividad reservada a las clases más adineradas, por lo tanto a partir de 1950 se produjo un desarrollo espectacular de los restaurantes populares que ofrecen comida a precios económicos. Con los años 60 volvió a vivirse el retorno a lo natural, a lo fresco. En los años 70 se utilizó lo rápido y lo fácil, es decir, los supermercados; de esta manera comenzaría la era del sedentarismo, de los obesos. En los años 80 la moda de la

⁸ESCOLÁSTICO, Raúl. Historia de los Restaurantes. Disponible en Internet: <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

esbeltez, los cuerpos de barbies, las dietas, por lo tanto a finales de esta década hizo su aparición la fibra. Luego en plenos años 90 se habla de los alimentos en un estado germinal como producto del futuro.⁹

1.3. TIPOS DE RESTAURANTES

- Restaurante buffet. Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en los años 70's, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de persona.
- Restaurante de comida rápida (fast food). Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas, pollo, entre otros.
- Restaurantes de alta cocina (gourmet). Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.
- Restaurantes temáticos. Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina francesa, cocina peruana, cocina colombiana, cocina tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.
- Comida para llevar (take away). Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los "take away", podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los "fast food", la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.

⁹ COCINA COLOMBIANA E INTERNACIONAL. Fundamentos de nutrición y etiqueta. Zamora Editorial Ltda.

1.4. COMIDA SALUDABLE

Una buena alimentación debe adecuarse a la edad, sexo, peso, talla y actividad física e intelectual de cada persona. Se debe considerar también el clima y los estados especiales como embarazos, lactancia, enfermedades, etc. El cuerpo humano puede compararse con una máquina que está siempre realizando complejas actividades, por lo que una alimentación equilibrada es el mejor combustible para mantener una buena salud.

Grafica 1. Los grupos de alimentos



Fuente: www.mexicoproduce.com

Los alimentos son vehículo de los nutrimentos, es decir, le permiten al ser humano obtener las sustancias que necesita para llevar a cabo sus funciones vitales. Aunque la oferta de alimentos cambia de un país a otro y de una cultura a otra, por lo general es rica en variedad y esto es importante porque una dieta variada asegura el consumo de los nutrimentos que el organismo necesita.

Bajo este concepto, la combinación adecuada y suficiente de por lo menos un alimento de cada grupo en cada comida, es la manera de obtener una alimentación saludable. De acuerdo a los nutrientes que aportan los alimentos, se les clasifica en tres grupos.

- 1) Verduras y frutas: Aportan principalmente agua, fibra, vitaminas (antioxidantes) y minerales.
- 2) Cereales: Aportan energía.
- 3) Leguminosas y alimentos de origen animal: Aportan proteínas, hierro, grasas y vitaminas.

Cada uno de los grupos tiene la misma importancia, ya que cada uno proporciona sustancias distintas que son indispensables para el mantenimiento de las funciones del cuerpo.¹⁰

Los nutrientes son las sustancias que componen los alimentos. Nutrientes esenciales son aquellos que el organismo no puede sintetizar a partir de otros, y por tanto, dependen absolutamente de su ingesta en los alimentos. Los nutrientes que aportan energía son llamados nutrientes energéticos o macro nutrientes:

- Proteínas
- Grasas
- Carbohidratos

Las proteínas: Son sustancias nutritivas que construyen, mantienen y reparan el organismo. Son fundamentales para crecer y estudiar. Cumplen en nuestro cuerpo una función parecida a los ladrillos en una construcción.

Los carbohidratos: Son sustancias que proporcionan calorías. Dan la energía necesaria al cuerpo para mantenerse a cierta temperatura, moverse y desarrollar trabajos.

Las grasas: Son un concentrado de energía, es decir, proporcionan caloría en gran cantidad y transportan en nuestro organismo las vitaminas A,D,E y K. Son a la vez vehículo y combustible.

Adicional a los macro nutrientes para la alimentación completa de una persona se incluyen:

Las vitaminas: Ellas armonizan y regulan el funcionamiento de todo el organismo. Se parecen a la chispa que enciende el motor de un automóvil.

Los minerales: Cumplen funciones parecidas a las vitaminas, además forman parte de estructuras vitales del organismo: esqueleto, dientes, glóbulos rojos, etc.

El agua: Es un nutriente fundamental, pues es el medio de transporte de los alimentos a la sangre.

¹⁰ www.mexicoproduce.mx/articulos/alimentacionSaludable.html

Expresadas en términos de kilocalorías estos tres nutrientes aportan la siguiente energía:

- ✓ 1 g de proteínas, 4 kilocalorías
- ✓ 1 g de grasa, 9 kilocalorías
- ✓ 1 g de hidratos de carbono, 3,75 kilocalorías
- ✓ 1 g de alcohol, 7 kilocalorías

La distribución porcentual de los macro nutrientes en la dieta equilibrada es la siguiente:

- 50-55% de carbohidratos
- 30-35% de grasas (15-20% mono insaturadas)
- 10-15% de proteínas

El requerimiento calórico diarios para hombres y mujeres
El requerimiento calórico diario para los varones adultos jóvenes no atletas es, en promedio:

- ✓ 3.000 kilocalorías para los hombres
- ✓ 2.000 kilocalorías para las mujeres

Si el gasto calórico diario para el varón mediante su actividad física fuera también 3.000 kilocalorías, su peso corporal permanecería constante. En cambio, si ascendiera una hora por día sin modificar su ingestión calórica, gastaría entre 642 y 792 kilocalorías más de lo que incorpora, y su peso corporal se reduciría. Se puede calcular la magnitud de la disminución en función del tiempo que se necesitaría para perder una libra (453,6 g) de grasa pura, que contiene alrededor de 3.500 kilocalorías. En este caso se necesitarían de 4,5 a 5,5 días para perder la libra de grasa ($3.500/642 = 5,5$ y $3.500/792 = 4,5$).

Para los atletas varones y mujeres sumamente activos, los requerimientos calóricos diarios pueden llegar hasta:

- ✓ 5.000 a 6.000 kilocalorías para los hombres
- ✓ 3.500 a 4.500 kilocalorías para las mujeres

Aunque estos valores podrían parecer excesivamente elevados, recordemos que los

gastos diarios de energía de los atletas son también altos (por ejemplo, correr una maratón de 42,2 km requiere alrededor de 2.500 a 2.800 kilocalorías).¹¹

¹¹ <http://www.portalfitness.com/Nota>.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El sector de las comidas es actualmente uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento, la adaptación a las preferencias y necesidades de los consumidores es el reto de quienes incursionan en el negocio de los restaurantes.

Así como en los demás países comer sano se ha convertido en un estilo de vida, en Colombia, aunque a un ritmo más lento, también se está incorporando. En los últimos años ha aumentado la cantidad de personas con sobrepeso, situación que ha calado en la mente de los consumidores, debido en gran medida a la aparición de múltiples enfermedades relacionadas con los malos hábitos alimentarios de la sociedad moderna. Por eso los nuevos gustos y el fomento de nuevos hábitos alimenticios, hacen que nuevos alimentos respondan no solo a la necesidad de alimentarse si no también de cuidarse.

En Santander de acuerdo al artículo publicado en Mayo del año 2012 en la página web de vanguardia liberal titulado “*Los malos hábitos alimenticios enferman a los santandereanos*”. Se evidencia que el bajo consumo de frutas y verduras, la poca actividad física, el alcoholismo y el tabaquismo son los malos hábitos más frecuentes en la población santandereana. Estos comportamientos son los responsables de aumentar la probabilidad de padecer enfermedades como diabetes, infartos, enfermedades respiratorias crónicas y cáncer. El 95% de la población en Santander tiene una dieta inadecuada con bajo consumo de frutas y verduras, el 70% hace poca actividad física, el 30% ingiere alcohol excesivamente y el 8% consume tabaco a diario. De acuerdo con Juan Carlos Uribe, epidemiólogo del Observatorio de Salud Pública de Santander –Osps-, solo en lo relacionado con el consumo adecuado de frutas las personas pasaron de consumir 2,2 porciones diarias en el año 2003 a consumir 1,5 al día, según el más reciente estudio.¹²

Normalmente las personas trabajan lejos de casa, muchas veces el tiempo que se invierte en ir de casa al trabajo y al revés, no permite comer sana y tranquilamente, por ende sus hábitos alimenticios no son los adecuados. Los horarios laborales y escolares inciden

¹² Martínez Erika Juliana, [www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/Mayo 2012](http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/Mayo%202012).

considerablemente en no poder desplazarse hasta sus hogares o sencillamente no poder cocinar sus alimentos y crear malos hábitos alimenticios. Entonces los consumidores pueden tender a formular la siguiente pregunta: ¿Dónde ir a comer cuando hay poco tiempo, pero además donde encontrar un buen menú que sea delicioso, rápido y saludable y a precio asequible?

En Bucaramanga existen aproximadamente 114 restaurantes de comida internacional, 100 restaurantes de comida típica, 140 restaurantes de comida rápida y 5 restaurantes que están categoría de comida saludable que ofrecen comida vegetariana, sushi entre otros.¹³ Es decir, en la ciudad existen múltiples posibilidades de comida rápida, cafeterías, Panaderías y restaurantes de diversas categorías.

Por lo anterior, notamos la oportunidad de plantear la viabilidad en abrir un restaurante de comida saludable, la cual se trata de un sistema de nutrición completo que incorpore en un plato un elemento de cada grupo de alimentos como: cereales, verduras y frutas, legumbres y alimentos de origen animal (proteínas). Pero adicionalmente que atienda la necesidad de comer rápido pero sin renunciar a una alimentación saludable y deliciosa con un menú específico; “BONNESANTÉ”, es el nombre que se propone darle al restaurante que ofrezca este tipo de servicio que proporcione menús equilibrados y ricos al paladar de los clientes.

Grafica 2. Imagen del restaurante “BONNESANTE”



Fuente; Autoras del proyecto

Ofreciendo un servicio que pueda cambiar los hábitos alimenticios con comida nutritiva y baja en calorías, abriendo un restaurante especializado con este tipo de comida en la ciudad de Bucaramanga en el barrio cabecera del llano, debido a que es una zona

¹³ Guía Restaurantes, www.bucaramanga.com/listing/results.php.

comercial con gran afluencia de personas en donde se ubican importantes centros comerciales, universidades, colegios, oficinas, establecimientos de comercio y servicios entre otros.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un plan de negocios para la creación de un restaurante con concepto de comida saludable que proporcione menús nutritivamente equilibrados, contribuyendo con la sana alimentación de las personas en la ciudad de Bucaramanga.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un estudio de mercados que permita establecer el mercado objetivo, la demanda potencial, la descripción de los productos y sus precios de venta.
- Desarrollar un estudio técnico donde se determine la localización, los equipos, las instalaciones, la organización y los recursos requeridos para el funcionamiento del negocio.
- Realizar el estudio legal para la constitución y el correcto funcionamiento del negocio.
- Establecer el direccionamiento estratégico del negocio, definiendo su propuesta de valor y su estructura organizacional.
- Realizar un estudio financiero para analizar la viabilidad económica del proyecto.

4. ESTUDIO DE MERCADOS

El objetivo de este estudio es determinar la demanda, número de consumidores y precios de venta, para esto es necesario primero conocer y comprender el comportamiento de los consumidores, sus hábitos y adicionalmente la oferta disponible en el mercado. Todo esto con el fin de identificar y asegurar que los productos y servicios ofrecidos se ajusten a sus necesidades y esto facilite su venta.

4.1. MERCADO OBJETIVO

Partiendo del macroentorno, definimos la población a estudiar y procedemos a identificar el segmento o tamaño del mercado que nos interesa, para esto consideramos las variables demográficas como la edad, sexo, ocupación, su nivel de ingresos, hábitos alimenticios y sus patrones familiares.

La población objetivo para este proyecto son aquellas personas entre las edades de 18 a 50 años, que trabajan y/o estudien en la ciudad de Bucaramanga, en estratos entre 3 a 6, que tengan preferencias por la comida saludable, ya sea por buenos hábitos alimenticios, por recomendación médica o simplemente por el placer de degustar un delicioso plato.

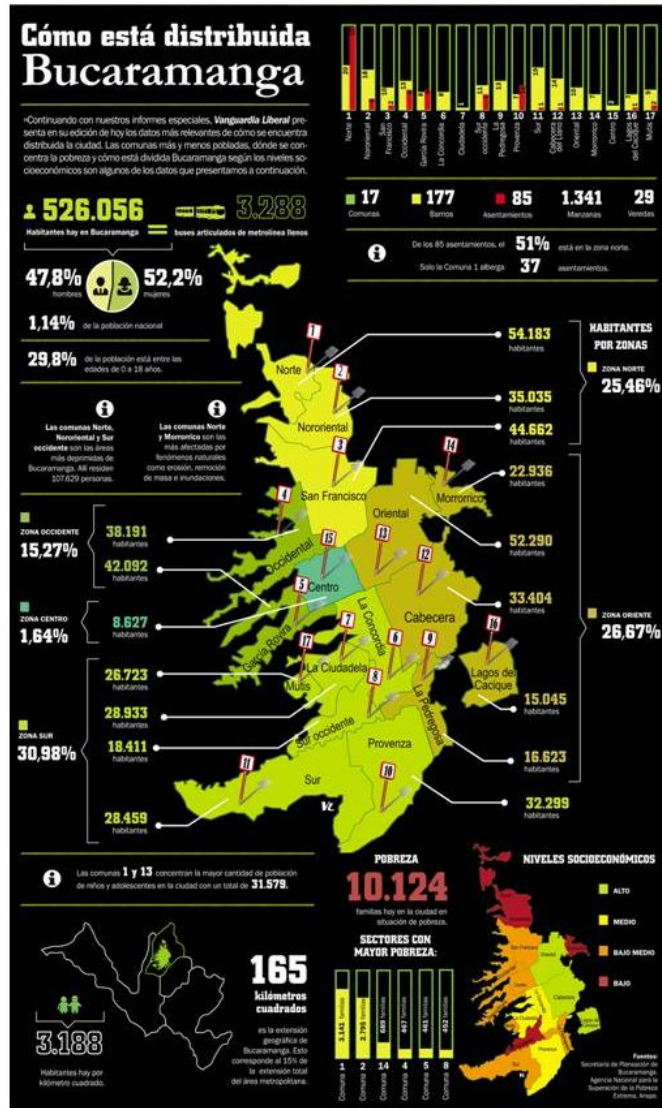
De acuerdo a las cifras del DANE en el año 2012 la población de Bucaramanga es de 525.425 habitantes,¹⁴ la cual está rodeada de los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta, adicionalmente la ciudad de Bucaramanga se divide en 17 comunas, cada una incluye barrios, asentamientos, urbanizaciones. Las comunas del área urbana contienen 1.341 manzanas y existen alrededor de 200 barrios.

Para el estudio se tomará como referencia la comuna 12 “Cabecera del Llano”, la cual corresponde al sitio de interés de las autoras para definir el montaje del restaurante con concepto saludable; según el informe “Como está distribuida en cifras la ciudad de Bucaramanga” la comuna 12 tiene un tamaño de la población de 33.404 personas.¹⁵

¹⁴ Dane 2012, http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_bucaramanga.pdf

¹⁵ Informe vanguardia, <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/infografia-170668-como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga-22> Agosto 2012.

Grafica 3. Población Bucaramanga por comunas

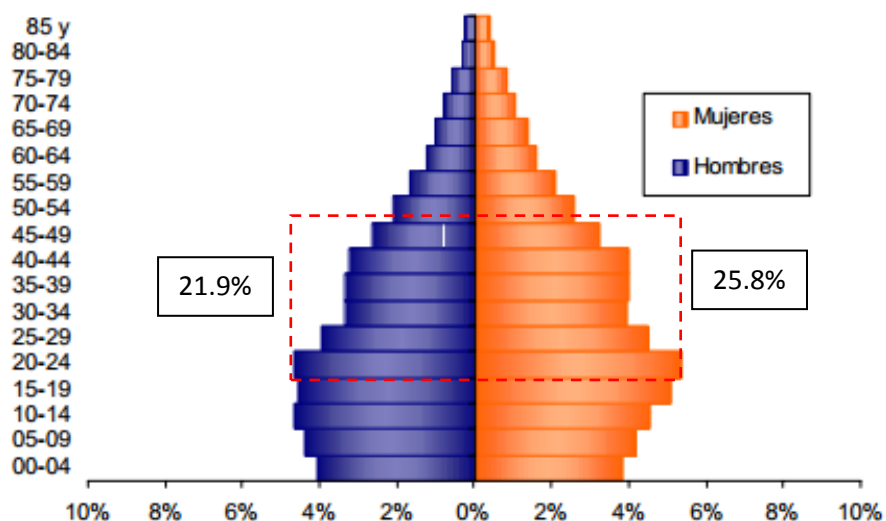


Fuente: www.vanguardiaoliberal.com

Con base en la información sobre la estructura de la población por sexo y grupos de edad presentado en el boletín del censo general del 2005¹⁶ del DANE para la ciudad de Bucaramanga, y tomando como referencia los rangos de edades para el perfil del consumidor del mercado objetivo (18 a 50 años), se puede concluir que el 47,7 % de la población corresponde al mercado Potencial.

16 <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/bucaramanga.pdf>

Grafica 4. Estructura de la población por sexo y grupos de edad



Fuente: www.dane.gov.co

4.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y PRODUCTOS

4.2.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La calidad del servicio como la de la comida son igual de importantes; en nuestra propuesta se ofrecerá un espacio acogedor y una invitación diferente en comida saludable. La propuesta sugiere la creación de un restaurante para ofrecer el servicio de desayuno, almuerzo y cena. Donde los menús se caracterizaran por ser balanceados, deliciosos y saludables, con comida nutritiva y baja en calorías que contribuya a mejorar los hábitos alimenticios de las personas.

Se ofrecerán productos frescos y naturales que buscan satisfacer las necesidades de los clientes en comida saludable, por gusto, salud, belleza, cuidado personal o por recomendación médica. El tipo de servicio que se ofrece es un restaurante tipo buffet, donde el cliente puede ver los alimentos expuestos en un caleido o barra, en compartimientos independientes para armar su pedido. El cliente es atendido por un mesero ubicado detrás del caleido, quien selecciona los ingredientes del plato según las indicaciones del mismo y los demás productos como sopas y jugos.

Grafica 5. Servicio buffet a través de Caleido



Fuente: www.google.com.co/search.caleido&source

4.2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

En el restaurante se encontrará una variedad de productos expuestos en el menú ó carta del restaurante dividida en los siguientes componentes: Wraps ó Sándwich, Sopas y Bebidas.

Para los **Wraps y Sándwich** el cliente tendrá la posibilidad de armarlo a su gusto escogiendo los ingredientes expuestos en un caleido de acuerdo al siguiente orden:

Paso 1: Escoger una proteína

Jamón dulce, Jamón de pavo, Pechuga de pollo, Milanesa de res, Champiñones, Atún ó Huevo.

Paso 2: Escoger un cereal

Pan tradicional, Pan integral, Tortilla tradicional ó Tortilla integral

Paso 3: Escoger un queso

Queso mozzarella ó Queso holandés

Paso 4: Escoger una lechuga

Lechuga Batavia ó Lechuga romana

Paso 5: Escoger cuatro (4) vegetales

Aguacate, Aceitunas, Cebolla, Tomate, Pepinos, Maíz, Pimentón, Repollo, Zanahoria, Brócoli.

Paso 6: Escoger un especial

Ajo, Laurel, Cilantro, Perejil, Maní, Uvas pasas, Albahaca

Paso 7: Escoger tus salsas

Aceite de oliva, Vinagreta, Miel Mostaza, Mayonesa light, BBQ

En cuanto a las bebidas en cliente tendrá las siguientes opciones: Jugos en agua o leche de: Fresa, Mora, Banano, Mango, Uva negra, Guayaba, al igual que Naranjada, Mandarinada, Limonada; Kumis, Avena, Te natural y/ó Agua.

Dentro del menú diario se ofrecerá la sopa del día, la cual puede ser de: Espinacas, Cebolla, Ahuyama, Mazorca ó Avena.

4.3. LA DEMANDA - INVESTIGACION DE MERCADO - MUESTREO

La investigación de campo se lleva a cabo a través de la metodología muestreo aleatorio simple con población conocida. Para definir el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula¹⁷,

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Población objetivo

Z^2 = Valor establecido para el nivel de confianza

p = probabilidad que el evento ocurra

q = probabilidad que el evento no ocurra

e^2 = error máximo

Tabla 1. Calculo de tamaño de muestra

TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62.27%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z^2	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1.00	0.45
E	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e^2	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Fuente: SPIEGEL, Murray R

¹⁷ SPIEGEL, Murray R. *Teoría y problemas de probabilidad y estadística*. [trad. Jairo Osuna Suárez], México, Mc Graw Hill, 1979, 372 p.

Tomando como población objetivo el tamaño de la población de la comuna de cabecera del llano de 33.404 personas, con un nivel de confianza del 90% y un error de estimación del 0,10 se calcula el tamaño de la muestra:

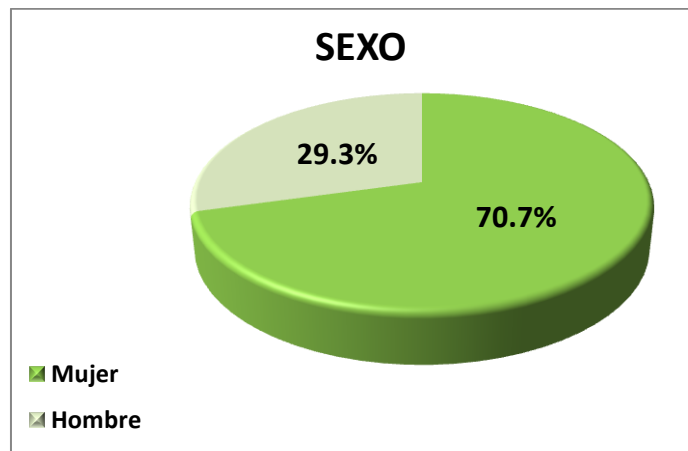
$$n = \frac{(1,65)^2 * (0,7) * (0,3) * 33.404}{33.404 * (0,10)^2 + (1,65)^2 * (0,7) * (0,3)} = 58$$

Como conclusión se define que una muestra de 58 personas corresponde a una muestra representativa del mercado objetivo.

Una vez desarrollada la caracterización de la población objetivo, se procede a recopilar información a través de fuentes primarias, mediante la realización de una encuesta aplicada de forma aleatoria a posibles clientes que se encontraban en la zona seleccionada por ser residentes o población flotante por estudio y/o trabajo. Las primeras preguntas describen las características demográficas de la población.

- SEXO: Se encuestaron 41 Mujeres que corresponde al 70.7% y 17 hombres con un 29.3%.

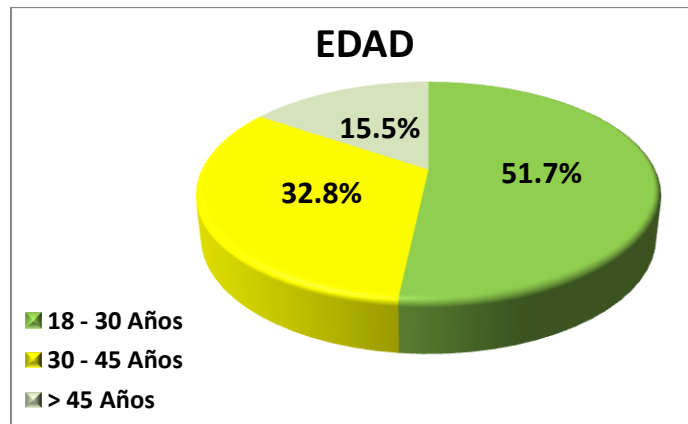
Grafica 6. Sexo de los encuestados



Fuente: Encuesta realizada por las autoras. Junio 2013

- EDAD: Con el animo de caracterizar el comportamiento de la poblacion según la edad se divide en tres grupos, jóvenes con edades entre 18 a 30 años, adultos entre 30 a 45 años y mayores con edad superior a 45 años.

Grafica 7. Edades de los encuestados

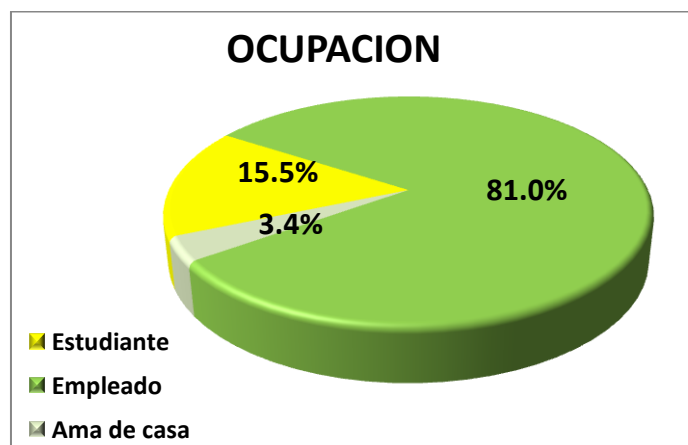


Fuente: Encuesta realizada por las autoras. Junio 2013

Los resultados obtenidos muestran que el 51.7% de los encuestados corresponde a jóvenes, 32.8% a adultos y 15.5% a mayores.

- OCUPACIÓN: Con respecto a la ocupacion el 81.0% de los encuestados corresponde a empleados, el 15.5% a estudiantes y tan solo el 3.4% a Amas de casa.

Grafica 8. Ocupación de los encuestados

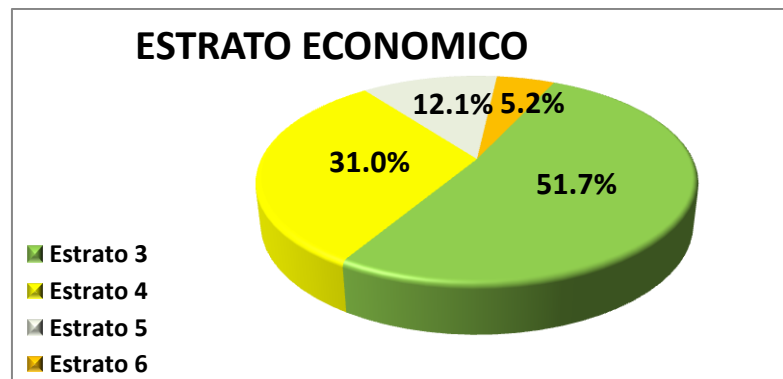


Fuente: Encuesta realizada por las autoras. Junio 2013

Lo anterior ilustra que la mayor parte de la población objetivo son personas que deben cumplir horarios de trabajo y/o estudio y debido a esto poseen poco tiempo para alimentarse.

- **ESTRATO:** Según el nivel económico para la encuesta, en la población objetivo predomina con un 51.7% las personas de estrato 3, el estrato 4 está caracterizado por un 31.0% y los estratos 4 y 5 son menores con 12.1% y 5.2% respectivamente.

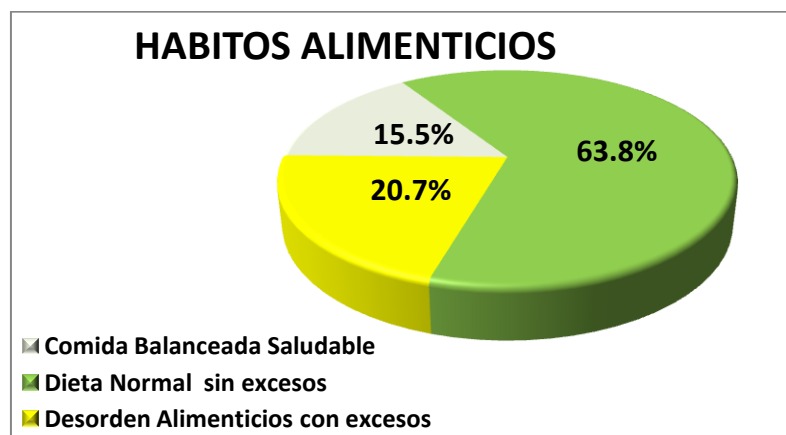
Grafica 9. Estrato socioeconómico de los encuestados



Fuente: Encuesta realizada por las autoras. Junio 2013

- **HABITOS ALIMENTICIOS:** Al examinar a las personas sobre cómo califica sus conductas o hábitos alimenticios, los resultados presentan que 63.8% de la población considera tener una dieta normal, el 20.7% considera alimentarse bajo una dieta de comida balanceada y tan solo el 15.5% reconoce tener problemas de desórdenes alimenticios.

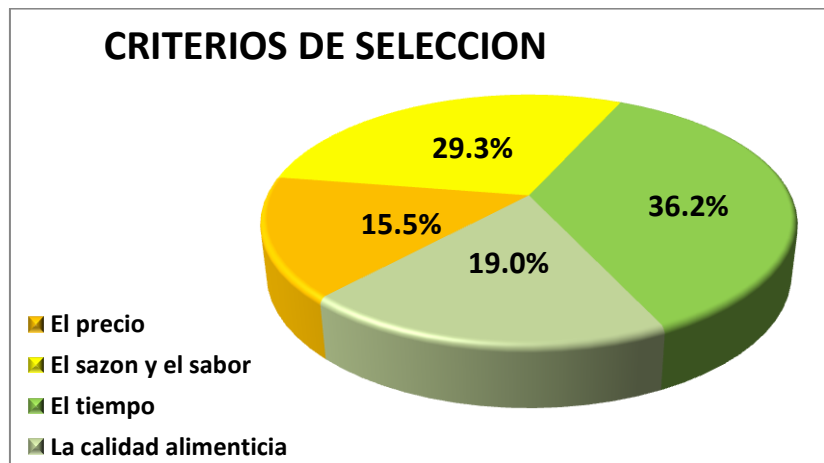
Grafica 10. Personas que gustan de la comida saludable



Fuente: Encuesta realizada por las autoras. Junio 2013

- **CRITERIOS DE SELECCIÓN:** Para identificar las preferencias a la hora de seleccionar el sitio y/o tipo de comida, se establece según la encuesta y de forma sorpresiva, que el principal criterio para la gente es la variable tiempo con un 36.2%, seguido por la Sazón y la calidad alimenticia con un 29.3% y 19.0% respectivamente, Finalmente se establece que para el 15.5% de la gente el precio no es el principal criterio de selección.

Grafica 11. Criterios de selección



Fuente: Encuesta realizada por las autoras. Junio 2013

Las siguientes preguntas y respuestas de la encuesta se resumen a continuación:

1. ¿Generalmente donde desayuna usted? el 51,7% desayuna fuera de su casa, de este porcentaje, el 10,3% desayuna en un restaurante, el 24,1% en cafetería o panadería, el 8,6% en un puesto de comida ambulante, de donde se concluye que 43,1% de personas compran su desayuno fuera de su hogar.
2. Que presupuesto destina para el desayuno? Del 43,1% de los encuestados que compra su desayuno fuera de su hogar, el 72,4% destina un presupuesto entre \$3.000 a \$10.000 pesos diarios.
3. Por que desayuna allí? La gran mayoría de los encuestados (63,8%) manifestó que desayuna en el lugar en que lo hace por asuntos de tiempo y solamente el 15,5% dice que lo hace por economía.

4. Si encontrara en este sector una nueva propuesta de comida saludable para desayunar, la probaria? El 82,8% de los encuestados manifiesta que lo haria.
5. Que quisiera encontrar en esta nueva propuesta? El 56,9% manifiestan su interes en el producto: variedad, sazon y frescura. El 29,3% muestran interes en el precio y el 13,8% en la rapidez. Se concluye que la mayoria esta buscando buen producto más que bajo precio.
6. Donde almuerza usted? El 63,8% de los encuestados almuerza fuera de su casa y de este el 58,6% compra su almuerzo.
7. Que presupuesto destina para el almuerzo? La mayoria 77,6% expresaron que destinaban para el almuerzo entre \$ 6.000 a \$ 20.000.
8. Por que almuerza alli? La principal motivacion corresponde al tiempo 63,8% y unicamente el 15,5% lo hace por el costo.
9. Si encontrara en este sector de la ciudad una nueva propuesta de comida saludable para almorzar, la probaria? Si la probaria, el 91,4%.
10. Que quisiera encontrar en esta nueva propuesta? El 51,7% quiere para almorzar algo diferente, con buen sazon. El 19,0% busca menor costo.
11. Donde cena usted? El 65,5% de los encuestados cena fuera de su casa y el 22,4% compran su cena en restaurante especializado.
12. Que presupuesto destina para la cena? La mayoria 72,4% expresaron que destinaban para la cena entre \$ 5.000 a \$ 20.000.
13. Por que cena alli? La principal motivacion corresponde a la calidad 63,8% y unicamente el 15,5% lo hace por el costo.
14. Si encontrara en este sector de la ciudad una nueva propuesta de comida saludable para cenar, la probaria? Si la probaria, el 94,8%.
15. Que quisiera encontrar en esta nueva propuesta? El 50% quiere para cenar algo diferente, variedad, sazon y frescura. El 19,0% busca menor costo.

Tabla 2. Resumen de resultados de la investigación de mercados

Ítem	Descripción	Resultados			
1	Sexo	Mujer	Hombre		
		41	17		
		70.7%	29.3%		
2	Edad	18 - 30 Anos	30 - 45 Anos	> 45 Anos	
		30	19	9	
		51.7%	32.8%	15.5%	
3	Ocupación	Estudiante	Empleado	Ama de casa	Otro
		9	47	2	0
		15.5%	81.0%	3.4%	0.0%
4	Estrato Económico	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6
		30	18	7	3
		51.7%	31.0%	12.1%	5.2%
5	En General como califica sus Hábitos alimenticios	Comida Balanceada Saludable	Dieta Normal sin excesos	Desorden Alimenticios con excesos	
		9	37	12	
		15.5%	63.8%	20.7%	
6	A la hora de seleccionar sus alimentos diarios que valora mas	El precio	El sazón y el sabor	El tiempo	La calidad alimenticia
		9	17	21	11
		15.5%	29.3%	36.2%	19.0%
7	Generalmente donde desayuna usted?	Casa	Fuera de casa	No desayuna	
		27	30	1	
		46.6%	51.7%	1.7%	
8	Si desayuna fuera de la casa, donde lo hace?	Trabajo/Oficina	Restaurante	Cafetería Panadería	Venta Ambulante
		3	6	14	5
		5.2%	10.3%	24.1%	8.6%
9	Qué presupuesto destina para el desayuno?	< \$3000	Entre \$3000 a \$5000	Entre \$5000 a \$10000	> \$ 10000
		12	23	19	4
		20.7%	39.7%	32.8%	6.9%
10	Porque desayuna allí?	Por calidad	Por tiempo	Por Economía	
		12	37	9	
		20.7%	63.8%	15.5%	
11	Si encontrara en este sector una nueva propuesta de comida saludable para desayunar, la probaría?	Si	No		
		48	10		
		82.8%	17.2%		

12	Que quisiera encontrar en esta nueva propuesta para desayunar?	Variedad, sazón, Frescura 33 56.9%	Precios Bajos 17 29.3%	Rapidez en el servicio 8 13.8%	
13	Donde almuerza usted?	Casa 21 36.2%	Fuera de casa 37 63.8%		
14	Si almuerza fuera de la casa, donde lo hace?	Trae almuerzo de la casa 3 5.2%	Restaurante Corrientazo 22 37.9%	Restaurante à la carta 6 10.3%	Comida Rápida 6 10.3%
15	Qué presupuesto destina para el almuerzo?	< \$6000 9 15.5%	Entre \$6000 a \$12000 34 58.6%	Entre \$12000 a \$20000 11 19.0%	> \$ 20000 2 3.4%
16	Porque almuerza allí?	Por calidad 12 20.7%	Por tiempo 37 63.8%	Por Economía 9 15.5%	
17	Si encontrara en este sector una nueva propuesta de comida saludable para almorzar, la probaría?	Si 53 91.4%	No 5 8.6%		
18	Que quisiera encontrar en esta nueva propuesta para almorzar?	Variedad, sazón, Frescura 30 51.7%	Precios Bajos 11 19.0%	Rapidez en el servicio 17 29.3%	
19	Con que frecuencia cena usted fuera de casa?	Todos los días 2 3.4%	2-3 veces por semana 36 62.1%	Solo fines de semana 12 20.7%	No cena fuera de casa 8 13.8%
20	Si cena fuera de la casa, donde lo hace?	Restaurante à la carta 12 20.7%	Restaurante especializado 13 22.4%	Comida Rápida 28 48.3%	Ventas Ambulantes 5 8.6%
21	Qué presupuesto destina para el cena?	< \$5000 12 20.7%	Entre \$5000 a \$10000 23 39.7%	Entre \$10000 a \$20000 19 32.8%	> \$ 20000 4 6.9%
22	Porque cena allí?	Por calidad 37 63.8%	Por tiempo 12 20.7%	Por Economía 9 15.5%	
23	Si encontrara en este sector una nueva propuesta de comida saludable para cenar, la probaría?	Si 55 94.8%	No 3 5.2%		

24	Que quisiera encontrar en esta nueva propuesta para cenar?	Variedad, sazón, Frescura	Precios Bajos	Rapidez en el servicio
		29	11	18
		50.0%	19.0%	31.0%

Fuente: Autoras del proyecto

De las personas que circulan por el sector de Cabecera, a través de una encuesta se ha definido el comportamiento, preferencias y principales hábitos alimenticios. A partir de esto y tomando como referencia el mercado potencial y los porcentajes de intención de probar una nueva propuesta de comida saludable, se determinó la cantidad de desayunos, almuerzos y cenas que tendría como meta el restaurante y los cuales corresponden al 1% de participación en este mercado. A continuación se presentan los resultados.

Tabla 3. Población mercado potencial

Población Comuna 12	33404 Hab.
% Mercado Potencial	47.7%
Población Mercado Potencial	15934 Hab.

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 4. Conclusiones del estudio de mercados

COMPORTAMIENTO DE LA POBLACION	%	HAB.	EXPECTATIVA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO				1%
Desayuna fuera de casa	51.7%	8238	Intención de probar una nueva propuesta de comida saludable	82.8%	Desayunos	6821	68
Almuerza fuera de casa	63.8%	10166		91.4%	Almuerzos	9291	93
Cena fuera de casa	22.4%	3569		94.8%	Cena	3384	34

Fuente: Autoras del proyecto

Si se consideran la demanda que tienen los negocios ya establecidos, el interés que tienen las personas encuestadas, la afluencia de personas en el sector escogido y el esquema de negocios propuesto, Las autoras definen que la apertura de un nuevo restaurante con concepto de comida saludable cuenta con el suficiente potencial para ser viable comercialmente.

4.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - OFERTA

La zona cabecera del llano es un sector empresarial y comercial bastante concurrido con diversidad de restaurantes para todos los gustos, a continuación se relacionan competidores directos, es decir, los restaurantes especializados en comida saludable:

❖ TAVOLO GOURMET



Dirección: Carrera 35 N° 48 – 84 Bucaramanga.

Tipo de cocina: Italiana, Internacional, Mexicana, Peruana, Sanduches, Variada, Vegetariana, Vietnamita

Servicios Adicionales: Carta de vinos, Cocktails sin alcohol, Fiestas y eventos, Menú infantil, Mesas al aire libre, Internet y Servicio a domicilio

Clientes: estrato 5 y 6

Rango de precios: entre \$16.000 a \$30.000

Horarios de atención: mañana, tarde y noche

No tiene estacionamiento

Medios de pago: efectivo y Datafono

❖ ALBAHACA



Dirección: Carrera 37 N° 52 – 133 Bucaramanga.

Tipo de cocina: Macrobiótica, Natural, Platos ligeros, Sopas, Variada, Vegetariana

Servicios Adicionales: Domicilios e Internet

Clientes: estrato 3, 4, 5 y 6

Rango de precios: entre \$15.000 a \$30.000

Horarios de atención: tarde y noche

No tiene estacionamiento

Medios de pago: efectivo

❖ RESTAURANTE NUTRIMOS



Dirección: Calle 34 N° 21 – 27 Bucaramanga.

Tipo de cocina: Variada, Almuerzos corrientes, Natural, Sopas.

Servicios Adicionales: Fiestas y eventos

Clientes: estrato 3, 4, 5 y 6

Rango de precios: entre \$10.000 a \$20.000

Horarios de atención: mañana y tarde

No tiene estacionamiento

Medios de pago: efectivo

❖ RESTAURANTE BAR YERBABUENA



Dirección: Calle 35 N° 35 – 06 Bucaramanga.

Tipo de cocina: Natural, Variada, Vegetariana.

Servicios Adicionales: Domicilios e Internet

Clientes: estrato 3, 4, 5 y 6

Rango de precios: entre \$15.000 a \$30.000

Horarios de atención: mañana, tarde y noche

No tiene estacionamiento

Medios de pago: efectivo

❖ SUBWAY



Dirección: Carrera 35 N° 52 – 24 Bucaramanga.

Tipo de cocina: Variada, Sándwich, Refrescos.

Servicios Adicionales: Fiestas y eventos

Clientes: estrato 3, 4, 5 y 6

Rango de precios: entre \$7.000 a \$25.000

Horarios de atención: mañana y tarde

No tiene estacionamiento

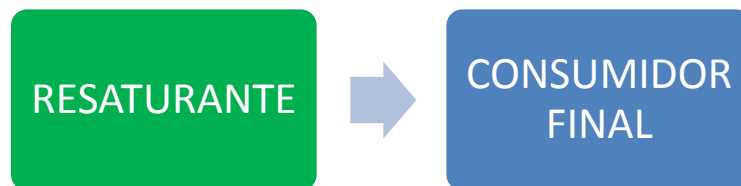
Medios de pago: efectivo y tarjetas

Como se puede observar existen en la ciudad pocos oferentes especializados en este tipo de comida, los cuales atienden una venta diaria según las entrevistas realizadas a los administradores de 80 menús aproximadamente en horas del almuerzo y 50 menús en horas de la comida, adicionalmente estos establecimientos no ofrecen atención en horas del desayuno.

4.5. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

El canal de comercialización cumple con la función de facilitar la distribución y prestación del servicio al consumidor final, estos pueden ser directos ó indirectos. En esta propuesta se determinó que el canal de comercialización que se utilizará es directo, es decir del restaurante al consumidor final, el cual por no presentar intermediarios minimiza costos y permite una mejor prestación del servicio.

Grafica 12. Canal de comercialización



Fuente: Autoras del proyecto

Este tipo de canal cuenta con las siguientes ventajas para el funcionamiento del negocio, tales como:

- Fijar precios economicos.
- Encontrar un cordial y rapido servicio, asi como productos frescos.
- Facilitar el contacto directo entre el restaurante y el cliente, con la posibilidad de atender las recomendaciones y sugerencias de los clientes.
- Agilizar la adaptacion a los cambios del mercado o producto.
- Detectar nuevas expectativas y necesidades del cliente.
- Implementar estrategias de fidelización con los clientes.

4.6. PRECIO

Mediante la información recopilada en la investigación de mercados, realizada a trabajadores y estudiantes en la ciudad de Bucaramanga, en las preguntas N° 9,15 y 21 se cuestionó sobre el presupuesto destinado para desayuno, almuerzo y/o comida, en donde se obtuvo como resultado que la gran mayoría destina un presupuesto entre

\$3.000 a \$10.000 pesos diarios para desayuno, entre \$6.000 a \$20.000 pesos diarios para almuerzo y entre \$5.000 a \$20.000 pesos diarios para cenar.

Teniendo en cuenta que los consumidores buscan la mejor relación entre calidad y precio como variable de decisión de compra. La estrategia de fijación de precios estará dada acorde al cálculo de los costos y gastos del restaurante más un margen de rentabilidad razonable y competitivo, teniendo en cuenta los presupuestos promedio para cada horarios de comida detectados en la investigación de mercados y los precios ofrecidos por la competencia en el mercado actual.

4.7. DESCRIPCIÓN DE LA MARCA - PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

4.7.1. OBJETIVO

Buscar una acertada representación para la nueva marca que nace para ligar emociones junto a una alimentación saludable y equilibrada, logrando la participación proyectada y el posicionamiento del negocio en el mercado.

4.7.2. DESCRIPCIÓN DE LA MARCA

❖ NOMBRE

El nombre del restaurante debe atraer a este público. Se ha escogido el nombre "BONNESANTÉ" que significa comida saludable en el idioma Francés y adicional consideramos que tiene un nombre sugestivo para nuestro perfil del cliente.

❖ LOGOTIPO

Se juntan elementos iconográficos que permiten la fácil relación cognitiva componiendo el mensaje de naturalidad, frescura y alegría, todo bajo un enfoque limpio, minimalista y duotono, donde el verde es el color vital

Grafica 13. Iconos del logotipo de "BONNESANTE"



Fuente: Agencia PVS

Grafica 14. Colores y tipografía del logotipo



Fuente: Agencia PVS

Grafica 15. Logotipo del restaurante "BONNESANTE"



Fuente: Agencia PVS

❖ LEMA

Con el fin de lograr la identificación del restaurante por parte de los clientes se tendrá el siguiente lema: “El balance perfecto entre salud y sabor”

4.7.3. MATERIAL PUBLICITARIO DE APOYO

Para promover una correcta imagen del restaurante que nos permita consolidarnos en el mercado tendremos en cuenta los siguientes materiales de apoyo que nos permitirán mantener una constante en la promoción de la marca:

- ❖ **Elementos de identidad corporativa:** Que comprenden todo el material de apoyo administrativo del restaurante, como papelería corporativa, tarjetas de presentación personal, señalización, entre otras. Este punto comprende también la implementación del diseño de la marca al punto de venta, en este caso, el letrero exterior y demás material que afecte la identidad física de nuestro local basados en la identidad corporativa.
- ❖ **Carta de productos:** se describirán todos los productos que se ofrecen en el restaurante, detallando su contenido y precio, así como sus características referentes a la salud, calorías, carbohidratos, etc.
- ❖ **Elementos de apoyo en punto de venta:** lo que comprende todo el material con el que podemos promocionar nuestra identidad y nuestra filosofía de negocio en el punto de venta, esto comprende, pendones referentes a nuestra esencia de negocio, menús para llevar, carta de productos en el punto, identificación de nuestros empleados, señalética y material promocional que los usuarios puedan llevarse a su casa.
- ❖ **Elementos de apoyo digital:** donde utilizaremos los diferentes medios digitales como las redes sociales, sitio web y envío de correo electrónico para posicionar nuestra marca y para generar canales de comunicación con nuestros usuarios.
- ❖ **Formatos de registro de clientes para base de datos:** donde se recolectaran los correos electrónicos de los clientes que acudan al restaurante, así como clientes potenciales que sean remitidos por los actuales.

4.7.4. EXPRESIÓN CREATIVA

Grafica 16. Letrero principal para el local de "BONNESANTE"



Fuente: Agencia PVS

Grafica 17. Tarjetas de presentación y camiseta de uniforme



Fuente: Agencia PVS

Grafica 18. Carta de Productos del restaurante "BONNESANTE"



Fuente: Agencia PVS

4.7.5. ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS

La estrategia publicitaria se divide en varias fases de la siguiente manera:

FASE 1:

PRELANZAMIENTO: se contará con los círculos sociales cercanos de los propietarios para abrir el negocio por uno o máximo dos noches con el fin de suplir dos objetivos fundamentales: el primero probar nuestra estrategia de servicio en un formato real pero controlado y el segundo donde se captará a estos clientes que ya de alguna manera se conocen, ofreciéndoles invitaciones especiales para que puedan distribuirlas entre sus amigos cercanos, claro, pidiéndoles datos para poder empezar a establecer la base de datos, para el evento de lanzamiento.

FASE 2:

LANZAMIENTO PRIVADO A INFLUENCIADORES Y LÍDERES DE OPINIÓN: Lo que se busca es hacer que los clientes potenciales se interesen en el restaurante, no sólo por el servicio de comida sino por una nueva filosofía, entendiendo claro está que como una nueva tendencia debe buscar una validación del concepto, para se invitará a un “chef” reconocido que de alguna manera haga del evento de lanzamiento un evento social, de interés común y que permita validar el concepto de comida saludable entre los asistentes, todo con el fin de generar un voz a voz positivo que será la mayor herramienta de difusión.

Para lograr esto se invitará por correo directo a influenciadores reconocidos (periodistas, gerentes de empresas importantes, personajes reconocidos de la región), invitándolos al evento y a que compartan en un ambiente muy privado y cómodo nuestra comida y nuestro invitado especial.

FASE 3:

LANZAMIENTO AL PÚBLICO: En esta etapa y después de toda la experiencia y el feedback recogido en los dos eventos anteriores se lanzará al público un plan de medios que nos permita difundir nuestro concepto del servicio de comida saludable de manera coherente. Para esto se hará lo siguiente:

MEDIOS:

Se Pautará en medios impresos muy específicos que tengan que ver directamente con el mercado objetivo, estos son:

1. **Pauta en medios del sector**, en este caso particular gente de cabecera a modo de “free press” donde podamos hablar del nuevo concepto y claro de los productos.
2. **Pauta en redes sociales**, se usará Facebook de manera segmentada para cuestionar a las personas sobre su estilo de vida, su salud y la comida y que esto lleve directamente a la fan page o al sitio web del negocio, buscando generar visitas a la página o registros.
3. **Difusión en nuestro anillo de influencia**, se repartirá en el sector y sus barrios aledaños una muestra del menú para dar a conocer el restaurante aprovechando la ventaja de estar cerca de casa y ofreciendo un valor agregado a nivel promocional justamente por la cercanía física.
4. **Alianzas con gimnasios**, se busca establecer alianzas con los diferentes gimnasios de la zona de influencia permitiendo obtener beneficios a sus clientes actuales, claro basados en un intercambio de espacios promocionales dentro de cada gimnasio.

FASE 4:

SOSTENIMIENTO: La estrategia publicitaria se mantendrá como un factor obligatorio de manera constante en la ejecución del restaurante, claro con un volumen menor, pero que siempre esté presente en los presupuestos. Para este sostenimiento se manejará:

1. Correos directos a la base de datos de clientes, en fechas especiales y con valores agregados.
2. Correos electrónicos a los clientes, con información promocional, nuevos productos, felicitaciones de cumpleaños, consejos de salud, etc.
3. Material tome uno en el punto de venta.
4. Distribución de menús en zonas de influencia.
5. Mantenimiento de actividades en Facebook para lograr que los usuarios hablen de la marca.

6. A través del servicio y calidad del producto se procurara generar iniciativas que generen un voz a voz entre los usuarios.

- **Presupuesto de lanzamiento:**

Tabla 5. Presupuesto de medios de publicidad para lanzamiento

MEDIOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Alquiler sonido	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Tarjetas de presentación	1000	\$ 150	\$ 150.000
Letrero principal	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Volantes	1000	\$150	\$ 150.000
Aviso en periódico	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Aviso radial	1	\$ 200.000	\$ 200.000
TOTAL			\$ 1.450.000

Fuente: Autoras del proyecto

- **Presupuesto de operación:**

Tabla 6. Presupuesto de medios de publicidad para operación

Medios	Cantidad	Precio unitario	Valor total
Volantes	1000	\$150	\$ 150.000
Aviso en periódico	1	\$ 150.000	\$ 150.000
TOTAL			\$ 300.000

Fuente: Autoras del proyecto

5. ESTUDIO TÉCNICO

En este estudio se presenta el análisis para la localización del negocio en la ciudad de Bucaramanga, la descripción técnica de los procesos necesarios para el correcto funcionamiento del restaurante y la infraestructura en cuanto a recursos, equipos y distribución de áreas y la capacidad instalada y proyectada del negocio.

5.1. LOCALIZACIÓN

Teniendo en cuenta los diversos factores que podrían afectar o favorecer la apertura, el funcionamiento y el crecimiento del restaurante, se ha determinado que los aspectos más relevantes son accesibilidad, afluencia de personas y seguridad.

5.1.1. MACROLOCALIZACIÓN

Este proyecto se realizará en la ciudad de Bucaramanga, específicamente en la comuna N° 12 Cabecera, en donde se encuentran los barrios: Cabecera del Llano, Sotomayor, Antiguo Campestre, Bolarquí, Mercedes, Puerta del Sol, Conucos, El Jardín, Pan de Azúcar, Los Cedros, Terrazas, La Floresta.

Los factores relevantes de este análisis son:

- **Servicios:** Suministros completos como luz, agua, gas, telefono, recolección de basuras etc, los cuales son proporcionados por el estado o por compañías privadas, necesarias para el normal desempeño del negocio.
- **Proveedores:** Ubicación de fácil acceso de los diferentes proveedores.
- **Instalaciones:** Características del local, como distribución de espacios y facilidad para la ubicación de los diferentes equipos.
- **Clima:** Las condiciones climatológicas influyen en el grado de consumo y la asistencia al restaurante.
- **Apoyo del Gobierno y tramites:** Acceso de financiamiento por parte del gobierno proporcionado a los microempresarios o pequeñas empresas, utilizados para financiar gasto de operaciones durante la apertura y crecimiento de la empresa.

Todo lo relacionado en cuanto a tramites legales, licencias y permisos necesarios para la apertura y la operación del negocio.

- **Cercania del Mercado:** Zona comercial y proximidad con los clientes potenciales del restaurante.
- **Sueldos y Salarios:** Cantidad pagada a los empleados del restaurante.
- **Seguridad:** Grado de vigilancia de la zona e indice de robo.
- **Vias de Comunicación:** Acceso a los medios de transporte utilizados por empleados, proveedores y clientes para llegar al restaurante.
- **Disponibilidad del personal:** Acceso a personal con capacidad de laborar en el restaurante.
- **Disponibilidad de locales:** Costo de los establecimientos con las dimensiones requeridas para cubrir las necesidades actuales y las expectativas de crecimiento futuro.

5.1.2. MICROLOCALIZACIÓN

Teniendo en cuenta los factores relevantes de la macrolocalización, la zona escogida para la ubicación del restaurante es el barrio cabecera del llano, a continuación se muestra información importante del barrio.

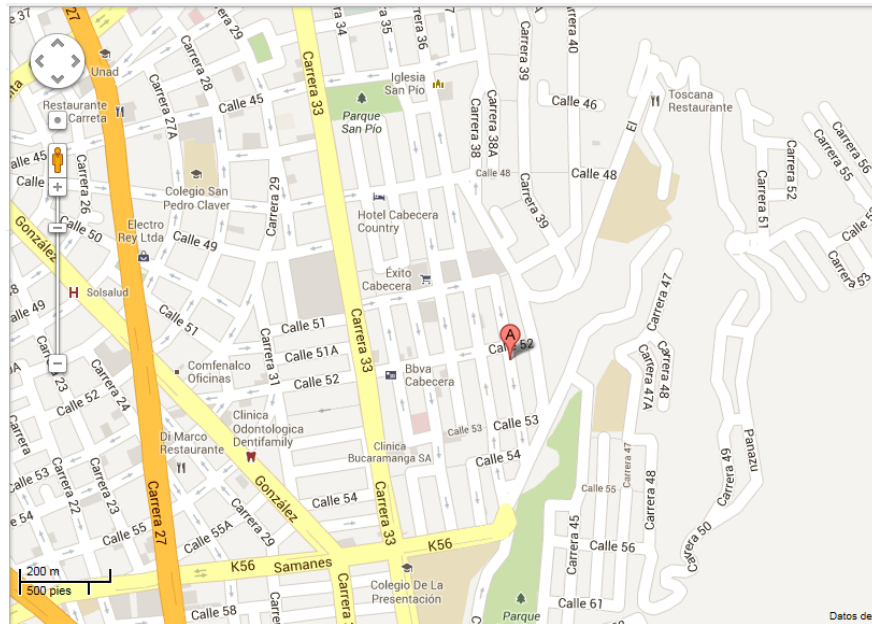
- El barrio cabecera del llano se establece como ubicación para el restaurante BONNESANTE, con un local ubicado en la calle 52 con carrera 37 esta para alquiler.
- Bucaramanga cuenta con una población de 525.425 personas y en el área de la comuna No 12 - Cabecera del llano con una población de 33.404¹⁸, cuenta con hospitales como la clínica metropolitana y la clínica Bucaramanga, universidades UNAB, colegios como San Pedro Claver, La presentación, La merced, San Pedrito etc. y jardines infantiles, diferentes centros comerciales como Cuarta etapa y Quinta etapa, además cuenta con una amplia zona de comercio con edificios empresariales y bancos, con lo cual se logra una fuerte afluencia de clientes potenciales.

¹⁸ Dane 2012.

- Actualmente esta habitada por personas de estratos socio-económicos del 3 al 6 y se destaca como una de las mejores zonas de la ciudad.

Por todo esto se concluye que el barrio Cabecera del Llano, es la opción viable para la apertura del restaurante, en donde hay disponibilidad de locales, de los cuales se ha detectado uno que estara ubicado en una zona de facil acceso, central, contando con un ambiente seguro y vias de comunicación (buses, taxis) accesibles para el cliente, empleado y proveedores. A continuación se puede observar el mapa de localización:

Grafica 19. Mapa de localización del local de "BONNESANTE"



Fuente: www.google.com

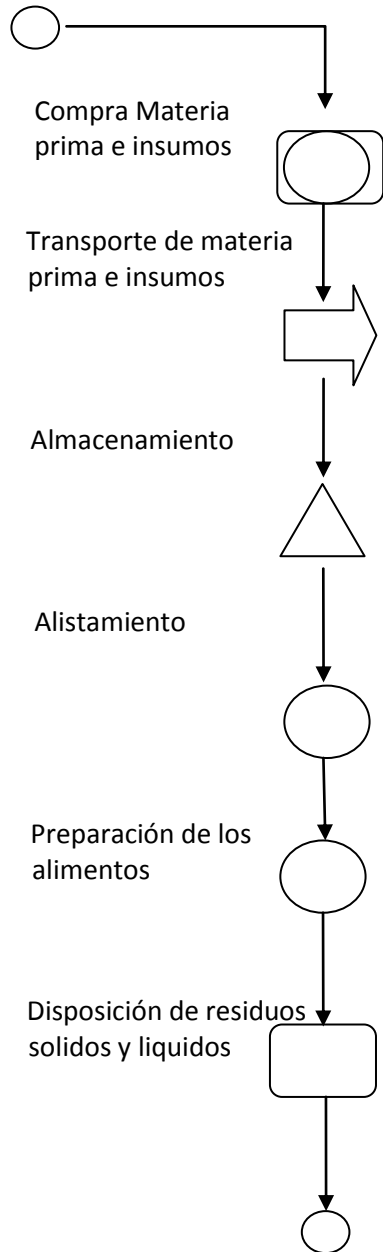
5.2. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

A continuación se realiza la descripción de los procesos misionales en los cuales están el proceso de producción y de servicio y atención al cliente; y los procesos de apoyo tales como reclutamiento y vinculación del personal, limpieza y desinfección de las instalaciones y recursos e infraestructura, en donde se realiza un bosquejo de las actividades de cada uno de los mismos, los cuales son necesarios para la operación y prestación del servicio del restaurante.

5.2.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Dentro de este proceso misional se encuentran las siguientes actividades: la compra de materia prima e insumos, su transporte y almacenamiento, el alistamiento y la preparación de los alimentos.

Grafica 20. Diagrama de flujo proceso de producción



Fuente: Autoras del proyecto

❖ COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

El administrador y jefe de cocina son los encargados de planear y realizar las compras, las cuales se realizarán según las especificaciones de la carta ofrecida en el restaurante.

Las compras de verduras, frutas y legumbres se realizarán en centro abastos de Bucaramanga y/o en la plaza de guarín dos días a la semana (lunes y jueves).

Las compras de lácteos, cereales, y otros elementos y/o productos en la despensa de San Agustín cerca a la plaza guarín en donde se adquieren a un buen precio al por mayor.

De acuerdo a la minuta nutricional de la carta del restaurante, se dan a conocer las porciones en cada uno de los grupos de alimentos que se ofrecen a continuación:

Tabla 7. Descripción del menú por porción según grupo de alimentos

DESCRIPCIÓN DEL MENÚ	PORCIÓN
Wraps ó Sándwich	500 gramos
Proteína	200 gramos
Cereal	50 gramos
Queso	50 gramos
Verduras y legumbres	200 gramos
Bebida y/o Jugo	150 cm³
Sopa	250 cm³

Fuente: Ligia Gómez - nutricionista capruis

Para realizar las compras que se deben hacer periódicamente se elaboró una lista de la materia prima e insumos necesarios según los productos ofrecidos en el restaurante, separando por grupo de alimentos.

Tabla 8. Lista de materia prima e insumos

PROTEÍNAS	CEREAL
Jamón dulce	Pan tradicional
Jamón de pavo	Pan integral
Pechuga de pollo	Tortilla tradicional
Milanesa de res	Tortilla integral
Champiñones	QUESO
Atún	Quedo mozzarella
	Queso holandés
VERDURAS Y LEGUMINOSAS	FRUTA
Lechuga Batavia y	Fresa
Lechuga romana	Mora
Aguacate	Banano
Aceitunas	Mango
Cebolla cabezona	Uva negra
Cebolla junca	Guayaba
Tomate	Naranja
Pepino	Mandarina
Maíz	Limón
Pimentón	OTROS
Repollo	Azúcar
Zanahoria	Sal
Brócoli	Leche
Espinacas	Agua
Ahuyama	Aceite de oliva
Mazorca	
Ajo	
Laurel	
Apio	
Cilantro	
Perejil	
Albahaca	

Fuente: Autoras del proyecto

❖ **TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO**

Es importante realizar un adecuado transporte y almacenamiento de las materias primas, insumos y alimentos preparados para la prestación del servicio y la calidad de los productos ofrecidos en el restaurante.

La logística de transporte de las compras la realiza el administrador y la recepción de productos y almacenamiento la realiza el jefe de cocina.

Los productos como verduras, frutas y legumbres se clasificaran por especie y se lavaran, se cortaran de tal manera que se agrupen en cantidades para ser introducidas en bolsas de polietileno para su conservación, se etiquetan resaltando la fecha para incluirlas en la nevera y así conservarlas.

Los granos, azúcar, sal y productos secos se almacenan en recipientes cerrados, con el fin de conservar y evitar se contaminen o deterioren.

Los alimentos de origen animal o proteínas (carne, pollo, jamón, etc.) se cortaran en porciones de 200 gr según el gramaje indicado por la minuta nutritiva de la carta del restaurante, se salaran e introducirán en bolsas de polietileno para ser congeladas posteriormente, las propiedades físicas de estos alimentos dependen de la retención de agua que contengan.

❖ **CONTROL DE CALIDAD**

El control de calidad e higiene es de vital importancia en todo establecimiento que ofrece servicio de restaurante, no solo por proteger al consumidor si no por garantizar calidad de los productos ofrecidos en el negocio.

Esta actividad es desarrollada por el jefe de cocina, quien al recepcionar la materia prima e insumos verifica que se encuentren todos los productos y/o alimentos comprados en condiciones correctas condiciones para el alistamiento y preparación de los productos tales como cantidad, tamaño, color, textura, vencimientos, etc.

❖ ALISTAMIENTO Y PREPARACIÓN DE ALIMENTOS

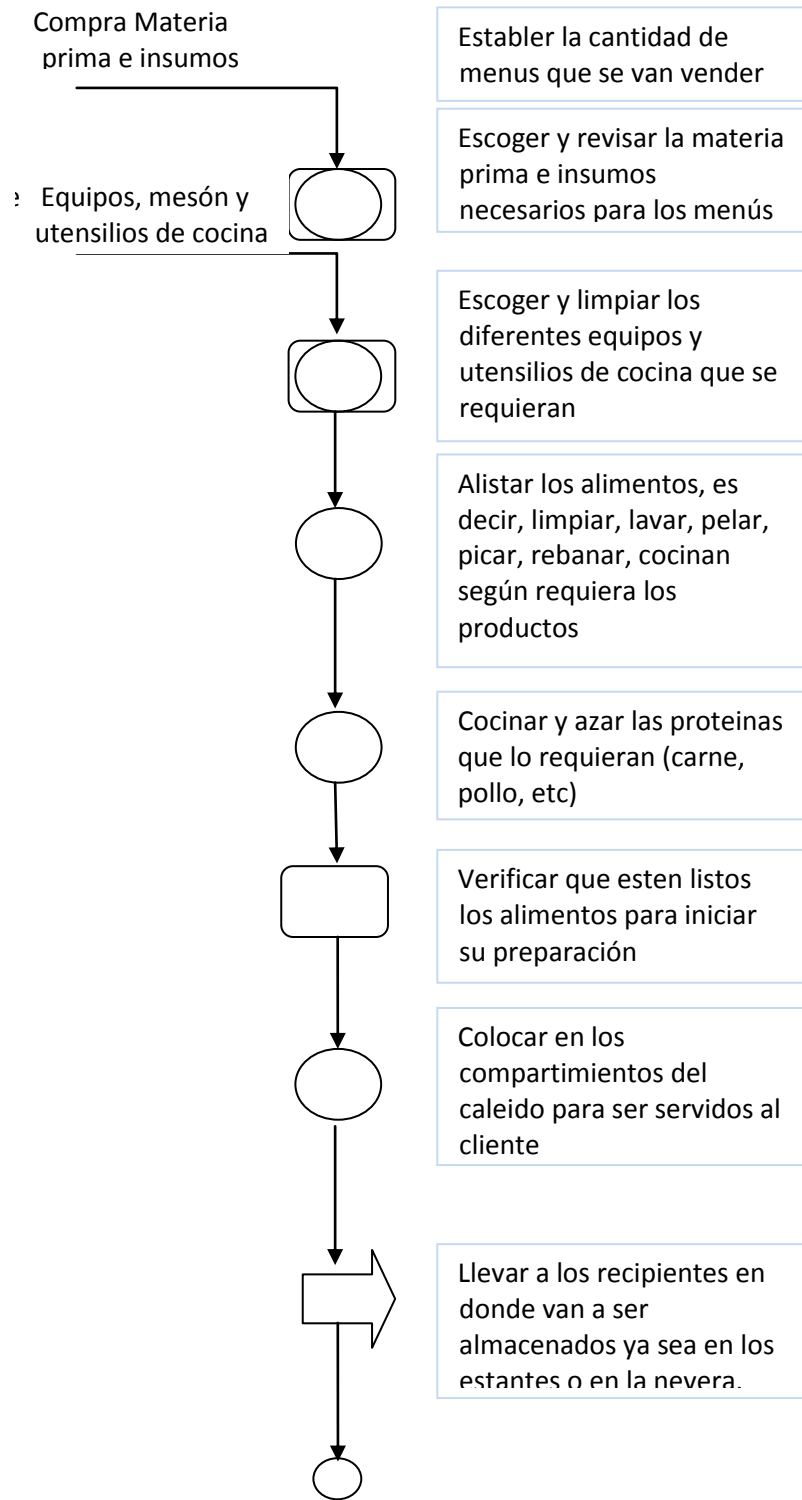
En esta actividad es importante destacar que se debe realizar una correcta manipulación de los alimentos, en donde el personal de cocina mantiene sus manos limpias dado que son el principal instrumento de trabajo, por lo tanto antes de iniciar la jornada deben lavarse muy bien las manos con jabón desinfectante, no portar ningún tipo de elementos en los brazos ni manos (anillos, relojes, etc.), debe portar toda la indumentaria de dotación completa, manteniendo su cabello recogido protegido con un gorro de cocina, delantal ó peto y calzado adecuado para este tipo de actividad el cual debe ser antideslizante y cubierto.

El alistamiento y preparación de los alimentos se inicia estableciendo la cantidad de menus que se van a vender en el día, según las indicaciones del administrador y jefe de cocina, una vez determinada la cantidad el jefe de cocina y el auxiliar proceden a escoger y revisar la materia prima e insumos necesarios para los menús, de igual forma se escogen y limpian los diferentes equipos y utensilios de cocina que se vayan a utilizar para la cocción y preparación de los alimentos, tales como ollas, estufa, meson, batidora, licuadora y caleido.

Una vez listos los insumos, equipos y utensilios se realiza el alistamiento para lo cual se limpian, lavan, pelan, pican, rebanan, cocinan y/o azan cada uno los alimentos según sus características, el jefe cocina verifica que estén listos para iniciar su preparación y colocación en los compartimientos del caleido para ser servidos al cliente ó llevar a los recipientes en donde van a ser almacenados ya sea en los estantes o en la nevera.

El auxiliar se encarga de mantener el área de cocina organizada y limpia, cuidando que los utensilios y equipos que se vayan utilizando sean lavados y ubicados en el sitio correspondiente.

Grafica 21. Diagrama de flujo alistamiento y preparación de alimentos



Fuente: Autoras del proyecto

❖ DISPOSICIÓN DE RESIDUOS

De acuerdo a la ley 1625 de 2013, se realizará la gestión integral de los residuos sólidos, separando en la fuente y realizando la recolección selectiva de los residuos. La separación de los residuos se hará en canecas diferentes, apartando los orgánicos de los inorgánicos. Dentro de los inorgánicos se clasificarán el vidrio, plástico, metal, papel y cartón, residuos que deben ser almacenados limpios y secos, para ser entregados a las empresas prestadoras del servicio de recolección en los días y horarios establecidos para tal fin.¹⁹

Para la disposición de los residuos sólidos se contara con tres (3) canecas en el área de cocina debidamente identificadas. En el caso de residuos líquidos tales como aceites generado en las latas de atún y/o aceite utilizado para freír alimentos se depositaran en un recipiente aparte para ser entregado a la empresa de aseo debidamente marcado con su contenido.

5.2.2. PROCESO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Se presenta la descripción de las actividades del proceso del servicio y atención por cliente con el personal del restaurante, en donde el tiempo total de servicio es de 30 minutos aproximadamente.

Tabla 9. Descripción servicio y atención al cliente

Nº	Actividad		Tiempo (min)
1	Recepción de clientes y presentación al cliente del menú	Mesero	3 min
2	Selección de los productos	Cliente	2 min
3	Preparación y entrega de pedidos	Mesero	5 min
4	Consumo del menú	Cliente	10 min
5	Cancelación del pedido	Mesero	5 min
6	Servicio de limpieza de la mesa	Mesero	3 min
7	Retiro del cliente	Cliente	2 min
Total de tiempo de ciclo de servicio por cliente			30 min

Fuente: Autoras del proyecto

¹⁹http://www.bucaramanga.gov.co/prensa/Boletines/Boletin_web/Documentos/Acuerdo.pdf

5.2.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

❖ ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

- RECLUTAMIENTO Y VINCULACIÓN DE PERSONAL

Para el reclutamiento y vinculación del personal el administrador es el encargado de realizar esta actividad con base en la descripción de los perfiles de los cargos requeridos para el funcionamiento del negocio.

Inicialmente se realiza el reclutamiento de personal, recibiendo hojas de vida las cuales han sido solicitadas a través de páginas web de empleo y/o referidos. Una vez revisadas las hojas de vida, se realiza la verificación de referencias laborales y personales del candidato y se convoca a una entrevista personal a cada uno de ellos para conocer y obtener detalles de su información personal, intereses y experiencia laboral.

Una vez recopilada la información se procede a vincular e inducción a la persona seleccionada quien ingresa a un periodo de prueba de un mes, constituyéndose un contrato laboral fijo por 6 meses.

- PAGO NÓMINA

El pago de nómina del personal del restaurante lo realiza la persona encargada de la administración del negocio, quien elabora la liquidación y realiza el pago con una periodicidad mensual.

- DOTACIÓN

El artículo 230 y siguientes del Código Laboral ordena que el empleador debe suministrar a sus trabajadores cada 4 meses un par de zapatos y un vestido al trabajador, para las

labores propias del cargo. Tienen derecho a dotación si el empleado menos de 2 S.M.M.L.V. Si gana más de 2 S.M.M.L.V. es voluntario por parte del empleador.²⁰

Como política del negocio se dotará a todo el personal con los implementos y vestido necesario para desarrollar sus actividades, adicionalmente esto contribuye a fijar la imagen del restaurante ante los clientes.

❖ **COMPRAS E INVENTARIOS**

Esta actividad estará a cargo del administrador quien recopilará la información necesaria para identificar los faltantes y/o requerimientos de compras necesarias para el funcionamiento del negocio tales como menaje, utensilios, entre otros.

Adicionalmente, el control del inventario del negocio es uno de los mecanismos que permite visualizar la rotación de los diferentes productos ofrecidos en el restaurante, para identificar los de mayor y menor rotación.

❖ **MANEJO DE CAJA**

En cuanto al manejo de caja también es responsable el administrador, esta actividad se refiere a la recepción de pagos por parte del cliente y la realización diaria del arqueo de caja para llevar un correcto control de los ingresos del negocio, al igual que las salidas en efectivo por pagos a proveedores y otros gastos de servicios que se generen en la operación del restaurante.

❖ **LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE LAS INSTALACIONES**

Las actividades de aseo diario se establecerán por zonas para evitar la contaminación cruzada, se diferenciarán con colores los utensilios de aseo tanto para el área de cocina como para las demás áreas definiendo su uso y almacenamiento.

²⁰ <http://actualicese.com/actualidad/2008/08/26/dotacion-de-calzado-y-vestido/>

En el área de cocina y bodega los encargados de realizar la limpieza diaria será el personal que trabaje en la misma, de igual forma para el área de caja, servicio al cliente y comedor las tareas de organización y limpieza las realiza quienes estén trabajando en el área, de esta forma se garantizando que las instalaciones permanezcan en correcto estado antes, durante y al finalizar la jornada de trabajo del restaurante.

Para el aseo general en áreas comunes tales como lockers y baños se turnará el personal, rotando una vez a la semana. Adicionalmente, se establecerán dos días al mes para realizar una limpieza y desinfección general a todas las instalaciones del restaurante con el fin de asegurar que el local, equipos y utensilios permanezcan siempre en correcto estado para la preparación de los alimentos.

5.2.4. PROCESO DE MANTENIMIENTO

Para el mantenimiento de las instalaciones, maquinaria y equipo, se contratará este servicio de manera externa con una periodicidad mensual, de tal forma que se garantice un correcto funcionamiento de la maquinaria y equipo utilizada en el restaurante al igual que el correcto estado de las instalaciones en cuanto a mantenimiento locativo, redes eléctricas, etc.

5.2.5. PROCESO DE PUBLICIDAD Y MERCADEO

La estrategia publicitaria se mantendrá como un factor necesario durante la operación del restaurante, buscando la fidelización e incremento de clientes. Para este sostenimiento se manejarán correos electrónicos, volantes con publicidad del restaurante, información en redes sociales como Facebook, entre otros.

5.2.6. PROCESO CONTABLE

Para llevar la contabilidad del negocio, el administrador llevara organizadamente toda la documentación de ingresos y egresos con lo cual el contador o contadora, quien se contratará por prestación de servicios realiza la revisión y contabilización respectiva.

5.3. RECURSOS E INFRAESTRUCTURA

Se presentan los requerimientos de recursos físicos, mano de obra y servicios públicos para el montaje y funcionamiento del restaurante; así como la distribución de áreas en las instalaciones del negocio.

5.3.1. RECURSOS FÍSICOS

Se describe la maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipos de oficina, menaje y demás utensilios de cocina que se requieren para el funcionamiento del negocio.

- Requerimientos de Maquinaria y equipo

Tabla 10. Requerimientos de maquinaria y equipo

Cantidad	Descripción
1	Estufa industrial de 8 quemadores
1	Campana extractora
1	Nevera no Frost
1	Caleido – Barra de compartimientos
1	Mesón de acero inoxidable
1	Horno Microondas
1	Batidora
1	Licuadaora
1	Bascula electrónica

Fuente: Autoras del proyecto

- Requerimientos de Muebles y enseres

Tabla 11. Requerimientos de muebles y enseres

Cantidad	Descripción
10	Mesas
1	Barra para ubicar 5 puestos
40	Sillas
5	Sillas altas
3	Estantes metálicos
2	Extintores
5	Canecas
2	Ventiladores de pared
1	Televisor de 42"

Fuente: Autoras del proyecto

- Requerimientos de Equipo de oficina

Tabla 12. Requerimientos de equipo de oficina

Cantidad	Descripción
1	Escritorio modular
1	Silla de escritorio
1	Archivador
1	Computador
1	Cajón monedero
1	Teléfono
1	Mueble punto de pago

Fuente: Autoras del proyecto

- Requerimientos de Menaje y utensilios de cocina
-

Tabla 13. Requerimientos de menaje y utensilios de cocina

Cantidad	Descripción
10	Canastillas grandes
50	Bandejas
20	Platos soperos
50	Cubiertos (cucharas, tenedor, cuchillo)
50	Vasos
2	Tablas de picar
3	Tazas
1	Rallador acero
1	Colador
3	Jarras
1	Juego de cuchillos
3	Sartenes imusa
2	Juego de Ollas

Fuente: Autoras del proyecto

5.3.2. RECURSOS DE MANO DE OBRA

Para la prestación del servicio del negocio se requiere personal para las áreas administrativas y operativas tales como:

Tabla 14. Requerimientos de mano de obra

Cantidad	Descripción
1	Administrador
1	Jefe de cocina
1	Auxiliar de cocina
2	Meseros
1	Contador

Fuente: Autoras del proyecto

5.3.3. SERVICIOS PÚBLICOS

A continuación se describen los servicios públicos requeridos para el funcionamiento del restaurante.

Tabla 15. Requerimientos de servicios públicos

Descripción
Agua
Energía
Gas
Teléfono
Televisión por cable
Internet

Fuente: Autoras del proyecto

5.3.4. AREAS DE TRABAJO - DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

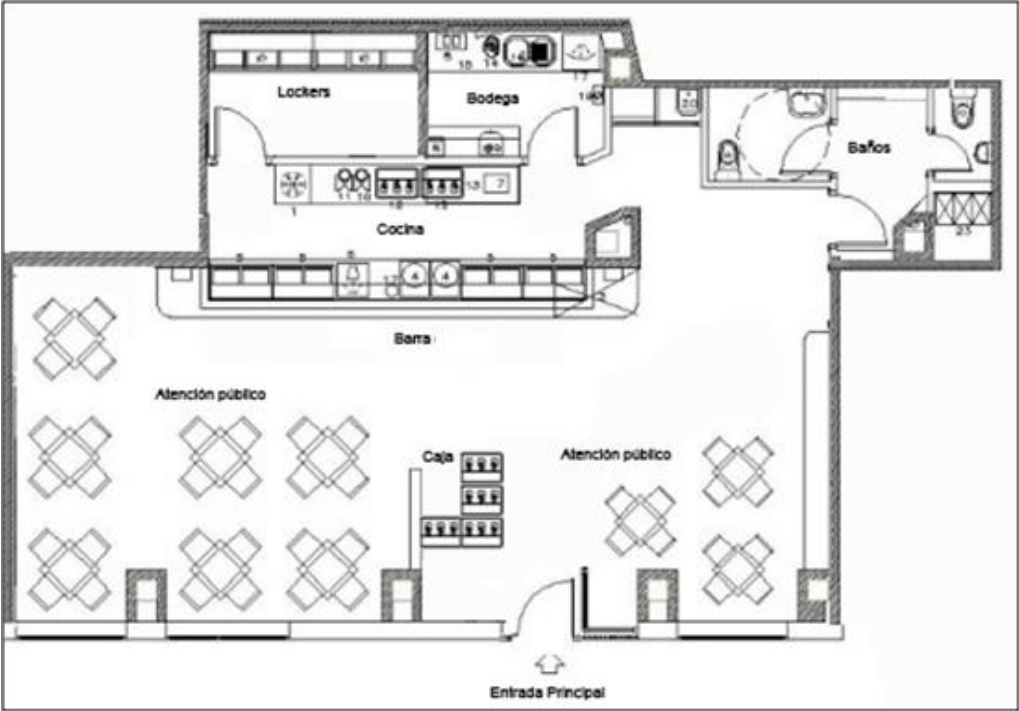
El restaurante se ubicará en la ciudad de Bucaramanga, en el barrio cabecera del llano, específicamente en la calle 52 con carrera 37, la superficie del local es de 90 m², de una sola planta.

El área del restaurante estará distribuida de la siguiente manera:

- a) área de Caja
- b) área de servicio – barra
- c) área de comedor
- d) área de producción (cocina).
- e) Baños.
- f) Lockers (para que los empleados coloquen sus pertenencias).
- g) área de Bodega.

A continuacion se presenta el plano del restaurante:

Grafica 22. Plano y distribución de áreas



Fuente: Autoras del proyecto

5.4. CAPACIDAD

En lo que respecta al tamaño del local, se considera una superficie total de 90 m², de una sola planta, el restaurante tendrá una capacidad de 45 clientes.

Se contará con 10 mesas siendo todas para 4 personas y contando con una barra alta para 5 personas más, la cantidad de sillas será de 40 sillas y 5 sillas altas para la barra.

5.4.1. CAPACIDAD INSTALADA

Esta corresponde a la máxima capacidad del restaurante en la prestación del servicio por ocupación total del negocio, teniendo en cuenta el tiempo de preparación y atención por cliente y el horario de atención del negocio.

Horario de atención: de 7:00 am a 10:00 pm, 15 horas: 900 min

Horario de trabajo: de 7:00 am a 3:00 pm, 9 horas: 540 min

Tiempo de preparación del menú y atención por cliente: 5 min

Tiempo promedio del ciclo de servicio por cliente: 30 minutos

Días de trabajo: 7 días

Lleno total del restaurante: 45 personas

Resultados de la capacidad instalada:

Capacidad diaria: 540 min / 5 min por cliente = 108 clientes diarios / menús diarios

Capacidad semanal: 108 menús diarios * 7 días = 756 menús semanales

Capacidad mensual: 756 menús semanales * 4 semanas = 3.024 menús mensuales

Capacidad anual: 3024 menús mensuales * 12 meses = 36.288 menús anuales

5.4.2. CAPACIDAD PROYECTADA

Esta corresponde a la capacidad esperada del restaurante en la prestación del servicio teniendo como meta una ocupación del 60%, y la participación esperada en el mercado del 1%.

De acuerdo al estudio de mercados en el numeral 4.3 se encontro que esperando una participación en el mercado del 1% en la zona de cabecera del llano se estima una atención diaria de 195 clientes / menus diarios. Por lo tanto con una capacidad esperada de ocupación del 60%, la participación en el mercado seria de 0,6%.

Horario de atención: de 7:00 am a 10:00 pm, 15 horas: 900 min

Horario de trabajo: de 7:00 am a 3:00 pm, 9 horas: 540 min

Dias de trabajo: 7 dias

Lleno total del restaurante: 45 personas

Capacidad instalada = 108 clientes diarios

Capacidad proyectada (60%) = 64.8 clientes diarios

Resultados de la capacidad esperada:

Capacidad diaria: 64.8 clientes diarios / menús diarios

Capacidad semanal: 64.8 menús diarios * 7 dias = 453.6 menús semanales

Capacidad mensual: 453.6 menús semanales * 4 semanas = 1814 menús mensuales

Capacidad anual: 1814 menús mensuales * 12 meses = 21.773 menús anuales

6. ESTUDIO LEGAL

6.1. TIPO DE SOCIEDAD

El Restaurante “BONNESANTE” se constituirá como una Sociedad privada comercial en el tipo de Sociedad por Acciones Simplificada, de acuerdo a las condiciones dispuestas en el artículo 5 de la ley 1258 de 2008.²¹ En donde sus accionistas son las autoras del presente proyecto con el igual número de acciones.

Este tipo de sociedad se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se define en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas pero seguido de las siglas sociedad por acciones simplificada” o de las letras S.A.S.²²

Se realizará la legalización a través del Centro de Atención Empresarial CAE en la cámara de comercio de Bucaramanga, gestionando las obligaciones y documentos necesarios que facilitará de manera funcional la creación formal de la empresa. Siguiendo los siguientes pasos:

1. Consultar de homonimia, es decir la disponibilidad de nombre para su empresa o establecimiento comercial.
2. Realizar consulta del uso de suelo- de acuerdo al plan de ordenamiento territorial de Bucaramanga.
3. Consultar la codificación de actividad económica-CIIU

²¹ http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Leyes/2008/Ley_1258_2008.pdf

²² <http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>

4. Consultar la marca y antecedentes marcarios
5. Realizar la inscripción y formalización del registro único tributario RUT ante la DIAN Ingresando al portal www.dian.gov.co
6. Realizar la inscripción y renovación de la matrícula mercantil como persona jurídica o persona natural. presentando los formularios diligenciados en la cámara de comercio y realizando el pago de los derechos de inscripción.
7. Realizar la Matrícula del establecimiento de comercio
8. Obtener la liquidación y pago de impuesto de Registro
9. Solicitar inscripción libros mercantiles
10. Realizar Inscripción y renovación en el registro único de proponentes - RUP

De esta forma se deja registro formal ante la DIAN, ALCALDÍA, GOBERNACIÓN, NOTARIAS, SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO para el correcto funcionamiento del negocio. Acogiendose a la ley 1429 de 2010, que plantea beneficios en pagar tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación²³, los costos para realizar el registro comercial son:

Grafica 23. Liquidación pagos en cámara de comercio Bucaramanga

Paso 3 de 3 Liquidación		
El documento de constitución requiere pago de impuesto de registro		
ITEM	ACTIVOS	VALOR LIQUIDACIÓN
Registro Sociedades Comerciales	10,000,000	0
Documento de constitución		31,000
Formularios		4,756
		Total Liquidación: 35,756

Fuente: www.sintramites.com

²³ <http://www.sintramites.com/sintramites/General/liquidación.aspx>

6.2. MARCO LEGAL

Las leyes, normas y artículos que rigen el sector de restaurantes y que deben cumplirse, son,;

- La ley 1429 de 2010; Las personas naturales y jurídicas que desarrollan pequeñas empresas, cuyo personal no sea superior a cincuenta (50) trabajadores y cuyos activos totales no superen cinco mil salarios mínimos legales vigentes (5.000 SMMLV). Que inicien su actividad económica principal a partir de la promulgación de la presente ley, pagarán tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación.
- **Reforma Tributaria....**Estatuto Tributario. Decreto 624 de 1989. Indica los tramites de los contribuyentes con respecto a la presentación del RUT, retención en la fuente, IVA, Declaración de renta y documentos necesarios para la cancelación de rentas o ganancias.
- Artículo 2º. Ley 232/95 Matricula Mercantil. Todo comerciante debe efectuar la matricula ante la respectiva Camara de comercio de la ciudad.
- Artículos del 98 al 444 Código de Comercio. Este código describe los derechos y deberes de todo comerciante.
- Ley 152/94. Plan de Ordenamiento Territorial. Establece el lugar de funcionamiento de la empresa de acuerdo con su cobertura territorial y para efectos de establecer sus características generales e impacto definir criterios de manejo.
- Artículo 78. Constitución Nacional. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.
- Ley 50 Código Sustantivo de Trabajo. Donde el empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc. Pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallo arbitrales.
- Ley 9/79. Esta ley establece las medidas sanitarias que se deben tomar cuando se crea una empresa, además del cuidado del medio ambiente, la seguridad industrial y la forma en que se debe llevar la estructura de las edificaciones.

- Norma NTC-HACCP. Asegura que los procesos se desarrollen dentro de los límites que garantizan que los productos sean inocuos.
- Norma NTC-ISO22000. Las empresas de cadena alimentaria tienen la capacidad de controlar los peligros que puedan afectar la inocuidad.
- Buenas practicas de manufactura- BPM. Aseguran que las condiciones de manipulacion y elaboración protejan los alimentos del contacto con los peligros y la proliferación, en ellos, de agentes patógenos.
- Ministerios de Salud. Decreto 60/02. Promueve la aplicación del Sistema de análisis de peligros y puntos de control critico HACCP, como sistema o método de aseguramiento de los alimentos y establece el procedimiento de certificación al respecto.
- Ley Mipyme 10 Julio 2000 y ley 905/04. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo, fomento, creacion y funcionamiento de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Decreto 3075 de 2007. Establece las normas sobre sanidad, higiene, control de calidad y en el capítulo III se dictan las normas sobre la capacitación al personal manipulador de alimento.
- Ley 1355/ 09. Diario Oficial. Por medio de la cual se define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a esta como una prioridad de salud pública.
- Leyes 550/99 y 1116/06. Sobre la reactivación empresarial.
- Ley 677/01. Aplicable a toda empresa que opere de manera permanente en el territorio nacional, de carácter privado, público o de economía mixta.

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1. MISIÓN

Ofrecer un servicio de comida balanceada que contribuya a la salud y el bienestar de las personas, brindando el mejor servicio y productos además de exquisitos, saludables.

7.2. VISIÓN

Ser la mejor opción para nuestros clientes en cuanto a sus necesidades alimenticias, logrando ser una empresa innovadora, competitiva y dedicada a la satisfacción plena de nuestros clientes.

7.3. VALORES Y PRINCIPIOS

- Honestidad
- Respeto
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Capacidad de respuesta

7.4. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

Los Lineamientos Estratégicos tienen como objetivo general, normar y establecer una serie de políticas para el desarrollo del negocio a fin de convertirlo en una de las mejores ofertas que tenga el cliente, constituyen un elemento fundamental para potencializar la permanencia y crecimiento del mismo, estas líneas se resumen en:

- A. Excelente servicio y atención al cliente
- B. Participación del talento humano
- C. Innovación
- D. Calidad de los productos
- E. Consolidación de marca y concepto de comida saludable

7.5. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA VALOR

La propuesta de valor está compuesta por un bloque de proposiciones de valor que describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. Esta propuesta es la razón por la cual los clientes eligen ir a un negocio en vez de a otro. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Algunas Proposiciones de Valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.²⁴

El Restaurante “BONNESANTE”, plantea una alternativa para los clientes que tengan preferencias por la comida saludable, ya sea por buenos hábitos alimenticios, por recomendación médica o simplemente por el placer de degustar un delicioso plato, brindando un servicio que pueda cambiar los hábitos alimenticios con comida nutritiva y baja en calorías.

Básicamente el menú ofrecido en el restaurante contiene proporciones equilibradas de acuerdo al concepto de una profesional en nutrición de cada uno de los grupos de alimentos que debe consumir una persona para mantener una alimentación saludable, tal como se muestra en el numeral 5.2.1 del presente documento. Con base en lo anterior se listan los elementos de la propuesta de valor del negocio y se califican de 6 a 4, donde 6 es muy importante, 5 es importante y 4 significativo.

Tabla 16. Evaluación de la propuesta valor

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA VALOR		CALIF.
1	Comida exquisita, agradable al paladar, sana y balanceada nutricionalmente.	6
2	Calidad en la higiene y presentación de los productos	6
3	Precio cómodo y competitivo	4
4	servicio con eficiencia, amabilidad y correcta atención	5
5	Instalaciones confortables, ambiente tranquilo y acogedor	6
6	Servicio de comida a tiempo	5
7	Personal idóneo y comprometido	6

Fuente: Autoras del proyecto

²⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de modelos de negocio.

Adicionalmente, se analizó la propuesta valor y se determinó que factores se deben eliminar, reducir, incrementar o crear en la propuesta planteada, de lo cual tenemos como resultado:

Tabla 17. Matriz ERIC del negocio

MATRIZ "E R I C" ELIMINAR - REDUCIR - INCREMENTAR - CREAR	
ELIMINAR	REDUCIR
Tiempo no productivo	Platos convencionales
Malos hábitos alimenticios	Gastos y costos
INCREMENTAR	CREAR
Clientes	Medios de pagos
Servicios	Marca
Capacidad de producción	Presentación original de productos

Fuente: Autoras del proyecto

Con base en los elementos de la propuesta valor y la matriz ERIC, se identifican los puntos críticos del éxito del negocio, para lo cual se elabora una matriz del perfil competitivo dando un porcentaje de ponderación de acuerdo a su importancia. A continuación podemos observar la matriz:

Tabla 18. Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO				
N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	PESO %	CALIF	PESO PONDERADO
1	Materia prima e insumos para la preparación de los productos	40%	6	2.4
2	Tiempo de entrega	20%	5	1
3	Calidad del servicio y atención	10%	6	0.6
4	Competitividad en precios	20%	4	0.8
5	Instalaciones adecuadas	10%	5	0.5
	TOTAL	100%		

Fuente: Autoras del proyecto

De acuerdo a la ponderación dada a cada uno de los factores críticos del éxito del negocio se obtiene su prioridad de importancia dándole una posición competitiva a cada uno de ellos de la siguiente forma:

Tabla 19. Posición competitiva de los factores críticos del éxito

N°	POSICION COMPETITIVA	CALFI
1°	Materia prima e insumos para la preparación de los platos	6
2°	Calidad del servicio y atención	6
3°	Tiempo de entrega	5
4°	Instalaciones adecuadas	5
5°	Competitividad en precios	4

Fuente: Autoras del proyecto

7.5.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

A Continuación, se listan los objetivos planteados para reforzar, a corto y largo plazo, la posición del negocio, estos objetivos buscan visualizar las metas propuestas del mismo, de los cuales se realiza una clasificación identificando cuales son estratégicos y operacionales.

Tabla 20. Lista de objetivos estratégicos y operacionales

ITEM	OBJETIVOS	ESTRATEGICOS / OPERACIONALES
1	Conseguir clientes	E
2	Satisfacer al cliente	E
3	Desarrollar el negocio con calidad en los productos	E
4	Encontrar una buena ubicación geográfica	O
5	Mantener la calidad del jefe de cocina	E
6	Crear variedad de menús en la carta	E
7	Contar con personal idóneo, con experiencia en restaurantes	E
8	Aumentar capital de trabajo	E

9	Fortalecer vínculos comerciales (proveedores)	E
10	Desarrollar capacidades del personal	E
11	Brindar facilidades de pago a los clientes	O
12	Incrementar ventas para mantener buen flujo de caja	E
13	Mantener la capacidad de endeudamiento	E
ITEM	OBJETIVOS	ESTRATEGICOS / OPERACIONALES
14	Incrementar rentabilidad	E
15	Mantener la capacidad de pago	E
16	Buscar estrategias para ofrecer crédito a los clientes	O
17	Estar alertas a los cambios en legalización comercial, tributaria laboral financiera	O
18	Hacer seguimiento a los clientes y motivar su permanencia	E
19	Mejorar los tiempos de entrega	E
20	Buscar estrategia para ofrecer servicio de parqueadero	O
21	Mantener la capacidad de diferenciación con la competencia	E
22	Incrementar día a día los clientes	E
23	Establecer salarios a los trabajadores acordes al mercado y a la competencia	O
24	Aplicar tecnología para servicio al cliente y manejo del Restaurante	O
25	Mantener relación entre lo que se ofrece con los precios de los productos	E

Fuente: Autoras del proyecto

Una vez identificados los objetivos estratégicos se clasifican en principales ó secundarios y según su perspectiva, es decir, desde que dimensión se tienen propuestos.

Tabla 21. Lista de objetivos estratégicos clasificados por prioridad y perspectiva

ITEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
1	Conseguir clientes	X		CLIENTE
2	Satisfacer al cliente	X		CLIENTE
3	Incrementar día a día los clientes		X	CLIENTE
4	Hacer seguimiento a los clientes y motivar su permanencia		X	CLIENTE
5	Aumentar capital de trabajo	X		FINANCIERO
6	Incrementar ventas para mantener buen flujo de caja	X		FINANCIERO
7	Mantener la capacidad de endeudamiento		X	FINANCIERO
8	Incrementar rentabilidad	X		FINANCIERO
9	Mantener la capacidad de pago		X	FINANCIERO
10	Mejorar los tiempos de entrega	X		PROCESOS
11	Desarrollar el negocio con calidad en los productos	X		PROCESOS
ITEM	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
12	Mantener la calidad del jefe de cocina		X	PROCESOS
13	Crear variedad de menús en la carta	X		PROCESOS
14	Fortalecer vínculos comerciales (proveedores)	X		PROCESOS
15	Mantener la capacidad de diferenciación con la competencia	X		PROCESOS
16	Mantener relación entre lo que se ofrece con los precios de los productos		X	PROCESOS
17	Contar con personal idóneo, con experiencia en restaurantes	X		TALENTO HUMANO
18	Desarrollar capacidades del personal	X		TALENTO HUMANO

Fuente: autoras del proyecto

De la clasificación anterior se obtienen los objetivos estratégicos para dirigir el negocio, los cuales representan una base vital para la toma de decisiones de tal forma que se logre la permanencia y crecimiento del mismo en el mercado.

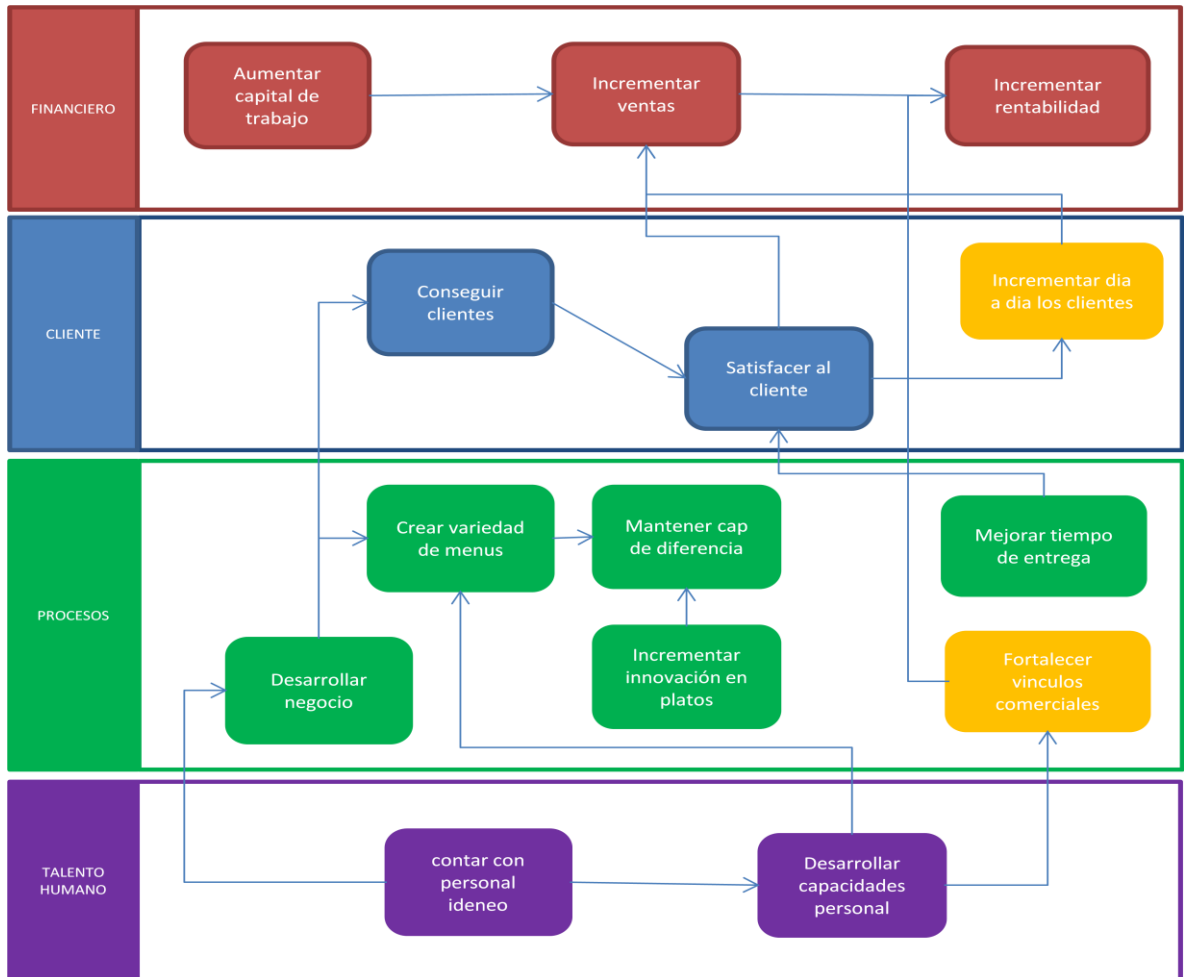
Tabla 22. Objetivos Estratégicos del negocio

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVA
1	Conseguir clientes	CLIENTE
2	Satisfacer al cliente	CLIENTE
3	Aumentar capital de trabajo	FINANCIERO
4	Incrementar ventas para mantener buen flujo de caja	FINANCIERO
5	Incrementar rentabilidad	FINANCIERO
6	Mejorar los tiempos de entrega	PROCESOS
7	Desarrollar el negocio con calidad en los productos	PROCESOS
8	Crear variedad de menús en la carta	PROCESOS
10	Fortalecer vínculos comerciales (proveedores)	PROCESOS
11	Mantener la capacidad de diferenciación con la competencia	PROCESOS
12	Contar con personal idóneo, con experiencia en restaurantes	TALENTO HUMANO
13	Desarrollar capacidades del personal	TALENTO HUMANO

Fuente: Autoras del proyecto

Con base en los objetivos estratégicos formulados para la propuesta de servicio de restaurante de comida saludable “BONNESANTE” se desarrolla el mapa estratégico del mismo, el cual se puede observar en la siguiente gráfica:

Grafica 24. Mapa estratégico de BONNESANTE

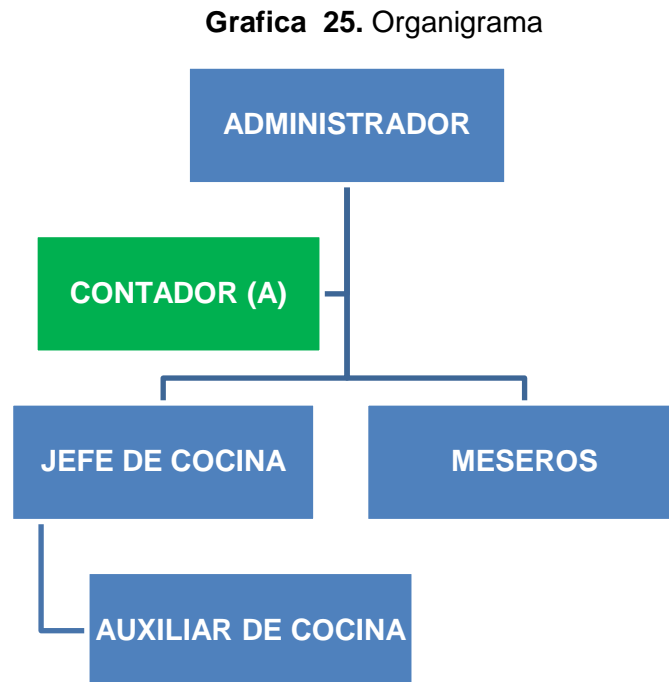


Fuente: Autoras del proyecto

7.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.6.1. ORGANIGRAMA

La grafica 25 describe el organigrama con el cual funcionará en el restaurante.



Fuente: Autoras del proyecto

En el nivel estratégico y de direccionamiento esta representado por el Administrador, contando con el respaldo de las socias, con los cuales se tomarán las decisiones en el restaurante, el nivel de respaldo esta conformado por una nutricionista y un contador externo y el nivel táctico esta compuesto por el Chef, auxiliaar de cocina y meseros, los cuales se encargaran de cumplir con los procesos, actividades y metas propuestas.

7.6.2. DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGOS

De acuerdo al organigrama planteado para el restaurante “BONNESANTE” se determinan los perfiles de los cargos requeridos, así como sus funciones y responsabilidades.

Tabla 23. Perfil y descripción del cargo Administrador

<p>Cargo: ADMINISTRADOR</p>
<p>Objetivo del cargo: garantizar el adecuado manejo administrativo del restaurante, ejecutando las labores de planeación, organización, ejecución y dirección. Así como coordinar las actividades comerciales, financieras, de talento humano y de servicio al cliente.</p>
<p>Funciones y Responsabilidades:</p> <p>Velar por el cumplimiento de los requisitos legales y de seguridad social para el funcionamiento del negocio.</p> <p>Promover el cumplimiento del direccionamiento estratégico del restaurante tales como la misión, visión, valores y estrategias.</p> <p>Realizar todas las compras referentes a equipos, insumos y materia prima necesaria para el correcto funcionamiento del negocio.</p> <p>Coordinar todo lo necesario para la atención, servicio y asesoría al cliente.</p> <p>Coordinar y controlar el adecuado manejo de los inventarios</p> <p>Velar por el adecuado manejo de las políticas de talento humano.</p> <p>Realizar los pagos administrativos y operativos requeridos para el funcionamiento del negocio (nomina, proveedores, arriendo, servicios públicos, impuestos, etc.)</p> <p>Supervisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos y de los procedimientos de limpieza, salubridad e inocuidad.</p> <p>Evaluar y diseñar las estrategias de mercadeo.</p> <p>Atender las inquietudes y sugerencias de los clientes y proveedores.</p> <p>Apertura y cierre del negocio.</p> <p>Revisión y control de la contabilidad.</p> <p>Participar activamente en la evaluación financiera del negocio.</p> <p>Administrar la caja registradora, recibiendo los pagos de los clientes por los productos comprados.</p> <p>Realizar el arqueo de caja diario.</p> <p>Velar por el buen estado y uso racional de los recursos del negocio.</p>
<p>Educación y experiencia: Profesional en ingeniería industrial, administración de empresas o áreas afines. Se requiere experiencia mínima de un (1) año como administrador de restaurantes o establecimiento de comida.</p>

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 24. Perfil y descripción del cargo Jefe de Cocina

Cargo: JEFE DE COCINA
Objetivo del cargo: Garantizar el adecuado manejo de la elaboración y preparación de los productos que se ofrecen en el restaurante, así como coordinar el proceso productivo y sus actividades en el área de cocina.
Funciones y Responsabilidades: Apoyar el proceso de compras de materia prima e insumos necesarios para la preparación de los menus que se ofrecen en el restaurante Velar por la utilización eficiente de los recursos para la elaboración de los productos Supervisar y controlar la calidad y presentación de los productos del restaurante Utilizar las medidas requeridas para evitar posibles infecciones, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales Preparar los productos a vender Control de calidad de los menus Control del inventario de alimentos e insumos Supervisar y realizar la correcta disposición de residuos solidos y liquidos generados en el area de cocina Supervisar el manejo correcto de los equipos y utensilios del area de cocina
Educación y experiencia: Tecnico en cocina del Sena. Se requiere experiencia minima de un (1) año

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 25. Perfil y descripción del cargo Auxiliar de cocina

Cargo: AUXILIAR DE COCINA
Objetivo del cargo: Apoyar al jefe de cocina en el adecuado manejo de la elaboración, alistamiento y preparación de los productos que se ofrecen en el restaurante.
Funciones y Responsabilidades: Utilizar eficientemente la materia prima e insumos evitando desperdicios Utilizar correctamente los recursos y utensilios de la cocina Preparar los productos a vender Realizar la correcta manipulación de las materias primas, insumos y alimentos preparados para servir al cliente y/o almacenar Utilizar las medidas requeridas para evitar posibles infecciones, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales Disponer correctamente de los residuos solidos y liquidos generados en el area de cocina Realizar el aseo al area del comedor y cumplir con los requisitos de disposicion de residuos.
Educación y experiencia: Bachiller, aprendiz sena. Se requiere una experiencia minima de seis (6) meses.

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 26. Perfil y descripción del cargo Mesero

Cargo: MESERO
Objetivo del cargo: garantizar la buena atención y servicio al cliente, brindado asesoría en la obtención de los productos y apoyo en los procesos del área de cocina.
Funciones y Responsabilidades: Dar a conocer la carta de los productos a los clientes. Prestar la mejor atención y servicio a los clientes con calidad y eficiencia Atender y despachar los pedidos de los clientes dentro del local Velar por la satisfacción del cliente Control de calidad de los productos Realizar el aseo al área del comedor y cumplir con los requisitos de disposición de residuos
Educación y experiencia: Bachiller. Se requiere una experiencia mínima de seis (6) meses.

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 27. Perfil y descripción del cargo Contador(a)

Cargo: CONTADOR (A)
Objetivo del cargo: Llevar la contabilidad del negocio
Funciones y Responsabilidades: Realizar los informes financieros del negocio Coordinar todo lo relacionado con temas tributarios, incluyendo el trámite para pago de impuestos Verificar el balance de compras y ventas Llevar los libros contables
Educación y experiencia: Profesional en contabilidad pública. Se requiere una experiencia mínima de un (1) año.

Fuente: Autoras del proyecto

7.6.3. ASIGNACIÓN SALARIAL

BONNESANTE ha establecido como principio de su política laboral brindar a sus empleados estabilidad laboral y económica, por lo cual se ha optado por realizar contratos a término fijo no inferiores a seis (6) meses con periodos de prueba de un mes, brindando todas las prestaciones establecidas por ley.

Tabla 28. Asignación salarial por cargo

CARGO	SALARIO	TIPO DE CONTRATO
Administrador	\$1.500.000	Fijo
Jefe de cocina	\$800.000	Fijo
Auxiliar de cocina	\$589.500	Fijo
Mesero	\$589.500	Fijo
Contador	\$300.000	Prestación de servicios

Fuente: Autoras del proyecto

En la tabla 22 se muestra los conceptos y porcentajes asociados al pago de salarios, parafiscales y prestaciones sociales que se aplican a cada uno de los cargos, a excepción del contador quien se contratará por prestación de servicios con un pago mensual de \$300.000 por sus honorarios.

Tabla 29. Conceptos y porcentajes para salarios, parafiscales y prestaciones sociales

CONCEPTO	%
SALARIO BASICO	
AUXILIO DE TRANSPORTE	
PARAFISCALES	
SALUD	8,5%
PENSION	12%
RIESGOS PROFESIONALES	0,522%
PRESTACIONES SOCIALES	
CESANTIAS	8,33%
INTERES DE CESANTIAS	1%
PRIMA	8,33%
VACACIONES	4,17%
TOTAL A PAGAR	

Fuente: Autoras del proyecto

8. ESTUDIO FINANCIERO

El objetivo de este estudio es determinar las inversiones, los costos, el punto de equilibrio, los estados financieros proyectados (flujo de caja, estado de resultados y el balance general), lo cual sirve como base para el desarrollo de la evolución financiera del proyecto.

8.1. INVERSIONES

8.1.1. INVERSIÓN FIJA

Se entiende por inversión fija o activos fijos tangibles, todos los bienes propiedad del negocio tales como: maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina y utensilios de cocina, necesarios para la instalación y operación del servicio de restaurante de comida saludable.

- **Maquinaria y equipo:** están contemplados toda la maquinaria y equipos necesarios para el montaje y puesta en marcha del restaurante, y necesarios para la preparación de los productos a ofrecer al cliente. Para lo cual la inversión total sería de \$8.295.000.

Tabla 30. Inversión en maquinaria y equipo

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Estufa industrial de 8 quemadores	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
1	Campana extractora	\$ 120.000	\$ 120.000
1	Nevera no Frost 334 litros	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
1	Caleido – Barra de compartimientos	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
1	Mesón de acero inoxidable	\$ 300.000	\$ 300.000
1	Horno Microondas	\$ 120.000	\$ 120.000
1	Batidora	\$ 70.000	\$ 70.000
1	Licuadaora	\$ 150.000	\$ 150.000
1	Bascula electrónica	\$ 35.000	\$ 35.000
TOTAL		\$ 8.295.000	\$ 8.295.000

Fuente: Autoras del proyecto-valores home center

- **Muebles y enseres:** comprende mesas, sillas, estantería y demás elementos para la prestación del servicio y ubicación de los clientes en el establecimiento. Los valores a continuación incluyen el valor del IVA. Para lo cual la inversión total sería de \$6.755.000.

Tabla 31. Inversión en muebles y enseres

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
10	Mesas	\$ 110.000	\$ 1.100.000
1	Barra para ubicar 5 puestos	\$ 200.000	\$ 200.000
40	Sillas	\$ 70.000	\$ 2.800.000
5	Sillas altas	\$ 45.000	\$ 225.000
3	Estantes metálicos	\$ 200.000	\$ 600.000
2	Extintores	\$ 95.000	\$ 190.000
5	Canecas	\$ 60.000	\$ 300.000
2	Ventiladores de pared	\$ 120.000	\$ 240.000
1	Televisor de 42"	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
TOTAL		\$ 2.000.000	\$ 6.755.000

Fuente autoras del proyecto-valores home center

- **Equipo de oficina:** Está conformado por escritorio, sillas, y elementos necesarios para las labores administrativas del negocio. La inversión total sería de \$1.595.000

Tabla 32. Inversión en equipo de oficina

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Escritorio modular	\$ 230.000	\$ 230.000
1	Silla de escritorio	\$ 100.000	\$ 100.000
1	Archivador	\$ 150.000	\$ 150.000
1	Computador	\$ 720.000	\$ 720.000
1	Cajón monedero	\$ 125.000	\$ 125.000
1	Teléfono	\$ 50.000	\$ 50.000
1	Mueble punto de pago	\$ 220.000	\$ 220.000
TOTAL		\$ 1.595.000	\$ 1.595.000

Fuente autoras del proyecto-valores home center

- **Menaje y utensilios de cocina:** corresponde a los elementos necesarios para la preparación y el ofrecimiento de los productos del restaurante. La inversión total sería de \$2.639.000.

Tabla 33. Inversión en menaje y utensilios de cocina

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
10	Canastillas grandes legumbres vaniplas	\$ 35.000	\$ 350.000
50	Bandejas	\$ 15.000	\$ 750.000
20	Platos soperos	\$ 10.700	\$ 214.000
50	Cubiertos (cucharas, tenedor, cuchillo)	\$ 8.000	\$ 400.000
50	Vasos	\$ 2.000	\$ 100.000
2	Tablas de picar	\$ 20.000	\$ 40.000
3	Tazas	\$ 30.000	\$ 90.000
1	Rallador acero	\$ 10.000	\$ 10.000
1	Colador	\$ 10.000	\$ 10.000
3	Jarras	\$ 25.000	\$ 75.000
1	Juego de cuchillos	\$ 80.000	\$ 80.000
3	Sartenes imusa	\$ 80.000	\$ 240.000
2	Juego de Ollas	\$ 140.000	\$ 280.000
TOTAL		\$ 465.700	\$ 2.639.000

Fuente: Autoras del proyecto-valores home center

- ❖ **TOTAL INVERSION FIJA:** Está conformado por la inversión en maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina, menaje y utensilios de cocina detallados anteriormente, para lo cual se tiene una inversión fija total de \$19.284.000

Tabla 34. Total inversión fija

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Maquinaria y equipo	\$ 8.295.000
Muebles y enseres	\$ 6.755.000
Equipo de Oficina	\$ 1.595.000
Menaje y utensilios de cocina	\$ 2.639.000
TOTAL	\$ 19.284.000

Fuente: Autoras del proyecto

8.1.2. INVERSIÓN DIFERIDA

Se considera inversión diferida, todos los costos intangibles preoperativos que incurrirá el restaurante antes de iniciar sus actividades como son: constitución del negocio ante la cámara de comercio de Bucaramanga, DIAN, Alcaldía municipal, Gobernación, Notaria, Superintendencia de Industria y Comercio; la publicidad y promoción del negocio, adecuación de las instalaciones del negocio (decoración), software de inventarios y punto de pago y la licencia de funcionamiento expedida por la alcaldía municipal entre otros.

Tabla 35. Inversión Diferida

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Constitución	\$ 35.756
Publicidad y promoción	\$ 1.450.000
Adecuación de las instalaciones-decoración	\$ 1.000.000
Software de inventarios y punto de pago	\$ 1.050.000
Licencia de funcionamiento	\$ 600.000
TOTAL	\$ 4.135.756

Fuente: Autoras del proyecto

8.1.3. INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

Se incluye como capital de trabajo todos los costos y gastos que requiere el restaurante para un mes de funcionamiento normal, descontando aquellos rubros que en su momento no generarán salida de dinero como son la depreciación, la amortización de diferidos, las prestaciones sociales entre otros, los cuales se deberán mantener en caja o en bancos.

El cálculo del capital de trabajo que se calculará en este estudio, lo conforman los costos de servicio y los gastos de administración y ventas menos las cuentas por pagar equivalentes para el primer mes de inicio de operación del restaurante

- **COSTOS DEL SERVICIO:** se incluyen los elementos directos en la prestación del servicio para la preparación y suministro de menús ofrecidos en el restaurante como son: materia prima e insumos, mano de obra directa y los costos indirectos.

Materia prima e insumos: se relacionan los costos en que se incurrirán por menú, tomando como referencia las porciones del menú para calcular su costo unitario.

Tabla 36. Costo promedio unitario de materia prima e insumos por menú

DESCRIPCIÓN DEL MENÚ	PORCIÓN	VALOR
WRAPS O SANDWICH	500 gramos	VR UNITARIO PORCION
PROTEINA	200 gramos	
Jamón dulce	200 gr	\$ 1.500
Jamón de pavo	200 gr	\$ 2.000
Pechuga de pollo	200 gr	\$ 2.200
Milanesa de res	200 gr	\$ 2.600
Champiñones	200 gr	\$ 2.000
Atún	200 gr	\$ 2.400
Promedio valor proteína	200 gramos	\$ 2.117
CEREAL	50 gramos	
Pan tradicional o integral	50 gr	\$ 250
Tortilla tradicional o integral	50 gr	\$ 300
Promedio valor cereal	50 gramos	\$ 275
QUESO	50 gramos	
Queso mozzarella	50 gr	\$ 400
Queso holandés	50 gr	\$ 550
Promedio valor queso	50 gramos	\$ 475
VERDURAS Y LEGUMBRES	200 gramos	
Lechuga Batavia	50 gr	\$ 200
Lechuga romana	50 gr	\$ 200
Aguacate	50 gr	\$ 500
Aceitunas	50 gr	\$ 150
Cebolla cabezona	50 gr	\$ 200
Cebolla junca	50 gr	\$ 200
Tomate	50 gr	\$ 300
Pepino	50 gr	\$ 250
Maíz	50 gr	\$ 300
Pimentón	50 gr	\$ 400
Repollo	50 gr	\$ 200

Zanahoria	50 gr	\$ 250
Ajo	50 gr	\$ 100
Laurel	50 gr	\$ 50
Apio	50 gr	\$ 100
Cilantro	50 gr	\$ 100
Perejil	50 gr	\$ 200
Albahaca	50 gr	\$ 100
Promedio valor verduras y legumbres	50 gr	\$ 211
Valor porción (4 verduras y/o legumbres	200gr	\$ 844
VALOR PROMEDIO WRAP O SANDWICH	500 gramos	\$ 3.711
BEBIDA Y/O JUGO	150 cm³	VR UNITARIO PORCION
Fresa	200 gr	\$ 500
Mora	200 gr	\$ 400
Banano	200 gr	\$ 300
Mango	200 gr	\$ 600
Uva negra	200 gr	\$ 400
Guayaba	200 gr	\$ 350
Naranja	200 gr	\$ 400
Mandarina	200 gr	\$ 400
Limón	200 gr	\$ 300
Agua	150 cm ³	\$ 400
Leche	150 cm ³	\$ 600
Azúcar	50 gr	\$ 300
VALOR PROMEDIO BEBIDA	150 cm³	\$ 413
SOPA	250 cm³	VR UNITARIO PORCION
Cebolla	200 gr	\$ 500
Ahuyama	200 gr	\$ 800
Mazorca	200 gr	\$ 700
Avena	200 gr	\$ 500
Agua	250 cm ³	\$ 600
VALOR PROMEDIO SOPA	250 cm³	\$ 620
VALOR PROMEDIO UNITARIO MENU		\$ 4.744

Fuente: Autoras del proyecto

De acuerdo al numeral 5.4.2 en donde se cálculo la capacidad esperada del negocio se tiene que se proyecta la venta mensual de 1814 menús. Por lo tanto el costo asociado a materia prima e insumo mensual sería de: 1814 menús mensual * \$4.744 costo menú unitario = **\$ 8.607.514** y anualmente de **\$ 103.290.163**.

Mano de obra: se incluye el personal requerido y vinculado para el funcionamiento del restaurante. Se muestra en la tabla 37 el pago de salarios, parafiscal y prestaciones sociales que se aplican a cada uno de los cargos operativos en este caso jefe de cocina y auxiliar de cocina, El total de costo de mano de obra por mes es de \$2.039.726.

Tabla 37. Costo nómina mano de obra directa

CONCEPTO	%	JEFE DE COCINA	AUXILIAR DE COCINA
SALARIO BASICO		\$ 800.000	\$ 589.500
AUXILIO DE TRANSPORTE		\$ 70.500	\$ 70.500
APORTES A SALUD Y PENSIÓN	8%	\$ 64.000	\$ 47.160
SALARIO MENSUAL		\$ 806.500	\$ 612.840
PARAFISCALES			
SALUD	8,5%	\$ 68.000	\$ 50.108
PENSION	12%	\$ 96.000	\$ 70.740
RIESGOS PROFESIONALES	0,522%	\$ 4.176	\$ 3.077
PRESTACIONES SOCIALES			
CESANTIAS	8,33%	\$ 72.542	\$ 55.000
INTERES DE CESANTIAS	1%	\$ 8.705	\$ 6.600
PRIMA	8,33%	\$ 72.542	\$ 55.000
VACACIONES	4,17%	\$ 33.333	\$ 24.563
TOTAL A PAGAR POR CARGO		\$ 1.161.798	\$ 877.928
TOTAL A PAGAR MES		\$ 2.039.726	

Fuente: Autoras del proyecto

El costo total de mano de obra incluyendo salarios y la dotación al personal se tiene que el costo es de \$2.399.726.

Tabla 38. Costo total mano de obra

COSTO DE MANO DE OBRA	VALOR MES	VALOR AÑO
Costo nomina jefe de cocina y auxiliar de cocina	\$ 2.039.726	\$ 24.476.708
Dotación personal	\$ 360.000	\$ 4.320.000
TOTAL COSTO MANO DE OBRA	\$ 2.399.726	\$ 28.796.708

Fuente: Autoras del proyecto

Costos indirectos – CIF: los conforman la depreciación, el mantenimiento, los servicios públicos entre otros.

- **Depreciación de maquinaria y equipos:** para calcular el monto de depreciación de maquinaria y equipo, se utiliza el método de línea recta y se calcula para aquellos bienes que poseen una vida útil superior a los 5 años.

Tabla 39. Costos depreciación maquinaria y equipo

CONCEPTO	VALOR DEL ACTIVO	AÑOS DEPRECIABLES	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Maquinaria y equipo	\$ 8.295.000	10	\$ 829.500	\$ 69.125	\$ 1.659.000
TOTAL	\$ 8.295.000		\$ 829.500	\$ 69.125	\$ 1.659.000

Fuente: Autoras del proyecto

- **Mantenimiento:** corresponde al valor que se debe aprovisionar para futuros cambios, reparaciones o reposición de la maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipo de oficina, donde se estima que al año sea del 5% del valor del activo.

Tabla 40. Costos de mantenimiento

CONCEPTO	VALOR DEL ACTIVO	%	VALOR AÑO	VALOR MES
Maquinaria y equipo	\$ 8.295.000	5%	\$ 414.750	\$ 34.563
Muebles y enseres	\$ 6.755.000	5%	\$ 337.750	\$ 28.146
Equipo de Oficina	\$ 1.595.000	5%	\$ 79.750	\$ 6.646
TOTAL	\$ 16.645.000		\$ 832.250	\$ 69.354

Fuente: Autoras del proyecto

- **Servicios públicos:** comprende todos los servicios requeridos para el funcionamiento del negocio y prestación del servicio.

Tabla 41. Costos de servicios públicos

CONCEPTO	UNIDAD	VALOR UNIDAD	CONSUMO	VALOR MES	VALOR AÑO
Agua	m3	\$ 2.214	70	\$ 154.980	\$ 1.859.760
Energía	Kwh	\$ 349	200	\$ 69.784	\$ 837.408
Gas	m3	\$ 789	120	\$ 94.680	\$ 1.136.160
Teléfono, Tv e internet	Cargo Mes			\$ 70.000	\$ 840.000
TOTAL				\$ 389.444	\$ 4.673.328

Fuente: Autoras del proyecto

El total de costos indirectos- CIF por mes es de \$6.335.078.

Tabla 42. Costos indirectos - CIF

COSTOS INDIRECTOS - CIF	VALOR MES	VALOR AÑO
Depreciación	\$ 69.125	\$ 829.500
Mantenimiento	\$ 69.354	\$ 832.250
Servicios Públicos	\$ 389.444	\$ 4.673.328
TOTAL CIF	\$ 527.923	\$ 6.335.078

Fuente: Autoras del proyecto

En resumen se muestra en la tabla 43 que el total de los costos del servicio mensual es de \$11.535.162 mensual.

Tabla 43. Total Costos del servicio

COSTOS DEL SERVICIO	COSTO \$/MES	COSTO \$/AÑO
Materia prima e insumos	\$ 8,607,514	\$ 103,290,163
Mano de obra	\$ 2,399,726	\$ 28,796,708
Costos indirectos - CIF	\$ 527,923	\$ 6,335,078
TOTAL	\$ 11,535,162	\$ 138,421,949

Fuente: Autoras del proyecto

- **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS:** en estos gastos se incluyen los gastos de nómina, la depreciación de los muebles y enseres, equipo de oficina y los gastos generales.

Gastos de nómina: el pago por salarios, parafiscales y prestaciones sociales por este concepto al área administrativa y servicio (mesero) es de \$2.900.758.

Tabla 44. Gastos de nomina

CONCEPTO	%	ADMINISTRADOR	MESERO
SALARIO BASICO		\$ 1.500.000	\$ 589.500
AUXILIO DE TRANSPORTE			\$ 70.500
APORTES A SALUD Y PENSIÓN	8%	\$ 120.000	\$ 47.160
SALARIO MENSUAL		\$ 1.380.000	\$ 612.840
PARAFISCALES			
SALUD	8,5%	\$ 127.500	\$ 50.108
PENSION	12%	\$ 180.000	\$ 70.740
RIESGOS PROFESIONALES	0,522%	\$ 7.830	\$ 3.077
PRESTACIONES SOCIALES			
CESANTIAS	8,33%	\$ 125.000	\$ 55.000
INTERES DE CESANTIAS	1%	\$ 15.000	\$ 6.600
PRIMA	8,33%	\$ 125.000	\$ 55.000
VACACIONES	4,17%	\$ 62.500	\$ 24.563
TOTAL A PAGAR POR CARGO		\$ 2.022.830	\$ 877.928
TOTAL A PAGAR MES		\$ 2.900.758	

Fuente: Autoras del proyecto

Depreciación de equipo de oficina y muebles y enseres: para calcular el monto de depreciación se utiliza el método de línea recta y se calcula de acuerdo a su vida útil.

Tabla 45. Depreciación equipo de oficina y enseres

CONCEPTO	VALOR DEL ACTIVO	AÑOS DEPRECIABLES	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	VALOR DE SALVAMENTO
Muebles y enseres	\$ 6.755.000	10	\$ 675.500	\$ 56.292	\$ 1.351.000
Equipo de Oficina	\$ 1.595.000	5	\$ 319.000	\$ 26.583	\$ 319.000
TOTAL	\$ 8.350.000		\$ 994.500	\$ 82.875	\$ 1.670.000

Fuente: Autoras del proyecto

Amortización de diferidos: el total de la inversión diferida se amortiza durante los primeros 5 años, periodo de evaluación del proyecto.

Tabla 46. Amortización de inversión diferida

CONCEPTO	VALOR TOTAL	AÑOS AMORTIZABLES	VALOR AÑO	VALOR MES
Inversión diferida	\$ 4.135.756	5	\$ 827.151	\$ 68.929
TOTAL	\$ 4.135.756		\$ 827.151	\$ 68.929

Fuente: Autoras del proyecto

Gastos generales: comprende los demás gastos como arriendo, honorarios contador(a), gasto en publicidad y promoción del negocio, papelería y varios.

Tabla 47. Gastos generales

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Arriendo	\$ 2.000.000
Pago contador por prestación de servicios	\$ 300.000
Publicidad y promoción	\$ 300.000
Papelería	\$ 120.000
Varios caja menor (aseo, mensajería, otros, etc)	\$ 100.000
TOTAL	\$ 2.820.000

Fuente: Autoras del proyecto

En resumen se muestra en la tabla 48 que el total de los gastos de administración y ventas es de \$5.872.262 mensual.

Tabla 48. Total Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	COSTO \$/MES	COSTO \$/AÑO
Gastos nomina personal (administrador y mesero)	\$ 2.900.458	\$ 34.805.496
Depreciación equipo de oficina y muebles y enseres	\$ 82.875	\$ 994.500
Gastos generales	\$ 2.820.000	\$ 33.840.000
Amortización de inversion diferida	\$ 68.929	\$ 827.151
TOTAL	\$ 5.872.262	\$ 70.467.147

Fuente: Autoras del proyecto

- **CUENTAS POR PAGAR:** Como fuente de financiación se contará con proveedores, los cuales financiarán el 50% de la materia prima e insumos, que tendrán un periodo de pago quincenal

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Cuentas por pagar (50% materia prima e insumos)	\$ 4,303,757
TOTAL	\$ 4,303,757

- ❖ **TOTAL DE LA INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO INICIAL:** Está conformado por los costos de servicio y los gastos de administración y ventas detallados anteriormente, restando las cuentas por pagar para lo cual se tiene una inversión de capital de trabajo total es de \$13.103.668.

Tabla 49. Total Inversión capital de trabajo

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Costos del servicio	\$ 11,535,162
Gastos administrativos y de ventas	\$ 5,872,262
Cuentas por pagar (50% materia prima e insumos)	\$ 4,303,757
TOTAL	\$ 13,103,668

Fuente: Autoras del proyecto

8.1.4. INVERSION TOTAL

Para la puesta en marcha y operación del restaurante se requiere una inversión total de \$36.523.424.

Tabla 50. Inversión total

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Inversión Fija	\$ 19,284,000
Inversión Diferida	\$ 4,135,756
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 13,103,668
TOTAL	\$ 36,523,424

Fuente: Autoras del proyecto

8.1.5. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para el montaje y operación del proyecto se requiere una inversión total de \$36.523.424, de los cuales las socias inversionistas aportan en partes iguales un total de \$16.523.424, que equivale al 45% del total de la inversión, de acuerdo a lo anterior se ve la necesidad de tramitar un crédito bancario por la suma de \$20.000.000 representando el 55% de la inversión requerida.

Tabla 51. Fuentes de financiación

CONCEPTO	VALOR TOTAL	%
Recursos propios - socias	\$ 16,523,424	45%
Recursos crédito	\$ 20,000,000	55%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 36,523,424	100%

Fuente: Autoras del proyecto

Estudiadas las fuentes de financiación se optó por tramitar un crédito ante el Bancoomeva, en donde es asociada una de las autoras del proyecto, el cual tiene las siguientes características:

Capital solicitado: \$20.000.000

Plazo: 36 meses

Tasa de interés mensual: 1,3%

Valor cuota mensual: \$699.197

Tabla 52. Tabla de amortización del crédito bancario

CUOTA Nº	VALOR CUOTA	ABONO A CAPITAL	INTERES	SALDO A CAPITAL
				20.000.000
1	699.197	439.197	260.000	19.560.803
2	699.197	444.907	254.290	19.115.896
3	699.197	450.691	248.507	18.665.205
4	699.197	456.550	242.648	18.208.655
5	699.197	462.485	236.713	17.746.170
6	699.197	468.497	230.700	17.277.673
7	699.197	474.588	224.610	16.803.085
8	699.197	480.757	218.440	16.322.328
9	699.197	487.007	212.190	15.835.321
10	699.197	493.338	205.859	15.341.982
11	699.197	499.752	199.446	14.842.231
12	699.197	506.248	192.949	14.335.982
13	699.197	512.830	186.368	13.823.153
14	699.197	519.496	179.701	13.303.656
15	699.197	526.250	172.948	12.777.406
16	699.197	533.091	166.106	12.244.315
17	699.197	540.021	159.176	11.704.294
18	699.197	547.042	152.156	11.157.252
19	699.197	554.153	145.044	10.603.099
20	699.197	561.357	137.840	10.041.742
21	699.197	568.655	130.543	9.473.087
22	699.197	576.047	123.150	8.897.040
23	699.197	583.536	115.662	8.313.504
24	699.197	591.122	108.076	7.722.382
25	699.197	598.806	100.391	7.123.576
26	699.197	606.591	92.606	6.516.985
27	699.197	614.477	84.721	5.902.508
28	699.197	622.465	76.733	5.280.043
29	699.197	630.557	68.641	4.649.486
30	699.197	638.754	60.443	4.010.732
31	699.197	647.058	52.140	3.363.674
32	699.197	655.470	43.728	2.708.205
33	699.197	663.991	35.207	2.044.214
34	699.197	672.623	26.575	1.371.591
35	699.197	681.367	17.831	690.225
36	699.197	690.225	8.973	(0)
		20.000.000	5.171.108	

Fuente: Autoras del proyecto

8.2. COSTOS

Dependiendo de la incidencia de los costos sobre los servicios, se calculan los costos fijos y variables, para determinar los costos totales al igual que el precio de venta del menú de comida saludable que ofrecerá el restaurante “BONNESANTE”.

8.2.1. COSTOS FIJOS

Estos costos están compuestos por el valor que se incurre en los gastos administrativos y financieros para los cuales se tomarán los valores anuales de cada uno de ellos.

Tabla 53. Total Costos Fijos

CONCEPTO	COSTO \$/MES	COSTO \$/AÑO
Gastos nomina personal	\$ 4.940.483	\$ 59.285.796
Honorarios Contador	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Depreciación	\$ 152.000	\$ 1.824.000
Mantenimiento	\$ 69.354	\$ 832.248
Arriendo	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Servicios publicos	\$ 389.444	\$ 4.673.328
Publicidad	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Papeleria	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Gastos financieros (total intereses credito)		\$ 5.171.108
Amortización de inversion diferida	\$ 68.929	\$ 827.151
TOTAL	\$ 8.340.210	\$ 105.253.631

Fuente: Autoras del proyecto

8.2.2. COSTOS VARIABLES

Estos costos están compuestos por el valor que se incurre como materia prima e insumos y gastos varios.

Tabla 54. Total Costos Variables

CONCEPTO	COSTO \$/MES	COSTO \$/AÑO
Materia prima e insumos	\$ 8,607,514	\$ 103,290,163
Varios caja menor (aseo, mensajería, otros, etc)	\$ 100,000	\$ 1,200,000
TOTAL	\$ 8,707,514	\$ 104,490,163

Fuente: Autoras del proyecto

8.2.3. COSTOS TOTALES

Estos costos se calculan teniendo en cuenta la sumatoria de los costos fijos y variables, de los cuales de acuerdo a la proyección de venta mensual y anual de menús se obtiene el costo total unitario de \$5.780.

Tabla 55. Costos totales

CONCEPTO	COSTO \$/MES	COSTO \$/AÑO
Costos Fijos	\$ 8,340,210	\$ 105,253,631
Costos Variables	\$ 8,707,514	\$ 104,490,163
COSTOS TOTALES	\$ 17,047,724	\$ 209,743,794
Menus capacidad	3024	36288
Costos total unitario	\$ 5,780	

Fuente: Autoras del proyecto

8.2.4. PRECIO DE VENTA

Para la determinación del precio de venta por menú, se toma como base los costos promedios en que se incurren para la prestación de servicio de preparación y suministro de menús de comida saludable, estimando un margen de rentabilidad promedio del 35% por menú. Se determina un precio de venta del menú al público de \$10.000 teniendo en cuenta el precio por margen de rentabilidad y el rango al cual están dispuestos a pagar los clientes según el estudio de mercados.

Tabla 56. Calculo precio de venta

CONCEPTO	VALOR
Costos total unitario	\$ 5,780
Margen de rentabilidad promedio	35%
Precio de venta	\$ 7,803

Fuente: Autoras del proyecto

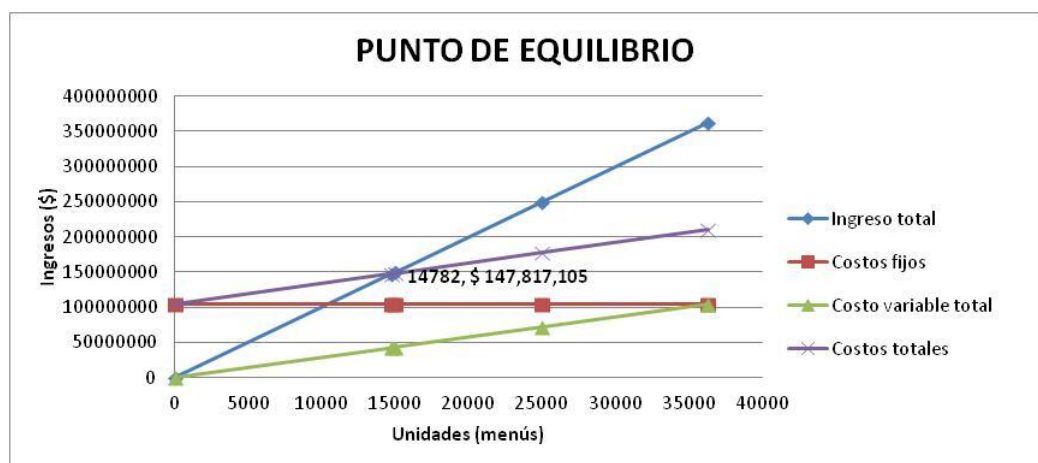
8.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos y gastos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o perdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará perdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.²⁵

El resultado a obtener se interpreta como las ventas necesarias para que el negocio opere sin perdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades.

$$\text{QPE} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario}} = \frac{\$105.253.631}{\$10.000 - \$2.879} = 14.782 \text{ menús año}$$

Grafica 26. Punto de equilibrio



Fuente: Autoras del proyecto

²⁵ www.gerencia.com/puntodeequilibrio.html

Para que el restaurante esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender 14,782 unidades anuales, es decir generar unas ventas aproximadas de \$147.817.105, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará. A continuación se realiza la comprobación del punto de equilibrio.

Tabla 57. Punto de equilibrio

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Ingresos por ventas	\$ 147,817,105
Menos costos variables totales	\$ 42,563,474
Margen de contribución	\$ 105,253,631
Menos costos fijos	\$ 105,253,631
Utilidad	\$ 0

Fuente: Autoras del proyecto

8.4. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

A través de la evaluación financiera se determina la viabilidad del proyecto, realizando el análisis de la inversión teniendo en cuenta variables de inflación, impuesto de renta, dividendos e intereses. De igual forma se realiza un análisis de egresos e ingresos del proyecto para proyectar los estados financieros del negocio y finalmente realizar la evaluación financiera del mismo.

8.4.1. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO

Dentro de este análisis se relaciona la inversión fija, inversión diferida y la inversión en capital de trabajo. Estableciendo los días de cobertura de capital de trabajo se realiza el cálculo de su inversión con un análisis a 5 años y 6 meses de preoperación.

Tabla 58. Cálculo de la inversión en capital de trabajo

ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO			jul-2013	ene-2014	ene-2015	ene-2016	ene-2017	ene-2018	ene-2019
Item	Período	C Coeficiente C de Renov.	1	2	3	4	5	6	7
SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA									
Mano de Obra	12		\$ 2.399.726	\$ 2.399.726	\$ 3.359.616	\$ 4.409.496	\$ 4.629.971	\$ 4.861.469	\$ 0
CIF	12		\$ 527.923	\$ 527.923	\$ 739.092	\$ 970.059	\$ 1.018.562	\$ 1.069.490	\$ 0
Gastos Generales de Admón	12		\$ 5.872.262	\$ 5.872.262	\$ 6.165.875	\$ 6.474.169	\$ 6.797.878	\$ 7.137.771	\$ 0
Saldo efectivo requerido en caja			\$ 8.799.911	\$ 8.799.911	\$ 10.264.584	\$ 11.853.724	\$ 12.446.410	\$ 13.068.731	\$ 0
Incremento saldo efectivo req.			\$ 8.799.911	\$ 0	\$ 1.464.673	\$ 1.589.140	\$ 592.686	\$ 622.321	-\$ 13.068.731
CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO									
Item	Período	C Coeficiente C de Renov.	1	2	3	4	5	6	7
1. ACTIVO CORRIENTE									
1.1 CAJA (Saldo efect. requer.)			\$ 8.799.911	\$ 8.799.911	\$ 10.264.584	\$ 11.853.724	\$ 12.446.410	\$ 13.068.731	\$ 0
1.2 CxC	45								0
1.3 EXISTENCIAS									
Materias Primas	12		\$ 8.607.514	\$ 8.607.514	\$ 12.050.519	\$ 15.816.306	\$ 16.607.122	\$ 17.437.478	0
TTL ACTIVO CORRIENTE			\$ 17.407.425	\$ 17.407.425	\$ 22.315.103	\$ 27.670.030	\$ 29.053.532	\$ 30.506.208	\$ 0
2. PASIVO CORRIENTE									
2.1 CxP (En función de Mat. F	24		\$ 4.303.757	\$ 4.303.757	\$ 6.025.260	\$ 7.908.153	\$ 8.303.561	\$ 8.718.739	\$ 0
2.2 Otras CxP									
TTL PASIVO CORRIENTE			\$ 4.303.757	\$ 4.303.757	\$ 6.025.260	\$ 7.908.153	\$ 8.303.561	\$ 8.718.739	\$ 0
3. CAPITAL DE TRABAJO (i	100%		\$ 13.103.668	\$ 13.103.668	\$ 16.289.843	\$ 19.761.877	\$ 20.749.971	\$ 21.787.469	\$ 0
4. INC/DECR C. DE T.				\$ 0	\$ 3.186.175	\$ 3.472.034	\$ 988.094	\$ 1.037.499	-\$ 21.787.469

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 59. Análisis de inversión total

Proyecto	RESTAURANTE BONNESANTÉ		Fecha:	Julio 2013						
Localización	Bucaramanga (Cabecera del Llano)		Comienzo Operación:	Enero 2014						
Autoras	Angie Robles - Zaira Suarez		Período preoperativo	6 Meses						
	A	B	C	D	E					
Periodo>>>		1	2	3	4	5	6	7	Tasa	Tasa
INDICADORES									Deprec	Mtto y
Inflación (%)		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%		
Impuesto a la Renta (%)		33%	33%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%	33.00%		
Dividendos (%)		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%		
Intereses (%)		20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%		
INVERSION:	Flujo No.	jul-2013	ene-2014	ene-2015	ene-2016	ene-2017	ene-2018	ene-2019	Anual	Seguros
	TOTAL								(%)	(%)
Activos fijos:										
Terreno	\$ 0	\$ 0						\$ 0		
Edificios	\$ 0	\$ 0						\$ 0	5	0
Maquinaria y Equipo	\$ 8,295,000	\$ 8,295,000						-\$ 4,147,500	10	0
Muebles y Enseres	\$ 6,755,000	\$ 6,755,000						-\$ 3,377,500	10	0
Equipo de Oficina	\$ 1,595,000	\$ 1,595,000						-\$ 1,595,000	20	0
Otras Inversiones	\$ 2,639,000	\$ 2,639,000						-\$ 2,639,000	0	0
Subtotal Activos Fijos	\$ 19,284,000	\$ 19,284,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 11,759,000		
Activos Diferidos:	\$ 0									
Gastos de Instalación	\$ 4,135,756	\$ 4,135,756						\$ 0	20	
Otros G. Preop. (Int.s Preop.)	\$ 0							\$ 0	20	
Subtotal Activos Diferidos	\$ 4,135,756	\$ 4,135,756	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	20	
	\$ 0									
Subtotal Activos no corrientes	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 11,759,000		
Acum Activos no corrientes	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 11,660,756		
	\$ 0									
Capital de Trabajo Inicial	\$ 13,103,668	\$ 13,103,668								
Ver Nota 1. Infra	\$ 0									
Inversión Total	\$ 36,523,424	\$ 36,523,424	0	0	0	0	0	-11,759,000		

Fuente: Autoras del proyecto

8.4.2. ANÁLISIS DE EGRESOS

Dentro de los egresos se tienen estipulados los egresos por materia prima, mano de obra, gastos generales de fabricación, y otros egresos. Así mismo se puede observar el cálculo por concepto de depreciación y amortización.

Tabla 60. Total de egresos proyectados

ANÁLISIS DE LOS EGRESOS: Flujo No. 2	jul-2013	ene-2014	ene-2015	ene-2016	ene-2017	ene-2018	ene-2019
ANÁLISIS DE MAT.PRIMAS							
Periodo>>>	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de Utilización (%)		60	80	100	100	100	0
Unid.s Producidas año		21,773	29,030	36,288	36,288	36,288	0
Costo Unit. Mat.Prima Pesos		\$ 4,744	\$ 4,981	\$ 5,230	\$ 5,492	\$ 5,766	\$ 0
Total Costo Materia Prima Pesos		\$ 103,290,163	\$ 144,606,228	\$ 189,795,675	\$ 199,285,459	\$ 209,249,732	\$ 0
ANÁLISIS DE M. de O.							
Capacidad de Utilización (%)		60	80	100	100	100	0
Unid.s Producidas año		21,773	29,030	36,288	36,288	36,288	0
Costo Unit. M. de O. Pesos		\$ 1,323	\$ 1,389	\$ 1,458	\$ 1,531	\$ 1,608	\$ 0
Total Costo M. de O. Pesos		\$ 28,796,708	\$ 40,315,392	\$ 52,913,951	\$ 55,559,649	\$ 58,337,631	\$ 0
ANÁLISIS DE GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN							
Capacidad de Utilización (%)		60	80	100	100	100	0
Unid.s Producidas año		21,773	29,030	36,288	36,288	36,288	0
Costo Unit. Costos Ind. de Fab. Pesos		\$ 291	\$ 306	\$ 321	\$ 337	\$ 354	\$ 0
Total Costos Ind. de Fab. Pesos		\$ 6,335,078	\$ 8,869,109	\$ 11,640,706	\$ 12,222,741	\$ 12,833,878	\$ 0
ANÁLISIS DE OTROS EGRESOS							
Gastos Generales de Admón y Ventas		\$ 70,467,147	\$ 73,990,504	\$ 77,690,030	\$ 81,574,531	\$ 85,653,258	\$ 0
Otros Gastos Fijos		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subtotal Otros Gastos		\$ 70,467,147	\$ 73,990,504	\$ 77,690,030	\$ 81,574,531	\$ 85,653,258	\$ 0
							Flujo No. 4
							Valor libros
							Año 7
DEPREC & AMORT							
Periodo>>>	1	2	3	4	5	6	7
Terreno							\$ 0
Edificios		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Maquinaria y Equipo		\$ 829,500	\$ 829,500	\$ 829,500	\$ 829,500	\$ 829,500	-\$ 4,147,500
Muebles y Enseres		\$ 675,500	\$ 675,500	\$ 675,500	\$ 675,500	\$ 675,500	-\$ 3,377,500
Equipo de Oficina		\$ 319,000	\$ 319,000	\$ 319,000	\$ 319,000	\$ 319,000	-\$ 1,595,000
Otras Inversiones							
Subtotal Deprec. Activos Fijos		\$ 1,824,000	\$ 1,824,000	\$ 1,824,000	\$ 1,824,000	\$ 1,824,000	-\$ 9,120,000
Amortiz. Gastos Preoperativos		\$ 827,151	\$ 827,151	\$ 827,151	\$ 827,151	\$ 827,151	\$ 0
Capital de Trabajo							-\$ 21,787,469
Total Deprec & Amortiz		\$ 2,651,151	\$ 2,651,151	\$ 2,651,151	\$ 2,651,151	\$ 2,651,151	-\$ 30,907,469
Acumulada Deprec & Amort		\$ 2,651,151	\$ 2,651,151	\$ 5,302,302	\$ 7,953,454	\$ 10,604,605	-\$ 20,302,865

Fuente: Autoras del proyecto

8.4.3. SERVICIO DE LA DEUDA DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta que el 55% del total de la inversión se apalanca con crédito bancario se muestra a través del análisis de 5 años de funcionamiento el comportamiento del servicio a la deuda.

Tabla 61. Servicio a la deuda

SERVICIO DE LA DEUDA:	jul-2013	ene-2014	ene-2015	ene-2016	ene-2017	ene-2018	ene-2019
Periodo>>>	1	2	3	4	5	6	7
Prestamos M.Plazo	\$ 20,000,000						
M.Plazo: Total Abonos a capital	\$ 1,334,795	\$ 5,887,798	\$ 6,874,898	\$ 5,902,508			
Saldo Insoluto	\$ 18,665,205	\$ 12,777,406	\$ 5,902,508	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses	\$ 762,797	\$ 2,502,571	\$ 1,515,471	\$ 390,269			

Fuente: Autoras del proyecto

8.4.4. ANÁLISIS DE INGRESOS

Para la proyección de los ingresos se tiene en cuenta la capacidad en ventas de menús anual, partiendo del costo total unitario y el precio de venta estipulado.

Tabla 62. Total Ingresos proyectados

ANÁLISIS DE LOS INGRESOS:	Flujo No. 3	jul-2013	ene-2014	ene-2015	ene-2016	ene-2017	ene-2018	ene-2019
Periodo>>>		1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de Utilización (%)			60	80	100	100	100	0
Unids Producidas/Vendidas Un.			21,773	29,030	36,288	36,288	36,288	0
Precio Unitario Pesos			\$ 10,000	\$ 10,500	\$ 11,000	\$ 11,600	\$ 12,200	
Valor Ventas Pesos			\$ 217,728,000	\$ 304,819,200	\$ 399,168,000	\$ 420,940,800	\$ 442,713,600	0

Fuente: Autoras del proyecto

8.4.5. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

La proyección de los estados de resultados se establece según los análisis anteriormente expuestos, esta proyección permite ver la utilidad obtenida por el negocio durante de los cinco años proyectados para su evaluación y sirve como base para la elaboración del balance general y para la evaluación financiera del proyecto.

Tabla 63. Estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS	jul-2013	ene-2014	ene-2015	ene-2016	ene-2017	ene-2018	ene-2019
Ítem	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de Utilización (%)		60%	80%	100%	100%	100%	0
TOTAL VENTAS		\$ 217,728,000	\$ 304,819,200	\$ 399,168,000	\$ 420,940,800	\$ 442,713,600	0
COSTOS DIRECTOS DE PROD.		\$ 138,421,949	\$ 193,790,729	\$ 254,350,332	\$ 267,067,849	\$ 280,421,241	\$ 0
Materia Prima		\$ 103,290,163	\$ 144,606,228	\$ 189,795,675	\$ 199,285,459	\$ 209,249,732	\$ 0
Mano de Obra		\$ 28,796,708	\$ 40,315,392	\$ 52,913,951	\$ 55,559,649	\$ 58,337,631	\$ 0
Costos Ind. de Fabricación		\$ 6,335,078	\$ 8,869,109	\$ 11,640,706	\$ 12,222,741	\$ 12,833,878	\$ 0
MARGEN BRUTO DE VENTAS		\$ 79,306,051	\$ 111,028,471	\$ 144,817,668	\$ 153,872,951	\$ 162,292,359	\$ 0
COSTOS INDIRECTOS							
Gastos de Admón, Ventas, etc.		\$ 70,467,147	\$ 73,990,504	\$ 77,690,030	\$ 81,574,531	\$ 85,653,258	\$ 0
DEPREC. & AMORT.		\$ 2,651,151	\$ 2,651,151	\$ 2,651,151	\$ 2,651,151	\$ 2,651,151	-\$ 30,907,469
UTIL. OPERACIÓN (UAll)		\$ 6,187,752	\$ 34,386,815	\$ 64,476,487	\$ 69,647,269	\$ 73,987,950	\$ 30,907,469
OTROS INGR. (Vr. Residual gravable)							
INTERESES OPERACIONALES		\$ 2,502,571	\$ 1,515,471	\$ 390,269	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTIL. ANTES DE IMP. (UAI)		\$ 3,685,182	\$ 32,871,344	\$ 64,086,218	\$ 69,647,269	\$ 73,987,950	\$ 30,907,469
IMPUESTOS (%)		\$ 1,216,110	\$ 10,847,544	\$ 21,148,452	\$ 22,983,599	\$ 24,416,023	\$ 10,199,465
UTILIDAD NETA		\$ 2,469,072	\$ 22,023,801	\$ 42,937,766	\$ 46,663,670	\$ 49,571,926	\$ 20,708,005
DIVIDENDOS		\$ 617,268	\$ 5,505,950	\$ 10,734,442	\$ 11,665,918	\$ 12,392,982	\$ 5,177,001
GCIAS NO DISTRIBUIDAS		\$ 1,851,804	\$ 16,517,851	\$ 32,203,325	\$ 34,997,753	\$ 37,178,945	\$ 15,531,003

Fuente: Autoras del proyecto

8.4.6. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Este estado financiero permite ver la situación del negocio, presentando en forma detallada y proyectada a 5 años los activos, pasivos y patrimonio del mismo.

Tabla 64. Balance general proyectado

BALANCE		jul-2013	ene-2014	ene-2015	ene-2016	ene-2017	ene-2018	ene-2019
Periodo>>>		1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de Utilización (%)				60%	80%	100%	100%	100%
ACTIVOS								
1. ACTIVO CORRIENTE								
1.1 CAJA: FINAL	0	\$ 21,903,579	\$ 30,742,483	\$ 41,315,083	\$ 66,286,565	\$ 97,247,284	\$ 136,662,203	\$ 172,670,945
1.2 CxC	45	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1.3 EXISTENCIAS	0							
Materias Primas	12	\$ 8,607,514	\$ 8,607,514	\$ 12,050,519	\$ 15,816,306	\$ 16,607,122	\$ 17,437,478	\$ 0
TTL ACTIVO CORRIENTE	0	\$ 30,511,093	\$ 39,349,996	\$ 53,365,602	\$ 82,102,871	\$ 113,854,406	\$ 154,099,680	\$ 172,670,945
ACTIVOS NO CORRIENTES								
ACUM. INV. ACTIVOS NO CORR.		\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 23,419,756	\$ 11,660,756
ACUM. DEPRECIACIÓN		\$ 0	-\$ 2,651,151	-\$ 2,651,151	-\$ 5,302,302	-\$ 7,953,454	-\$ 10,604,605	\$ 20,302,865
ACTIVOS NO CORRIENTES NETOS		\$ 23,419,756	\$ 20,768,605	\$ 20,768,605	\$ 18,117,454	\$ 15,466,302	\$ 12,815,151	\$ 31,963,621
TTL ACTIVOS		\$ 53,930,849	\$ 60,118,601	\$ 74,134,207	\$ 100,220,325	\$ 129,320,708	\$ 166,914,831	\$ 204,634,565
Periodo>>>		1	2	3	4	5	6	7
PASIVOS								
2. PASIVO CORRIENTE								
2.1 CxP (En función de Mat. Pr.	24	\$ 4,303,757	\$ 4,303,757	\$ 6,025,260	\$ 7,908,153	\$ 8,303,561	\$ 8,718,739	\$ 0
2.2 Otras CxP	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
2.3 Prestamo C. Plazo (Déficit de caja)								
TTL PASIVO CORRIENTE		\$ 4,303,757	\$ 4,303,757	\$ 6,025,260	\$ 7,908,153	\$ 8,303,561	\$ 8,718,739	\$ 0
PRESTAMOS M&L.Plazo		\$ 18,665,205	\$ 12,777,406	\$ 5,902,508	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TTL PASIVO		\$ 22,968,962	\$ 17,081,163	\$ 11,927,768	\$ 7,908,153	\$ 8,303,561	\$ 8,718,739	\$ 0
ACUM. CAPITAL SOCIAL (Equity)		\$ 16,523,424	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
RESERVAS		\$ 0	\$ 0	\$ 1,851,804	\$ 18,369,654	\$ 50,572,979	\$ 85,570,732	\$ 122,749,676
GCIAS NO DISTRIBUIDAS		\$ 0	\$ 1,851,804	\$ 16,517,851	\$ 32,203,325	\$ 34,997,753	\$ 37,178,945	\$ 15,531,003
TTL PATRIMONIO		\$ 16,523,424	\$ 1,851,804	\$ 18,369,654	\$ 50,572,979	\$ 85,570,732	\$ 122,749,676	\$ 138,280,680
		\$ 39,492,385	\$ 18,932,967	\$ 30,297,422	\$ 58,481,132	\$ 93,874,292	\$ 131,468,415	\$ 138,280,680
		\$ 14,438,463	\$ 41,185,634	\$ 43,836,785	\$ 41,739,193	\$ 35,446,416	\$ 35,446,416	\$ 66,353,885
TTL PASIVO+PATRIMONIO		\$ 53,930,849	\$ 60,118,601	\$ 74,134,207	\$ 100,220,325	\$ 129,320,708	\$ 166,914,831	\$ 204,634,565

Fuente: Autoras del proyecto

8.4.7. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

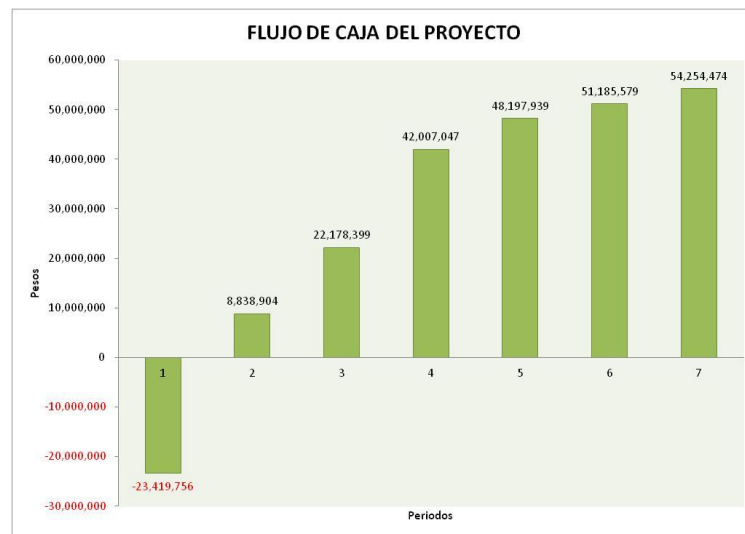
El flujo de caja presenta las entradas y salidas en efectivo en un periodo determinado y es utilizado como base para el análisis financiero del proyecto.

Tabla 65. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	jul-2013	ene-2014	ene-2015	ene-2016	ene-2017	ene-2018	ene-2019
Periodo>>>	1	2	3	4	5	6	7
FLUJO DE CAJA DEL INV.	-\$ 3.419.756	\$ 8.838.904	\$ 14.613.878	\$ 34.116.783	\$ 42.033.951	\$ 51.185.579	\$ 54.254.474
Préstamos	-\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 2.502.571	\$ 1.515.471	\$ 390.269	\$ 0	\$ 0
Abonos a Capital	\$ 0	\$ 0	\$ 5.887.798	\$ 6.874.898	\$ 5.902.508	\$ 0	\$ 0
Ingresos por Beneficios Tributarios		\$ 0	-\$ 825.848	-\$ 500.105	-\$ 128.789	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA DEL PROY.	-\$ 23.419.756	\$ 8.838.904	\$ 22.178.399	\$ 42.007.047	\$ 48.197.939	\$ 51.185.579	\$ 54.254.474

Fuente: Autoras del proyecto

Grafica 27. Flujo de caja del proyecto



Fuente: Autoras del proyecto

8.4.8. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO DEL VPN & TIR

Para realizar el análisis financiero del proyecto se evaluarán las variables de valor presente neto VPN junto a la Tasa Interna de Retorno, para determinar si será rentable y con base a estos resultados decidir si se ejecutará o no.

El valor presente se define como “el valor descontado de los flujos de caja (el efectivo producido por el proyecto una vez que este entra en operación) que se generarán en el futuro”. El valor presente neto puede tomar valores mayores, menores e iguales a cero.

Para el caso del este proyecto tenemos que el VPN es:

Costo de Capital	25.0%	(==>supuesto)
VPN(i) del Proyecto	56,072,001	

De lo anterior, podemos interpretar que al obtener un valor presente neto positivo o mayor que cero es un indicativo de que este proyecto será rentable y por tal razón la decisión a tomar según este resultado es la de ejecutar la iniciativa de negocio.

Continuando con el análisis financiero se calcula la otra variable para evaluar el proyecto que es la Tasa Interna de Rentabilidad o de Retorno TIR, se denomina Tasa Interna de Rentabilidad a la tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto VPN de una inversión que sea igual a cero. (VPN =0).

Este método considera que la inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, la cual es del 35%. En el presente proyecto con base en el resultado del flujo de caja del mismo se obtiene una TIR de:

TIR del Proyecto	91.2%
-------------------------	--------------

Entonces el beneficio real de la inversión, con una inflación del 5%, tiene una tasa de retorno de la inversión del 91,2%, reflejando que por cada peso invertido retorna \$0.912, siempre y cuando las utilidades no se repartan y se vuelvan a reinvertir en el proyecto.

CONCLUSIONES

- ✓ Para el presente estudio se tomó como referencia la comuna 12 “Cabecera del Llano” de la ciudad de Bucaramanga, con un tamaño de la población de 33.404 personas y tomando como referencia los rangos de edades para el perfil del consumidor del mercado objetivo (18 a 50 años), se concluyó que el 47,7 % de la población corresponde al mercado Potencial de la propuesta de negocio planteada.
- ✓ De acuerdo a la investigación de mercados y análisis del mercado potencial, a través de una encuesta se identificó el comportamiento, preferencias y principales hábitos alimenticios. A partir de esto y tomando como referencia los porcentajes de intención de probar una nueva propuesta de comida saludable en desayunos del 82.8%, en almuerzos del 91.4% y en horario de cena el 94,8%, se determinó la cantidad de menús que tendría como meta y demanda potencial el restaurante en 195 menús diarios, los cuales corresponden al 1% de participación en el mercado.
- ✓ Mediante la información recopilada en la investigación de mercados, realizada a trabajadores y estudiantes en la ciudad de Bucaramanga, en las preguntas N° 9,15 y 21 se cuestionó sobre el presupuesto destinado para desayuno, almuerzo y/o comida, en donde se obtuvo como resultado que la gran mayoría destina un presupuesto entre \$3.000 a \$10.000 pesos diarios para desayuno, entre \$6.000 a \$20.000 pesos diarios para almuerzo y entre \$5.000 a \$20.000 pesos diarios para cenar.
- ✓ Considerando una superficie total de 90 m², de una sola planta, el restaurante tendrá una capacidad de 45 clientes por ocupación total del negocio, teniendo en cuenta el tiempo de preparación y atención por cliente y el horario atención del negocio se obtuvo una capacidad instalada de 3024 menús mensuales y 36.288 anuales, sin embargo realizando la proyección de meta de ocupación del 60% y la participación esperada en el mercado del 1% se estima una venta mensual de 1814 menús, es decir 21.773 menús al año.

- ✓ De acuerdo al estudio técnico los procesos necesarios para el correcto funcionamiento del restaurante “BONNESANTE” son: los procesos misionales tales como proceso de producción y de servicio y atención al cliente; y los procesos de apoyo tales como el proceso administrativo, mantenimiento, publicidad y mercadeo y el proceso contable.
- ✓ El Restaurante “BONNESANTE” se constituirá como una Sociedad privada comercial en el tipo de Sociedad por Acciones Simplificada, de acuerdo a las condiciones dispuestas en el artículo 5 de la ley 1258 de 2008. En donde sus accionistas son las autoras del presente proyecto con el igual número de acciones. De igual forma se acoge la ley 1429 de 2010 para personas naturales y jurídicas que desarrollan pequeñas empresas, para pagar tarifas progresivas para la matrícula mercantil y su renovación.
- ✓ Los Lineamientos Estratégicos para el restaurante “BONNESANTE” que tienen como objetivo general, normar y establecer una serie de políticas para el desarrollo del negocio a fin de convertirlo en una de las mejores ofertas que tenga el cliente son: excelente servicio y atención al cliente, participación del talento humano, innovación, calidad de los productos y consolidación de marca y concepto de comida saludable; los cuales sirvieron como base para el planteamiento de los objetivos estratégicos para dirigir el negocio, representando una base vital para la toma de decisiones de tal forma que se logre la permanencia y crecimiento del mismo en el mercado.
- ✓ Para el montaje y operación del proyecto se requiere una inversión total de \$36.523.424, de los cuales se plantea una inversión con recursos propios de las socias de \$16.523.424, que equivale al 45% del total de la inversión, y un apalancamiento financiero por medio de un crédito bancario de \$20.000.000 representando el 55% de la inversión requerida.

- ✓ Para la determinación del precio de venta por menú, se tomó como base los costos promedios en que se incurren para la prestación de servicio de preparación y suministro de menús de comida saludable, Se determina un precio de venta del menú al público de \$10.000 teniendo en cuenta el precio por margen de rentabilidad del 35% y el rango al cual están dispuestos a pagar los clientes según el estudio de mercados.

- ✓ De acuerdo a las cifras de costos y la estimación del precio de venta se calcula el punto de equilibrio, en donde el restaurante esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, por lo tanto se deberán vender 14,782 unidades anuales, es decir generar unas ventas aproximadas de \$147.817.105, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará.

- ✓ Financieramente el proyecto es viable de acuerdo a VPN de \$56.072.001 y una TIR del 91.2%, que indica que por cada peso invertido retorna \$0.912, siempre y cuando las utilidades no se repartan y se vuelvan a reinvertir en el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Brian Cooper, Brian Floody; Gina Mc Nelly; “como iniciar y administrar un restaurante”. Norma.
- COCINA COLOMBIANA E INTERNACIONAL. Fundamentos de nutrición y etiqueta. Zamora Editorial Ltda.
- Daniela Terragno y Maria Laura Leucona (Mercadeo/Dinero).
- Dane 2012,
- ESCOLÁSTICO, Raúl. Historia de los Restaurantes. Disponible en Internet: <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>
- Guía Restaurantes, www.bucaramanga.com/listing/results.php.
- [http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/infografia-170668-como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga-22 Agosto 2012](http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/infografia-170668-como-esta-distribuida-en-cifras-bucaramanga-22-Agosto-2012).
- http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_bucaramanga.pdf
- <http://www.mexicoproduce.mx/articulos/alimentacionSaludable.html>
- <http://www.portalfitness.com/Nota>.
- <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/bucaramanga.pdf>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>
- http://www.bucaramanga.gov.co/prensa/Boletines/Boletin_web/Documentos/Acuerdo.pdf
- <http://actualicese.com/actualidad/2008/08/26/dotacion-de-calzado-y-vestido/>
- http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Leyes/2008/Ley1258/2008.pdf
- <http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>
- Martínez Erika Juliana, [www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/Mayo 2012](http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/Mayo-2012).
- Rodrigo Varela, Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas, Tercera edición 2008.
- SPIEGEL, Murray R. Teoría y problemas de probabilidad y estadística. [trad. Jairo Osuna Suárez], México, Mc Graw Hill, 1979, 372 p.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para investigación de mercados

La información que nos brinde nos ayudará a estructurar adecuadamente el desarrollo de un “Restaurante de Especialidad en Comida Saludable” ubicado en la ciudad de Bucaramanga. Queremos agradecer de antemano su colaboración.

DATOS DEMOGRÁFICOS:

Sexo: Hombre Mujer
Edad: 18 a 30 años 30 a 45 años Mayor a 45 años
Ocupación: Estudiante Empleado Ama de casa Otro
Estrato económico: Estrato 3 Estrato 4 Estrato 5 Estrato 6

1. ¿En General como califica sus Hábitos alimenticios?

Comida balanceada saludable
Dieta normal sin excesos
Desorden alimenticio con excesos

2. ¿A la hora de seleccionar sus alimentos diarios que valora más?

El Precio
El sazón y el sabor
El tiempo
La calidad alimenticia

3. ¿Generalmente donde desayuna usted?

Casa
Fuera de casa
No desayuna

4. ¿Si desayuna fuera de la casa, donde lo hace?

Trabajo /oficina
Restaurante
Cafetería / panadería
Venta ambulante

5. ¿Qué presupuesto destina para el desayuno?

- < \$3.000
- Entre \$3.000 y \$5.000
- Entre \$5.000 y \$10.000
- > \$10.000

6. ¿Por qué desayuna allí?

- Por calidad
- Por tiempo
- Por economía

7. ¿Si encontrara en este sector una nueva propuesta de comida saludable para desayunar, la probaría?

SI NO

8. ¿Qué quisiera encontrar en esta nueva propuesta para desayunar?

- Variedad, sazón, frescura
- Precios bajos
- Rapidez en el servicio

9. ¿Dónde almuerza usted?

- Casa
- Fuera de casa

10. ¿Si almuerza fuera de la casa, donde lo hace?

- Trae almuerzo de la casa
- Restaurante corrientazo
- Restaurante a la carta
- Comida rápida

11. ¿Qué presupuesto destina para el almuerzo?

- < \$6.000
- Entre \$6.000 y \$12.000
- Entre \$12.000 y \$20.000
- > \$20.000

12. ¿Por qué almuerza allí?

- Por calidad
- Por tiempo
- Por economía

13. ¿Si encontrara en este sector una nueva propuesta de comida saludable para almorzar, la probaría?

SI NO

14. ¿Qué quisiera encontrar en esta nueva propuesta para almorzar?

- Variedad, sazón, frescura
- Precios bajos
- Rapidez en el servicio

15. ¿Con que frecuencia cena usted fuera de casa?

- Todos los días
- 2 – 3 veces por semana
- Solo fines de semana
- No cena fuera de casa

16. ¿Si cena fuera de la casa, donde lo hace?

- Restaurante a la carta
- Restaurante especializado
- Comida rápida
- Venta ambulante

17. ¿Qué presupuesto destina para la cena?

- < \$5.000
- Entre \$5.000 y \$10.000
- Entre \$10.000 y \$20.000
- > \$20.000

18. ¿Por qué cena allí?

- Por calidad
- Por tiempo
- Por economía

19. ¿Si encontrara en este sector una nueva propuesta de comida saludable para cenar, la probaría?

SI NO

20. ¿Qué quisiera encontrar en esta nueva propuesta para desayunar?

- Variedad, sazón, fresca
- Precios bajos
- Rapidez en el servicio

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN