

**ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD PARA LA
CREACIÓN DE UN RESTAURANTE BAR CON TEMÁTICA DEPORTIVA**

**ALIX DEL PILAR VARGAS CHIQUILLO
JORGE DARIO CASALLAS PEÑA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA
2016**

**ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD PARA LA
CREACIÓN DE UN RESTAURANTE BAR CON TEMÁTICA DEPORTIVA**

**ALIX DEL PILAR VARGAS CHIQUILLO
JORGE DARIO CASALLAS PEÑA**

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

**Directora
AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA
Doctora en Economía**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA
2016**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	15
1.1. GENERALIDADES	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4. OBJETIVO	18
1.4.1. Objetivo General.	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	18
2. ENTORNO DEL PROYECTO	20
2.1. ANÁLISIS DE LA ZONA.....	20
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	23
2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	24
2.4. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	26
2.5. EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA	27
3. ESTUDIO TÉCNICO	30
3.1. LOCALIZACIÓN.....	30
3.2. INFRAESTRUCTURA FÍSICA	34
3.3. MENÚ DEL RESTAURANTE BAR	35
3.4. POLÍTICA DE FUNCIONAMIENTO	37
3.5. EQUIPOS Y REQUERIMIENTOS TÉCNICOS	38
3.6. INSUMOS	40
3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
3.8. CARGOS Y FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS.....	42

4. ASPECTOS LEGALES	43
4.1. TIPO DE SOCIEDAD Y CONSTITUCIÓN	43
4.2. TRÁMITES PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA	44
4.3. REQUISITOS APLICABLES AL TIPO DE NEGOCIO Y TERRITORIO	45
4.4. GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA.....	47
5. ESTUDIO FINANCIERO	49
5.1. INVERSIÓN INICIAL.....	49
5.2. COSTOS Y GASTOS.....	50
5.3. INGRESOS	51
5.4. FLUJO DE CAJA	52
5.5. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.....	53
6. CONCLUSIONES	57
7. RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS	61

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Restaurante bar con temática deportiva	18
Tabla 2. Distribución de la población por edades	25
Tabla 3. Distribución de la población por estrato socio-económico	25
Tabla 4. Evaluación de la competencia	28
Tabla 5. Restaurante bar con temática deportiva existentes - Zonas de análisis ..	33
Tabla 6. Equipos requeridos	39
Tabla 7. Insumos requeridos.....	40
Tabla 8. Empleados por restaurante.....	41
Tabla 9. Requisitos legales aplicables	46
Tabla 10. Costos de constitución de una empresa	48
Tabla 11. Inversión inicial	49
Tabla 12. Costos y gastos del proyecto	50
Tabla 13. Ventas estimadas por año	52
Tabla 14. Flujo de caja.....	52
Tabla 15. VPN y TIR del proyecto escenario más probable	53
Tabla 16. Payback del proyecto escenario más probable.....	53
Tabla 17. VPN y TIR del proyecto escenario optimista.....	54
Tabla 18. Payback del proyecto escenario optimista	54
Tabla 19. VPN y TIR del proyecto escenario pesimista	55
Tabla 20. Payback del proyecto escenario pesimista	55
Tabla 21. Resumen de resultados escenarios evaluados.....	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Concentración de restaurantes en Bogotá.....	20
Figura 2. Distribución por UPZ de la localidad de Usaquén - Bogotá	32
Figura 3. Localización restaurante bar.....	33
Figura 4. Diseño del restaurante bar.....	34
Figura 5. Menú del restaurante bar.....	36
Figura 6. Estrategia de atención y servicio al cliente	37
Figura 7. Organigrama general.....	42

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Descripción del cargo, funciones y perfil administrador.....	61
Anexo B. Descripción del cargo, funciones y perfil chef	62
Anexo C. Descripción del cargo, funciones y perfil auxiliar de cocina	63
Anexo D. Descripción del cargo, funciones y perfil auxiliar de limpieza.....	64
Anexo E. Descripción del cargo, funciones y perfil barman	65
Anexo F. Descripción del cargo, funciones y perfil de los meseros	66

RESUMEN

TÍTULO: “ESTUDIO TÉCNICO Y FINANCIERO A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE BAR CON TEMÁTICA DEPORTIVA”¹

AUTORES: ALIX DEL PILAR VARGAS CHIQUILLO. Administradora.^{**}
JORGE DARIO CASALLAS PEÑA. Ingeniero Mecánico.^{**}

PALABRAS CLAVES: Restaurante, Bar, Temática Deportiva, Bogotá, Estudio Técnico, Estudio Financiero, Prefactibilidad.

DESCRIPCIÓN

Con base en el conducta, nuevos hábitos de consumo y preferencias de los bogotanos a la hora de comer fuera de casa y así mismo en la búsqueda de espacios de esparcimiento y de socialización con amigos y familiares y teniendo como precedente el comportamiento del sector de los restaurantes en Colombia en los últimos años, surge la idea de crear un restaurante bar con temática deportiva en la ciudad de Bogotá. Estas características junto con la proyección de crecimiento que tendrá la ciudad durante los próximos años son la clave de esta idea de negocio.

A partir de lo anterior y con base en el estudio de mercado desarrollado por un estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana, se elaboraron los estudios necesarios para identificar, analizar y dar un juicio acerca de la factibilidad de la idea de negocio planteada, en ese orden se inició con el estudio técnico para determinar la localización, infraestructura, equipos, insumos y estructura organizacional requerida para el montaje y puesta en marcha del proyecto; además se definió la política de funcionamiento, cargos y funciones de los empleados. Se mencionaron los aspectos legales requeridos y por último se realizó el estudio financiero el cual contempla la inversión inicial, costos, gastos, ingresos, flujo de caja y análisis de rentabilidad para determinar la conveniencia del proyecto en un periodo de 5 años.

Con el estudio realizado se pretende mostrar el contexto general, las variables, elementos y aspectos a considerar para la creación de un restaurante bar con temática deportiva en la ciudad de Bogotá.

* Monografía.

** Facultad Ingeniería Físico Mecánica. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Director: Aura Cecilia Pedraza Avella, Ingeniera Industrial, Magister y Doctora en Economía.

ABSTRACT

TITLE: “TECHNICAL AND FINANCIAL STUDY TO PREFEASIBILITY LEVEL RESTAURANT BAR CREATION WITH SPORTS THEME”²

AUTHORS: ALIX DEL PILAR VARGAS CHIQUILLO. Administrator. **
JORGE DARIO CASALLAS PEÑA. Mechanical Engineer. **

KEY WORDS: Restaurant, Bar, Sports, Bogota, Technical Study, Financial Study, Prefeasibility.

DESCRIPTION

Based on the behavior, new consumer habits and the people who lives in Bogotá preferences when it comes to eating out, likewise in finding spaces for recreation and socializing with family and friends. Taking as precedent the behavior of the industry restaurants in Colombia in recent years, the idea of creating a sports-themed bar and restaurant in the city of Bogota id born, these features along with the growth projection that the city will have over the coming years are the key to this business idea.

From the foregoing and based on the market study developed by a student at the Javeriana University, the studies necessary to identify, analyze and make a judgment about the feasibility of the business idea raised were developed, in that order began with the technical study to determine the location, infrastructure, equipment, supplies and organizational structure required for installation and commissioning of the project; well-functioning policy, positions and functions of employees defined. the required legal aspects were mentioned and finally the financial study which includes the initial investment, costs, expenses, revenues, cash flow and profitability analysis to determine the suitability of the project over a period of 5 years conducted.

With this study we pretend to show the overall context, variables, elements and aspects to consider creating a sports-themed bar and restaurant in the city of Bogota.

*Monograph.

** Faculty of Engineering Physical Mechanical, School of Industrial and Management Studies, Specialization in Evaluation and Project Management. Director: Aura Cecilia Pedraza Avella, Industrial Engineer, Magister & Doctor of Economic.

INTRODUCCIÓN

La creación de una empresa en el país converge la suma de esfuerzos como la destinación del capital de los inversionistas y la superación de obstáculos propios de la naturaleza del negocio, por ello la decisión de inversión debe ser el resultado de un estudio y análisis consciente de las variables que influyen positiva y/o negativamente en el éxito del desarrollo de la idea de negocio. La opción de los restaurantes es cada vez más acogida por jóvenes emprendedores que ven la posibilidad de generar empresa, empleo y una excelente opción de retorno. Es tanto el auge del sector que las facultades de gastronomía han aumentado en los últimos años su número de alumnos.

Una limitación considerable para este tipo de negocio es la poca oferta de espacios inmobiliarios para su montaje, debido a esto el precio de alquiler de locales ha presentado un alza continua los últimos cinco años de hasta el 80%, otro aspecto a considerar es la excesiva oferta de restaurantes en algunas zonas de Bogotá como La Macarena y Usaquén siendo este último el escogido para este estudio, esto implica diversificación en la oferta e innovación en el servicio y los espacios.

La decisión de desarrollar la idea de negocio, se lleva a cabo una vez analizados los resultados de los estudios realizados. A través de este estudio de pre factibilidad se explora el mercado potencial, sus preferencias así como los requisitos técnicos y legales requeridos para este tipo de negocio. Una vez consolidada la información del estudio de mercado se evalúa financieramente el proyecto, el retorno esperado y el tiempo de recuperación de la inversión. Cada estudio permite visualizar de forma global la naturaleza del negocio, sus alcances,

limitaciones y exigencias, basados en esta información se emite un concepto, unas conclusiones y recomendaciones según el criterio de los evaluadores.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. GENERALIDADES

La idea de negocio en la cual se basa este estudio de prefactibilidad corresponde a la apertura de un restaurante bar con temática deportiva, en su ambientación y decoración, con una oferta de menús variada pero orientada a las carnes, parrilla, pasabocas y cerveza. Se concibe como un espacio donde los amantes de los deportes pueden disfrutar de un buen plato, en un ambiente único que rinde tributo a varias disciplinas deportivas, fútbol, básquetbol, béisbol, tenis, automovilismo, ciclismo, fútbol americano, entre otras disciplinas tanto tradicionales como extremas. Además se podrán observar las diferentes competencias y se organizarán eventos especiales para los eventos deportivos más importantes tanto a nivel nacional como internacional. El proyecto pretende no sólo ser una opción más de alimentación sino ofrecer una experiencia completa a sus clientes y visitantes.

Como parte de la ambientación, el personal de servicio, se vestirá acorde a la temática, así como la decoración del espacio y los utensilios utilizados. También habrá una amplia oferta de cerveza nacional y extranjera, licores como vodka, whisky, tequila, ron y vinos entre otros.

El sector de los restaurantes cada vez se ocupa más por brindar a sus clientes un espacio con el cual se identifiquen; de ahí nace la idea de los restaurantes temáticos los cuales buscan ofrecer nuevos ambientes para que los clientes se desconecten de la cotidianidad y la rutina. Para este proyecto la temática es deportiva la cual ofrece un abanico de oportunidades de diversificar y atraer un gran número de consumidores.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la revisión realizada a través de fuentes secundarias y salidas a campo, dentro de la oferta de restaurantes y bares en la zona nororiental de la ciudad de Bogotá, en la localidad de Usaquén se ha identificado la ausencia de un espacio de esparcimiento y alimentación con las características propuestas en este proyecto. Este ofrece una oportunidad de negocio para inversionistas por el buen momento del sector, y crea una nueva opción para los amantes de los deportes y la buena comida; brindando a los clientes no sólo una alternativa de alimentación sino una experiencia única, en un ambiente innovador, deportivo, con una decoración y ambientación exclusiva.

Al no existir un lugar con estas características, un segmento del mercado está desatendido por lo cual tendrá que desplazarse mayores distancias para encontrar un sitio de su agrado e interés. Además del desaprovechamiento de una oportunidad de negocio que generará empleo y diversidad en la oferta actual del sector, el cual es muy frecuentado por propios y turistas nacionales e internacionales por su tradición, arquitectura e historia.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El negocio de la comida fuera del hogar ha evolucionado a la par de la sociedad y cada día es más exigente. Las razones para elegir un lugar donde se pueda degustar un buen plato no giran sólo alrededor de la oferta gastronómica del establecimiento; ahora el cliente prefiere experimentar un momento de agrado con su familia, amigos o compañeros de trabajo, frecuentando sitios donde comer bien y sentirse identificado individual y grupalmente.

Es por esto que la industria se preocupa por brindar a sus clientes un espacio con el cual se identifiquen; de ahí nace la idea de los restaurantes temáticos. Se pueden encontrar deportivos, culturales, de época y de muchas otras características que los hacen particulares. Esto facilita que lleguen a un segmento de mercado específico y sea más fácil su caracterización y por consiguiente obtener una relación más cercana y duradera con los mismos.

Es necesario para este tipo de negocios, explotar ideas innovadoras para atraer y fidelizar a los clientes; mantenerse a la vanguardia de las capitales del mundo en cuanto a espacio y menú, para unos comensales cada vez más exigentes y conocedores de la oferta global.

De acuerdo al estudio de mercado realizado por Tibaquira³ se evidencia una demanda potencial caracterizada de la siguiente forma:

- Un 83% de los encuestados comen fuera del hogar y un 38% suele hacerlo dos o más veces por semana.
- Un 83% de los encuestados visitan bares nocturnos.
- Un 79% de los encuestados le gustaría encontrar otro tipo de restaurantes temáticos y a un 58% le gustaría específicamente encontrar un restaurante temático de deportes en general.

Por otra parte, de la revisión realizada a través de fuentes secundarias y salidas a campo, no se identificó una competencia directa al concepto de Restaurante bar planteado en este proyecto. En la Tabla 01 se indica la oferta actual de restaurantes con temática deportiva en la zona nororiental de Bogotá.

³ TIBAQUIRA, Diana. Plan de negocios para la creación de un restaurante bar temático de fútbol en Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 2009.

Tabla 1. Restaurante bar con temática deportiva

Nombre del sitio	Zona	Temática
Locos por el Fútbol Restaurante Bar	Zona G / Zona T / Parque de la 93	Fútbol
La Cueva	Santa Barbara	Fútbol
Hooters	Zona T/ Santa Barbara	Deportes
Winners Sport Bar Restaurant	Parque de la 93	Deportes
OK Sport Bar	Parque de la 93	Fútbol
La Bombonera	Usaquén	Fútbol

Como se puede evidenciar de los lugares existentes hay una tendencia marcada hacia la temática de fútbol, además los lugares visitados con temática en deportes aunque cercanos; manejan un concepto y características diferentes a las que se plantean en este proyecto.

Con base en los resultados obtenidos del estudio de mercado y el vacío en la oferta de restaurantes bares con temática deportiva, unido a las nuevas tendencias de los consumidores; se identifica una oportunidad de negocio que ofrezca una nueva alternativa de alimentación y entretenimiento.

1.4. OBJETIVO

1.4.1. Objetivo General. Realizar el estudio técnico y financiero a nivel de prefactibilidad para la creación de un restaurante bar con temática deportiva en la zona norte de Bogotá.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el estudio técnico que permita definir la localización, instalaciones, equipos, insumos y estructura organizacional requerida para la puesta en marcha del proyecto.

- Identificar los requerimientos legales para el funcionamiento del restaurante bar.
- Realizar el estudio financiero para evaluar la rentabilidad del proyecto en un periodo de tiempo.

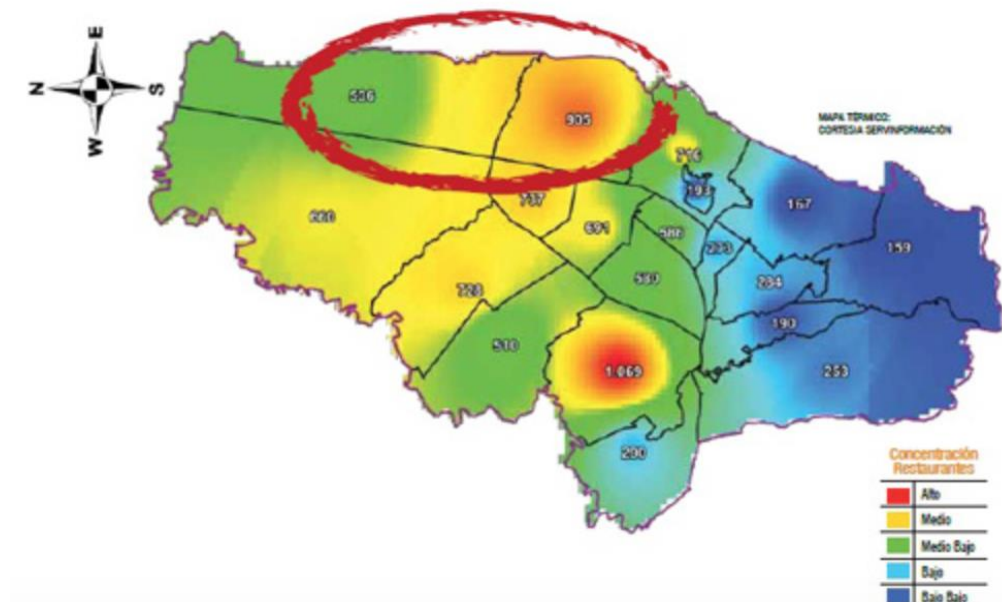
2. ENTORNO DEL PROYECTO

2.1. ANÁLISIS DE LA ZONA

Uno de los factores de éxito para el proyecto es la ubicación; por esta razón el análisis a realizar considerando el tamaño de la ciudad de Bogotá será por zonas y localidades. En el estudio técnico se indica una localización más específica del proyecto.

El punto de partida para definir la zona donde estará ubicado el proyecto considera los lugares típicos, tradicionales, más visitados y donde actualmente se encuentra la mayor concentración de restaurantes en la ciudad de Bogotá.

Figura 1. Concentración de restaurantes en Bogotá



Fuente: LA BARRA . Ubicación [en línea] [citado 10 de marzo de 2016] isponible en: <http://revistalabarra.com>

En la Figura 1 se puede identificar que la zona nororiental de la ciudad de Bogotá tiene la mayor concentración de restaurantes; esto obedece principalmente a que allí se encuentran conglomerados una gran variedad de sitios de interés que atrae todo tipo de público tanto local como extranjero.

Esta zona de la ciudad se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de restaurantes, sitios de rumba, bares, pubs, tiendas de ropa, perfumerías, joyerías, boutiques, edificios de oficinas entre otros establecimientos comerciales. Adicionalmente se encuentra el centro financiero de Bogotá, caracterizado por la presencia de entidades financieras, empresas nacionales e internacionales, entre las que se destacan la Bolsa de Valores de Colombia, Terpel, Maserati y Ferrari, entre otras.

Considerando que el proyecto es la creación de un restaurante-bar, a continuación se da una descripción más detallada de las zonas destacadas y distinguidas en el nororiente de la ciudad en el sector gastronómico.

Zona G. Denominada de esta forma ya que se encuentra una gran variedad de restaurantes estilo Gourmet. Está ubicada en la localidad de Chapinero y se encuentra comprendida entre las carreras 5 y 7 por la calle 69A y la carrera 6 entre las calles 69A y 70. Esta zona es una de las más frecuentadas de la ciudad de Bogotá debido a que cuenta con una gran oferta gastronómica, además está rodeada de hoteles de lujo, edificios empresariales y residenciales donde las personas pueden caminar tranquilamente por sus calles.

Zona T. Denominada de esta forma por la intersección de la calle 83 con la carrera 12A que forma una letra T. Forma parte de la conocida Zona Rosa la cual está ubicada en la localidad de Chapinero y se encuentran comprendidas entre las calles 79 y 85, y las carreras 11 y 15. Se caracteriza por brindar a sus visitantes diferentes opciones durante el día y la noche. Dentro de la oferta de estas zonas

se encuentra una gran variedad de restaurantes, centros comerciales, bares, discotecas, pubs, boutiques, galerías de arte y locales comerciales, algunos únicos en el país.

Parque de la 93. Denominado de esta forma por una de las calles que lo rodean. Está ubicado en la localidad de Chapinero, entre las calle 93A y 93B y entre las carreras 11A y 13. Este lugar se caracteriza por contar con el parque recientemente remodelado el cual ofrece un espacio perfecto para caminar, tomar el sol, salir con la mascota y pasar un momento muy agradable al aire libre. Adicionalmente las calles y carreras que rodean el parque, albergan restaurantes, bares, discotecas y sitios de esparcimiento para compartir en pareja, familia, amigos o para realizar reuniones de negocios. Es un espacio que brinda a sus visitantes actividades diurnas y nocturnas durante todo el año.

Usaquén. Recibió su nombre del Cacique Usaque. Está ubicada en la localidad de Usaquén la cual está conformada por nueve UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal). La UPZ de Usaquén se limita al norte con la calle 134 y al oriente con el perímetro urbano, al sur con la calle 100 y al occidente con la carrera 9. Esta zona se caracteriza por albergar grandes y modernos centros empresariales, hoteles, bancos, universidades, centros comerciales, además de una gran variedad de restaurantes, bares, ferias, mercado de las pulgas y ventas ambulantes.

Como se puede evidenciar en el nororiente de la capital del país se distinguen cuatro zonas principales para el montaje de restaurantes. Estas zonas son estratégicas dadas sus características propias, historia, arquitectura, ubicación, accesibilidad y oferta de todo tipo de planes para sus visitantes, lo que conlleva a que durante todos los días del año presenten una gran afluencia de público local y extranjero.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Al concebir una idea de negocio, es importante conocer la situación actual a nivel macro y microeconómico del sector al cual pertenece el proyecto; con el propósito de tener un panorama general, realizar las averiguaciones pertinentes para conocer el entorno, público objetivo, la competencia, las proyecciones, limitantes y perspectivas del negocio, para el modelamiento de la idea de negocio. A continuación se describe un panorama general del entorno macroeconómico de este proyecto.

El negocio de las comidas ha tenido un auge y un expansionismo sin precedentes en los últimos años en Colombia; grandes marcas de comida han llegado al país atraídos por las cifras de crecimiento de este sector de la economía.⁴ “Según la Revista Dinero del 31 de Marzo de 2015, el negocio de comidas por fuera del hogar está disparado: crece a más de 15% anual y ya vende \$30 billones. Los grandes conglomerados se están moviendo para dominar uno de los mercados más sólidos de la economía colombiana”.

Los colombianos cada vez optan más seguido por comer fuera de casa y según cifras del DANE el porcentaje de gasto es del 6,21% para esta actividad. De acuerdo a la Revista Dinero⁵ “Esta dinámica en ventas se presenta en todos los segmentos, pues hoy el porcentaje de gasto que se va en comidas fuera del hogar corresponde a 6,21%. Según el DANE, el segmento de expendio de alimentos ha crecido en ingresos nominales 46,5% entre 2011 y 2014.” Estas razones han llevado a que sea el negocio con mayor crecimiento en Colombia.

⁴ REVISTA DINERO. Lluvia de hamburguesas [en línea]. Marzo 2015. [Citado el 26 de Marzo de 2016] Disponible en internet: <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/negocio-comidas-colombia/207247>>.

⁵ Ibid.

En Colombia existen 90.000 restaurantes de los cuales 22.000 se ubican en la ciudad de Bogotá. De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres)⁶, durante el 2014 el sector presentó un crecimiento en Colombia del 22%. Es un negocio que no solo crece en oferta sino en número de usuarios.

Como todo negocio en expansión, su evolución debe ser constante desde la variedad del menú como la ambientación del sitio donde funciona, la ubicación y el servicio o valor agregado que ofrece a sus clientes. Cada vez más los empresarios del sector acuden a ferias y festivales del mundo para conocer las tendencias de las grandes capitales en cuanto a oferta gastronómica y de esparcimiento que le ofrecen a propios y extranjeros.

Se puede afirmar el buen momento por el que este sector está pasando, y que es un buen momento de incursionar en el mercado con una oferta diferenciadora frente a la competencia, para poder lograr posicionarse en un mercado que aunque en expansión es difícil competir y mantenerse.

2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

De acuerdo a la proyección del censo general del 2005, Bogotá cuenta con 7.467.804 habitantes y la localidad de Usaquén representa el 6,4% de esta población, es decir 474.773 habitantes. En la Tabla 2 se indica la distribución por edades la cual está dividida en tres grupos principales; allí se puede evidenciar que el 72% de la población está en un rango de edad entre los 15 y 64 años.

⁶ PERIÓDICO LA REPÚBLICA. El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes [en línea]. Junio 2015. [Citado el 27 de Marzo de 2016] Disponible en internet: <http://www.larepublica.co/el-sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-año-con-90000-restaurantes_266206>.

Tabla 2. Distribución de la población por edades

Grupos de edad	
0-14	17,9%
15-64	72,0%
65 más	10,1%
Total	100,0%

Fuente: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos año 2011 Distrito Capital

Por otra parte la mayor parte de la población en Bogotá se encuentra concentrada en los estratos socio-económicos dos y tres, como se evidencia en la Tabla 3.

Tabla 3. Distribución de la población por estrato socio-económico

Estrato	Ingreso per cápita	Porcentaje	Total personas
Sin estrato	Sin ingresos	1,6%	122.526
1 (Bajo - bajo)	Menos de 1 SML	9,4%	705.536
2 (Bajo)	Entre 1 y 3 SML	39,4%	2.938.962
3 (Medio - bajo)	Entre 3 y 5 SML	35,7%	2.668.455
4 (Medio)	Entre 5 y 8 SML	9,5%	706.191
5 (Medio - alto)	Entre 8 y 16 SML	2,6%	195.873
6 (Alto)	Mas de 16 SML	1,7%	130.261
Total Habitantes Bogotá			7.467.804

Fuente: Secretaría distrital de planeación. Inventario de información en materia estadística sobre Bogotá.

Para calcular la potencial demanda del proyecto, se tomará la población compuesta por los estratos 3, 4 y 5; de éstos el 72% que corresponde al grupo de edad entre los 15 y 64 años, quedando de la siguiente manera:

Total población estrato 3, 4 y 5	3.570.519
Población entre los 15 y 64 años (72%)	2.570.774

Quiere decir que la demanda potencial de compradores es de 2.570.774 que representa un 34% de la población bogotana.

Adicional a las cifras indicadas y con base en el análisis del sector, se puede determinar que la demanda no representa un problema para el proyecto, por el contrario es un punto a favor dado el crecimiento de la ciudad, las nuevas tendencias, preferencias y hábitos de consumo de los bogotanos.

2.4. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Para determinar el público objetivo de este proyecto se tomó como referencia el estudio de mercado realizado por Tibaquira⁷. Es importante resaltar que este estudio se realizó en el 2009 por tanto los resultados pueden llegar a diferir con el comportamiento y los hábitos de los encuestados en este momento; sin embargo la tendencia se ha mantenido durante los últimos años. Considerando que este proyecto se realiza a nivel de prefactibilidad el estudio de mercado y resultados pueden ser utilizados de referencia para la elaboración del presente trabajo. Los resultados obtenidos en dicho estudio fueron:

- La propuesta de negocio va enfocada principalmente a las personas entre 26 y 33 años los cuales representan el 48% de la población encuestada, seguidos del rango de 18 a 25 años con un porcentaje del 29%.
- El 83% de las personas encuestada manifestó frecuentar restaurantes, y un 38% acude con una frecuencia de dos o más veces por semana y un 16% acude los fines de semana.

⁷ TIBAQUIRA, Diana. Plan de negocios para la creación de un restaurante bar temático de fútbol en Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 2009.

- Las variables más representativas a la hora de escoger un lugar para comer son: comida 20%, decoración 15%, precio 15% y ambiente 14%; manifestaron las personas encuestadas.
- La hora de preferencia para acudir a un restaurante se ubica entre las 8 y 10 p.m. con un 71%, seguido de 6-8 p.m. con un 17%.
- En relación al precio se obtuvo que el 57% estaría dispuesto a pagar entre \$15.000 y \$ 25.000; seguido de un 24% que estaría dispuesto a pagar \$ 25.000 o más.
- Un porcentaje del 83% de los encuestados manifestó acudir a bares durante los fines de semana.
- Se indagó sobre el gusto de asistir a restaurantes temáticos y se obtuvo un 79% de aceptación de las personas encuestadas.
- El 58% de la población encuestada le gustaría encontrar un restaurante con temática de deportes en general.

Con la información suministrada de este estudio, se presupuestan los ingresos por ventas, lo que permitirá realizar la evaluación financiera del proyecto.

2.5. EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

Como se mencionó en la sección 1.3 el restaurante bar no tiene una competencia directa; por esta razón la evaluación realizada contempla la competencia indirecta caracterizada por ofrecer bebidas, comidas y un ambiente semejante a lo propuesto en el proyecto (Heroes Sports Bar & Restaurant).

La evaluación se realizó a partir de la comparación de los factores diferenciadores del proyecto, frente a lo que ofrecen los establecimientos más reconocidos y de mayor afluencia de público en la zona nororiental de Bogotá.

Tabla 4. Evaluación de la competencia

CRITERIO	ESTABLECIMIENTOS			
	HEROES SPORTS	BBC	LA CERVECERIA	IRISH PUB
Rango de precio restaurante	Pasabocas y comidas rápidas entre \$8.000 y \$20.000 Plato entre \$22.000 y \$ 30.000	Ofrece sólo pasabocas y comidas rápidas entre \$ 15.000 y \$ 30.000	Pasabocas y comidas rápidas entre \$20.000 y \$27.000 Plato entre \$ 28.000 y \$ 38.000	Ofrece sólo pasabocas y comidas rápidas entre \$ 18.000 y \$ 30.000
Precio cerveza	Nacional \$ 4.500 Importada \$ 7.000 Artesanal \$ 5.000	Artesanal \$ 8.000 (pinta)	Nacional \$ 9.000 (pinta) Importada \$ 10.000	Nacional \$ 6.200 Importada \$ 9.500 Artesanal \$ 9.500
Ambientación (Temática)	Deportes	PUB	Músical / Artistas / PUB	PUB
Servicio	Se pretende brindar un excelente y oportuno servicio, reduciendo los tiempos de espera	Bueno, servicio estandar no es factor diferenciador	Bueno, se percibe demora en el servicio a la mesa, no es un factor diferenciador	Bueno, se percibe demora en el servicio a la mesa, no es un factor diferenciador
Menú	Carnes Pescados Aves Snacks Comida rápida	Snacks Comida rápida	Carnes Pescados Aves Snacks Comida rápida Pizzas	Snacks Comida rápida
Localización	Sólo un punto en Usaquén	Varios puntos en la ciudad	Varios puntos en la ciudad	Varios puntos en la ciudad

En la Tabla 4 se presentan los resultados obtenidos de la evaluación; con base en estos se pueden identificar las principales ventajas competitivas del proyecto frente a la competencia indirecta.

- El rango de precios propuesto para los pasabocas, comidas rápidas y platos fuertes es semejante e incluso menor en algunos productos.
- El precio de la cerveza es menor. Uno de los factores diferenciadores del proyecto es el precio y variedad de cerveza nacional que se tendrá disponible al público. A diferencia de la competencia en donde normalmente solo ofrece cervezas artesanales, importadas y Club Colombia, Heroes Sports Bar & Restaurant pretende atraer clientes que buscan tomar Poker, Aguila y Costeña a precio razonable.

- De los lugares evaluados se evidencia la tendencia a bares tipo pub y la ausencia de sitios temáticos que ofrezcan un opción diferente a los clientes y visitantes.
- El servicio en los lugares evaluados es bueno sin embargo no es un factor diferenciador, por tanto constituye una oportunidad de éxito para el proyecto.
- En relación con la competencia el menú propuesto es variado lo que permite a los clientes tener más opciones a la hora de elegir una comida o simplemente pasabocas para compartir.
- Respecto a la localización, inicialmente solo se contaría con un local, sin embargo de acuerdo al comportamiento y éxito del proyecto se evaluaría abrir nuevos puntos en zonas estratégicas de la ciudad de Bogotá.

3. ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se indica la localización del proyecto, el diseño del local, equipos, insumos, personal y la estructura organizacional requerida para la puesta en marcha y funcionamiento del Restaurante Bar.

3.1. LOCALIZACIÓN

Con base en el análisis realizado en la sección 2.1, en donde se identifican las zonas estratégicas para el montaje de restaurantes, se plantea ubicar el proyecto en la localidad de Usaquén. El sondeo de Colliers International de Colombia confirma que Usaquén encabeza el listado de las áreas que concentra la oferta de restaurantes en Bogotá⁸.

Otra de las características indicadas en el sondeo, es que Usaquén evidencia una rotación importante de locales provocada por el exceso de oferta de restaurantes. Esto representa ventajas para el proyecto, por un lado la rotación permite encontrar locales disponibles y por otro los visitantes van en búsqueda de nuevas alternativas de alimentación. Por otra parte la competencia es más exigente en todos los aspectos, calidad, servicio e innovación; esto conlleva a la necesidad de que el proyecto pueda ofrecer una experiencia única, con alto valor agregado y factores diferenciadores en dichos aspectos.

⁸ REVISTA DINERO. Más bogotanos quieren montar restaurantes [en línea]. Junio 2012. [Citado el 2 de Abril de 2016] Disponible en internet: <<http://www.dinero.com/negocios/articulo/mas-bogotanos-quieren-montar-restaurantes/154297>>.

“La localidad de Usaquén cuenta con una extensión total de 6.531,32 hectáreas, se ubica en el extremo nororiental de la ciudad y limita, al occidente con la Autopista Norte, que la separa de la localidad de Suba; al sur con la Calle 100, que la separa de la localidad de Chapinero; al norte, con los municipios de Chía y Sopó y al oriente, con el municipio de la Calera. En la Figura 2 se pueden identificar las nueve UPZ que conforman la localidad: Paseo Los Libertadores, Verbenal, La Uribe, San Cristóbal Norte, Toberín, Los Cedros, Usaquén, Country Club y Santa Bárbara. Su población está conformada por 449.621 habitantes”⁹.

Lo mencionado con antelación de Usaquén es sólo una parte de lo que este emblemático lugar de Bogotá ofrece a la gran cantidad de personas que recurren a él en búsqueda de un plan diferente para familias, amigos, parejas, empresarios y turistas tanto nacionales como internacionales.

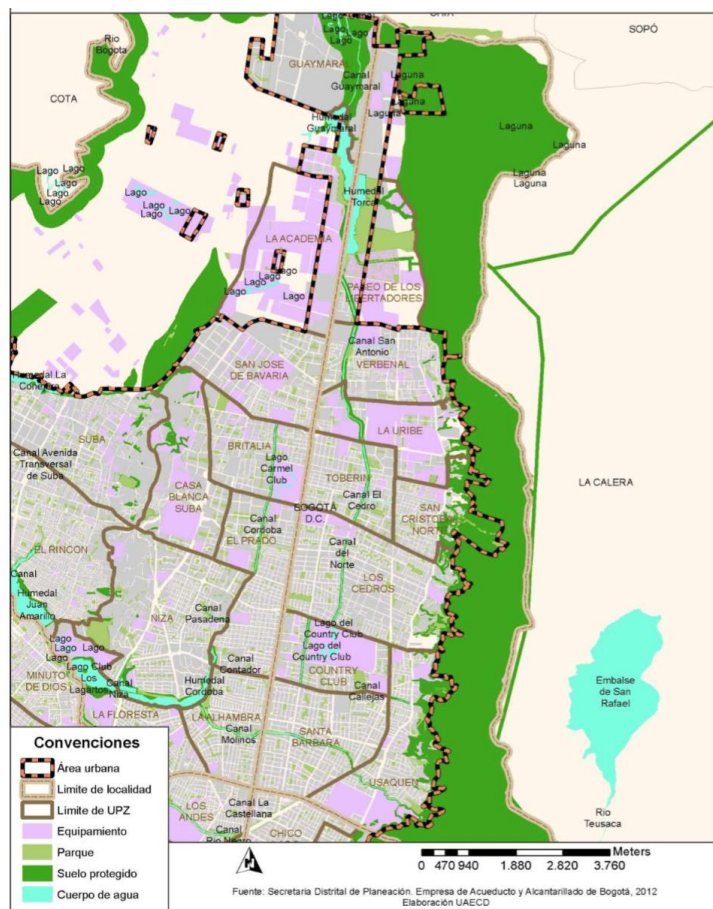
Los visitantes encuentran un espacio perfecto para caminar por las calles rodeadas por casas, locales e instituciones que conservan una arquitectura colonial, además de negocios y ferias en donde se pueden encontrar productos típicos y artesanías. Este lugar conserva el diseño típico de los pueblos en Colombia, caracterizados por tener en el centro, el parque principal, la iglesia y la alcaldía; como es tradicional el acceso es a través de las calles principales las cuales conducen al parque. Todas estas características representan una afluencia continua de todo tipo de público en búsqueda no sólo de sitios donde comer, sino de lugares que ofrezcan como tal una experiencia nueva e innovadora a sus visitantes.

Por otra parte, la UPZ Usaquén presenta una ventaja competitiva frente a las otras zonas de concentración de restaurantes. Con base en la revisión de información a

⁹ ALCALDÍA DE BOGOTÁ [online]. [Citado el 05 de Abril de 2016] Disponible en internet: <<http://www.bogota.gov.co/localidades/usaquen>>.

través de fuentes secundarias y salidas a campo se evidenció que no existe un restaurante bar con temática deportiva. Situación diversa se presenta en zonas como el parque de la 93, la zona rosa y la zona G en donde se pueden encontrar algunos de estos sitios. En la Tabla 5 se indican los Restaurante Bar, bien sea con temática deportiva o que hacen alusión a algún deporte en las zonas de la ciudad visitadas y analizadas.

Figura 2. Distribución por UPZ de la localidad de Usaquén - Bogotá



Fuente: http://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/files/Dinamica_de_la_construccion_por_usos_Usaquen.pdf

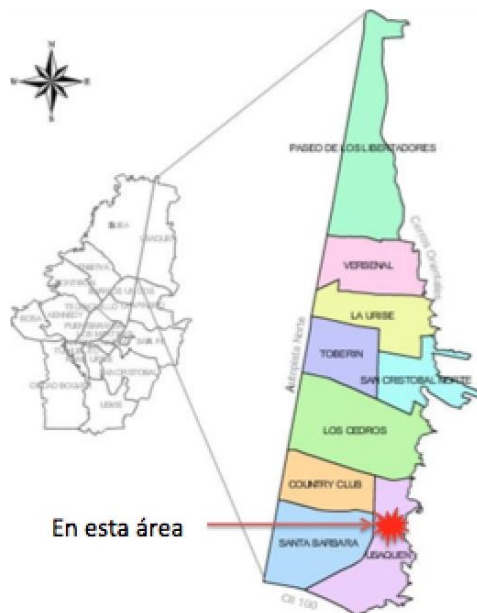
Tabla 5. Restaurante bar con temática deportiva existentes - Zonas de análisis

Nombre del sitio	Zona	Temática
Locos por el Fútbol Restaurante Bar	Zona G / Zona T / Parque de la 93	Fútbol
La Cueva	Santa Bárbara	Fútbol
Hooters	Zona T/ Santa Bárbara	Deportes
Winners Sport Bar Restaurant	Parque de la 93	Deportes
OK Sport Bar	Parque de la 93	Fútbol

Fuente: Los Autores

Con base en el análisis realizado previamente, las características propias y la diversidad de planes que ofrece Usaquén a todo tipo de público, se plantea localizar el Restaurante Bar con Temática Deportiva en esta zona de Bogotá. En la Figura 3 se indica el área donde se ubicaría el proyecto.

Figura 3. Localización restaurante bar

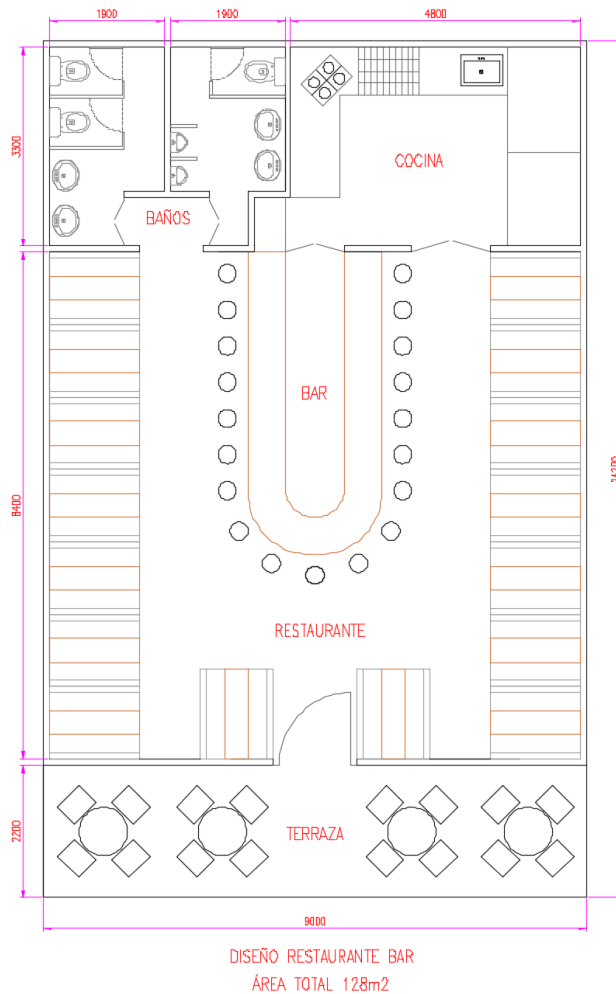


Fuente: <https://www.google.es/maps/@4.745155,-74.0990103,12z>

3.2. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

En la Figura 4 se presenta la propuesta para el diseño, distribución y área requerida para el local. El concepto del Restaurante Bar se caracteriza por ser un espacio amplio, moderno, confortable, al estilo americano y una terraza exterior.

Figura 4. Diseño del restaurante bar



La capacidad instalada está dada por el número de sillas, las cuales son 99 en total distribuidas de la siguiente forma, 19 en la barra, 64 en las mesas internas y 16 en las mesas de la terraza. A continuación se da una descripción más detallada de las áreas previstas para la atención de los clientes en el local:

- Bar: La característica principal es el diseño de la gran barra central en forma de U, la cual está pensada para aquellas personas que estén solas o en pareja y deseen ver un evento deportivo, tomar un trago y/o comer algo. La barra facilitará la interacción con el barman quién se encargará de brindar un excelente servicio y atención a las personas en la barra. Uno de los objetivos principales es generar un ambiente ameno para los clientes con el fin que se sientan cómodos y confortables desde el momento que ingresen al local; por esta razón la barra se ha diseñado de tal forma que el barman pueda saludar y dar la bienvenida a los clientes con una bebida de cortesía.
- Restaurante: Se caracteriza por dos razones principalmente, la primera es que todas las mesas internas están alrededor de la barra, lo que permite al barman dar atención inmediata a los clientes cuando lo requieran y los meseros no estén disponibles o se encuentren ocupados. La segunda característica es el tipo de sillas previstas para las mesas, las cuales son tipo sofá con el fin de dar mayor comodidad a los clientes que decidan sentarse allí.
- Terraza: El objetivo de la terraza es brindar un espacio exterior a los clientes que deseen comer o tomar algo al aire libre; adicionalmente será provista de calentadores a gas los cuales permitirán que en las noches o días fríos se pueda disponer de este lugar.

A nivel general la decoración del restaurante estará compuesta por elementos y prendas deportivas como camisetas, guantes de béisbol, bates, balones, pelotas, raquetas, tabla de surf, esquís, cascos, patines, entre otros.

3.3. MENÚ DEL RESTAURANTE BAR

Considerando la temática del proyecto y el segmento de clientes a manejar en la Figura 5 se plantea la propuesta para el menú.

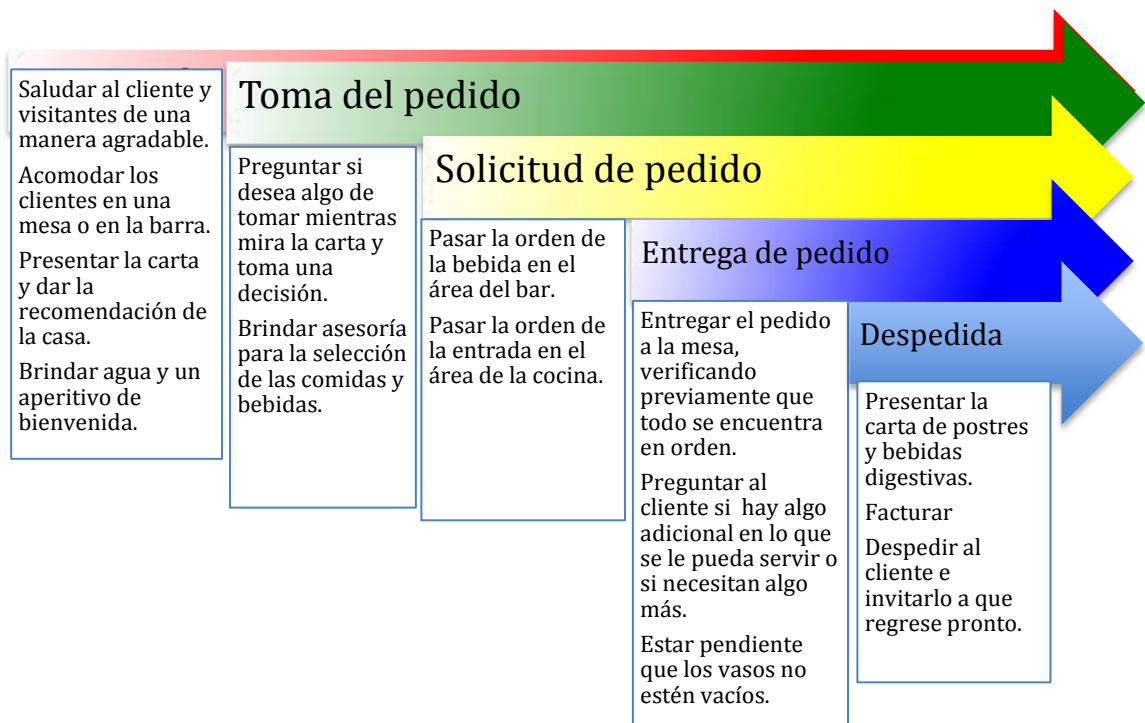
Figura 5. Menú del restaurante bar

ENTRADAS		CARNES		papas	
Empanadas	\$12.000	Lomo de cerdo	\$22.000	Trucha al carbón	\$22.000
5 porciones de carne pollo		Porción de 300 gr		400 grs, acompañada con yuca, papa y patacón y ensalada.	
Patacón con hogao	\$10.000	Churrasco	\$22.000	Limonada de coco	\$5.000
3 porciones de patacón con hogao criollo de guacamole		Porción de 300 gr		Limonada de mango	\$5.000
Picada de chorizo	\$12.000	acompañado con yuca, papa y patacón y ensalada.		Porción de 300 gr	\$5.000
5 chorizos paisas		Punta de vaca	\$24.000	acompañado con yuca, papa y patacón y ensalada.	
pequeños con papa criolla		Porción de 300 gr		Limonada de cereza	\$5.000
Nachos	\$12.000	acompañado con yuca, papa y patacón y ensalada. Salsas disponibles		Limonada tradicional	\$4.000
Acompañado de carne pollo, pico de gallo		Parillada sport	\$50.000	Jugos naturales en agua	\$5.000
5editos de queso	\$12.000	150 gr de lomo de res, 150 grs de costillas de cerdo, 150 grs de chorizo, 150 grs de pollo, 3 chorizos, acompañado de papa al vapor, yuca, mazorca y plátano maduro		Jugos naturales en leche	\$5.000
5 porciones		Costillas de cerdo	\$28.000	Gaseosa 350 ml	\$4.000
Mini pincho mixto	\$10.000	BBQ		Té frío	\$5.000
Carne, pollo y chorizo acompañado de papa		400 grs de asadas al carbón, bañadas en salsa BBQ de chef, acompañadas de papa y yuca al vapor y ensalada		Agua en botella	\$3.000
Alitas de pollo	\$12.000	Chuleta de cerdo	\$26.000	Cerveza nacional	\$3.500
4 alitas de pollo con papa al vapor		Porción de 50 grs		Club Colombia	\$4.500
COMIDA RÁPIDA		asadas al carbón, acompañada de papa o yuca al vapor		Cerveza artesanal	\$5.000
Hamburguesa Olímpica	\$20.000	aves y pescados		Cerveza importada 330 ml	\$7.000
2 porciones de 2.5 grs de carne de res asada al carbón, doble queso, tocineta, vegetales, acompañado de papas		Pechuga de pollo de la casa	\$24.000		
la francesa y salsa sport de la casa.		Porción de 300 grs con salsa de la casa, acompañado de papas y patacón y ensalada		LICORES	
Hamburguesa Semi-olímpica	\$4.000	Papas al francesa		Whisky Old Parr	\$
1 porción de 1.50 grs de carne de res y pollo		patacón y ensalada		Buchanan's, Chivas	140.000
asada al carbón, queso, vegetales, acompañado de papas al francesa y salsa sport de la casa		Pechuga de parilla	\$22.000	Regal 750 CC	
Hot dog hamper	\$13.000	Porción de 300 grs, acompañada de papas al francesa		Whisky Old Parr	\$
Salchicha americana, queso fundido, pollo y maíz esgranado		patacón y yuca y ensalada. opcional gratinado		Buchanan's, Chivas	100.000
Arepa venezolana	\$3.000	Mojarra al carbón	\$22.000	Regal 300 CC	
Rellenas de pollo, carne, mixta, chorizo		400 grs, acompañada con yuca y patacón y ensalada de guacate		Whisky something special 750 CC	100.000
		Filete de salmón	\$30.000	Whisky bello ojo 750 CC	\$190.000
		zumo de coco		CC	
		300 grs bañando en zumo de coco, acompañado de		Aguardiente antioqueño 750 cc	\$50.000
				Ron Medellín 750 CC	\$70.000
				Vino tinto botella 750 CC	\$50.000
				Vino blanco botinado botella 750 CC	\$60.000
				Copa de vino	\$8.000
				Trago de Whisky	\$10.000
				Tequila 750 CC José Cuervo	\$30.000
				Vodka	\$70.000

3.4. POLÍTICA DE FUNCIONAMIENTO

La política de funcionamiento está basada en la atención y servicio al cliente; por esta razón en la Figura 6 se plantea la estrategia para lograr que clientes y visitantes logren sentirse cómodos y muy bien atendidos desde el momento en que ingresen hasta salir del lugar. El diseño y la distribución específica planteada en la sección 3.2, pretende brindar atención personalizada y constante a los clientes ubicados en la barra y al interior del restaurante.

Figura 6. Estrategia de atención y servicio al cliente



El servicio al cliente es uno de los factores diferenciadores del proyecto; por esta razón en el proceso de selección de personal se evaluarán habilidades de servicio, comunicación, relaciones interpersonales, carácter y personalidad entre otras. Con

esto se busca obtener el personal apropiado que logre brindar un servicio único y diferenciado a lo que se encuentra normalmente en la ciudad de Bogotá. Para fortalecer las habilidades requeridas se planea realizar capacitaciones al menos una vez al mes las cuales estarán basadas en los comentarios, retroalimentación y encuestas de satisfacción realizadas por los clientes e incluso opinión del equipo.

Por otra parte como estrategia de lanzamiento se tiene planteado brindar una bebida de cortesía a clientes y visitantes que decidan ingresar al restaurante bar, así sea solo por curiosidad. Esto tiene una doble finalidad, por un lado generar un vínculo con los posibles clientes y por otro llegar a despertar un compromiso de consumo a quienes acepten la bebida.

Adicionalmente y como estrategia permanente se tiene previsto ofrecer de cortesía agua y un aperitivo de bienvenida el cual debe variar de acuerdo a la temporada, época del año o evento deportivo que se celebre.

3.5. EQUIPOS Y REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

En la Tabla 6 se presentan los equipos, elementos, adecuaciones y sistemas requeridos para la puesta en marcha del proyecto. Esta información es la base para calcular la inversión inicial del proyecto en el estudio financiero.

Tabla 6. Equipos requeridos

CONCEPTO	CANTIDAD
DECORACIÓN	1
SALAS LOFT	16
MESAS	4
SILLAS	40
BARRA EN U	1
MUSICA	1
SISTEMA DE SONIDO	1
CCTV	1
TELEVISORES	6
PANTALLAS LCD 72"	2
COMPUTADOR CON IMPRESORA	1
DATAFONOS	2
ENSERES COCINA	1
ARTICULOS DEPORTIVOS	1
ADECUACIÓN LOCAL	1
EQUIPOS MENORES COCINA	1
VAJILLAS	32
COPAS, VASOS	300
ESTACIÓN LAVAPLATOS	1
REFRIGERADOR	2
MICROONDAS INDUSTRIAL	2
LICUADORA INDUSTRIAL	2
EXTRACTOR	1
HORNO A GAS	1
MÁQUINA DE CAFÉ	1
PLANCHA PARA ASAR	1
ESTUFA A GAS	2
MESÓN DE TRABAJO	1
CHIMENEA	1

3.6. INSUMOS

En la Tabla 7 se presentan los insumos requeridos para el funcionamiento del proyecto. Esta información alimentará el estudio financiero para el cálculo de los costos.

Tabla 7. Insumos requeridos

CONCEPTO	CANTIDAD
GASEOSAS	600
CERVEZA NACIONAL	900
WHISKY	30
VINO	20
AGUARDIENTE	30
RON	30
TEQUILA	30
VODKA	20
CERVEZA IMPORTADA	900
HIELO	80
LOMO RES KG	220
YUCA	200
PLATANO	150
PAPA	300
PAPA FRANCESA (BOLSA)	20
POSTA RES KG	100
COSTILLAS CERDO KG	90
LOMO CERDO KG	100
PECHUGA POLLO KG	60
ALAS POLLO KG	30
PUNTA ANCA RES KG	110
PESCADO KG	28
ARROZ KG	40
HARINA TRIGO	5
ACEITE X 5 GL	4
PASTAS X KG	5
AZÚCAR X KG}	18
FRUTAS	1
VEGETALES	1
CONDIMENTOS Y ESPECIAS	1
SAL X KG	10
MANTEQUILLA X KG	10
CREMA DE LECHE	20
QUESO PARMESANO	10
QUESO AMARILLO X KG	5
LECHE X LT	80
HUEVO X 30 UND	10

3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la Figura 7 se plantea el organigrama general para el funcionamiento del Restaurante Bar. Para definir la cantidad de personal requerido se tomó como referencia la operación de restaurante en Colombia¹⁰.

Tabla 8. Empleados por restaurante

Empleados por Restaurante	
Volumen de Ventas en Millones	Empleados
Menor de 50	6,43
Entre 50 y 99,9	12,59
Entre 100 y 149,9	15,50
Más de 150	20,25
Promedio	12,89

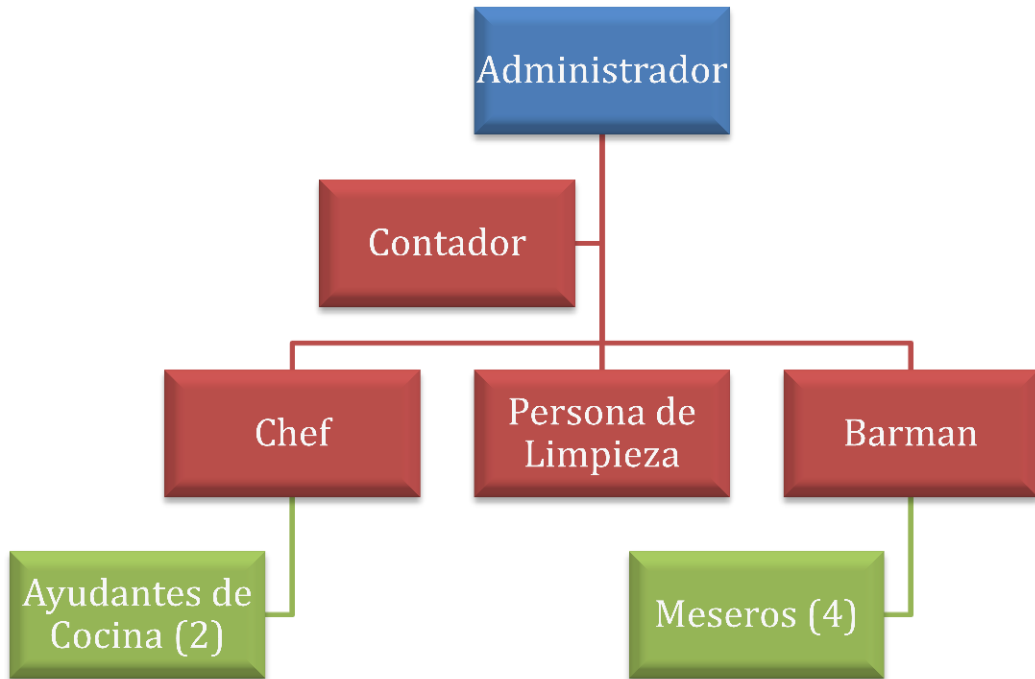
Fuente: Operación de restaurante en Colombia

Con base la Tabla 8 se puede determinar el número de empleados requeridos dado el rango de ventas. Para el proyecto se estima un rango de ventas entre 50 y 99,9 millones, por tanto el número de empleados debe ser cercano a 12.

El restaurante bar contempla una nómina de 11 empleados y una persona adicional encargada de la vigilancia, la cual será sub-contratada a través de una empresa que preste dichos servicios.

¹⁰ GONZÁLEZ, Alberto. Operación de restaurantes en Colombia. 2013. Quinta edición.

Figura 7. Organigrama general



3.8. CARGOS Y FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS

En el Anexo A se indica la descripción de los cargos, funciones, perfiles y requisitos del personal para el Restaurante Bar.

4. ASPECTOS LEGALES

4.1. TIPO DE SOCIEDAD Y CONSTITUCIÓN

Por la naturaleza del proyecto y atendiendo a los requerimientos y beneficios legales, el tipo de sociedad más conveniente es la Sociedad por Acciones Simplificada, creada bajo la ley 1258 de 2008¹¹, la cual es una sociedad de capitales, de naturaleza comercial que puede constituirse mediante contrato o acto unilateral y que constará en documento privado en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “*Sociedad por Acciones Simplificada*”; o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

¹¹SUPERSOCIEDADES.Ley 1258 de 2008 [en línea]. Congreso de la República, 2008. [Citado el 20 de Marzo de 2016]. Disponible en internet: <<http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>>.

6. 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.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

4.2. TRÁMITES PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA

Una vez formalizado el documento de constitución de la sociedad, se debe hacer la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. Para tal efecto se deben seguir los siguientes pasos:

- Consulta de nombre de empresa: la ley colombiana prohíbe a dos empresas registrarse con el mismo nombre. Esta consulta se realiza a través del siguiente de la Cámara de Comercio (http://aplicax.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx).
- Pre - RUT: esta diligencia se realiza ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN. Allí se deberá tramitar el Registro Único Tributario RUT. Este trámite puede hacerse de forma personal o a través de un apoderado. Es necesario presentar los estatutos de la sociedad, los formularios diligenciados previamente descargados de la página web de la DIAN, un recibo de servicio público del lugar de domicilio de la sociedad y cédula del representante legal.
- Inscripción en el registro mercantil: En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.

- Apertura de cuenta bancaria: como empresa se debe dar apertura a una cuenta bancaria en cualquier banco legalmente reconocido. Con la certificación de apertura de cuenta, la DIAN dará el RUT definitivo.
- Certificado de existencia y representación legal: con el RUT definitivo se debe ir a la Cámara de Comercio para expedir el certificado de existencia y representación legal.
- Resolución de numeración para facturas: con este documento se podrá emitir facturas de cobro por los respectivos servicios y/o suministros.
- Inscripción de libros en la Cámara de Comercio: se deben inscribir los libros de actas y accionistas de la empresa. Este trámite puede concederle beneficios tributarios.
- Inscripción al sistema de seguridad social: para contratar a los empleados y afiliarlos al sistema de seguridad social y parafiscales, la empresa deberá inscribirse ante la ARL y Caja de compensación.

4.3. REQUISITOS APLICABLES AL TIPO DE NEGOCIO Y TERRITORIO

En la Tabla 9 se han identificado los requisitos legales aplicables a la naturaleza del negocio y que son de obligatorio cumplimiento para la ciudad de Bogotá.

Tabla 9. Requisitos legales aplicables

NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE		APLICA		COMENTARIO
		SI	NO	
Ley 1258 de 2008	Disposiciones legales para la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada	X		Se debe cumplir lo contemplado en la ley; ya que es el tipo de sociedad que se está proponiendo constituir
Código Comercio Art 19	Obligaciones del comerciante	X		Se debe: Inscribir en el registro mercantil y cumplir las demás disposiciones
Código Comercio Art 28	Obligatoriedad de inscribirse en el Registro Mercantil	X		No se puede iniciar actividades de comercio; sin antes estar inscrito en el registro mercantil
Resolución 10984 de 1993 Secretaria Distrital de Salud de Bogotá	Disposiciones para la expedición de la licencia sanitaria y de funcionamiento de Restaurantes, Bares	X		Por estar ubicado en la ciudad de Bogotá, se debe cumplir los requisitos exigidos para la expedición de la licencia.
Norma técnica NTC - USNA Sectorial Colombiana	Norma Sanitaria de manipulación de alimentos		X	Está sujeta a las políticas corporativas de la empresa
Resolución 3753 de 2013 Artículo 8 de INVIMA	Inspección y Vigilancia de la carne y productos cárnicos en la cadena de almacenamiento		X	Esta normatividad aplica para los establecimientos de comercios dedicados al expendio y almacenamiento de carne y productos cárnicos.
Decreto 3075 de 1997 de INVIMA	Disposiciones reglamentarias para la Fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento y comercialización de alimentos en el territorio nacional	X		Estipula las condiciones mínimas legales fitosanitarias para las actividades propias del negocio que se pretende constituir en el proyecto. Y Buenas prácticas de manufactura.

NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE		APLICA		COMENTARIO
		SI	NO	
Ley 23 de 1982 Art 3, 12, 158 y 159	Derechos de autor	X		El pago del impuesto por la reproducción de obras musicales, en un establecimiento de comercio
Decreto 150 de 1963 Alcalde Mayor de Bogotá	Patente de funcionamiento	X		Requisitos para la expedición del patente de funcionamiento de la Secretaria de gobierno de Bogotá
Acuerdo 65 de 2002, Art 23 Concejo Distrital de Bogotá	Impuesto de Avisos y Tableros	X		Obligatoriedad del pago del impuesto por colocación de publicidad exterior, avisos, tableros o vallas.
Decreto 2460 de 2013 Ministerio de Hacienda	Procedimientos para la inscripción, actualización, suspensión y cancelación del RUT	X		Requisito obligatorio para la expedición de facturas y como mecanismo de control de la DIAN a las operaciones comerciales de los declarantes en el país
Ley 232 de 1995 Artículo 2/ Decreto 1469 de 2010	Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación	X		Se debe solicitar ante la Secretaria de Planeación Distrital de Bogotá, el Concepto de Uso de Suelos. Igualmente ante la Secretaria de Ambiente el concepto de intensidad auditiva
Ley 9 de 1979, Art 243-254	Protección del medio ambiente	X		Establece las disposiciones legales ambientales que se debe cumplir por el tipo de establecimiento.

4.4. GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA

En la Cámara de Comercio de Bogotá se pueden encontrar los costos asociados a la constitución de una empresa, en la Tabla 10 se presentan dichos costos.

Tabla 10. Costos de constitución de una empresa

CONCEPTO	COSTO
Documento de constitución y estatutos de la sociedad, autenticados en notaría. Precio por firma y huella	\$ 3.450
Impuesto de registro. Del valor del capital suscrito	0.7%
Inscripción en el registro mercantil	\$ 32.000
Registro único empresarial	\$ 4.500
Inscripción de libros de accionistas y de actas. Valor por cada libro.	\$ 10.300

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. INVERSIÓN INICIAL

Para iniciar la operación del restaurante bar se requiere la inversión en equipos, muebles, decoración, elementos de cocina, electrodomésticos y sistemas requeridos, entre otros. En la Tabla 11 se relaciona cada concepto con su respectivo precio actual en el mercado nacional.

Tabla 11. Inversión inicial

CONCEPTO	CANTIDAD	VR UNITARIO	VR TOTAL	TIPO
DECORACIÓN	1	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	Adicional
SALAS LOFT	16	\$ 700,000	\$ 11,200,000	Maquinaria
MESAS	4	\$ 150,000	\$ 600,000	Maquinaria
SILLAS	40	\$ 60,000	\$ 2,400,000	Maquinaria
BARRA EN U	1	\$ 9,000,000	\$ 9,000,000	Maquinaria
MUSICA	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	Adicional
SISTEMA DE SONIDO	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	Adicional
CCTV	1	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	Adicional
TELEVISORES	6	\$ 2,000,000	\$ 12,000,000	Maquinaria
PANTALLAS LCD 72"	2	\$ 6,000,000	\$ 12,000,000	Maquinaria
COMPUTADOR CON IMPRESORA	1	\$ 2,100,000	\$ 2,100,000	Maquinaria
DATAFONOS	2	\$ 1,800,000	\$ 3,600,000	Maquinaria
ENSERES COCINA	1	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	Adicional
ARTICULOS DEPORTIVOS	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	Adicional
ADECUACIÓN LOCAL	1	\$ 15,000,000	\$ 15,000,000	Adicional
EQUIPOS MENORES COCINA	1	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000	Adicional
VAJILLAS	32	\$ 70,000	\$ 2,240,000	Adicional
COPAS, VASOS	300	\$ 4,000	\$ 1,200,000	Adicional
ESTACIÓN LAVAPLATOS	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	Maquinaria
REFRIGERADOR	2	\$ 5,000,000	\$ 10,000,000	Maquinaria
MICROONDAS INDUSTRIAL	2	\$ 600,000	\$ 1,200,000	Maquinaria
LICUADORA INDUSTRIAL	2	\$ 850,000	\$ 1,700,000	Maquinaria
EXTRACTOR	1	\$ 4,000,000	\$ 4,000,000	Maquinaria
HORNO A GAS	1	\$ 3,500,000	\$ 3,500,000	Maquinaria
MÁQUINA DE CAFÉ	1	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	Maquinaria
PLANCHA PARA ASAR	1	\$ 2,100,000	\$ 2,100,000	Maquinaria
ESTUFA A GAS	2	\$ 2,800,000	\$ 5,600,000	Maquinaria
MESÓN DE TRABAJO	1	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	Maquinaria
CHIMENEA	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	Maquinaria
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 168,540,000	

5.2. COSTOS Y GASTOS

Los costos los constituyen todas aquellas partidas que van intrínsecamente ligados a la producción del bien y/o servicio. Para el caso del restaurante bar, lo componen la materia prima: vegetales, proteína animal, tubérculos, entre otros y la mano de obra, puesto que interviene directamente con el servicio ofrecido.

El precio de la materia prima está de acuerdo a los precios actuales del mercado. Para posteriormente realizar el flujo de caja y el cálculo del VPN y TIR se tuvo en cuenta un incremento del 7% anual, acorde al IPC del último año en Colombia.

Los gastos están compuestos, por las partidas que no están directamente relacionadas con la producción del bien y/o servicio, pero que son necesarios para el funcionamiento del restaurante bar. En la Tabla 12 se presenta el resumen de los costos y gastos asociados al proyecto.

Tabla 12. Costos y gastos del proyecto

	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS	\$629,124,000	\$760,397,640	\$841,597,672	\$951,196,888	\$1,027,564,451
GASTOS	\$332,427,500	\$357,350,575	\$383,344,005	\$411,041,740	\$440,738,773
TOTALES	\$961,551,500	\$1,117,750,233	\$1,224,943,695	\$1,362,240,648	\$1,468,305,246

Para la asignación de cada valor se tuvo en cuenta los precios de la zona escogida. Para posteriormente realizar el flujo de caja y el cálculo de la VPN y TIR se tuvo en cuenta un incremento del 7% anual, acorde al IPC del último año en Colombia¹².

¹²DANE. Índice de precios al consumidor – IPC – 2015 [en línea]. 2015. [Citado el 22 de Marzo de 2016]. Disponible en internet: <<http://www.dane.gov.co/index.php/esp/component/content/article/144-noticias/noticias/6451-indice-de-precios-al-consumidor-ipc-diciembre-2015>>.

5.3. INGRESOS

Los ingresos se definen como el dinero recibido en contraprestación de un bien y/o servicio suministrado. Para el caso del restaurante bar, los ingresos se componen por la venta de unidades alimenticias o platos, bebidas no alcohólicas e ingresos por bar que corresponden a las bebidas alcohólicas vendidas.

El estimado de ventas se presenta en la Tabla 13 y fue elaborado a partir de los datos arrojados por el estudio de mercado realizado por Tibaquira¹³.

Entre las consideraciones tenidas en cuenta para la elaboración del presupuesto de ventas están:

- Para el primer año se calculó menores ventas ya que será el año de inmersión en el mercado y de lograr reconocimiento y posicionamiento en la zona.
- Los ingresos se distinguieron entre: Servicio de restaurante que son los platos vendidos, las bebidas no alcohólicas (jugos y gaseosas) y las bebidas alcohólicas (cervezas nacionales e importadas y otros licores).
- Los precios se tomaron un promedio de cada uno y de acuerdo a los precios de restaurantes de la zona.
- El incremento en las ventas de un año a otro se consideró entre el 11-12%; de acuerdo a las cifras de crecimiento del sector, a excepción del año 1 al año 2, donde el incremento es del 18%, por las razones expuestas anteriormente.

¹³ TIBAQUIRA, Diana. Plan de negocios para la creación de un restaurante bar temático de fútbol en Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 2009.

Tabla 13. Ventas estimadas por año

AÑO	TOTAL VENTAS	INCREMENTO
1	\$1,028,500,000	
2	\$1,210,705,000	18%
3	\$1,360,713,650	12%
4	\$1,513,540,627	11%
5	\$1,681,095,883	11%

5.4. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es un informe financiero que permite detallar los flujos de ingresos y egresos en un periodo de tiempo determinado, para una empresa o proyecto. Para llevar a cabo la evaluación financiera del proyecto, se realizó el flujo de caja proyectado a 5 años, para posteriormente calcular la VPN y TIR.

Tabla 14. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Flujos positivos (ahorro en costos y/o aumento ingresos)		\$ 1,028,500,000	\$ 1,210,705,000	\$ 1,360,713,650	\$ 1,513,540,627	\$ 1,681,095,883
Ventas		\$ 1,028,500,000	\$ 1,210,705,000	\$ 1,360,713,650	\$ 1,513,540,627	\$ 1,681,095,883
(-)Flujos negativos (desembolsables y no desem)		\$ 980,811,500	\$ 1,137,008,215	\$ 1,244,201,676	\$ 1,381,498,628	\$ 1,487,563,225
(-) Costos fijos		\$ 629,124,000	\$ 760,397,640	\$ 841,597,672	\$ 951,196,888	\$ 1,027,564,451
(-) Gastos de operación		\$ 332,427,500	\$ 357,350,575	\$ 383,344,005	\$ 411,041,740	\$ 440,738,773
(-) Depreciación		\$ 19,260,000	\$ 19,260,000	\$ 19,260,000	\$ 19,260,000	\$ 19,260,000
Utilidad antes de impuestos		\$ 47,688,500	\$ 73,696,785	\$ 116,511,974	\$ 132,041,998	\$ 193,532,658
(-)Impuestos		\$ 16,690,975	\$ 25,793,875	\$ 40,779,191	\$ 46,214,699	\$ 67,736,430
Utilidad después de impuestos		\$ 30,997,525	\$ 47,902,910	\$ 75,732,783	\$ 85,827,299	\$ 125,796,228
(+)Costos no desembolsables		\$ 19,260,000	\$ 19,260,000	\$ 19,260,000	\$ 19,260,000	\$ 19,260,000
(+) Depreciación		\$ 19,260,000	\$ 19,260,000	\$ 19,260,000	\$ 19,260,000	\$ 19,260,000
FNE proveniente de operación		\$ 50,257,525	\$ 67,162,910	\$ 94,992,783	\$ 105,087,299	\$ 145,056,228
(-) ó (+) Flujos adicionales						
(-) Inversión Compra maquinaria	-\$ 96,300,000					
(-) Costos por compra maquinaria	-\$ 72,240,000					
(-) impuestos por venta						
(+) Recuperación Inversión de Capital						
(+) Valor de recuperación económica del proyecto						
FNE (anual)	-\$ 168,540,000	\$ 50,257,525	\$ 67,162,910	\$ 94,992,783	\$ 105,087,299	\$ 145,056,228

5.5. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

El Valor Presente Neto VPN es un método de evaluación de una inversión a largo plazo, cuyo resultado permitirá determinar si se cumplirá con el objetivo financiero de toda inversión que es maximizar la inversión. Para el caso del restaurante bar se cumplirá con esta misiva puesto que se generará valor en \$ 122.567.082 a los inversionistas.

En relación a la Tasa Interna de Retorno TIR, se puede definir como la tasa de rentabilidad. Para la evaluación de proyectos con base en la TIR, tomamos como referencia el costo de capital que para este caso es del 15%; si el resultado del cálculo es mayor a este porcentaje se acepta como factible puesto que tendrá un rendimiento mayor al esperado.

Tabla 15. VPN y TIR del proyecto escenario más probable

VPN	\$ 122,567,082
TIR	37%

Con base en los resultados obtenidos el proyecto es una buena opción de inversión considerando que la TIR es mayor al costo de capital en 22 puntos. Adicionalmente el payback es antes de terminar el tercer año.

Tabla 16. Payback del proyecto escenario más probable

INV INICIAL	\$168,540,000		
Flujo de Caja 1		\$43,793,591	\$124,746,409
Flujo de Caja 2		\$58,524,669	\$66,221,740
Flujo de Caja 3		\$82,775,168	-\$16,553,428
Flujo de Caja 4		\$91,571,365	-\$108,124,794
Flujo de Caja 5		\$126,399,641	-\$234,524,434

El escenario planteado previamente es el más probable, sin embargo se planteó el escenario optimista el cual contempla dos diferencias principales. Por una parte se estima un primer año con ventas por encima de las expectativas y por otra un aumento del 10% de las unidades vendidas por año. Con base en lo anterior en la Tabla 17 se presenta el VPN y la TIR obtenida para este escenario.

Tabla 17. VPN y TIR del proyecto escenario optimista

VPN	\$ 217,931,161
TIR	57%

Con base en los resultados obtenidos el proyecto es una muy buena opción de inversión considerando que la TIR es mayor al costo de capital en 42 puntos. Adicionalmente el payback sería antes de terminar el tercer año.

Tabla 18. Payback del proyecto escenario optimista

INV INICIAL	\$168,540,000		
Flujo de Caja 1		\$94,486,341	\$74,053,659
Flujo de Caja 2		\$70,948,641	\$3,105,018
Flujo de Caja 3		\$93,799,170	-\$90,694,152
Flujo de Caja 4		\$108,917,957	-\$199,612,109
Flujo de Caja 5		\$150,677,237	-\$350,289,346

Por último se planteó el escenario pesimista el cual contempla las condiciones de ventas más adversas y bajas del sector. Para este caso se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las ventas en el bar inician a partir de los días miércoles.
- No se contempla personal adicional durante la proyección del proyecto, a diferencia de los escenarios anteriores en donde se contempló un mesero y un auxiliar de cocina adicional a partir del segundo año.

- Se disminuyó la cantidad de platos vendidos, es decir los ingresos por restaurante.

Con base en lo anterior en la Tabla 19 se presenta el VPN y la TIR para el escenario pesimista.

Tabla 19. VPN y TIR del proyecto escenario pesimista

VPN	\$ (34,924,954)
TIR	8%

Con base en los resultados obtenidos y considerando un horizonte del proyecto de 5 años; el proyecto NO es una buena opción inversión. Por una parte el VPN es negativo y por otra la TIR es menor en 7 puntos al costo de capital, lo que significa que no genera valor, no es viable y por tanto no se debe hacer. Adicionalmente el payback sería antes de terminar el quinto año; es decir la recuperación de la inversión sería muy cercana al fin del horizonte del proyecto.

Tabla 20. Payback del proyecto escenario pesimista

INV INICIAL	\$168,540,000		
Flujo de Caja 1		\$11,397,525	\$157,142,475
Flujo de Caja 2		\$21,741,531	\$135,400,944
Flujo de Caja 3		\$36,006,163	\$99,394,781
Flujo de Caja 4		\$54,588,432	\$44,806,349
Flujo de Caja 5		\$69,055,514	-\$24,249,164

En la Tabla 21 se presenta el resumen de los resultados obtenidos de la evaluación de escenarios realizada, más probable, optimista y pesimistas.

Tabla 21. Resumen de resultados escenarios evaluados

	ESCENARIOS EVALUADOS		
	MÁS PROBABLE	OPTIMISTA	PESIMISTA
VPN	\$ 122,567,082	\$ 217,931,161	\$ (34,924,954)
TIR	37%	57%	8%
PAYBACK	ANTES DE TERMINAR EL TERCER AÑO	ANTES DE TERMINAR EL TERCER AÑO	ANTES DE TERMINAR EL QUINTO AÑO
Costo de capital 15%			

Con base en los resultados obtenidos en los tres escenarios evaluados, el proyecto es una buena opción de inversión a nivel financiero. En los escenarios más probable y optimista se obtiene un VPN mayor a cero y una TIR mayor al costo de capital. Por otra parte en el escenario pesimista se obtiene un VPN menor a cero y una TIR menor al costo de capital; sin embargo, dadas las condiciones del mercado actual y la propuesta con factores claramente diferenciadores del proyecto, aunque está latente es un escenario poco probable.

6. CONCLUSIONES

- Dado el auge y crecimiento durante los últimos años que ha tenido el negocio de la comida en Colombia, es un buen momento para invertir en este sector con una propuesta innovadora, que brinde características diferenciadoras como servicio, calidad, ambientación, precios competitivos y tiempos de espera razonables.
- Con base en el análisis de la demanda y el análisis del sector, se puede determinar que la demanda no representa un problema para el proyecto, por el contrario es un punto a favor dado el crecimiento de la ciudad, el dinero circulante, las nuevas tendencias, preferencias y hábitos de consumo de los bogotanos.
- Usaquén se ha consolidado en Bogotá como un lugar estratégico y con ventajas competitivas frente a otras zonas de la ciudad para el montaje de restaurantes. Esto obedece principalmente a las características propias y la diversidad de planes que ofrece a todo tipo de público.
- Después de llevado a cabo el estudio legal para la creación de una empresa en Colombia, específicamente un restaurante en Bogotá, se concluye que es viable ejecutar el proyecto desde este aspecto ya que el cumplimiento de los requisitos legales y normativos no exigen un esfuerzo extraordinario de recursos que impliquen riesgos para el proyecto. Adicionalmente se destaca la importancia de la implementación y acatamiento de los estándares sanitarios y de manipulación de alimentos, como factor clave para la permanencia del negocio.

- De la evaluación financiera del proyecto se puede concluir, que los resultados del proyecto son acordes a los indicadores del sector a nivel nacional, además se puede evidenciar una Tasa Interna de Retorno TIR mayor al costo de capital propuesto, lo que hace atractiva la inversión en el mismo. Igualmente el Valor Presente Neto VPN arrojado indica la maximización de la inversión propuesta. Por lo anterior se determina la factibilidad financiera del proyecto.
- La evaluación financiera arrojó que el escenario pesimista no genera valor, no es viable y por tanto no se debería realizar el proyecto. Sin embargo, dadas las condiciones del mercado actual y la propuesta con factores claramente diferenciadores del proyecto, aunque está latente es un escenario poco probable.

7. RECOMENDACIONES

- Considerando que uno de los factores diferenciadores del proyecto es la calidad de la comida, en la medida de lo posible se debe estandarizar las recetas del menú propuesto con el fin de evitar la dependencia del chef y cocineros. El objetivo principal de esto, en caso de requerirse, es lograr conseguir con facilidad personal nuevo en la cocina que prepare los platos manteniendo el estilo y las características propias de los mismos.
- De acuerdo al comportamiento de consumo de los clientes y luego de llevar al menos un año en operación el proyecto, se puede plantear la inclusión de un menú adicional con el concepto de comida balanceada y platos saludables.
- Como estrategia de diferenciación y mercadeo, se propone cada vez que suceda un evento deportivo importante, el restaurante bar diseñe platos típicos o representativos del país donde se desarrolle el evento. Así mismo la decoración será acorde a lo anterior, de esta manera se atrae clientes no sólo por la transmisión del evento sino también por los platos ofrecidos y la decoración dinámica del local.
- Se recomienda buscar la posibilidad de contar la visita de destacados deportistas colombianos, para la toma de autógrafos y fotografías, dicho evento debe contar con la debida promoción en redes sociales, emisoras radiales y otros medios, esto generaría tráfico, atracción de nuevos clientes y fidelización de los propios.

BIBLIOGRAFÍA

ALCAIDE, J. Y AIRES, C. (2013) “Rediseño de la experiencia del cliente en el sector minorista”, en Gestión, [en línea] [consultado: 03 de octubre de 2015]. disponible en: <http://www.gestion.com.do/pdf/022/022-experiencia-cliente.pdf>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Pasos para crear una empresa, disponible en: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa>. Bogotá 2015.

DIAZ ARAQUE, Juan Carlos, JAIMES, Oscar Umberto. Estudio de Prefactibilidad para el Montaje de un Restaurante Bar Temático en la Ciudad de Bucaramanga. Monografía para obtener el título de Especialistas en Evaluación y Gerencia de Proyectos. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga 2009.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC) - Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006. Infraestructura Básica en Establecimientos de la Industria Gastronómica. Bogotá 2012

PEÑALOSA TIBAQUIRA, Diana Maria. Plan de negocio para la creación de un Restaurante – Bar Temático de Fútbol. Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas. Universidad Javeriana. Bogotá 2009.

QUINTERO RODRÍGUEZ, Lizeth. Plan de negocio para la creación de un Restaurante – Bar al Estilo Americano en la ciudad de Bogotá. Informe final de investigación para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad EAN. Bogotá 2013.

ANEXOS

Anexo A. Descripción del cargo, funciones y perfil administrador

NOMBRE DEL CARGO	Administrador		
JEFE INMEDIATO	Propietario	CARGOS QUE REPORTAN	LE
			Chef, meseros, auxiliar de limpieza, barman

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	
NIVEL DE ESCOLARIDAD	Profesional en administración de empresas de hotelería y turismo, ingeniero industrial o afines
EDAD	Mayor de 30 años
EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO	Estrategias de servicio al cliente, indicadores financieros.

MISIÓN DEL CARGO
<p>Velar por el correcto funcionamiento del restaurante, lograr el posicionamiento del mismo, diseñar estrategias de captación y fidelización de clientes, con el propósito de lograr la sostenibilidad y permanencia del negocio.</p>

FUNCIONES Y LABORES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> * Asegurar que el personal cumpla con las funciones y labores a su cargo * Realizar las compras necesarias para asegurar la disposición de materias primas e insumos * Velar por el buen nombre y prestigio del restaurante * Lograr las mejores negociaciones con proveedores para obtener mejores beneficios * Liquidar los aportes a seguridad social, parafiscales y nómina y asegurar su pago * Realizar los contratos de trabajo y velar que cumplan con las disposiciones legales * Llevar de forma ordenada los ingresos, costos y gastos y reportar mensualmente los mismos * Realizar los pagos por los servicios contratados * Manejar la cuenta bancaria del restaurante, velando por la seguridad de la información * Atender de manera cordial a los clientes y apersonarse de cualquier situación fuera de lo normal * Entregar al contador la información mensual para la presentación de impuestos * Diseñar estrategias de mercadeo y fidelización de clientes * Realizar permanente investigación de mercado de nuevas tendencias y evaluar la conveniencia de implementarlas * Velar para que los activos del restaurante bar funcionen bien y de su preservación * Realizar planes de mantenimiento a los equipos y a la infraestructura en general

Anexo B. Descripción del cargo, funciones y perfil chef

NOMBRE DEL CARGO	Chef		
JEFE INMEDIATO	Administrador	CARGOS QUE REPORTAN	Auxiliares de cocina

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	
NIVEL ESCOLARIDAD DE	Profesional el gastronomía
EDAD	Mayor de 18 y menor de 65 años
EXPERIENCIA	3 años en cargos similares
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO	Carnes a la parrilla, comida internacional, trabajo en equipo

MISIÓN DEL CARGO
Preparación de los platos ofrecidos por el restaurante, caracterizar al restaurante por un tipo de salsas, decoración de los platos y sabor.
FUNCIONES Y LABORES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> * Revisión permanente del menú y de los ingredientes para introducir mejoras * Hacer la lista de las materias primas e insumos requeridos mensualmente * Responsable del inventario de materias primas * Velar para que el personal a su cargo aprenda las recetas * Responsable de que el personal a su cargo cumpla con las normas de seguridad en el trabajo, fitosanitarias y de manipulación de alimentos * Mantener en óptimas condiciones de aseo y seguridad su lugar de trabajo * Diseñar nuevos platos para fechas o actividades especiales * Apoyar el diseño de estrategias de mercadeo

Anexo C. Descripción del cargo, funciones y perfil auxiliar de cocina

NOMBRE DEL CARGO	<i>Auxiliar de Cocina</i>		
JEFE INMEDIATO	Chef	CARGOS QUE REPORTAN	Ninguno

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	
NIVEL ESCOLARIDAD DE	Bachiller / Técnico profesional en cocina y/o gastronomía
EDAD	Mayor de 18 y menor de 65 años
EXPERIENCIA	2 años en cargos similares
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO	Cocina nacional, trabajo en equipo

MISIÓN DEL CARGO
Apoyar al chef en todas las labores propias de la elaboración de los platos y demás ofrecidos en el menú.
FUNCIONES Y LABORES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> * Asistir al chef en la preparación de los platos ofrecidos en el menú * Seguir las instrucciones del chef * Preparar todos los platos ofrecidos en el menú * Llevar el inventario de las materias primas e insumos y velar por su buen consumo y evitar el desperdicio * Hacer buen uso de los equipos de cocina y velar por su preservación * Mantener en óptimas condiciones de aseo y seguridad su lugar de trabajo * Cumplir con las normas fitosanitarias para el ejercicio de sus labores * Apoyar con las labores de aseo

Anexo D. Descripción del cargo, funciones y perfil auxiliar de limpieza

NOMBRE DEL CARGO	<i>Auxiliar de Limpieza</i>		
JEFE INMEDIATO	Administrador	CARGOS QUE REPORTAN	LE Ninguno

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	
NIVEL ESCOLARIDAD DE	Bachillerato
EDAD	Mayor de 18 y menor de 65 años
EXPERIENCIA	5 años en cargos similares
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO	N/A

MISIÓN DEL CARGO
Realizar las labores de aseo y limpieza en la cocina y local en general, velando por la integridad de los utensilios, muebles y demás propios del Restaurante bar.
FUNCIONES Y LABORES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> * Realizar el aseo diario de los baños, cocina y restaurante * Limpiar los enseres de decoración, para que estén libres de polvo * Lavar los platos y utensilios de cocina * Responsable del inventario de los insumos de aseo

Anexo E. Descripción del cargo, funciones y perfil barman

NOMBRE DEL CARGO	<i>Barman</i>		
JEFE INMEDIATO	Administrador	CARGOS QUE LE REPORTAN	Ninguno

REQUISITOS Y COMPETENCIAS	
NIVEL ESCOLARIDAD DE	Nivel Técnico profesional del SENA
EDAD	Mayor de 18 y menor de 45 años
EXPERIENCIA	5 años en cargos similares
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO	Servicio al cliente, técnica.

MISIÓN DEL CARGO
Preparar y servir los tragos ordenados por el cliente, de la manera más cordial y respetuosa.
FUNCIONES Y LABORES PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> * Preparar y servir los tragos ordenados por los clientes * Suministrar el licor o bebidas alcohólicas a los meseros para que lleven a las mesas * Dar la bienvenida a los clientes del bar y brindar la bebida de cortesía * Responsable del inventario de bebidas alcohólicas * Organizar limpiar y cuidar la barra donde se sientan los clientes * Realizar el inventario y solicita las unidades de reposición de licores * Velar por la limpieza y preservación de su lugar de trabajo

Anexo F. Descripción del cargo, funciones y perfil de los meseros

NOMBRE DEL CARGO	<i>Meseros</i>		
JEFE INMEDIATO	Administrador	CARGOS QUE LE REPORTAN	Ninguno
REQUISITOS Y COMPETENCIAS			
NIVEL ESCOLARIDAD DE	Bachiller		
EDAD	Mayor de 18 años		
EXPERIENCIA	5 años en cargos similares		
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO	Servicio al cliente, principios de etiqueta en la mesa		
MISIÓN DEL CARGO			
<p>Prestar un servicio excepcional a los clientes de restaurante bar, manteniendo el respeto y brindando oportunamente respuesta a las solicitudes de los clientes</p>			
FUNCIONES Y LABORES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> * Recibir a los clientes y brindarles el aperitivo de bienvenida * Ubicar a los clientes en una mesa o la barra * Presentar la carta y prestar asesoría en la escogencia del menú * Tomar el pedido y pasar la orden a la cocina * Hacer seguimiento en la cocina de la orden puesta * Ofrecer una entrada o bebida, mientras el cliente espera su pedido * Llevar el pedido a la mesa, ofrecer el menú de postres o bebidas * Llevar la cuenta, hacer el cobro mediante datafono o efectivo en la caja * Apoyar con las labores de aseo y limpieza general * Participar en las jornadas de aseo * Organizar las mesas, sillas y la barra 			