

Plan de negocios para la creación de un Cheese Bar en la ciudad de Bucaramanga para la empresa Lácteos Bethel.

Henry David Guevara Pérez

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniero industrial.

José Luis Garcés Bautista

Magister en Gerencia de Negocios

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magister en Gerencia de Negocios MBA

Universidad Industrial de Santander
Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas
Escuela de Estudios Industriales y empresariales
Bucaramanga

2023

Dedicatoria

A Dios a quien le debo todo en esta vida, por amarme y bendecirme en todo momento. Por darme la oportunidad de formarme profesionalmente, por ser mi fortaleza en momentos difíciles, por brindarme sabiduría mediante los sube y bajas de la vida y hacerme entender la esencia de la vida mediante su amor.

A Papá y Mamá, por apoyarme en todo momento, por inculcarme los valores y principios más importantes en mi vida. Por darme las herramientas y oportunidades para acceder a una excelente educación a lo largo de mi vida. Por ser mis coequiperos de primera en cada uno de mis proyectos en la vida, por celebrar con alegría mis triunfos y por llorar junto a mí en mis derrotas. Gracias por llenar mi vida de hermosos recuerdos que me hacen lo que soy hoy en día.

Agradecimientos

Dios, gracias por darme la vida, por sentirme tan acompañado desde niño, haber sido mi guía y mi luz en mi camino. Gracias por llenarme de sabiduría durante el desarrollo de este proyecto.

Papá y Mamá, gracias por apoyarme en este proceso y más aún por enseñarme el camino del emprender mediante su testimonio de vida y de tomar riesgos cuando de cumplir sueños se habla.

Alicia, gracias por enseñarme los mil y un lenguajes del amor.

Raiza, gracias por llenar mi casa de amor con tu nobleza.

Lácteos Bethel, gracias por permitirme trabajar con ustedes y por enseñarme el arte de crear empresa desde sus cimientos.

Profe José Luis, gracias por apoyarme e instruirme durante el desarrollo de este proyecto.

Profe José Antonio, gracias por sus enseñanzas en clase y por inspirarme en mi camino del emprendimiento.

Ciclismo, gracias por tantos aprendizajes en estos diez años por enseñarme la humildad, la perseverancia, el trabajo duro, la disciplina, la resiliencia, el trabajo en equipo y lo más importante, levantarse una y otra vez sin importar las caídas, la meta me espera.

Tabla de Contenido

Introducción	15
1. Objetivos.....	18
1.1 Objetivo General.....	18
1.2 Objetivos Específicos.....	18
2. Justificación de la idea de negocio.....	19
3. Marco Referencial.....	21
3.1 Marco de antecedentes	22
3.2 Marco teórico	25
3.2.1 Gastrobar.....	25
3.2.2 Cheese Bar	25
3.2.3 Plan de negocios	25
3.2.4 Análisis PESTEL	26
3.2.5 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	26
3.2.6 Investigación de mercados	26
3.2.7 Plan de Mercadeo.....	27
3.2.8 Marketing Mix	27
3.2.9 Análisis Técnico.....	28
3.2.10 Estructura Organizacional.....	28
3.2.11 Estudio Legal	28
3.2.12 Impacto social	28
3.2.13 Matriz de Leopold.....	29

3.2.14 Metodología CANVAS.....	29
3.2.15 Viabilidad Financiera.....	30
3.2.16 Matriz DOFA.....	30
4. Análisis del entorno	31
4.1 Análisis del Macroentorno- Metodología PESTEL.....	31
4.1.1 Factores Políticos.....	31
4.1.2 Factores Económicos.....	33
4.1.3 Factores Socioculturales	36
4.1.4 Factores Tecnológicos	37
4.1.5 Factores Ecológicos	38
4.1.6 Factores Legales.....	39
4.2 Análisis del microentorno- Modelo de las cinco fuerzas de Porter	41
4.2.1 Poder de negociación de los clientes (Medio):	41
4.2.2 Poder de negociación de los proveedores (Bajo):.....	42
4.2.3 Amenaza de competidores entrantes (Baja).....	42
4.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos (Media).....	43
4.2.5 Rivalidad entre competidores (Baja)	44
5. Análisis del mercado.....	44
5.1 Revisión del sector.....	44
5.1.2 Competencia	52
5.2 Descripción de productos y servicios	53
5.3 Mercado potencial y objetivo.....	54
5.4 Investigación de mercados.....	54

5.4.1	Diseño de la investigación	54
5.4.2	Problema de investigación	55
5.4.3	Investigación cuantitativa	56
5.4.4	Investigación cualitativa	59
5.4.5	Resultados de la investigación	59
5.5	Conclusiones de la investigación de mercados	73
5.6	Estimación y proyección de la demanda.....	74
6.	Plan de mercadeo	76
6.1	Propuesta de valor.....	76
6.2	Estrategias de producto	77
6.3	Estrategias de precio	78
6.4	Estrategias de lugar o plaza.....	78
6.5	Estrategias de promoción	79
7.	Análisis técnico.....	80
7.1	Localización de planta	80
7.1.1	Macro localización.....	80
7.1.2	Micro localización	81
7.2	Distribución de planta	84
7.3	Especificación de maquinaria y equipos necesarios	85
7.4	Descripción de operaciones y procesos	87
7.5	Capacidad instalada	90
8.	Análisis Organizacional	90
8.1	Organigrama	90

8.2 Descripción de perfiles y manual de funciones	91
8.3 Estructura Salarial.....	91
8.4 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal	94
9. Análisis Legal	94
9.1 Procedimiento para constitución de la empresa.....	94
9.2 Marco Legal	96
9.3 Personería Jurídica	98
10. Análisis de Impacto.....	99
10.1 Impacto Social	99
10.2 Impacto Ambiental.....	101
11. Análisis Financiero	104
11.1 Análisis de Inversión.....	104
11.2 Análisis de las fuentes de financiamiento.....	104
11.3 Presupuestos.....	106
11.3.1 Presupuesto de ventas	106
11.3.2 Presupuesto de gastos	107
11.4 Estructura financiera.....	108
11.5 Indicadores de rentabilidad.....	108
11.5.1 VPN.....	108
11.5.2 TIR	109
11.5.3 TIRM.....	109
11.5.4 Punto de equilibrio.....	110
10.6 Análisis de escenarios.....	110

12. Análisis estratégico	111
12.1 Misión	111
12.2 Visión	112
12.3 Valores corporativos	112
12.4 Modelo CANVAS	113
12.5 Matriz DOFA	113
12.5.1 Estrategias FO	114
12.5.2 Estrategias FA	115
12.5.3 Estrategias DO	115
12.5.4 Estrategias DA	116
12.6 Nombre	116
12.7 Logo	117
13. Conclusiones	118
14. Recomendaciones	119
Referencias	120

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Valor agregado por actividad económica</i>	46
Tabla 2 <i>Competencia para el Cheese Bar</i>	52
Tabla 3 <i>Ficha técnica encuesta</i>	59
Tabla 4 <i>Participación en el mercado</i>	74
Tabla 5 <i>Proyección demanda</i>	75
Tabla 6 <i>Método de factores ponderados</i>	82
Tabla 7 <i>Maquinaria y Equipos necesarios</i>	86
Tabla 8 <i>Aportes Sociales</i>	92
Tabla 9 <i>Estructura Salarial</i>	93
Tabla 10 <i>Clasificación de actividades</i>	101
Tabla 11 <i>Inversiones</i>	104
Tabla 12 <i>Amortización del crédito</i>	105
Tabla 13 <i>Proyección de unidades</i>	106
Tabla 14 <i>Proyección de ventas</i>	107
Tabla 15 <i>Gastos de administración y ventas año 1 a 5</i>	107
Tabla 16 <i>Valor Presente Neto</i>	109
Tabla 17 <i>Análisis de escenarios</i>	110
Tabla 18 <i>Matriz DOFA</i>	113

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Tasa Global de participación, ocupación y desempleo (2014-2022)</i>	33
Figura 2 <i>Empresas inscritas en la CCB en el 2021</i>	47
Figura 3 <i>Nuevas empresas constituidas por sector económico 2022</i>	48
Figura 4 <i>Emprendimientos creados y empresas cerradas en el 2021</i>	50
Figura 5 <i>Consumo de comidas por fuera del hogar en Bucaramanga 2017</i>	52
Figura 6 <i>Estrato Socioeconómico</i>	61
Figura 7 <i>Clientes frecuentes de gastrobares</i>	62
Figura 8 <i>Frecuencia de consumo en gastrobares</i>	63
Figura 9 <i>Importancia de los factores en un gastrobar</i>	65
Figura 10 <i>Presupuesto Consumidores</i>	66
Figura 11 <i>Interés en Cheese Bar</i>	67
Figura 12 <i>Interés productos Cheese Bar</i>	68
Figura 13 <i>Disposición propuesta de valor</i>	69
Figura 14 <i>Motivos No consumidores</i>	70
Figura 15 <i>Interés en un Cheese Bar (No consumidores)</i>	71
Figura 16 <i>Presupuesto (No consumidores)</i>	72
Figura 17 <i>Localización Cabecera del Llano</i>	81
Figura 18 <i>Microlocalización Opción B</i>	83
Figura 19 <i>Diseño de Planta</i>	85
Figura 20 <i>Diagrama de flujo de Servicio en la mesa</i>	88
Figura 21 <i>Diagrama de Flujo de Compra en la tienda</i>	89

Figura 22 *Organigrama Qava Cheese Bar* 91

Figura 23 *Consulta de Homonimia* 95

Figura 24 *Logo Qava Cheese Bar*..... 117

Lista de Apéndices

**(Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la
Biblioteca UIS)**

Apéndice A Diseño de la encuesta.

Apéndice B Resultados de la encuesta y gráficos.

Apéndice C Entrevista a expertos.

Apéndice D Descripción de perfiles y manual de funciones.

Apéndice E Matriz de Leopold.

Apéndice F Análisis financiero escenario probable.

Apéndice I Análisis financiero escenario pesimista.

Apéndice J Análisis financiero escenario optimista.

Apéndice I Modelo CANVAS.

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de un Cheese Bar en la ciudad de Bucaramanga para la empresa Lácteos Bethel.*

Autor: Henry David Guevara Pérez. **

Palabras Clave: Plan de negocios, emprendimiento, gastrobar, Cheese Bar, Bucaramanga.

Descripción: La reactivación económica en el país ha permitido que la población pueda viajar fuera del país, experimentando así nuevos productos y gastronomías que deleitan sus paladares, pero al llegar al país no encuentran algo similar. Entre estos productos se destaca el queso. Este factor, sumado al latente mercado de restaurantes y gastrobares en Bucaramanga junto con la estrategia de diversificación por parte de la empresa Lácteos Bethel se genera la necesidad de plantear un plan de negocios con el objetivo de crear un Cheese Bar en Bucaramanga.

Con el fin de cumplir con el objetivo del presente proyecto de grado se realizó una investigación de mercados seguida de un plan de mercadeo, análisis técnico, organizacional, legal, de entorno, de impacto, financiero y estratégico, sentando así las bases de la idea de negocio.

Según los resultados obtenidos en la investigación existe un alto interés por parte del mercado objetivo en la creación de un Cheese Bar, se identifican las necesidades del mercado y se desarrolla un plan de mercadeo. Posteriormente se desarrolla un análisis técnico y organizacional que establece la estructura física y humana necesaria para poner en marcha el negocio. Luego un análisis legal y de impacto con diferentes factores a considerar y finalmente un análisis financiero y estratégico que determinan la viabilidad del proyecto y los fundamentos de la idea de negocio.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa académico. Director: José Luis Garcés Bautista. Magister en Gerencia de Negocios. Codirector: José Antonio Fontecha Cárdenas. Magister en Gerencia de Negocios MBA.

Abstract

Title: Business plan for the creation of a Cheese Bar in Bucaramanga for the Company “Lácteos Bethel” *

Author(s): Henry David Guevara Pérez **

Key Words: Business plan, entrepreneurship, gastro bar, Cheese Bar, Bucaramanga.

Description: The economic reactivation in the country has allowed the population to travel outside of the country, therefore experiencing new products and cuisines that delight their palates, but when they come back to the country, they cannot find anything equivalent. One of these products is cheese. This factor added to the latent market for restaurants and gastro bars in Bucaramanga together with the diversification strategy by the company Lácteos Bethel generates the demand to propose a business plan to create a Cheese Bar in Bucaramanga.

To accomplish the objective of this degree project, market research was done and followed by a marketing plan, and technical, organizational, legal, environmental, impact, financial, and strategic analysis. All of these create the pillars of the business idea.

According to the results obtained in the investigation, there is a high interest from the target market in the creation of a Cheese Bar, the necessities of the market are identified and then a marketing plan is developed. Subsequently, technical and organizational analysis is set and establishes the physical and human resources needed to start the business. Then a legal and impact analysis with several factors to consider and finally a financial and strategic analysis that determines the feasibility of the project and the foundations of the business idea.

* Degree Work

**Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa académico. Director: José Luis Garcés Bautista. Magister en Gerencia de Negocios. Codirector: José Antonio Fontecha Cárdenas. Magister en Gerencia de Negocios MBA.

Introducción

En el 2022 la reactivación económica en el país ha tenido un constante crecimiento, viéndose esto reflejado en los distintos sectores económicos del país. Entre ellos el turismo al exterior, el cual es superior a los tiempos de prepandemia (Galeano, 2022). Gran cantidad de colombianos viajan fuera del país por distintas razones: turismo, negocios o estudios. Regresan Colombia después de visitar otros países y entre los principales atractivos se encuentra el continente europeo. Caracterizado por su diversa gastronomía y cultura, donde su comida en general coincide en un solo ingrediente: el queso. Europa por tradición e historia cuenta con una gran oferta de quesos, es considerada la cuna de los mejores quesos del mundo. El *Parmigiano Reggiano* de Italia, el *Roquefort* francés, el *Manchego* de España, entre otros. Un producto que deleita los paladares de sus comensales debido a sus distintas propiedades organolépticas. Los colombianos que regresan al país buscan adquirir de nuevo este tipo de productos o consumirlos de manera indirecta, pero en su mayoría encuentran un mercado liderado por los almacenes de cadena que importan los productos y se limitan a su venta, especialmente en ciudades como Bucaramanga.

Por ello, junto a un creciente mercado de restaurantes y gastrobares en la capital santandereana. Se busca desarrollar una nueva línea de negocio para la empresa Lácteos Bethel, llamada *Qava Cheese Bar*, un gastrobar en la ciudad de Bucaramanga que ofrezca una gran variedad de quesos producidos en Santander e importados, además distintos platos, aperitivos, entradas, tablas de queso acompañados de bebidas junto con un buen servicio y espacio agradable, para brindar una experiencia innovadora y disruptiva en el mercado bumangués.

El objetivo principal de este documento es presentar un plan de negocios para la creación de un Cheese Bar en la ciudad de Bucaramanga para la empresa Lácteos Bethel, para ello se plantea una metodología basada en una investigación bibliográfica que justifique la idea de negocio y funcione como guía para la empresa interesada cuando piense poner en marcha el negocio.

Se realizará una investigación basada en el análisis del entorno, investigación de mercados, plan de mercadeo, análisis técnico, análisis organizacional, análisis legal, análisis de impacto socioambiental, análisis financiero y análisis estratégico. Cabe aclarar, que el alcance del proyecto no contempla la puesta en marcha de la idea de negocio, ni ninguno de los procesos para la constitución de la empresa, pues solo se desarrolla un plan de negocios para la empresa interesada. De la mano de la Universidad Industrial de Santander que brinda la oportunidad de desarrollar un proyecto de grado mediante esta modalidad, generando así emprendedores como agentes de cambio en la sociedad.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Realizar un análisis del macroentorno y microentorno del sector gastrobares para la identificación de factores que influyan en el desarrollo de un Cheese bar.	El objetivo se cumple en el numeral 4
Efectuar un estudio de mercados para la determinación de las tendencias y el comportamiento del mercado objetivo mediante el uso de fuentes primarias y secundarias de investigación en la ciudad de Bucaramanga	El objetivo se cumple en el numeral 5
Elaborar un plan de mercadeo que defina las estrategias comerciales del negocio.	El objetivo se cumple en el numeral 6
Desarrollar un análisis técnico que defina los requerimientos de un Cheese Bar.	El objetivo se cumple en el numeral 7
Diseñar un análisis organizacional que permita la creación de la estructura administrativa usando el organigrama, manual de funciones y fuerza laboral requerida	El objetivo se cumple en el numeral 8
Ejecutar un estudio legal que establezca los requisitos normativos y reglamentarios necesarios para la constitución de un Cheese Bar.	El objetivo se cumple en el numeral 9
Identificar el impacto social y ambiental que se pueda presentar debido a la puesta en marcha de un Cheese Bar en la ciudad de Bucaramanga.	El objetivo se cumple en el numeral 10

Realizar un estudio financiero que determine la viabilidad del proyecto mediante la construcción de la estructura financiera y evaluación de los criterios de aceptabilidad bajo escenarios VPN, TIR, TIRM El objetivo se cumple en el numeral 11

Formular la estrategia de la empresa, determinando su modelo de negocio, misión, visión y valores corporativos, incluyendo la metodología canvas El objetivo se cumple en el numeral 12

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Desarrollar un Plan de negocios para la creación de un Cheese Bar en la ciudad de Bucaramanga para la empresa Lácteos Bethel.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del macroentorno y microentorno del sector gastrobares para la identificación de factores que influyan en el desarrollo de un Cheese bar.
- Efectuar un estudio de mercados para la determinación de las tendencias y el comportamiento del mercado objetivo mediante el uso de fuentes primarias y secundarias de investigación en la ciudad de Bucaramanga.
- Elaborar un plan de mercadeo que defina las estrategias comerciales del negocio.

- Desarrollar un análisis técnico que defina los requerimientos de un Cheese Bar.
- Diseñar un análisis organizacional que permita la creación de la estructura administrativa usando el organigrama, manual de funciones y fuerza laboral requerida.
- Ejecutar un estudio legal que establezca los requisitos normativos y reglamentarios necesarios para la constitución de un Cheese Bar.
- Identificar el impacto social y ambiental que se pueda presentar debido a la puesta en marcha de un Cheese Bar en la ciudad de Bucaramanga.
- Realizar un estudio financiero que determine la viabilidad del proyecto mediante la construcción de la estructura financiera y evaluación de los criterios de aceptabilidad bajo escenarios VPN, TIR, TIRM.
- Formular la estrategia de la empresa, determinando su modelo de negocio, misión, visión y valores corporativos, incluyendo la metodología canvas.

2. Justificación de la idea de negocio

Lácteos Bethel, empresa familiar fundada en el año 2000 se ha dedicado a la fabricación de productos lácteos y comercialización de estos. En sus inicios la empresa se dedicaba principalmente a la producción de quesos frescos y prensados conocidos en el mercado santandereano como los son: cuajada, semisalado y costeño. Para entonces poseía clientes directos, canales de distribución cortos y su capacidad de planta y tecnología era limitada.

Cerca al año 2008 Lácteos Bethel procesaba cerca de 4.500 litros de leche provenientes de San Alberto en departamento del Cesar, expandieron su planta de producción y automatizaron distintos procesos, aumentaron su oferta de productos como Queso Doble Crema, Queso

campesino, Yogurt, Arequipe, Quesillo, Queso Chitagá, Queso Bajo en grasa. Ampliaron sus canales de distribución y entraron grandes superficies bajo la marca *Quesos Alexandra* y su marca propia. Se posicionaron estratégicamente en el mercado santandereano y además distribuían sus productos en el departamento de Cundinamarca.

En su continuo proceso de adaptación al mercado y las necesidades de este, en el año 2016 Lácteos Bethel se abastecía únicamente de leche proveniente de La Mesa de los Santos en Santander, además empezó a incursionarse en un acreciente mercado de los Quesos madurados que se venía presentando en el país. Empezó a crear una línea de productos basada en los quesos de larga curación o maduración con distintos cultivos lácteos que proporcionan nuevas texturas y sabores. Esta inmersión en una nueva categoría de productos como lo explica su gerente general Henry Guevara Rodríguez “Requiere de un nuevo modelo de negocios y nicho de mercado diferente al que posee la empresa”.

Para febrero del 2019 el consumo per cápita de quesos en Colombia alcanzó los 1.5 kilos una cifra que ha aumentado en un 50% los últimos 5 años (Rodríguez G. , 2020) a su vez un gasto en los hogares de \$26.5 billones de pesos en los productos lácteos (Morales N. , 2020), así permitiendo un desarrollo considerable para la industria. Se evidencia un mercado liderado por el consumo de quesos frescos y un importante crecimiento en el consumo de quesos madurados que cada vez más toman relevancia en el total de ventas. A pesar de que este consumo de queso ha aumentado en el país es necesario educar al consumidor local en el mundo de los quesos madurados, ya que este consumidor está acostumbrado a los sabores frescos (Ortiz, 2013). Como lo explica Edinson Díaz, director del Salón del Queso, en el país “hemos llegado a tener un consumidor más abierto a probar otro tipo de quesos a medida que hay más conocimiento sobre el tema y el mercado ofrece una mayor variedad” (Diaz, 2019).

Para ello es necesario crear un nuevo modelo de negocio que englobe la idea de vender quesos madurados y a su vez ofrecer productos que los contengan, para que el mercado conozca poco a poco los mismos. Productos que van desde platos, aperitivos, entradas, tapas y tablas de queso que sean maridadas con vino o cerveza. El tipo de establecimiento será un gastrobar, en el caso presente un Cheese Bar; teniendo en cuenta el creciente consumo por parte de la población en Bucaramanga en este tipo de establecimientos que ha crecido un 15.8% con ventas de 6 mil millones de pesos (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016). Es de interés crear un establecimiento que cree la necesidad como novedad en la capital santandereana.

Y así juntando la estrategia de diversificación por parte de Lácteos Bethel, que busca separar este tipo de producto de sus canales tradicionales para enfocarse en un nuevo nicho de mercado dirigido a comensales de productos lácteos y darles un valor agregado a estos, con un mercado latente local que recurre este tipo de establecimientos. Se desarrolla un plan de negocio que busque innovar en el mercado con concepto de gastro bar.

3. Marco Referencial

A continuación, se presentan las bases que sustentan el proyecto donde inicialmente se encuentra un marco de antecedentes que contiene un análisis a trabajos realizados anteriormente en el tema, brindando un mayor espectro en el sector y apoyando el direccionamiento y desarrollo del plan de negocios. Posteriormente un estudio de marco teórico que brinda las teorías usadas en el proyecto para una mejor comprensión del desarrollo de este.

3.1 Marco de antecedentes

El primer trabajo estudiado fue desarrollado por Suarez Figueroa (2019) donde elaboró su trabajo de aplicación para optar por el título de Magister en Gerencia de Negocios en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS, con el objetivo de Formular un plan de negocios para evaluar la viabilidad de la creación de un restaurante bar temático cultural en Bucaramanga. En su plan de negocios realiza un análisis inicial del entorno y del mercado mediante fuentes secundarias donde se destaca un estudio completo del mercado bumangués mediante fuentes como la Cámara de Comercio, allí se evidencia un creciente consumo en restaurantes y bares de la ciudad. Además, realiza un estudio de la competencia directa en el sector, categorizando los restaurantes bar de la ciudad y el concepto que maneja cada uno. Posteriormente, realiza un estudio técnico para la puesta en marcha del negocio donde relaciona la demanda estimada proporcionada por el estudio del sector y determina la capacidad del negocio para desglosarlo en la localización del negocio, la descripción de la maquinaria y equipo requerido, el diagrama y descripción de procesos. Consecuentemente, hace un estudio legal y administrativo, donde en la parte legal se limita a lista la legislación aplicable para un restaurante bar y en la parte administrativa, realiza una perfilación de los cargos requeridos para el restaurante bar, brindando una clara descripción de cada uno, sus funciones, objetivo del cargo y su salario. En adición, realiza un análisis financiero, iniciando con una descripción de los costos iniciales, plan de producción y otros gastos, luego ejerce las proyecciones de la empresa a cinco años en diferentes estados de resultados y finaliza con un análisis de escenarios: realista, pesimista y optimista. Finalmente hace un direccionamiento estratégico mediante el uso de herramientas como el Canvas, matriz PCI y POAM, dando una descripción general de la empresa y la dirección de esta. Este trabajo a nivel general se puede destacar el aporte en el análisis del sector y del mercado, ya que es el que más se

acerca al del Cheese Bar en cuestión, sentando unas bases de cómo se encontraba el entorno en el año de realización del trabajo y cómo ha crecido exponencialmente.

El segundo proyecto fue realizado por Barrera C., Martínez G. (2017) donde los autores desarrollan un plan de negocios para la creación de un bar de tapas en Bucaramanga que ofrezca una propuesta diferente a la comunidad, proyecto para optar como especialistas en alta gerencia en la Universidad Industrial de Santander. Los autores inicialmente realizan un estudio del mercado mediante una investigación de mercados con encuestas donde buscan caracterizar demográficamente la muestra, identificar los hábitos de consumo y el conocimiento de este tipo de conceptos de bar de tapas. Para después realizar un estudio de la competencia, analizando sus precios y posición en el mercado concluyendo el estudio con un Marketing Mix. En el análisis técnico hacen un estudio del mapa de la zona de interés, elaboran una distribución de la planta junto con un diagrama de procesos. De este análisis se destaca una detallada elaboración del análisis de capacidad de la planta para determinar la distribución de la maquinaria, equipos, espacios y cantidad de personal que posteriormente exponen en un análisis organizacional. En el aspecto legal, determinar los requisitos y normas necesarios para el tipo de sociedad en cuestión, además enlista en un marco legal las leyes que reglamentan la actividad social del plan de negocios. Elaboran una formulación estratégica con una matriz DOFA, lienzo canvas, un plan estratégico a corto plazo y estrategia de fidelización la cual conecta con el marketing mix realizado anteriormente. Finalmente realizan un análisis financiero donde determinan la viabilidad del proyecto en términos económicos. Es de interés para el desarrollo de este plan de negocios y se puede destacar el estudio de mercados donde analizan el conocimiento por parte de la población objetivo en este tipo de establecimientos ya que es un negocio innovador. Es una situación similar

con el Cheese Bar, ya que en esta etapa del estudio del mercado es necesario identificar el concepto que tiene la población sobre este tipo de negocio y que necesidades tienen.

El último trabajo analizado es un plan de empresa para un restaurante gastrobar en el centro de la ciudad de Valencia por Morales A (2015) para la Facultad de Administración y dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. A pesar de ser un trabajo de grado que no apunta a la población o mercado en cuestión. Sienta las bases de un modelo de negocio de un gastro bar en un país donde surgió este concepto. Presenta los principales conceptos e intereses de un gastrobar y cómo su idea general debe ir de la mano en el desarrollo en un plan de negocio. El autor realiza un análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para entender el entorno y el sector de estudio. Posteriormente realiza una amplia descripción técnica de las operaciones y procesos necesarios en el desarrollo de un gastrobar, adicionalmente expone de manera secuencial cómo se juntan los mismos y generan eficiencia en el negocio. De manera explicativa el autor propone el análisis de la organización y los recursos humanos, no visto en los otros documentos, el autor define directa y específicamente el talento humano requerido en un gastrobar, describe sus funciones y requisitos profesionales y cómo estos se juntan con los valores corporativos. Para la estrategia de mercado, realiza una segmentación del mercado y encuentra el público objetivo para este tipo de establecimientos y diseña una estrategia de posicionamiento haciendo un análisis en el servicio brindado. Culmina con un análisis financiero para entender la viabilidad del negocio y costo de puesta en marcha. Este proyecto presenta explícitamente los requerimientos de un gastro bar, como su distribución de planta y perfilación de cargos relacionada al tipo de actividad. Además, es importante el énfasis que hace en cómo el servicio y el producto servido funcionan como estrategia de posicionamiento en este tipo de mercado.

3.2 Marco teórico

Con el fin que el lector comprenda de mejor manera el plan de negocios expuesto y metodología desarrollada, se definen las teorías usadas.

3.2.1 Gastrobar

El concepto de gastrobar se entiende como un establecimiento donde se sirven tapas, entradas y aperitivos. Los platos son servidos con mucho cuidado para cuidar la presentación del producto. Tiene un enfoque gastronómico, ya que se da a conocer al cliente un alto nivel de información sobre las elaboraciones que se sirven y los ingredientes utilizados (Balmelli & Águila, 2021).

3.2.2 Cheese Bar

Establecimiento comercial dedicado a la comercialización de quesos madurados, carnes curadas, vinos y cervezas. Además, sirve diferentes aperitivos, entradas, platos, aperitivos y/o postres a base de queso, que se acompaña diferentes bebidas. Propone un ambiente de un bar junto con un restaurante de cocina de autor. Se destaca por la calidad de sus productos y detalle en los mismos.

3.2.3 Plan de negocios

Un plan de negocios permite evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del

empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio (Weinberger, 2009)

3.2.4 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (Chapman A, 2004).

3.2.5 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El punto de vista expuesto por Michael E. Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Las cinco fuerzas son la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de servicios y productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores. (Herrera & Ma, 2018)

3.2.6 Investigación de mercados

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

La investigación de mercados incluye identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información. Cada fase de este proceso es importante. Se identifica o define el problema u

oportunidad de la investigación de mercados, y luego se determina la información que se requiere para investigarlo. (Malhotra, 2008)

3.2.7 Plan de Mercadeo

Un plan de mercadeo o marketing es un documento escrito, que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing. El plan de marketing incluye directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre. Se trata de uno de los elementos más importantes del proceso de marketing (Weinberger, 2009).

3.2.8 Marketing Mix

El marketing mix agrupa todas las decisiones y acciones de marketing para alcanzar los objetivos comerciales establecidos por la empresa en un mercado segmentado. Por lo tanto, es el resultado del conjunto de acciones y decisiones de una organización con respecto a cada una de las áreas de las 4P (MAPCAL, S.A., 1990).

Producto: Aquello que se ofrece al mercado y que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o deseo.

Precio: Cantidad de dinero que se pagará por el producto o servicio. Es el costo que está dispuesto a pagar el cliente por el beneficio que espera obtener.

Promoción: Acciones que se llevan a cabo para informar y persuadir al consumidor de adquirir el producto o servicio. Para esto se utilizan distintas estrategias de comunicación de marca, publicidad y ventas.

Plaza: Este término hace referencia a aquellos canales donde se comercializa el producto o servicio, los cuales deben responder a la conveniencia del lugar de compra del consumidor.

3.2.9 Análisis Técnico

Investigación que consta de determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal (Baca Urbina, 2001)

3.2.10 Estructura Organizacional

Con este estudio se pretende analizar el personal que se requiere para el plan de negocios y que están alineados a los objetivos y metas que busca el negocio. Para llevar a cabo esta etapa es necesario identificar la estructura organizacional que demanda el proceso operativo (funcionales), que esta inerte en el siguiente cuestionamiento: ¿Qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Dónde se hace? y en ¿Cuánto tiempo se hace? (Gonzalez, Elvira, Jesús, & Roberto, 2007).

3.2.11 Estudio Legal

El análisis legal tiene como objetivo definir la posibilidad jurídica, para que la idea de negocio se establezca y opere (Varela, 2001). Para este estudio, se consideran las normas y leyes que afectan y/o regulan la actividad económica de sector y las medidas que resultan necesarias contemplar para cumplir las mismas. De esta manera, se disminuye el riesgo legal, el cual puede derivar en sanciones, multas e indemnizaciones, exponiendo a idea de negocio en caso de incumplimiento. Asimismo, se deben contemplar las implicaciones tributarias, la legislación laboral, las leyes sobre la producción y comercialización del producto, los tramites y permisos ante organismos gubernamentales y la normativa medioambiental que afecta el plan de negocios (Varela, 2001)

3.2.12 Impacto social

Se refiere también a los cambios o variaciones observados en el contexto situacional en que se inscriben la idea de negocio que pueden ser atribuidos a la presencia de nuevas condiciones.

Estos cambios hacen referencia a los resultados o efectos observables en los destinatarios, en cuanto a su contribución para satisfacer necesidades básicas o no básicas, propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida, promover cambios de actitudes, condicionantes, aptitudes, comportamientos, mentalidades, etc. (Betancourt & Caballero, 2000)

3.2.13 Matriz de Leopold

Es un procedimiento para la evaluación del impacto ambiental de un proyecto de desarrollo, por tanto, para la evaluación de sus costos y beneficios ecológicos. En esta matriz el eje horizontal presenta las acciones que causan impacto ambiental y las del eje vertical las condiciones ambientales existentes que se pueden ver afectadas por las acciones. De esta manera, se visualiza de manera clara y amplia las interacciones entre acciones propuestas y factores ambientales (Leopold, 1971)

3.2.14 Metodología CANVAS

Canvas es una herramienta de gestión estratégica para la generación de modelos de negocio, basada en la creación de valor por parte del emprendedor que además tiene en cuenta como este lo proporciona a sus clientes y como ellos pueden capturar parte de ese valor. Es crucial en este modelo que la propuesta de valor sea comunicada de forma efectiva a los clientes y que los recursos necesarios para generar ese valor sean realizables a través del relacionamiento con agentes externos e internos (Da Silva, 2021)

El modelo consiste en un mapa visual dividido en nueve bloques que muestra: la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. La definición de cada uno de los bloques permite describir en forma clara y concreta todo el modelo de negocio (Osterwalder, 2011)

3.2.15 Viabilidad Financiera

Mediante este estudio se evalúa la viabilidad económica y financiera de la idea de negocios. Este es de gran importancia ya que permite establecer cuáles son los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto. Para esto es necesario determinar: La inversión inicial, fuentes de financiamiento, costos y gastos totales de la idea de negocio y los estados financieros de la empresa (Marcial, 2014).

El análisis financiero es de gran importancia para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que es básico en el control del cumplimiento de sus planes y el estudio de los resultados, posibilitando tomar decisiones eficientes en el uso racional de los escasos recursos materiales, humanos y financieros. El análisis de la información financiera de la empresa hace parte de un proceso, cuyo objetivo fundamental, es el de aportar las bases para la toma de decisiones (Marcial, 2014)

3.2.16 Matriz DOFA

Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar proactivamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas. (Chapman A, 2004)

4. Análisis del entorno

4.1 Análisis del Macroentorno- Metodología PESTEL

Con el fin de realizar un análisis de las distintas variables del macroentorno que afectan la idea de crear un Cheese bar en la ciudad de Bucaramanga y además poseer información detallada en el proceso de toma de decisiones, se realiza un análisis de los factores del macroentorno que engloban e impactan la idea de negocio mediante la metodología PESTEL (Chapman A, 2004), donde se analizan los distintos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, iniciando desde un nivel general con la situación nacional hasta un nivel específico que muestra el entorno departamental y municipal en la ciudad de Bucaramanga.

4.1.1 Factores Políticos.

Cambios en la reforma tributaria: El gobierno colombiano encabezado por el presidente de la república Gustavo Francisco Petro presentó al Congreso de la República lo que será la nueva reforma tributaria que entraría en rigor en el año 2023. Dicha reforma fue agravada por la Ley 2277 del 13 de diciembre de 2022 “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social y se dictan otras disposiciones” (Ministerio de Hacienda, 2022)

Entre los objetivos principales de la reforma tributaria se encuentra consolidar el ajuste fiscal presente, contribuir a la equidad, progresividad y eficiencia del sistema impositivo a partir de la implementación de un conjunto de medidas dirigidas a fortalecer la tributación de los sujetos con mayor capacidad contributiva y robustecer los ingresos del Estado.

Uno de los puntos que más destacaron en esta reforma fue las modificaciones de impuestos en los alimentos y bebidas azucaradas. El cual, después de diversos debates ciertos alimentos se eliminaron de esta lista, entre ellos: la leche, el queso y el quesadillo (Portafolio, 2022). Productos

que afectan directamente a la idea de negocio a desarrollar. Al no aumentar los impuestos de los lácteos. El consumo de estos no se ve directamente afectado de manera negativa. Por otra parte, los distintos gravámenes planteados por el gobierno nacional afectan la cadena productiva el negocio, por ende, el costo de producir es mayor y podría perjudicar la estabilidad financiera de la idea de negocios.

Programas de apoyo del gobierno para el emprendimiento: El gobierno colombiano presenta dos programas para apoyar a los emprendedores en país a desarrollar su idea. Son el fondo Emprender e Innpulsa. El fondo emprender, programa creado junto al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) el cual consiste en un capital de apoyo con el objetivo de transformar ideas de negocio iniciales en industrias sostenibles, aportando capital y asesoramiento gratuito (Fondo Emprender, 2022). Por otra parte, Innpulsa es una agencia del Gobierno Nacional que busca ayudar e impulsar los emprendimientos de los colombianos con inyección financiera patrocinada por el Ministerio de Industria y comercio (Innpulsa Colombia, 2022). De esta manera si el plan de negocios propuesto requiere de apoyos o beneficios por parte del Gobierno para efectuar su desarrollo tiene conocimiento de estos.

La Gobernación del departamento de Santander presenta en su plan de desarrollo para el 2020-2023 dos puntos interesantes que pueden impactar la idea de negocio. Una meta a nivel regional de fortalecer los 2500 emprendimientos existentes mediante proyectos que aumenten la competitividad empresarial, creando una red de apoyo a emprendedores en la región. Otra meta de la gobernación es mantener en 2% la participación del turismo (Hoteles, restaurantes, bares, infraestructura y similares) en el PIB del departamento de Santander apoyando el sector turismo afectado por la pandemia del COVID-19 (Gobernación de Santander, 2020)

4.1.2 Factores Económicos.

Tasa de empleo y desempleo en Colombia: Para octubre del 2022 el Departamento administrativo nacional de estadística (DANE) publicó el reporte para el mes de noviembre, haciendo un comparativo anual con octubre del 2021. El DANE reportó un desempleo nacional del 9.7%, un valor 2.3 puntos porcentuales menos a los de hace un año. La tasa de ocupación nacional fue de 57.7% un 3.1% mayor que en 2021. Ver figura 1

Figura 1

Tasa Global de participación, ocupación y desempleo (2014-2022)



Nota: Grafico Elaborado por (DANE, 2022)

A pesar de que se muestran cifras positivas respecto a años anteriores. Según María Claudia Llanes de BBVA Research Colombia “la creación de empleo siguió desacelerándose (Portafolio, En octubre, tasa de desempleo volvió al nivel de un dígito, 2022) Así mismo el empleo por cuenta propia se redujo en 134.000 puesto. Esto contribuye a un empleo de mejor calidad y formal.

El panorama del desempleo en Colombia y la situación actual afecta directamente la idea de negocio cuando se entiende cómo influye el sector en la economía. Adriana Plata, presidenta ejecutiva nacional de la Asociación de Bares en Colombia (Asobares) (2021) destaca la importancia del sector de bares y gastrobares para la economía del país. Se muestra como una industria generadora de empleo y representa el sector económico que mayor primer empleo genera para jóvenes entre los 18 y 28 años. Entonces esta situación de desempleo en Colombia puede presentarse como una oportunidad para la idea de negocio, ya que hay una gran cantidad de personas sin experiencia con ganas de aprender que buscan una oportunidad laboral.

Producto Interno Bruto en Colombia: En el último trimestre del 2022 el DANE reportó un aumento del 7% del PIB en el país, mostrando una caída frente al crecimiento del trimestre anterior que fue del 12,6%, evidenciando la ya predecible desaceleración económica. Diversos sectores de la economía han presentado impactos positivos como los son el transporte aéreo con un 80% respecto al año anterior y un 36,9% para las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación (Celedón, 2022). Para el sector de interés que engloba el comercio, restaurantes, hoteles y transporte fueron los que más contribuyeron al incremento del PIB con 1,6 puntos.

A pesar mostrarse como un factor negativo la disminución del crecimiento. No es posible comparar tan directamente los datos del año 2021, ya que para ese entonces el país atravesaba una situación buena donde la economía tenía un respiro después de las restricciones por la pandemia y el Paro Nacional. Así que el dato puede tomarse como netamente estadístico.

Otro factor que influyó en la disminución del crecimiento del PIB fue el sector agropecuario, golpeado fuertemente por el invierno, la inflación y la carencia de fertilizantes. La producción del sector ha sido también víctima de la guerra en Ucrania y alto precio del dólar (Celedón, 2022)

Precio del dólar: El cambio del dólar durante el año 2022 presentó datos históricos para el país. Durante el calendario anual la divisa americana logro subir un poco más de los \$1.000 respecto a enero, con un valor por encima de los \$5.000. Producto de un ambiente de incertidumbre a nivel nacional e internacional por una inevitable recesión económica. La alta inflación, los aumentos previstos de los bancos centrales y conflictos geopolíticos han sido otros factores que han afectado el precio del dólar (Portafolio, 2022).

Las principales consecuencias que conlleva esta alza es el costo de vida de los ciudadanos, ya que su poder adquisitivo se ve reducido frente a la divisa estadounidense. Los productos de la canasta familiar suben de valor, además 20% de ellos son importados, La raíz del problema surge en la cadena de suministro, donde los insumos, costos de logística, transporte, combustible y otros afectan directamente el precio de los productos. (Uniandinos, 2022)

En el caso presente de estudio de la idea de negocio, adicional a los costos fijos y varios de mantener un punto físico que se ve afectado por el dólar. Se encuentra la leche, siendo la materia prima del producto estrella cumple un papel importante en el precio de venta, de esto se hablará en el siguiente punto.

Precio de la leche: A pesar de que la actividad comercial de la idea de negocios no sea procesar, fabricar o producir alimentos lácteos. La venta de estos se ve afectada por el precio de la leche. Precio que ha aumentado de manera inquietante a lo largo del 2022 (Rodriguez D. , 2022)

Según la Unidad de Seguimiento de precio de leche (USP) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en el 2022 se logró un récord llegando a los \$1.985 por litro a nivel nacional comparado con un valor de \$1.722 del mes anterior, afectando de manera directa el acopio de leche en un 6,6%. Actualmente en Colombia se acopian un poco más de 270 millones de litros de leche al mes, siendo esta cantidad de las más bajas en el 2022 (Contexto Ganadero, 2022)

El aumento repentino de la leche obliga a los queseros y procesadoras de lácteos a nivel nacional a incrementar sus precios ya que su margen de utilidad se ve afectado. Así mismo, los productos que se encarecen generan incertidumbre en el momento de compra para el consumidor, recurriendo a productos sustitutos o rehusar de su compra. Productos que serán los directamente vendidos y usados en el Cheese Bar propuesto, por eso es interesante analizar cómo afecta el dólar y el precio de la leche en la idea de negocio.

4.1.3 Factores Socioculturales

La tendencia de un mundo más globalizado y conectado culturalmente por el auge de las redes sociales, tecnologías y los viajes, ha impactado sin duda alguna a la sociedad colombiana. Cada año son más los viajeros nacionales al exterior, según Migración Colombia cerca de 1'063.871 de colombianos salieron del país en los tres primeros meses del año 2022. Siendo Estados Unidos, México, España y República Dominicana los destinos más visitados, al igual que otros destinos como Francia, Italia, Turquía que han presentado un aumento al igual (Forbes, 2022).

Este intercambio cultural conlleva a distintos cambios de perspectiva en la cultura del individuo, ya que este experimenta nuevas vivencias no comunes en su país de origen. Por ello surgen distintas ideas de negocios que buscan imitar o emular otras empresas u organizaciones ya constituidas fuera del país para innovar en el país con nuevas ideas.

Por otra parte, el consumo en restaurantes y bares ha incrementado en la cultura nacional, siendo Colombia el tercer país con mayor consumo en este tipo de establecimientos en Latinoamérica. Con un consumo de alimentos fuera del hogar de \$208,7 dólares per cápita (Barra, 2010). Esto añadido a un creciente consumo en el sector restaurantes y gastrobares en la ciudad

Bucaramanga, muestra una sociedad con una mayor cultura de consumir alimentos y experimentar nuevas cosas por fuera de casa en otros establecimientos (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016).

4.1.4 Factores Tecnológicos

La industria de los restaurantes y gastrobares es un sector que cambia constantemente a medida que buscan suplir las expectativas de los clientes y mantener un alto servicio. Es por ello que las empresas buscan mantenerse a la vanguardia de las últimas tecnologías para garantizar su éxito en la industria. En un mundo que se mueve cada vez más rápido y es digitalizado, los gastrobares buscan optimizar su servicio al cliente de manera rápida para que puedan realizar sus pedidos con anticipación, servicio al cliente en línea, reservas en línea, manejo de redes sociales, marketing digital, menús en línea, variedad de métodos de pago (Revfine, 2022).

Para todos los objetivos mencionados anteriormente, las empresas incorporan distintas herramientas tecnológicas y digitales como: Sistemas POS basados en la nube, POS portátiles, POS de auto pedido y POS de pantalla táctil. Para interacción directa con el cliente y una mejor experiencia de este, existen los chatbots, pagos sin contacto, códigos QR y soluciones de pedidos en línea. Para una mejor eficiencia dentro del negocio, el seguimiento de inventario digital y el sistema general de gestión de restaurantes (Revfine, 2022).

Todo lo anteriormente mencionado es de gran interés para la idea de negocios, ya que conoce el panorama tecnológico al que se enfrenta en el mercado y en qué herramientas se debe incurrir. Además, si busca innovar, debe incorporar todo este tipo de nuevas tecnologías que estén a su alcance y de esta manera brindar un excelente servicio.

4.1.5 Factores Ecológicos

De acuerdo con las matrices de evaluación de impactos ambientales del sector en cuestión, los principales impactos ambientales son: contaminación del agua, contaminación del suelo por residuos sólidos, afectación de la flora y fauna, agotamiento del recurso hídrico y contaminación atmosférica (Cárdenas, 2019).

Contaminación del agua: Aguas residuales asociadas al lavado de alimentos, equipamiento de cocina, descongelado de alimentos, limpieza del punto física y funcionamiento de baño. Además, alta concentración de grasas, aceites, materia orgánica y detergentes.

Contaminación del suelo por residuos sólidos: Contaminación causada por el vertimiento de aguas residuales sobre el suelo que provoca un desbalance de nutrientes, pérdida de fertilidad y acumulación de sustancias tóxicas.

Afectación de la flora y fauna: Problemas causados por el vertimiento de aguas residuales en ambientes acuáticos que provoquen alteraciones en las formas de vida en estos ecosistemas. Así mismo, cualquier tipo de interrupción del paisaje natural por la construcción o instalación de una obra.

Agotamiento del recurso hídrico: Siendo un elemento fundamental para las actividades de un gastrobar, el agua se usa para el lavado y cocción de alimentos, limpieza del establecimiento y lavado general. Es necesario hacer un uso responsable de este recurso escaso en diversas zonas del planeta.

Contaminación atmosférica: Contaminación por gases producidos por la cocina, la generación de ruido por el funcionamiento de refrigeradores, aires acondicionados, lavado de vajillas y utensilios.

Otro punto no tratado con frecuencia en el sector de los restaurantes y gastrobares es el desperdicio de comida, punto que por parte del autor y formulador de la idea de negocio busca hacer énfasis. El desperdicio de comida a nivel mundial fue de 931 millones de toneladas de alimentos y el 26% de estos pertenecen al sector servicio de alimentos. Según la ONU, se estima que entre el 8 y 10% de emisiones globales de efecto invernadero están asociadas con comida que no se consume (Paúl, 2021). Es decir, estamos frente a un problema ambiental que poco se trata y se habla. Es de interés para el Cheese Bar llevar a cabo todo el tipo de estrategias y soluciones medioambientales para los puntos enunciados previamente y así mismo concientizar y tomar medidas frente al desperdicio de comida.

4.1.6 Factores Legales

Según el Ministerio de Comercio en Colombia para la puesta en marcha de operaciones de un gastrobar se necesitan distintos requisitos de funcionamiento que deben cumplir al Municipio o Distrito (Ministerio de Comercio de Colombia, 2022):

- Inscribirse en el RNT
- Permiso de uso de suelos
- Cámara de Comercio
- Comunicación de apertura del establecimiento a la estación de Policía Nacional
- La Ley 232 de 1995 exige que para operar un establecimiento abierto al público es necesario pagar por el derecho de autor (Ley 232 de 1995)

Por otro lado, existen otras normas técnicas sectoriales que buscan mejorar la calidad de los servicios turísticos prestados, en el caso de los gastrobares aplica:

- NTS-USNA 002 de 2015-07-29: “Establece los lineamientos generales de servicio, personal y de planta, estructurando estándares nacionales e internacionales, que deben cumplir los establecimientos de gastronomía y bares turísticos, para prestar un servicio de calidad a los consumidores.”

La norma de calidad alimentaria ISO 22000, es el símbolo de garantía para los clientes a través de sello, teniendo en cuenta la seguridad en alimentos y bebidas ofrecidos por un establecimiento. Su carácter no es obligatorio, pero busca crear estándares de calidad en el control de manipulación de los alimentos para mitigar los peligros asociados a los productos destinados al consumo humano.

En aspectos de Sanidad es necesario cumplir con la siguiente normatividad:

- Ley 9 de 1979: Se puede considerar como la ley marco en este aspecto, ya que da parámetros generales de sanidad para todos los sectores de la economía (Ley 9 de 1979)
- Resolución 2674 de 2013: En esta resolución el Ministerio de Salud de la Protección Social establece en el Capítulo VIII “Restaurantes y Establecimientos Gastronómicos” comprendido desde el artículo 32 al 36, los cuales establecen las condiciones generales y específicas de sanidad para el sector.

Además, siendo un bar un establecimiento que comercializa bebidas alcohólicas es regulado por la Ley 124 de 1994 que prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad (Ley 124 de 1994, 1994).

4.2 Análisis del microentorno- Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Con el fin de realizar un estudio del microentorno de la idea de negocios para determinar sus condiciones de funcionamiento y desarrollo óptimo se aplica el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, las cuales determinan los cinco elementos que rodean a una empresa y cómo estos pueden afectar la puesta en marcha del negocio y permiten entender el entorno cercano en donde se plantea estar. Las cinco fuerzas expuestas son: El poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, amenaza de competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. (Herrera & Ma, 2018) Estas son expuestas a continuación junto con el nivel de impacto de bajo, medio o alto.

4.2.1 Poder de negociación de los clientes (Medio):

En el mercado Bumangués se encuentran algunos gastrobares los cuales su actividad comercial se enfoca principalmente en el expendido de bebidas alcohólicas acompañadas de entradas o pequeños platos. Ningún establecimiento se dedica específicamente a la preparación y venta de platos a base de queso acompañado de diferentes bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Entonces, en este caso los clientes no tienen una gran variedad de alternativas para tomar una decisión de compra.

Por otro parte, un punto a considerar es el precio establecido por el gastrobar en cuestión. Este tipo de productos poseen un alto valor con respecto a otra variedad de lácteos, entonces no todo sector socioeconómico está dispuesto o tiene la capacidad de adquirirlo. Por ello se tiene una segmentación del mercado. Sin embargo, los precios de venta de los quesos serán menores a los de las grandes superficies y a los productores en masa presentes en el mercado. Siendo así, se logra una fidelidad y buena relación con los clientes, donde estos no tienen un poder de negociación tan alto en cuanto a búsqueda de otras alternativas y precios.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores (Bajo):

En el caso presente, Lácteos Bethel es el principal proveedor de los productos lácteos que se comercializarán en el Cheese Bar, ya que este será su nueva línea de negocio. Actualmente la empresa procesa alrededor de 4.500 litros de leche al día donde entre un 10 y 15% se destina a la producción de quesos madurados o semimadurados. Es distribuido en almacenes de cadena, restaurantes y en su punto de venta. Cabe resaltar que el objetivo de la empresa es crear una estrategia de diversificación creando una nueva marca exclusiva para la venta de este tipo de productos. Por ende, al tener un único proveedor de quesos madurados, el poder negociación es bajo.

El principal problema que se podría plantear al ser la empresa su mismo proveedor es el escenario donde el negocio crezca y el proveedor no tenga la capacidad de abastecer la demanda del negocio. Llegado el caso de esta situación su gerente general Henry Guevara Rodríguez plantea: “Llegado el caso donde el Cheese Bar requiera mayor materia prima, no habría problema direccionar la producción a este tipo de productos ya que esta línea presenta un mayor margen de rentabilidad que los quesos frescos y de pasta hilada”. Por ende, no habría problema en producir más quesos madurados por parte de Lácteos Bethel pues generaría un beneficio para la empresa.

Los otros tipos de insumos y materias primas requeridas por la idea de negocio serían los insumos para la cocina usados en las preparaciones varias de los platos. Materias primas que en Bucaramanga presentan una gran variedad de alternativas como plazas de mercado y centros de acopio.

4.2.3 Amenaza de competidores entrantes (Baja)

Para entender la amenaza de nuevos competidores es importante entender el mercado y qué restricciones existen para la creación de un Cheese bar.

Si se habla de competidores en gastrobares a nivel general, la variedad en el mercado bumangués no es tan amplia. Ya que hoy en día el mercado demanda un factor diferenciador en infraestructura y nuevos conceptos. Para lograr ello, una idea emprendedora requiere en su mayoría una gran inversión e ideas innovadoras que impacten en el mercado. Si se habla de un gastrobar especializado en quesos madurados y la venta de estos, el mercado es cerrado. No existe establecimientos en la ciudad de Bucaramanga que su actividad comercial se dedique a la mismo.

Como principal barrera se encuentra la obtención de materia prima, ya que, si no se es productor, es necesario comprar fuera de la ciudad o importar este tipo de productos, esto implica mayores costos que no brindarían una ventaja competitiva. Otra barrera es el desconocimiento del mercado, las ventajas que tendría QAVA Cheese Bar es el estudio previo del mercado, el hecho de ser pioneros en el mercado y la experiencia por parte de Lácteos Bethel en la comercialización de productos lácteos y el consumo bumangués.

Por todo lo anterior, se considera que la amenaza de nuevos competidores se considera baja, ya que sus barreras para entrar al mercado son altas.

4.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos (Media)

Productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función o una similar que el producto de un sector, mediante formas distintas (Michaux, 2016). Como se ha mencionado anteriormente no existen otros modelos de negocio de Cheese Bar en la ciudad de Bucaramanga. Sin embargo, hay presencia de una gran variedad de restaurantes y bares en la ciudad que pueden presentarse como sustitutos del Cheese Bar, con una gran muestra gastronómica de comida local e internacional, larga variedad de negocios de comida rápida y bares especializados en el expendido de bebidas alcohólicas y coctelería, serían sustitutos en el concepto de establecimientos para comer algo y acompañarlo de una bebida.

En el caso de concepto de comercialización de quesos madurados, en la ciudad destacan los almacenes de cadena que venden quesos madurados importados en su sección de delicatessen junto con otro tipo de carnes frías. Aun así, se limitan a vender productos y no ofrecen ningún tipo de servicio como lo haría el Cheese Bar.

4.2.5 Rivalidad entre competidores (Baja)

La rivalidad entre competidores es el resultado de las cuatro fuerzas mencionadas anteriormente y así mismo define la rentabilidad del sector. Se define como una rivalidad baja ya que no hay un gran número de competidores, existe una gran diferenciación en el mercado y las barreras para nuevos competidores son altas.

Como se ha presentado previamente, QAVA Cheese Bar busca entrar de manera disruptiva en el mercado bumangués con una idea de negocio no presente en la ciudad, un negocio que produce su propia materia prima, convirtiéndolo en un proyecto con alta competitividad.

5. Análisis del mercado

5.1 Revisión del sector

El concepto de *gastrobar* o restaurante bar se entiende como el tipo de establecimientos que se especializa en alimentos y bebidas y además cuenta con platos elaborados, localización estratégica, una alta calidad en los productos y los servicios y gozando de un buen ambiente (Balmelli & Águila, 2021). Según el Ministerio de Comercio en Colombia este tipo de comercios está situado dentro de las modalidades de establecimientos de gastronomía y bares turísticos por

tanto se encuentran todos en un mismo sector económico. (Ministerio de Comercio de Colombia, 2022).

Para comprender el sector es necesario estudiar cómo este se vio afectado por la pandemia del COVID-19 y cómo es su situación actual después de esta crisis sanitaria. Después del año 2020 aproximadamente 22.000 restaurantes cerraron sus puertas de acuerdo con Acodres (Semana, 2022). La economía se vio enfrentada una recesión y las restricciones sanitarias provocaron el cierre de diferentes establecimientos de comida en el país. En los dos próximos años se mantuvo una fuerte recuperación en el sector, con un crecimiento en el 52.4% en el año 2021 y un nivel de recuperación de ventas frente al 2019 de casi un 100% (Rodríguez, 2022)

En el año 2022, el Producto Interno Bruto presentó un crecimiento del 9,4%, entre las actividades económicas que más contribuyeron a este valor agregado fueron: Industrias manufactureras con un 12,6%, Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios, actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores, actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio con un crecimiento del 37% y finalmente el sector de interés, Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida con un crecimiento del 15% aportando 1,6 puntos porcentuales en la variación nacional (DANE, 2022) lo anterior se puede evidenciar en la Ver Tabla 1.

Tabla 1*Valor agregado por actividad económica*

Actividad Económica	Tasa de crecimiento (%)	
	Anual (2022-III/2021-III)	Año Corrido (2022/2021)
Agricultura, ganadería, caza y pesca	-1.4	-1.0
Explotación de minas y canteras	2.5	1.3
Industrias manufactureras	7.0	12.6
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2.7	4.9
Construcción	13.4	9.2
Comercio al por mayor y al por menor	8.1	15.1
Información y comunicaciones	14.0	17.6
Actividades financieras y de seguros	9.2	5.8
Actividades Inmobiliarias	2.1	2.0
Actividades profesionales, científicas y técnicas	7.9	10.0

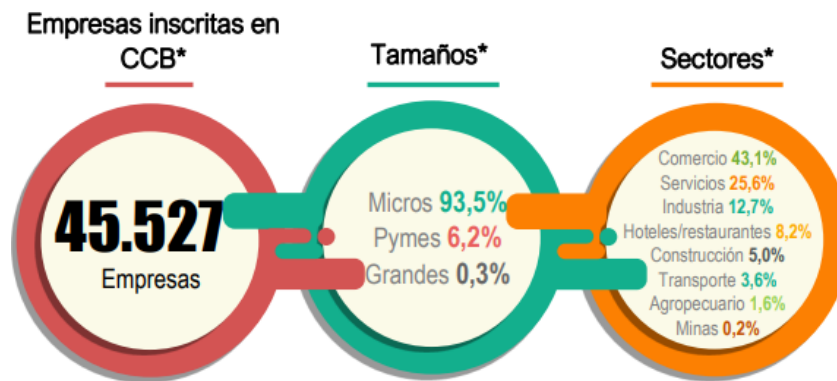
Administración pública, defensa, educación y salud	2.9	6.1
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	36.9	37.0
Valor agregado bruto	6.6	9.2

Nota: Adaptada de Boletín Técnico, Producto Interno Bruto, (DANE, 2022)

La industria del sector de hoteles y restaurantes ha crecido de manera exponencial a lo largo del país después de la pandemia. En la población de estudio, la ciudad de Bucaramanga, para el 2021 con 618.967 habitantes, 45.547 empresas estaban inscritas en la CCB (Cámara de Comercio de Bucaramanga) un 8,2% pertenecía al sector de Hoteles y Restaurantes. Ver Figura 2

Figura 2

Empresas inscritas en la CCB en el 2021



Nota: (*) empresas renovadas y activas ente 01/01/2020 a 31/01/2021.
CCB: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Nota: Dinámica empresarial en el área Metropolitana (Comercio Cámara de Bucaramanga, 2021)

Así mismo en el departamento de Santander, en el año 2021 en el sector restaurantes sus ventas totales fueron de \$134 mil millones de pesos con una variación positiva de 27,9% frente al año anterior y una rentabilidad en el sector de 11,6% (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021). Finalmente, según el último informe presentado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el sector de Hoteles y restaurantes presentó una variación positiva del 12% en número de empresas constituidas (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2022). Ver figura 3.

Figura 3

Nuevas empresas constituidas por sector económico 2022



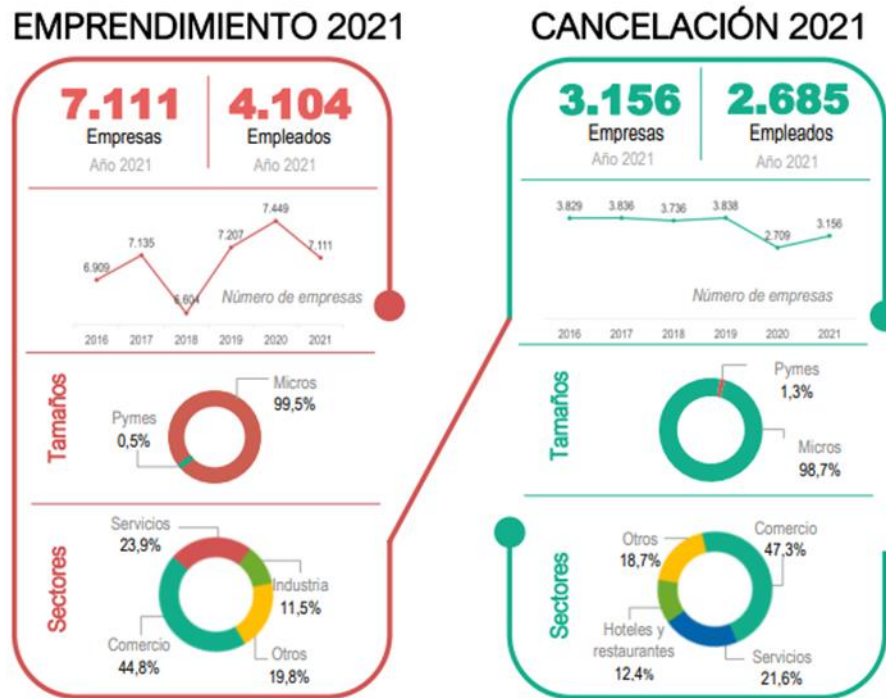
Nota: Nuevas empresas constituidas en Santander I semestre 2022, (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2022)

A pesar de una recuperación activa en el sector, esto no significa directamente ganancias positivas para las empresas. Diversos factores han afectado directamente la situación de los restaurantes en el país. Uno de los principales problemas es el aumento del precio de las materias primas, las cuales para el año 2022 se incrementaron hasta en un 38% (Rodríguez, 2022). Una inflación a nivel que generó mayor endeudamiento en los empresarios se suma la adición

nuevamente del impuesto al consumo y el impuesto al valor agregado, los cuales después de distintas negociaciones con el gobierno nacional no se llegó a un acuerdo y regresará para el 2023. Otro inconveniente para el sector fue el incremento del salario mínimo como lo explica Felipe Gómez empresario gastronómico de Manizales, “El incremento del salario básico fue una dificultad para las empresas colombianas, especialmente este sector donde la mayoría son microempresas, empresas familiares y pequeñas empresas” (Rodríguez, 2022). Todo este panorama con las distintas situaciones llevó a tomar la decisión de subir precios en los restaurantes en un 12% y un 26% disminuyendo así el margen de rentabilidad de los negocios. Esto presenta un problema a la hora de emprender en el país ya que se ve como una restricción para iniciar una de negocio en el sector (Hena Mesa, 2010). Situación que se vio reflejada en los emprendimientos del departamento de Santander, el cual disminuyó con respecto al año anterior, Ver figura 4.

Figura 4

Emprendimientos creados y empresas cerradas en el 2021



Nota: Dinámica empresarial 2021, (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021)

En los últimos años en la ciudad de Bucaramanga se ha evidenciado lo que se denomina un “Boom gastronómico”, definido como un reconocimiento sobre el servicio de restaurantes de una ciudad por su importancia gastronómica o por su aumento exponencial en el número de restaurantes (Lopez, 2011), el cual ha sido impulsado por cuatro puntos esenciales: El aumento de la población joven, el aumento del poder adquisitivo en la ciudad, la relevancia de restaurantes hoy en día y el interés por la comida internacional (Carlos & Sergio, 2019).

Un aumento de la población joven se observa debido a que Bucaramanga es una ciudad universitaria que cada vez más agrupa jóvenes de diferentes partes del país y del mundo. Esta afluencia de gente en la ciudad genera aumento en la demanda, creando una necesidad de aumentar

la oferta gastronómica con diversidad. Además, esta demanda va acompañada de diferentes poderes adquisitivos, creando establecimientos para los diferentes bolsillos y no centrados en un solo sector socioeconómico (Carlos & Sergio, 2019).

Bucaramanga se ha identificado como una de las ciudades más económicamente estables en Colombia. En los últimos años la inversión extranjera y nacional en la ciudad han producido un aumento de establecimientos de comercio, hotelería, restaurantes, entre otros. Creando así una oferta más amplia en el sector de la gastronomía (Carlos & Sergio, 2019).

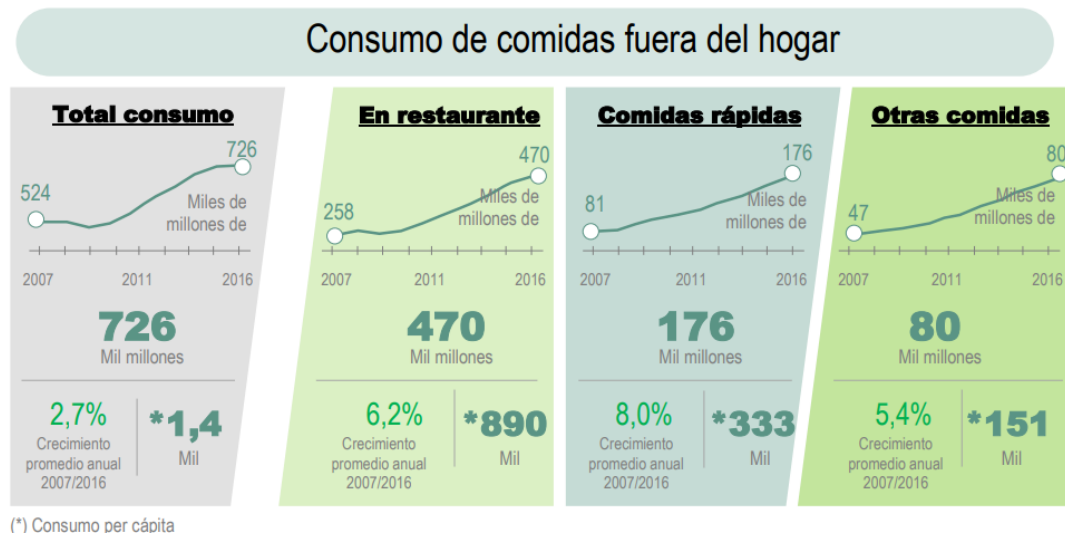
Diferentes factores como las redes sociales y el aumento de la capacidad adquisitiva de la ciudad han generado un mayor interés en el comer por fuera de casa en distintos restaurantes. (diaz,2013). Por ello en los últimos años, la actividad de asistir a establecimientos gastronómicos pasó de ser una actividad ocasional o para fechas especiales a ser una actividad de fines de semana o mayor frecuencia (Carlos & Sergio, 2019).

Como producto de los otros tres factores, el aumento de la población universitaria y un mayor poder adquisitivo para viajar se genera un crecimiento en el interés por distintas comidas de distintas partes del mundo influenciado a su vez por el mundo digital, las redes sociales y el uso del internet masivo (Carlos & Sergio, 2019).

Todos los factores mencionados anteriormente se ven evidenciados en un mayor consumo fuera del hogar en el mercado bumangués como lo muestra un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el 2017. Ver figura 5

Figura 5

Consumo de comidas por fuera del hogar en Bucaramanga 2017



Nota: Actualidad Económica, Sector restaurantes, (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

5.1.2 Competencia

Dentro del mercado bumangués no existe algún Cheese Bar o gastrobar que se dedique a la comercialización de quesos, venta de platos y bebidas con servicio a la mesa. Es por ello que se denomina como competencia a aquellos gastrobares que ofrecen platos preparados junto con bebidas alcohólicas como vinos, cervezas y/o coctelería y además llevan un tiempo en el mercado. No se incluyen establecimientos con el concepto de restaurante o bares. Los establecimientos definidos son:

Tabla 2

Competencia para el Cheese Bar

Nombre	Ubicación	Concepto
--------	-----------	----------

Abychuela Gastro Bar	Cra. 34 #51-95, Cabecera del Llano, Bucaramanga	Restaurante Bar con platos de autor, carta de vinos, cocteles y cervezas.
Rudo Cocina Irreverente	Tv. 93 #34, La Victoria, Bucaramanga	Gastro Bar con amplia carta de platos y coctelería.
Bit	Cra. 37 #52-31, Cabecera del Llano, Bucaramanga	Bar especializado en coctelería con aperitivos, entradas y pizzas.
Malytule	Cl. 31#31-14, Bucaramanga	Restaurante Bar enfocado comida rápida, platos internacionales, coctelería y café bar durante el día.
Beer Station	Centro Comercial Parque Caracolí 29-145 Carrera 27 Cañaveral, Floridablanca.	Bar especializado en cervezas de barril, hamburguesas y cosas de picar.
Barsak	Cra. 36 #43-46, Cabecera del Llano, Bucaramanga.	Gastro Bar con platos de autor, amplia oferta de cocina internacional y licores.
La Birrería	Cacique Centro Comercial, Cl 93 #34-99, Bucaramanga.	Restaurante Bar que ofrece hamburguesas, comida rápida y cervezas con un ambiente tipo Irish pub.
Rafikki	Cra. 35a # 54-79, Cabecera del Llano, Bucaramanga	Bar que ofrece coctelería profesional ambientado con música y además ofrece aperitivos.
Sunset Gastro Bar	Cra. 27 #42-53, Sotomayor, Bucaramanga	Restaurante Bar con diferentes comidas rápidas y bebidas.
Honey Gastro Bar	Cr 19, # 104-59 local 106, Bucaramanga	Restaurante con platos variados, cocktail bar y vinos.

Nota: Elaboración propia

Nota: Investigación en páginas web y redes sociales.

5.2 Descripción de productos y servicios

Los productos y servicios ofrecidos en el Cheese Bar se clasifican principalmente en dos grupos:

- Productos de la tienda delicatessen: Agrupa todos los productos como quesos frescos, semimadurados y madurados, carnes frías y cortes finos, mermeladas, aceites, vinagretas y productos gourmet. Estos se venden al detal y en la mayoría de los casos se corta y se vende la cantidad deseada por el cliente. Estos productos buscan satisfacer la necesidad de los clientes de adquirir estos productos frescos y llevarlos a sus hogares para su consumo directo o uso en distintas preparaciones.
- Productos y servicios ofrecidos en la sala y barra: Estos son los diferentes aperitivos, entradas, tapas, platos, postres, vinos, cocteles, cerveza, entre otros, que se ofrecen con servicio a la mesa para consumo en el lugar. Se busca una experiencia de la más alta calidad que simula un gastrobar europeo con servicio a tiempos y formalidad en servicio y ambiente.

5.3 Mercado potencial y objetivo

El mercado potencial para Qava Cheese Bar son todas las personas en el Área Metropolitana de Bucaramanga mayores de 18 años, de estratos cuatro, cinco y seis que recurre establecimientos gastrobares o restaurante bar. El límite de edad se estipula por ser un establecimiento que expende bebidas alcohólicas.

5.4 Investigación de mercados

5.4.1 Diseño de la investigación

El muestreo realizado para el análisis del mercado en estudio presente fue muestreo no probabilístico por conveniencia, donde la muestra es elegida arbitrariamente por el investigador a

su conveniencia. El mercado objetivo son todas las personas mayores de edad residentes del Área Metropolitana de Bucaramanga, por ende, su sesgo es mínimo.

Para recopilar un amplio espectro de datos en la investigación se decide realizarlo mediante un método cualitativo y otro cuantitativo. Una encuesta virtual que permite obtener la parte cuantitativa donde se obtienen datos del mercado objetivo, sus tendencias de consumo, posible interés en la idea de negocio y clientes potenciales. Adicionalmente, en la parte cualitativa se realiza una entrevista a una persona relevante en el sector gastrobar en la ciudad de Bucaramanga, donde se busca explorar mediante la experiencia del individuo el comportamiento, tendencias del mercado gastrobar y su situación actual.

5.4.2 Problema de investigación

El objetivo de esta investigación es explorar las tendencias, preferencias y necesidades de la población objetivo, con el fin de analizar y comprender el comportamiento del mercado. Asimismo, determinar la percepción de los clientes potenciales de la idea de negocio y acogida del mismo, además entender a la población que no recurre este tipo de establecimientos y evaluar cómo captar a los mismos.

Se recolecta la información mediante el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, estas proporcionan resultados objetivos y confiables del mercado objetivo. Con base a la información recopilada se realiza el plan de mercadeo y posteriores análisis de la idea de negocio.

5.4.3 Investigación cuantitativa

5.4.3.1 Muestra. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística la población proyectada en el año 2021 para Bucaramanga y su área metropolitana es de 1.497.556 personas (**DANE, 2021**). Por ende, la población de estudio es infinita, pues esta es mayor de 100.000 individuos (**López & Fachelli, 2015**). Para determinar el número teórico de la muestra se usa la siguiente ecuación:

Valor de n

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Efecto significativo con un nivel de confianza del 95% (1,96)

P= Proporción esperada (50%)

Q= Probabilidad de fracaso (1-Q=50%)

E= Error estimado (5%)

Entonces, reemplazando:

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2} \approx 384$$

El tamaño de muestra teórico aproximado es de 384 personas.

El valor teórico es usado como referencia, en la investigación se usa un valor aproximado de un 40% del valor teórico. Siendo un muestreo a conveniencia, se considera este porcentaje un rango de datos que permite obtener conclusiones importantes y generales de la población de estudio. El 40% del valor teórico representa una muestra de 154 siendo este el valor real usado.

5.4.3.2 Diseño de la encuesta. La encuesta para la investigación cuantitativa se diseña en tres secciones. Inicialmente, seis preguntas que permiten caracterizar la población objetivo con preguntas generales como género, edad, estrato socioeconómico y finalmente una pregunta de consumo en gastrobares que secciona la muestra en dos.

Si en la primera sección se identifican como consumidores de gastrobares, la encuesta los lleva a la segunda sección de nueve preguntas que buscan conocer sus hábitos de consumo, tendencias y posible interés en la idea de negocio.

Por otra parte, si su respuesta es negativa en la primera sección, los encuestados son direccionados a la tercera parte denominada no consumidores de gastrobares, donde se busca indagar las razones por las cuales no consumen en este tipo de establecimientos y además captar un posible interés en la idea de negocio. El diseño de la encuesta se encuentra en el Apéndice A.

Tabla 3

Ficha Técnica encuesta

FICHA TÉCNICA	
Introducción de la encuesta	Basándonos en la Ley Estatutaria 1581 de 2012 del Congreso de la República de Colombia, por la cual se dictan disposiciones para la protección de datos personales y en la Resolución de Rectoría de la Universidad Industrial de Santander, 1227 del 22 de agosto de 2013, sobre

tratamientos de datos personales, se determina lo siguiente:

La información aquí suministrada es de carácter confidencial, pues esta forma parte de la elaboración de un plan de negocios para el curso de Trabajo de Grado II del pregrado de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander. Esta encuesta está dirigida a los habitantes de la ciudad de Bucaramanga y su área Metropolitana, y tiene como finalidad conocer y recolectar información de las tendencias de consumo en Gastrobares o restaurante bar en la población dirigida. Los datos obtenidos se utilizarán sólo para fines académicos.

Es fundamental tener en cuenta que en este formulario no hay respuestas correctas ni incorrectas, su participación es totalmente voluntaria y puede darla por finalizada cuando así lo requiera. Además, este cuestionario no se necesitará de sus datos personales (como nombres, ciudad de residencia, teléfono, correo electrónico, etc.) ya que respetamos su privacidad y nos acogemos a la normativa de recolección de datos.

Cualquier duda o sugerencia que tenga acerca de la encuesta o del proyecto de creación de empresa, por favor puede contactarse al correo henry2170337@correo.uis.edu.co

Fecha de realización	Marzo de 2023
Mercado objetivo	Habitantes mayores de edad del Área Metropolitana de Bucaramanga
Método de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Tamaño de muestra	154
Técnica de recolección de datos	Encuesta virtual mediante Google forms
Ciudad de aplicación	Área Metropolitana de Bucaramanga

5.4.4 Investigación cualitativa

En esta fase se realiza una entrevista a un gerente de un reconocido gastrobar en la ciudad, donde mediante esta herramienta se busca complementar los datos recopilados en la encuesta y se conoce de manera directa un modelo de negocio similar al planteado.

5.4.4.1 Diseño de la exploración cualitativa. Mediante una serie de preguntas centradas en obtener información de la percepción del mercado de su negocio, tendencias que se identifican, nuevas necesidades, y cambios realizados para adaptarse a estas nuevas necesidades. Todo ello mediante el uso de un documento guía para realizar una entrevista fluida y pertinente, un lugar y tiempo acordado con el entrevistado y con su previa aprobación.

5.4.5 Resultados de la investigación

5.4.5.1 Resultados de la encuesta

5.4.5.1 Primera sección de la encuesta.

Género: Los datos obtenidos respecto al género se distribuyen así: 51,3% femenino y 48,7% masculino. Se evidencia una diferencia del 2,6% donde el género femenino es superior, estos datos son congruentes con los datos proporcionados por el DANE (Vanguardia Liberal, 2019). Se puede decir que existe una distribución casi equitativa en la población estudiada.

Edad

Los datos obtenidos de la edad en la muestra estudiada se distribuyen de la siguiente manera: 39,6% entre los 18 y 30 años, 23,4% entre los 31 y 45 años, 32,5% entre los 46 y 60 años, y 4,5% mayores de 60 años. Se hace una comparativa con las generaciones según los rangos de

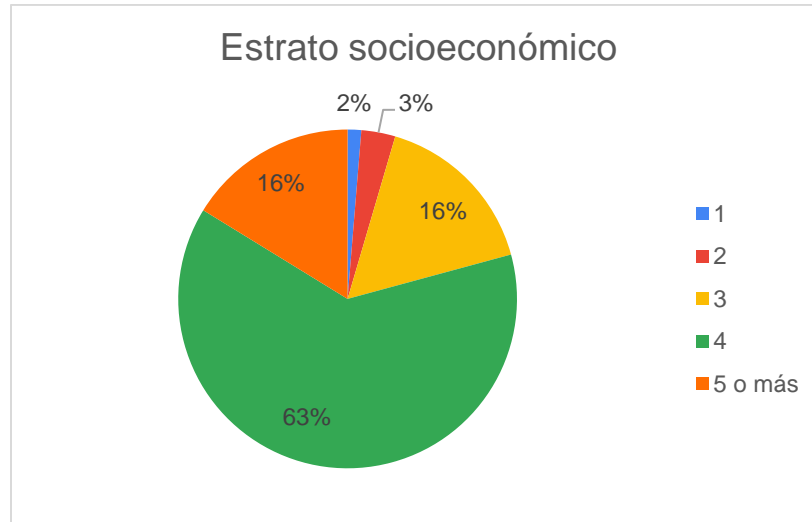
edad existe una gran distribución en la Generación Z, Millenials y Generación X. A partir de estos datos se pueden plantear diferentes estrategias de mercadeo para llegar a los diferentes grupos de edades según sus necesidades.

Municipio de residencia

Según los datos obtenidos en la encuesta, el 79,2% de los participantes residen en Bucaramanga, las personas restantes en los otros municipios del Área Metropolitana. Se ratifica la idea inicial de poner en la marcha la idea de negocio en la ciudad de Bucaramanga, ya que la mayoría del mercado potencial se encuentra en este espacio geográfico.

Estrato socioeconómico

Los resultados del estrato socioeconómico de la muestra se muestra una gran distribución del 63% de los datos para el estrato 4, 16,2% para estrato 5 o más y otro 16,2% para estrato 3, y el restante para otros estratos. Para la idea de negocio presente representa una buena muestra, ya que se enfoca en estrato 4 hacia arriba, conocer las tendencias de consumo de otros estratos permite comprender el presupuesto, frecuencia o razones por la cuales no se consume en gastrobares, de esta manera poder estudiarlos como clientes potenciales.

Figura 6*Estrato Socioeconómico*

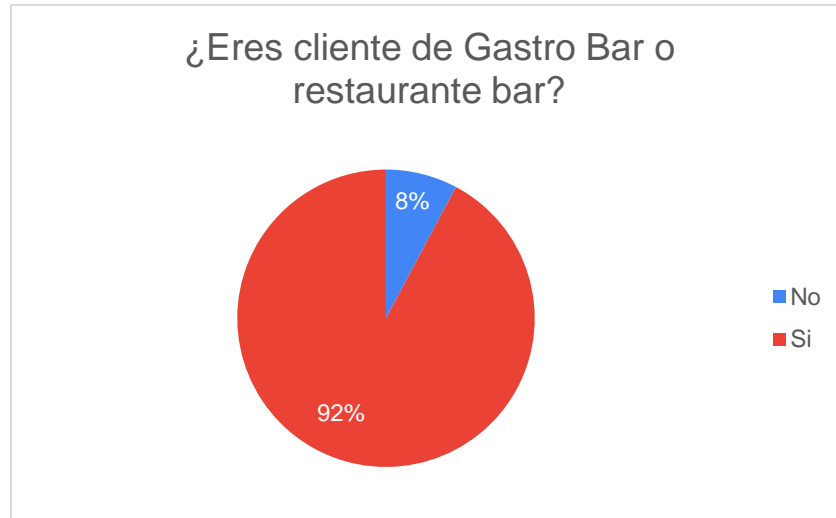
Nota: Resultados Investigación de mercados

¿Eres consumidor de gastrobares?

Esta pregunta se realiza con el objetivo de conocer la oportunidad que tiene Qava Cheese Bar en el mercado potencial. Se determina directamente si la muestra estudiada frecuenta este tipo de establecimientos y caracterizarlos. Según la respuesta de esta, se direcciona a los encuestados a una sección diferente para clasificarlos en consumidores y no consumidores. Según los datos obtenidos, el 92,2% de los encuestados frecuenta este tipo de establecimientos, lo cual representa un porcentaje significativo para la investigación en cuestión, ya que significa que una gran parte de la muestra son clientes potenciales.

Figura 7

Clientes frecuentes de gastrobares



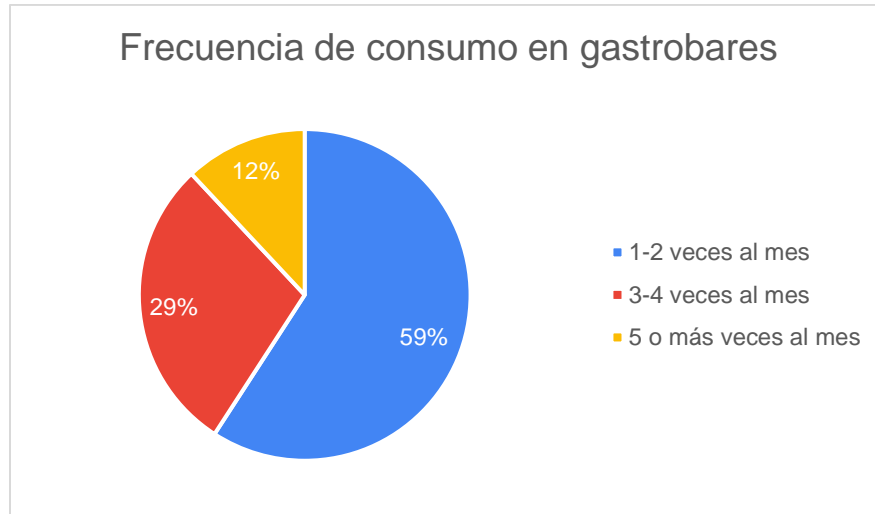
Nota: Resultados Investigación de mercados

5.4.5.2 Segunda sección de la encuesta.**Frecuencia de consumo**

Posteriormente a confirmar que son consumidores en gastrobares, se cuestiona la frecuencia con la cual asiste a este tipo establecimientos. La respuesta sigue siendo una estimación ya que fluctúa con el tiempo, pero establece unos parámetros de la demanda en el mercado potencial. Siendo la gran mayoría con un 59,2% para 1 a 2 veces al mes. En la Figura 8 se evidencia los porcentajes distribuidos.

Figura 8

Frecuencia de consumo en gastrobares



Nota: Resultados Investigación de mercados

¿Con quién frecuentas este tipo de establecimientos?

Esta pregunta permite conocer los hábitos de consumo de las personas que visitan gastrobares. Mediante la pregunta se conoce el tipo de personas con las que consumen en estos establecimientos, permitiendo conocer como acercarse al mercado objetivo en el plan de mercadeo y saber de igual manera que tipo de ambiente ofrecer para el público. Se refleja un gran porcentaje que va en pareja seguido de familia y amigos.

¿Qué gastrobares frecuentas en Bucaramanga?

Esta pregunta abierta se formula con el fin de conocer los sitios donde frecuentan el mercado potencial y compararlo con el análisis previo de la competencia. De esta manera comprender cuales son los principales competidores actuales, estudiar qué productos ofrecen y cuál es su propuesta de valor.

Entre los datos obtenidos, sobresalió Abychuela, un gastrobar descrito en el análisis de la competencia, Enfocado en comida saludable y bebidas alcohólicas, seguido de Bananas Grill Bar, reconocido bar en la ciudad por servir comida rápida junto con una amplia carta de coctelería.

Otros de los sitios más repetidos en la encuesta fueron Peregrina y Rudo Gastro Bar, curiosamente son gastrobares que no tiene más de un año desde su apertura y han tenido buena recepción por el mercado bumangués. De esta manera, se puede entender que el mercado bumangués está abierto a conceptos nuevos de gastrobares en la ciudad.

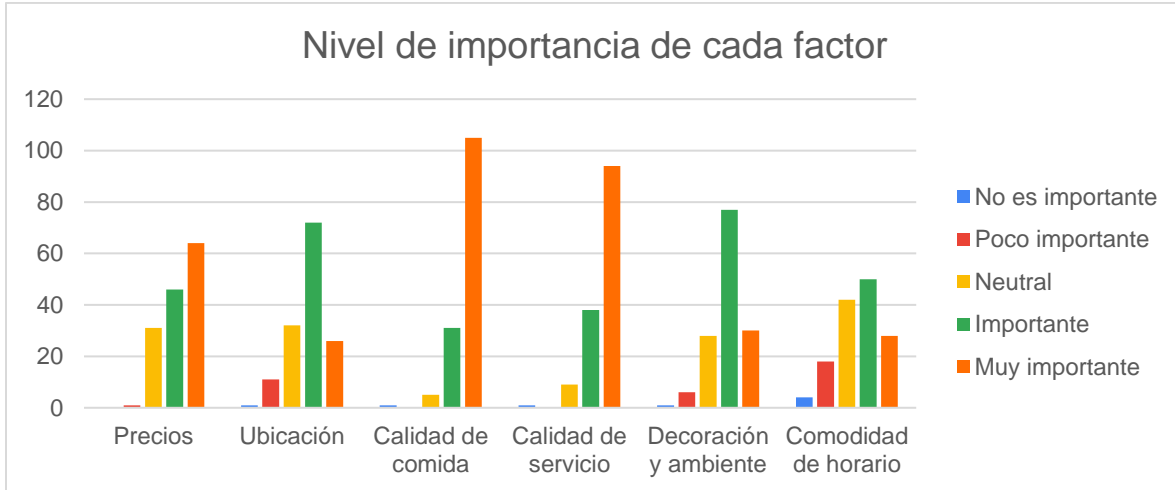
¿Qué importancia le das a los siguientes factores en un gastrobar?

En esta pregunta se evalúan los distintos factores que hacen parte de la esencia de un gastrobar y la importancia que tiene para el mercado objetivo. Según los resultados obtenidos se destaca de gran nivel de importancia de la calidad de la comida y del servicio, seguido de los precios, decoración y ambiente y finalmente la ubicación y comodidad en el horario.

Esto permite identificar que las principales características que ve el mercado potencial en los gastrobares, siendo estas la calidad de la comida y servicio, donde la idea de negocio se debe enfocar. Además, trabajar en los precios para ser competitivos en el mercado.

Figura 9

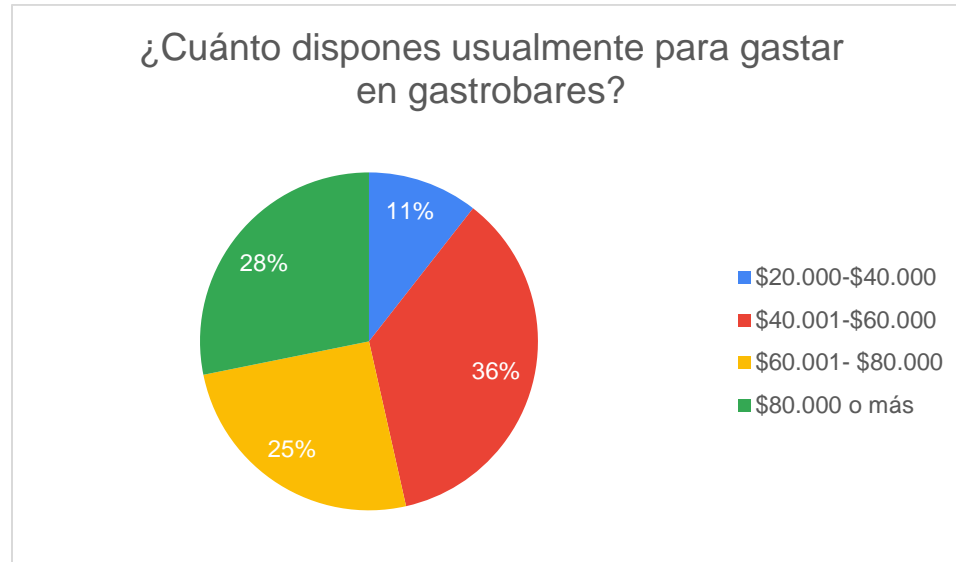
Importancia de los factores en un gastrobar



Nota: Resultados Investigación de mercados

Presupuesto para gastrobares

Esta pregunta posee una gran importancia pues permite conocer el dinero promedio que gastan los consumidores en gastrobares, de esta manera se puede estimar el precio de los diferentes productos del gastrobar y cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales. Un 36% se encuentra en un rango de \$40.000 -\$60.000 y un 28% de \$80.000 o más. Lo cual representa una población con poder adquisitivo para los productos y servicios proyectados de Qava Cheese Bar.

Figura 10*Presupuesto Consumidores*

Nota: Resultados Investigación de mercados

¿Por qué frecuentas este tipo de establecimientos?

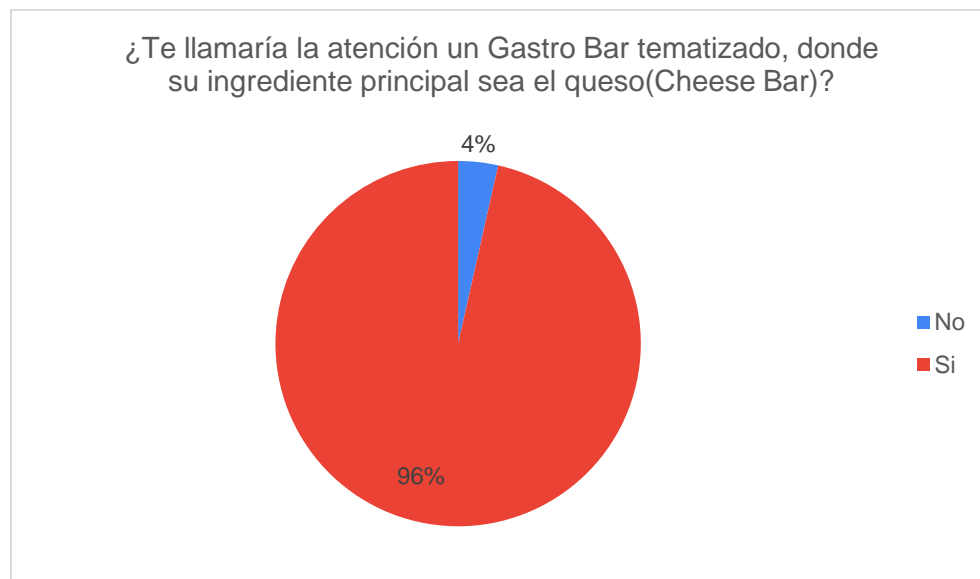
Según los datos recolectados la mayoría de los encuestados frecuenta este tipo de establecimientos por fechas especiales como: cumpleaños, aniversarios, grados, entre otros; seguido de ocio y citas. Esta pregunta aporta información de las razones por las cuales el mercado potencial consume en gastrobares, posteriormente en un plan de mercadeo se puede elaborar estrategias que ofrezcan la idea de negocio como un lugar adecuado e ideal para este tipo de ocasiones y así captar más clientes.

Interés en un Cheese Bar

Se realiza una pregunta directa a los consumidores frecuentes de gastrobares si estarían interesados en una idea de negocio como la de Qava Cheese Bar, recibiendo una aceptación del 96,5% de los encuestados, lo cual representa un claro interés en ella.

Figura 11

Interés en Cheese Bar



Nota: Resultados Investigación de mercados

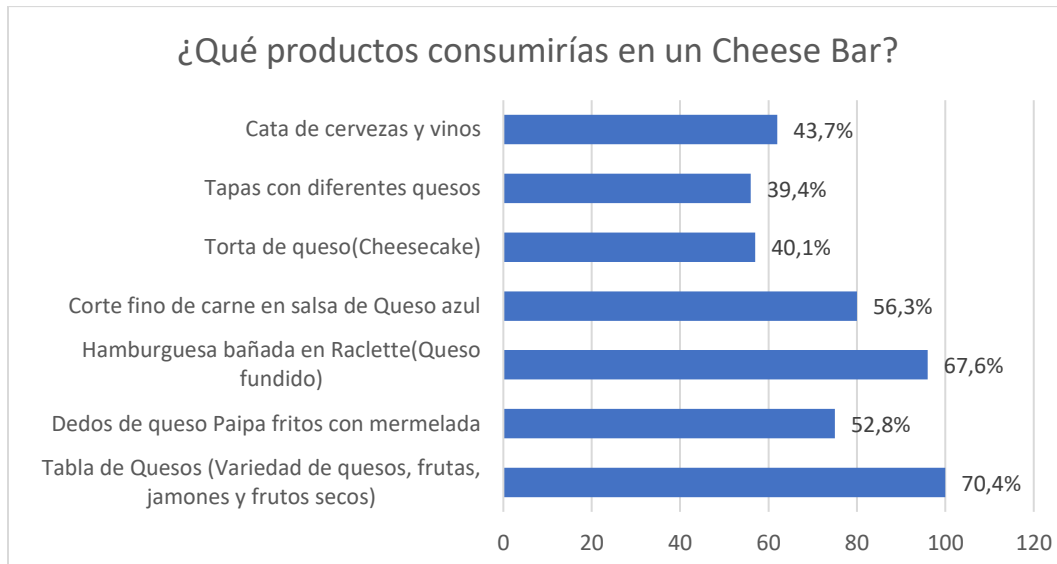
¿Cuáles de los siguientes productos consumirías en un Cheese Bar?

Esta pregunta se formula con el objetivo de conocer los potenciales productos de interés del mercado objetivo cuando la idea de negocio sea puesta en marcha. De esta manera se analizan los principales intereses y necesidades del mercado bumangués en el momento de consumir en un Cheese Bar y así empezar a direccionar el mercadeo de la empresa de la mano de la carta elaborada por cocina. Los productos más destacados son la tabla de quesos, la hamburguesa bañada en

Raclette, el corte fino de carne en salsa de queso azul y la entrada de dedos de queso paipa con mermelada.

Figura 12

Interés productos Cheese Bar



Nota: Resultados Investigación de mercados

¿Estarías a dispuesto/a consumir productos locales de alta calidad en un espacio agradable bajo un concepto innovador por un precio más alto?

El objetivo de formular esta pregunta es exponer de manera indirecta el valor agregado y característico que tendrá Qava Cheese Bar. Así, evaluar la disposición del mercado potencial de pagar más dinero por obtener este valor agregado a cambio. Se obtiene una respuesta positiva del 98,6%, entendiendo así que los clientes pagan más dinero si ven reflejados estos elementos de calidad, los cuales deben ser esenciales y vitales en el gastrobar.

Figura 13

Disposición propuesta de valor

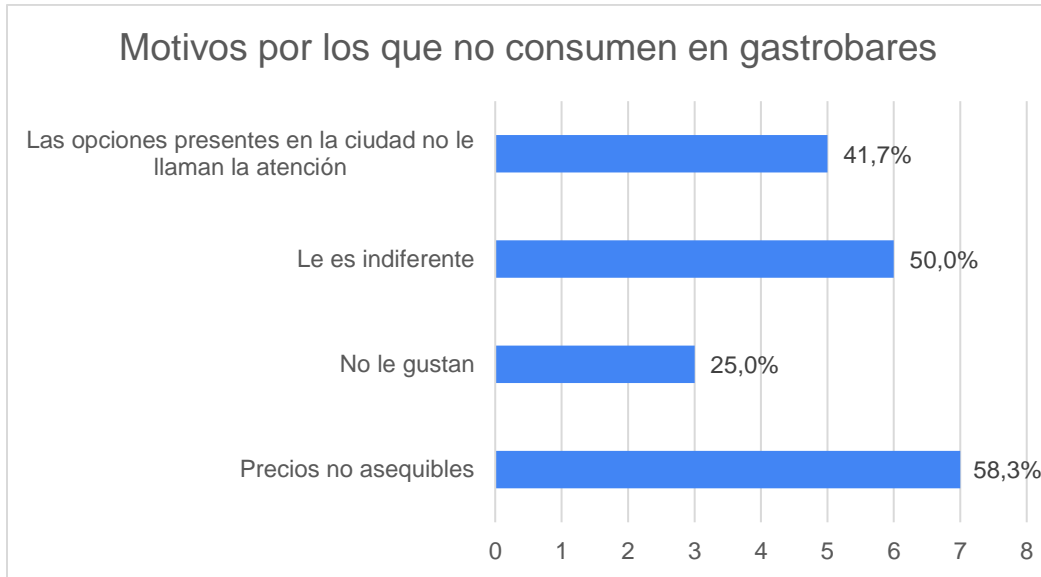


Nota: Resultados Investigación de mercados

5.4.5.3 Tercera sección de la encuesta.

¿Por qué no consumes en gastrobares?

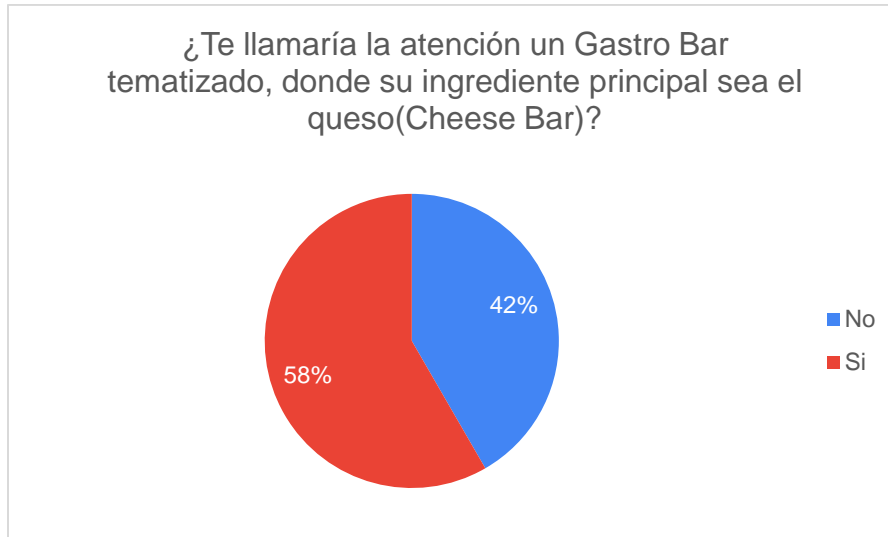
Por parte de las personas que indicaron no eran consumidores en gastrobares. Es formulada una pregunta directa para que expongan las razones por las cuales no frecuentan este tipo de establecimientos. Según los datos obtenidos, los mayores motivos son los precios no asequibles y la indiferencia a estos modelos de negocio. Consecuentemente, se evalúan cómo estas razones pueden usarse para trabajar en ellas y hacer la idea de negocio atractiva para los no consumidores frecuentes. En el presente caso se puede estudiar una posible estrategia de precio junto con un valor agregado de innovación.

Figura 14*Motivos No consumidores*

Nota: Resultados Investigación de mercados

Interés en un Cheese Bar (No consumidores)

Según los datos obtenidos de los no consumidores, existe una distribución del 58,3% positiva y un 41,7% negativa. Donde se evidencia un interés en la idea de negocio a pesar de no ser consumidores del sector. Se pueden plantear estrategias para atraer a los clientes que siguen relictantes.

Figura 15*Interés en un Cheese Bar (No consumidores)**Nota: Resultados Investigación de mercados***¿Cuáles de los siguientes productos consumirías en un Cheese Bar?**

Esta pregunta se formula para conocer el posible interés de los no consumidores en los productos que se ofrecerán en Qava Cheese Bar. A pesar de no ser consumidores se puede captar su atención mediante productos que sean atractivos para este mercado. Los productos que se destacan según los datos recolectados son la tabla de quesos, los dedos de queso paipa y la hamburguesa bañada en Raclette, productos que también coinciden con los consumidores.

Presupuesto

Según los datos recopilados, los no consumidores de gastrobares destinarían un 42% entre 20.000 y 40.000, un 33% entre \$40.001 y 60.000 y un 25% entre \$60.000 y \$80.000. Esto da un panorama del presupuesto que dispondría los clientes potenciales de la idea de negocio, siendo la

opción más repetida el menor valor. Se deben planear estrategias para resaltar la propuesta de valor y factores diferenciadores.

Figura 16

Presupuesto (No consumidores)



Nota: Resultados Investigación de mercados

¿Estarías a dispuesto a consumir productos locales de alta calidad en un espacio agradable bajo un concepto innovador por un precio más alto?

Se concluye la sección de los no consumidores, formulando la pregunta si pagarían más dinero a cambio de buenos productos, mejor calidad y servicio, obteniendo los siguientes resultados: 58% estaría dispuesto y el 42% restante no. Se sigue reflejando una ligera apatía al modelo de gastrobar, pero como se menciona previamente, puede ser tratado con estrategia empresarial y plan de mercadeo adecuados.

Los resultados completos de la investigación cualitativa y sus gráficos se encuentran consignados en el Apéndice B.

5.4.5.2 Resultados de las entrevistas

En la entrevista con expertos, a grandes rasgos se puede destacar el principal público que identifican los gerentes del sector. Se expone una población joven que asiste a este tipo de establecimientos para compartir en grupos de amigos durante la semana y también familias que asisten los domingos.

Establece también como principales factores para el éxito de un gastrobar, la atención al cliente y la calidad de la comida. A su vez, se ve estos componentes como agentes de fidelización en sus clientes.

Se identifica en el mercado la aparición de diferentes competidores que buscan ofrecer nuevos conceptos y una población que también se interesa en experimentarlos. La entrevista se encuentra consolidada en el Apéndice C

5.5 Conclusiones de la investigación de mercados

Después de las distintas fases desarrolladas en la investigación de mercados, se concluye a nivel general que Qava Cheese Bar que posee una gran demanda potencial por parte del mercado consumidor de gastrobares, además genera interés en su idea y modelo de negocio.

Según los datos recolectados hay puntos en los que se tiene que enfocar la idea de negocio para obtener una buena recepción en su puesta en marcha como lo son la calidad de la comida, calidad en el servicio, precio y ubicación del negocio.

Además, se encuentran los diferentes productos que el mercado potencial ve interesantes o consumirían en el Cheese Bar, de esta manera se pueden desarrollar estrategias para promocionar estos productos para estudiar el consumo cuando esté funcionando el negocio.

Finalmente, se puede afirmar que hay una gran oportunidad de crecimiento en el negocio en la ciudad de Bucaramanga, con un buen plan de mercadeo y una adecuada estrategia empresarial se pueden potencializar estas fortalezas que posee Qava Cheese Bar para incursionar de manera exitosa en el mercado.

5.6 Estimación y proyección de la demanda

La investigación realizada fue mediante un muestreo no probabilístico a conveniencia, lo cual brinda información importante, mas no concluyente. Es decir, se puede analizar las tendencias y preferencias del mercado objetivo, pero no ofrece información determinante para estimar la demanda de la idea de negocios, ya que no representa una gran proporción de la población estudiada. Por ello, se recurre a otro método que presenta una participación aproximada en el mercado.

Tabla 4

Participación en el mercado

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin Competencia	80%-100%

Nota: Adaptado de “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación en el mercado” (Entrepreneur, 2021)

Según la información proporcionada en la tabla y ajustándose a las características de Qava Cheese Bar dadas por el estudio del entorno, mercado y competencia realizados. Se clasifica como competidores pequeños y muchos, con productos diferentes a los del mercado. Con un porcentaje de 10-15% en el Área metropolitana de Bucaramanga, considerando su población de entre los 15 y 64 años en el área metropolitana de Bucaramanga del 70,2% según el DANE (DANE, 2021). Teniendo así una proporción de aproximadamente 105.100 personas.

Actualmente no se tiene información reciente y clara sobre el consumo específico en gastrobares y quesos en Bucaramanga ya que es una idea innovadora en la ciudad. Sin embargo, para estimar la demanda se toma en cuenta los factores importantes en la entrevista a expertos, la desatención a este mercado en la actualidad y la incursión de una idea innovadora se elige así un 40% de la proporción estimada del mercado.

Tabla 5

Proyección demanda

Estimado por mes	personas	Consumo promedio por persona	Demanda mensual estimada
3.503		\$45.000	\$157.635.000

Nota: Elaboración propia

6. Plan de mercadeo

6.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor principal planteada por Qava Cheese Bar en la ciudad de Bucaramanga es ofrecer una amplia variedad de productos innovadores y de alta calidad como platos, aperitivos, entradas y distintas preparaciones a base de queso en formato carta acompañados de distintas bebidas alcohólicas y no alcohólicas en un espacio agradable y adecuado.

Busca que sus comensales experimenten nuevos productos lácteos de alta calidad en preparaciones de meticolosa elaboración y emplatado en técnicas cercanas a la alta cocina, emulando el modelo europeo de gastrobar. Además, incursionar al cliente en el mundo de los quesos y carnes maduradas, generando interés en él y dándole la posibilidad de adquirir estos productos en su tienda ubicada en el establecimiento. Por otra parte, la mayoría de los productos usados son Santandereanos, dándoles una identidad local a cada uno de los productos consumidos en el gastrobar.

Qava Cheese Bar apunta a tener un espacio agradable, cómodo e innovador para cada uno de sus comensales, haciéndolo sentir en un lugar especial donde el ambiente, servicio, música, vestimenta del equipo, decoración y comida trabajan en armonía para hacer una experiencia única. Todo esto junto a una excelente atención al cliente, donde este se sienta acogido y acompañado en su proceso de compra.

6.2 Estrategias de producto

Es importante considerar el mercado donde se desarrollará Qava Cheese Bar. Actualmente en el mercado se encuentran diferentes gastrobares con una oferta de productos relativamente similar como se evidencia en el estudio de la competencia, la idea de negocios presente entraría de manera disruptiva en el mercado con productos nuevos e innovadores. Es allí donde las estrategias se deben centrar en el desarrollo de productos.

Los pilares esenciales de la oferta de productos de Qava Cheese Bar son su innovación, que son productos locales y de alta calidad. A partir de estas características se deben crear estrategias para desarrollar los distintos productos. Según la investigación de mercados realizada los productos que más llamaron la atención fueron la hamburguesa con queso fundido, la tabla de quesos y el corte fino de res en salsa de queso azul. Esto brinda una buena oportunidad de explotar los productos de Qava Cheese Bar pues representa una posible buena recepción de la diversificación de la carta del gastrobar, pues los productos reflejan diferentes grupos como entradas, plato fuerte y comida rápida.

Con los productos mencionados y otros de la carta es importante potencializar sus características de calidad, las cuales permitirán diferenciar los productos de la competencia con los propios. Una vez se analizan todas las posibles características de los productos junto con las estrategias de promoción se realiza una prueba del mercado lanzando los productos con la puesta en marcha del negocio.

Una vez los productos se encuentran en el mercado se estudia la recepción del mercado objetivo, estudiando los productos destacados y preferidos, potencializándolos junto con la promoción y distribución para alcanzar posibles nuevos consumidores. A medida que continúe la idea de negocio, es necesario ir conociendo las nuevas necesidades y tendencias de los clientes

que cambian con el tiempo. Para ello es necesario realizar constantes revisiones de los consumidores, análisis de consumo e investigaciones de mercado que permitan conocer estos cambios y adaptar los productos de Qava Cheese Bar.

6.3 Estrategias de precio

En la idea de negocios presente es importante tener claro que se posee una gran ventaja en costos, ya que serán sus propios proveedores de productos lácteos siendo estos los productos estrella de sus platos y de los más costosos.

Teniendo en cuenta lo anterior y los resultados obtenidos en la investigación de mercados realizada se plantean dos estrategias de precio para Qava Cheese Bar. Inicialmente se puede usar la ventaja de bajos costos para ofertar los productos y servicios a un menor precio que el de la competencia y el estipulado, esto solo con el fin de generar promoción de la nueva idea de negocio y atraer nuevos clientes. De esta manera se da a conocer los productos a los clientes potenciales y mediante la calidad y experiencia del gastrobar generar fidelidad. Posteriormente, a medida que avance la idea de negocio los precios se irán ajustando a la demanda y a los resultados de la investigación de mercados, poco a poco buscando una estrategia de precio por prestigio que transmita el valor agregado que aportan los productos y servicios de Qava Cheese Bar sin llegar al sobreprecio.

6.4 Estrategias de lugar o plaza

Considerando el modelo de negocio presente es importante centrar la estrategia de plaza en la ubicación del gastrobar ya que es clave y fundamental para el desarrollo del negocio. Es importante un lugar donde haya un gran flujo de personas, comercio alrededor, visible, seguro, de fácil acceso y que cuente con parqueaderos cercanos. El desarrollo de esta ubicación se encuentra en el análisis técnico.

Por otra parte, el servicio prestado por Qava Cheese Bar será físico en sus tienda y gastrobar, donde se prestarán los servicios de venta de productos al detal y servicio a la mesa a comensales en contacto directo con el cliente. Otros canales de distribución serán vía telefónica para pedidos, página web para ordenes online de productos y redes sociales para comunicación directa con el cliente y resolución de dudas.

6.5 Estrategias de promoción

Mediante la promoción se busca comunicar, informar y dar a conocer mediante distintos canales la existencia de la idea de negocio con sus productos y servicios. Por medio del uso de distintas herramientas digitales que permitan acompañar la idea de negocio en sus etapas de apertura, puesta en marcha y funcionamiento. A través de la publicidad creada en las distintas redes sociales como Facebook, Instagram y pagina web, se busca dar a conocer los productos ofertados, crear una comunidad web de contacto directo con los clientes y el mercado, además de incentivar el consumo mediante la presentación de las distintas ofertas de temporada, fechas especiales, entre otros.

Es importante que, así como en su negocio físico, las redes sociales de Qava Cheese Bar mantengan su identidad y su propuesta de valor, donde se muestra a un gastrobar elegante, comida de calidad, innovador y agradable. Es por ello que se plantea la subcontratación de un Community Manager, una persona experta en el área para que maneje todos los canales digitales del gastrobar.

Finalmente, para generar fidelización e interés por parte de los clientes, se desarrollará el programa de clientes fieles, donde mediante un registro en la página web, quedan en la base de datos del gastrobar donde se les informará vía email de todas las novedades, descuentos y eventos llevados a cabo. Además, por cada compra en la tienda o gastrobar, el cliente acumulará puntos y

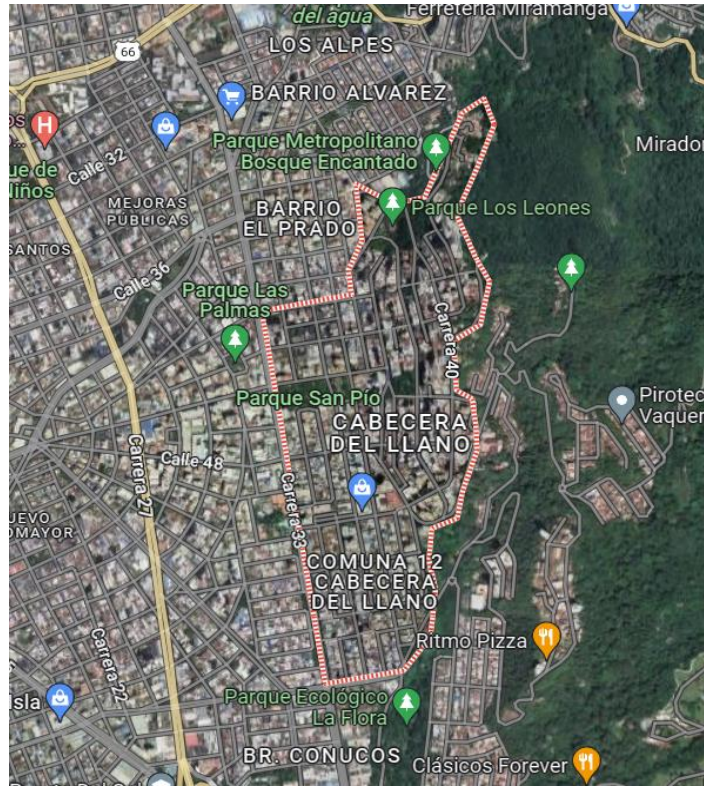
beneficios para próximas compras como: Bebidas gratis, prioridad de reserva para eventos especiales, regalos, descuentos en la comida, invitación a distintas catas y cursos de queso, entre otros. Todo el presupuesto y recursos planteados para publicidad se encuentran en el análisis financiero.

7. Análisis técnico

7.1 Localización de planta

7.1.1 Macro localización

Según los datos obtenidos en la investigación de mercados y la distribución de la población estudiada en el Área Metropolitana de Bucaramanga se decide localizar el gastrobar en la ciudad de Bucaramanga. A grandes rasgos la decisión a tomar para la localización de Qava Cheese Bar es la comuna o el barrio específico. Se decide ubicar el gastrobar en el barrio Cabecera del Llano, siendo este un sector destacado por su amplia variedad de centros comerciales, restaurantes y atractivos turísticos; convirtiéndolo en un punto estratégico en Bucaramanga (2018). Por otro lado, la gerencia de la empresa interesa en la idea de negocios (Lácteos Bethel) muestra su gran interés en desarrollar su nueva línea de negocios en el barrio indicado. Ver figura 17.

Figura 17*Localización Cabecera del Llano**Nota: Tomado de Google Maps***7.1.2 Micro localización**

En el área de Cabecera del Llano se ubican distintos posibles locales comerciales que estén disponibles para arriendo y sean adecuados para el tipo de negocio en cuestión.

- A.** Carrera 35#51-60, local comercial con área construida de 261m², arriendo de \$8.500.000, dos niveles, zona altamente comercial, estrato 6.
- B.** Carrera 35a#52-76, local comercial con área construida de 300m², arriendo de \$8.000.000, dos niveles, estrato 6.
- C.** Carrera 35a#52-65, local comercial área construida de 466m², arriendo de \$7.000.000, dos niveles, estrato 6.

D. Carrera 36#52-60, local comercial con área comercial de 262 m², arriendo de \$5.500.00, tres niveles, estrato 5.

Para escoger la localización óptima del Cheese Bar se recurre al método de factores ponderados, el cual mediante un análisis cuantitativo se comparan las diferentes alternativas dependiendo los factores que más influyan en la puesta en marcha de la idea de negocio (Gisbert & Raquel, 2019). Los principales factores para tomar en cuenta para la localización de Qava Cheese Bar, son la Accesibilidad, precio del arriendo, costos de adecuamiento, facilidad de parqueo y costo de servicios públicos. Se asigna un peso relativo a cada uno de los factores a criterio del formulador de la idea de negocio, además en una escala de 0 a 10 se califica cada una de las alternativas. La ponderación de los factores se evidencia en la Tabla 6.

Tabla 6

Método de factores ponderados

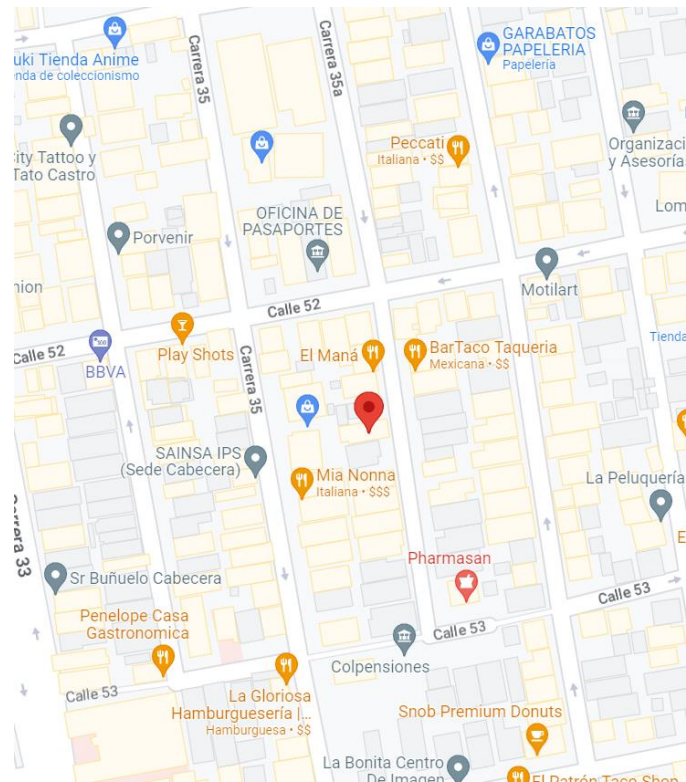
Factores	Peso Relativo (%)	Alternativas			
		A	B	C	D
Precio del arriendo	30	3	5	7	8
Costo de adecuamiento	30	4	7	3	3
Accesibilidad	10	9	8	8	6
Facilidad de Parqueo	10	7	9	9	5
Costo de servicios públicos	20	6	6	6	8
Puntuación total		4,9	6,5	5,9	6

Nota: Elaboración propia

Según los datos obtenidos la opción B es la localización óptima para Qava Cheese Bar, otro punto a favor que se evidenció en el estudio de la localización B fue que este tiene un espacio adecuado para la distribución pensada del gastrobar, esto se visualiza de mejor manera en el siguiente punto. Como se evidencia en la Figura 18, la opción B presenta una localización comercial estratégica.

Figura 18

Microlocalización Opción B



Nota: Tomado de Google Maps

7.2 Distribución de planta

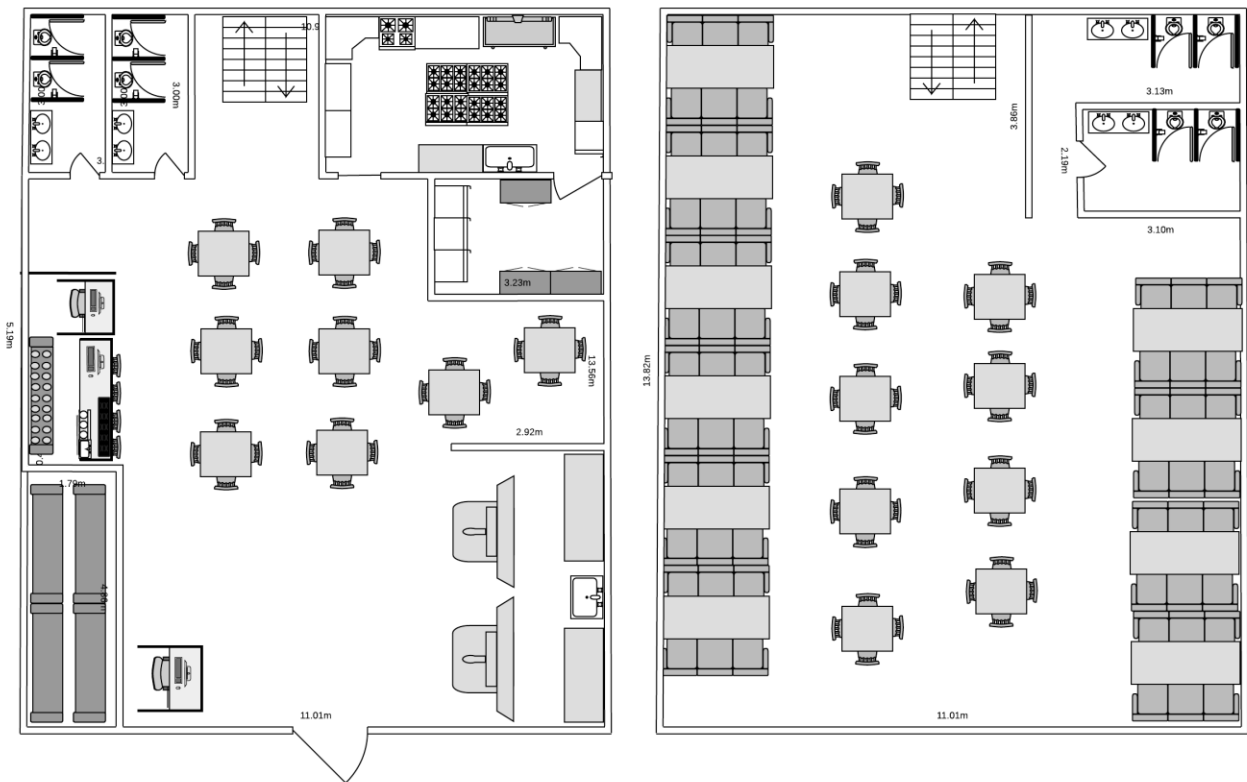
Para la operación diaria de Qava Cheese Bar se definen las siguientes áreas de trabajo las cuales serán los espacios asignados en la planta estipulada para su función:

- Sala(comedor): Espacio designado para distribuir las mesas y sillas donde se acomodarán los comensales para disfrutar de su comida.
- Barra: Área donde se encontrará el espacio de trabajo del barman para preparar y servir las distintas bebidas solicitadas por los clientes y comandas traídas por los meseros. Este espacio cuenta con un computador para el sistema POS y caja registradora, Stand de copas, exhibición de botellas, hieleras, barra para clientes con 4 puestos.
- Cava: Pequeña cava de madera que almacena los quesos madurados a cierta temperatura en estantes de madera separados adecuadamente.
- Tienda Delicatesen: Espacio destinado a la venta de quesos y carnes frías para los clientes, dispondrá de dos neveras para almacenar los productos, computador con caja registradora, mesas para el corte de los quesos y espacio para el peso electrónico.
- Cocina: Área destinada a la preparación de platos solicitados por los clientes por parte del equipo de cocina dispone de todas las máquinas y equipos necesarios para el procesamiento de alimentos y distintas preparaciones.
- Almacén: Espacio que se utilizará para almacenar las materias primas como alimentos, insumos, bebidas y utensilios necesarios. Es de fácil acceso a la cocina.
- Baños: Área común con una batería de baños compuesta por dos unidades, distribuida para hombres y mujeres.

Una vez definidos los espacios de trabajo, se modela la distribución de la planta para Qava Cheese Bar en sus dos niveles, esta se evidencia en la Figura 19.

Figura 19

Diseño de Planta



Nota: Elaboración propia

7.3 Especificación de maquinaria y equipos necesarios

De igual manera, en la especificación técnica de la maquinaria y equipos requeridos se divide en los distintos espacios para entender la necesidad de cada uno de ellos. Mediante

diferentes cotizaciones en establecimientos y negocios dedicados a la venta de este tipo de equipos y utensilios para negocios de restaurante y bares, se especifica la maquinaria y equipos que necesita Qava Cheese Bar para su puesta en marcha, estos se evidencian en la Tabla 7.

Tabla 7*Maquinaria y Equipos necesarios*

Maquinaria y Equipos	Valor
Cocina	
Horno industrial	\$12.000.000
Campana extractora	\$4.000.000
Freidoras (2)	\$10.000.000
Estufas industriales	\$15.000.000
Nevera (2)	\$14.800.000
Congeladores (3)	\$12.600.000
Lavavajillas	\$28.000.000
Mesas de trabajo (4)	\$2.400.000
Licadoras	\$1.900.000
Batidora	\$3.100.000
Juego de recipientes para almacenar	\$900.000
Utensilios de cocina	\$8.000.000
Batería de cocina industrial	\$7.500.000
Tabla de picar (6)	\$900.000
Juego de coladores	\$450.000
Computador	\$5.000.000
Sala	
Mesas (27)	\$17.680.000
Sillas (68)	\$10.800.000
Sofás (20)	\$7.000.000
Barra	\$1.000.000
Lámparas (12)	\$1.200.000
Sillas altas (4)	\$1.120.000
Menaje para el servicio	\$15.000.000
Juego de copas (20)	\$250.000
Juego de manteles (27)	\$7.020.000
Computadores (2)	\$10.000.000
Caja Registradora (2)	\$200.000

Barra de Licores	\$1.000.000
Utensilios de coctelería	\$3.000.000
Hielera coctelera	\$5.000.000
Maquina cafetera	\$1.800.000
Aire acondicionado (6)	\$15.000.000
Escritorio	\$290.000
Equipo de sonido	\$4.800.000
Impresora	\$500.000
Teléfono (3)	\$270.000
Tienda Delicatessen	
Neveras para queso y carnes frías (2)	\$4.500.000
Tajadora	\$4.800.000
Empacadora al vacío	\$13.000.000
Balanza con etiquetadora	\$3.900.000
Cuchillos (4)	\$720.000
Repisas de madera para la cava	\$1.200.000
Almacén	
Estante	\$2.800.000
TOTAL	\$280.150.000

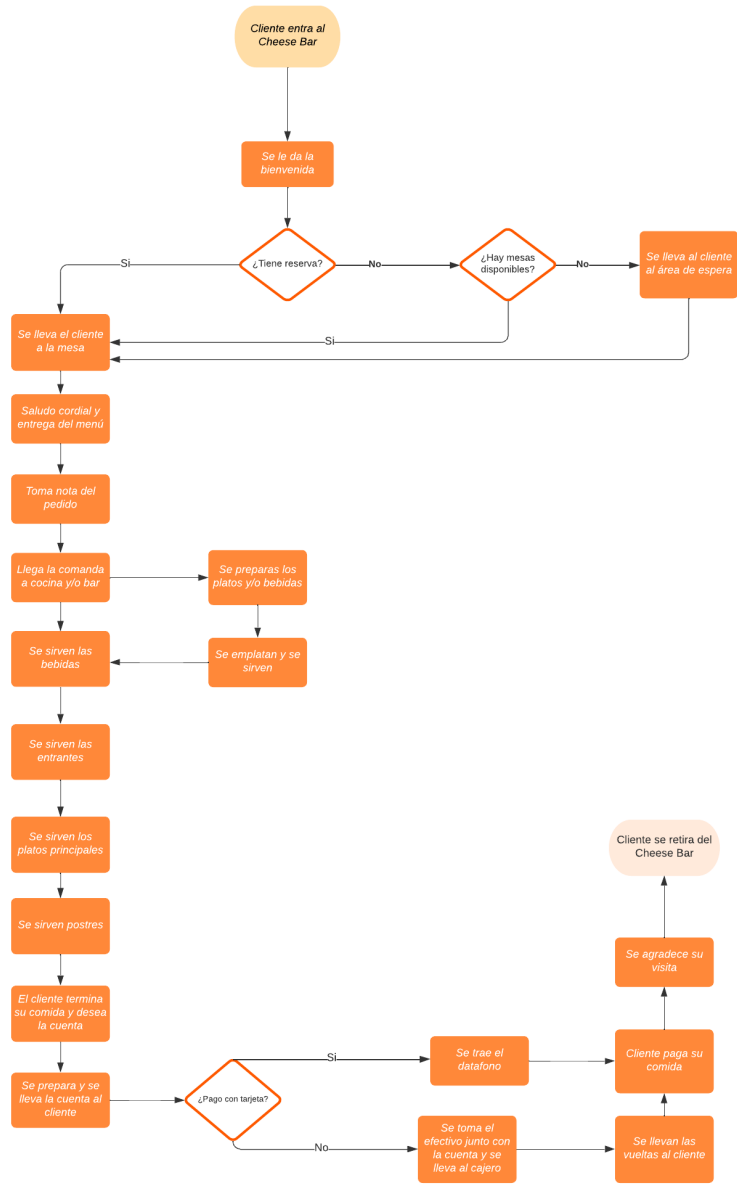
Nota: Elaboración propia

7.4 Descripción de operaciones y procesos

En la operación general del Cheese Bar se destacan dos principales procesos los cuales tienen como principal actor al cliente en su proceso de compra. Se definen dos procesos diferentes, el cliente que va a consumir en el restaurante en mesa y el cliente que va a adquirir productos en la tienda delicatessen, los cuales se ven en las Figura 20 y Figura 21 respectivamente.

Figura 20

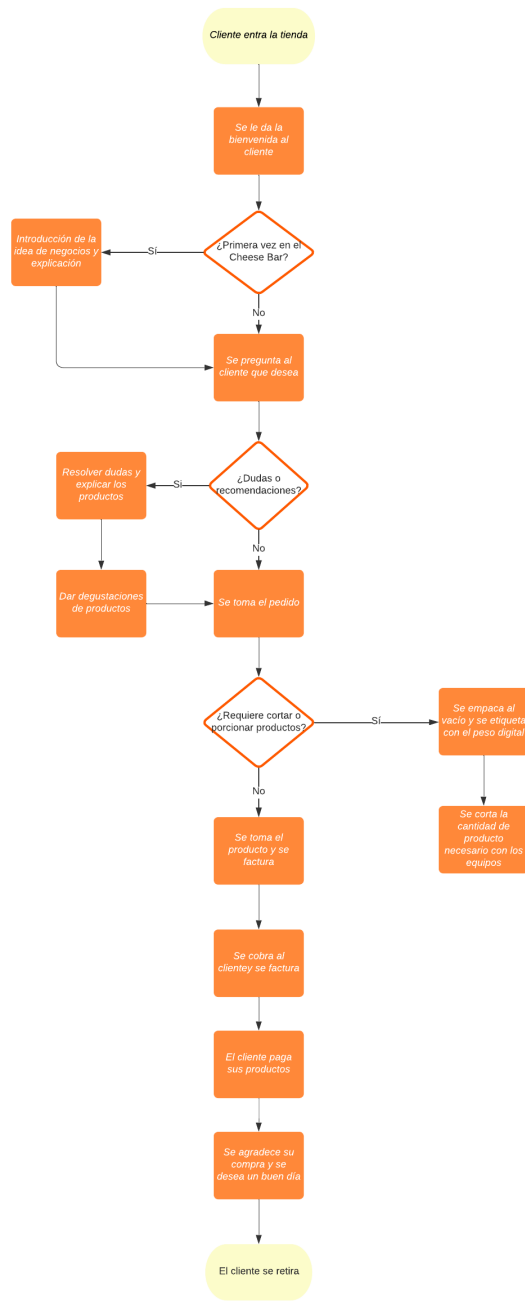
Diagrama de flujo de Servicio en la mesa



Nota: Elaboración propia

Figura 21

Diagrama de Flujo de Compra en la tienda



Nota: Elaboración propia

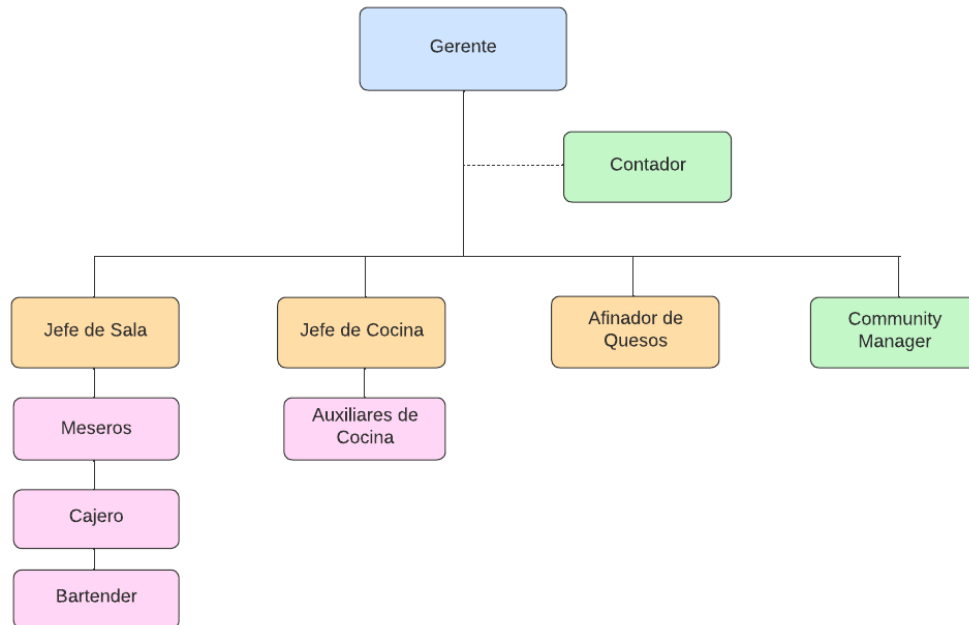
7.5 Capacidad instalada

El área destinada para Qava Cheese son los 300m² estipulados en el estudio de la planta, este espacio se divide para ambos procesos: el servicio en mesa y la compra en tienda delicatessen. Según lo establecido la planta tiene la capacidad de tener 128 clientes al mismo tiempo en el gastrobar, contemplando la capacidad estimada de 134 clientes al día en la investigación de mercados. El horario de apertura es de doce de medio día hasta las diez de la noche, seis días a la semana. Lo que equivale 312 días al año de trabajo. Para lograr esta capacidad estipulada por día se establece una plantilla inicial de personal como: Jefe de Sala, meseros, cajero, bartender, Jefe de cocina, auxiliares de cocina, afinador de quesos, entre otros. Se exponen en el análisis organizacional donde cada uno de los cargos trabajan en sinergia para cumplir con los objetivos empresariales.

8. Análisis Organizacional

8.1 Organigrama

Con el fin de definir la estructura organizacional de Qava Cheese Bar se plantea inicialmente el organigrama que poseerá la empresa. Se establecen y definen diez cargos con los cuales contará la empresa, excluyendo el gerente general que será el propietario del establecimiento se generarán veintiún empleos directos de manera preliminar, a medida que avance el proyecto se evaluará la posible realización de cambios y aparición de nuevos cargos. Esto con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa en el tiempo. Ver Figura 22

Figura 22*Organigrama Qava Cheese Bar**Nota: Elaboración propia*

8.2 Descripción de perfiles y manual de funciones

La descripción de perfiles y manual de funciones del personal requerido para Qava Cheese Bar se encuentran en el Apéndice D.

8.3 Estructura Salarial

Para la asignación de salarios y tipo de contrato va directamente relacionada con el organigrama empresarial y la cantidad de empleados por cargo. Se tienen en cuenta los distintos factores de cada puesto, como las responsabilidades, habilidades requeridas, experiencia, personas a su cargo, entre otros. El tipo de contratación asignado para el Gerente, Jefe de Sala, Jefe de

cocina, meseros, barman, afinador, cajero y auxiliares de cocina es a término indefinido. Por otra parte, el contador y el Community manager es por prestación de servicios, ya que brindan servicios de apoyo a la empresa.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta el valor del salario mínimo legal vigente en Colombia que para el año 2023 es de \$1.160.000 con un auxilio de transporte de \$140.606 para las personas que ganen menos de dos salarios mínimos (Ministerio de Trabajo, 2022). Es por ello que es importante tener la información precisa sobre las prestaciones sociales que deben ser pagadas por ley. En la Tabla 8, se muestran los aportes sociales estipulados.

Tabla 8

Aportes Sociales

Aportes Sociales		
Salud	Empleador	8,50%
	Trabajador	4%
Pensión	Empleador	12%
	Trabajador	4%
Riesgos laborales	Riesgo I	0,522%
	Riesgo II	1,044%
	Riesgo III	2,346%
	Riesgo IV	4,350%
	Riesgo V	6,960%
Parafiscales	SENA	2%
	ICBF	3%

Caja de compensación	4%
Cesantías	8,33%
Intereses a cesantías	1%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Dotación	7,00%
Total	59,37%

Nota: Elaboración propia

A partir de esta información, los criterios establecidos para cada salario y el tipo de contratación, se realiza la estructura salarial mostrada en la Tabla 9.

Tabla 9

Estructura Salarial

Cargo	Cantidad	Salario Base	Auxilio de transporte	Aportes y prestaciones	Salario Total(unidad)	Total Mensual
Gerente	1	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 2.671.650	\$ 6.671.650	\$ 6.671.650
Jefe de Sala	1	\$ 3.200.000	\$ 0	\$ 1.721.730	\$ 4.921.730	\$ 4.921.730
Jefe de Cocina	1	\$ 3.200.000	\$ 0	\$ 1.721.730	\$ 4.921.730	\$ 4.921.730
Afinador de quesos	1	\$ 2.000.000	\$ 140.606	\$ 1.187.400	\$ 3.328.006	\$ 3.328.006
Mesero	8	\$ 1.200.000	\$ 140.606	\$ 712.440	\$ 2.053.046	\$ 16.424.368
Cajero	1	\$ 1.200.000	\$ 140.606	\$ 712.440	\$ 2.053.046	\$ 2.053.046
Bartender	1	\$ 1.800.000	\$ 140.606	\$ 1.068.660	\$ 3.009.266	\$ 3.009.266
Auxiliar de Cocina	5	\$ 1.200.000	\$ 140.606	\$ 712.440	\$ 2.053.046	\$ 10.265.230
Contador	1	\$ 1.200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Community manager	1	\$ 2.100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
Total	21					\$ 54.895.026

Nota: Elaboración propia

8.4 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

El reclutamiento de personal se realizará por medios digitales como la red social LinkedIn y portales de empleo como Computrabajo. Como primera instancia se validan los requisitos para el puesto de trabajo, posteriormente se realiza una entrevista para evaluar algunos conocimientos y tener un acercamiento más personal con el candidato. Después se llevarán a cabo todas las pruebas psicotécnicas necesarias y los cargos que requieran tener personal bajo su control se evaluarán su inteligencia emocional junto con otras habilidades blandas. El personal de cocina y sala será estudiado por sus jefes inmediatos en los puestos de trabajo según estos lo requieran. Para concluir, se efectúan los exámenes médicos necesarios.

9. Análisis Legal

9.1 Procedimiento para constitución de la empresa

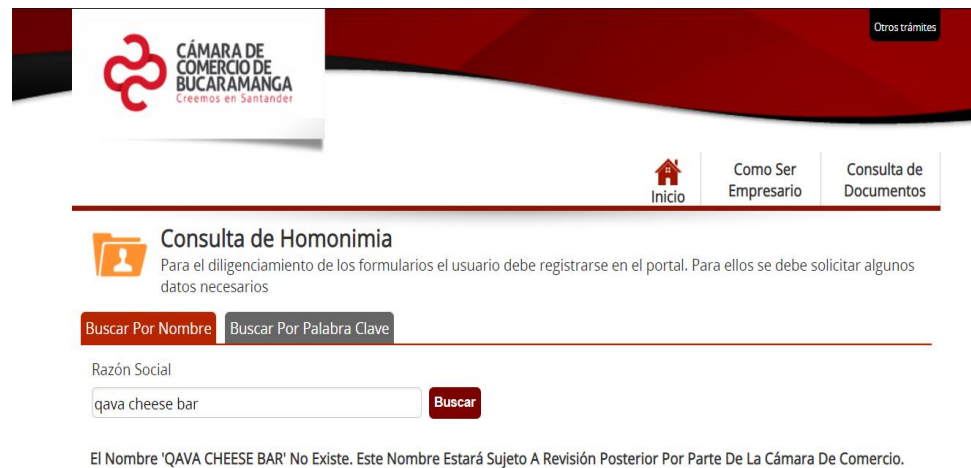
Para la creación formal de la empresa “Qava Cheese Bar” es necesario gestionar distintos procesos, obligaciones y documentos necesarios mediante la realización de los siguientes pasos:

1. Consulta de Homonimia: Mediante este proceso se determina la autenticidad y disponibilidad del nombre del establecimiento de la idea de negocios a desarrollar. Es decir, permite conocer si existen o no otras empresas con el mismo nombre que el emprendedor desear registrar (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2013). Para la

marca “Qava Cheese Bar” no existe registro alguno a nivel regional ni nacional. Ver Figura 23.

Figura 23

Consulta de Homonimia



The screenshot shows the website interface for the Cámara de Comercio de Bucaramanga. At the top, there is a navigation bar with the logo and name of the chamber, and a menu with options like 'Inicio', 'Como Ser Empresario', and 'Consulta de Documentos'. The main content area is titled 'Consulta de Homonimia' and includes a sub-header 'Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios'. Below this, there are two search buttons: 'Buscar Por Nombre' (selected) and 'Buscar Por Palabra Clave'. A search input field labeled 'Razón Social' contains the text 'qava cheese bar' and a 'Buscar' button. The search results display the message: 'El Nombre 'QAVA CHEESE BAR' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio.'

Nota: tomado de Sin tramites, Cámara de Comercio de Bucaramanga.

2. Actividad Comercial: La clasificación internacional de todas las actividades económicas que puede desarrollar una empresa son determinadas por el código CIU. En el caso del Cheese Bar, al ser un restaurante bar el código es 5611 que permite el expendio de alimentos a la carta junto con bebidas alcohólicas y servicio a la mesa (DIAN, 2021), además como se realiza venta de productos lácteos como quesos posee el código 4722 (DIAN, 2021).

3. Registro Único Tributario: “Es el proceso por el cuales las personas naturales, jurídicas y demás sujetos de obligaciones administradas por la DIAN, obligados a inscribirse” (DIAN, 2022). Éste se realiza mediante la página web de la DIAN.
4. Pagos: Para la puesta en marcha del Cheese Bar es necesario realizar una serie de pagos que son los siguientes:
 - Tarifa por matricula mercantil: Es el documento que permite a los comerciantes registrar públicamente toda su actividad mercantil, inscripción o anotación de los diferentes actos u operaciones, libros y documentos que carácter mercantil (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023).
 - Tarifa de derechos de autor Sayco y Acinpro: Regula el uso de comunicación pública de la música. Sus tarifas se definen por la ubicación, categoría, valor base liquidación, capacidad y nivel socioeconómico.

9.2 Marco Legal

Las siguientes son las normas, leyes y artículos a cumplir que establecen los parámetros legales que rigen al sector en cuestión y por ende a la idea de negocio.

- Ley 232 de 1995, establece las normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. Presenta las obligaciones que deben cumplir los establecimientos abiertos al público.
- Ley 152 de 1994, establece el lugar de funcionamiento de la empresa de acuerdo al plan de ordenamiento territorial.
- Artículo 78 de la Constitución política de Colombia. Donde se regula el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos a la comunidad, así como la información que debe suministrarse para su comercialización.

- Ley 962 de 2005, Artículo 27. Dictamina las normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales, en cuanto a los requisitos exigibles para la apertura y funcionamiento de los establecimientos de comercio.
- Ley 9 de 1979, la cual dictamina las medidas sanitarias para los establecimientos comerciales.
- Ley 905 de 2004, sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia.
- Ley 1429 de 2010, la cual expide la Ley de formalización y generación de empleo.
- Ley 50 de 1990, Código sustantivo del trabajo. Donde el empleador y trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, obra o tarea. Respetando siempre el salario mínimo legal vigente.
- Decreto 2150 de 1995, artículo 47 “Los establecimientos a que se refiere el artículo anterior solo deberán: 1. Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y designación expedida por la entidad competente del respectivo municipio. 2. Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley. 3. Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad. 4. Cancelar los derechos de autor previstos en la Ley, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos. 5. Obtener y mantener vigente la matricula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio. 6. Cancelar los impuestos de carácter distrital y municipal.”
- NTS-USNA 006, la cual establece la infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica en áreas de servicio y producción.

- NTS-USNA 007, norma sanitaria de manipulación de alimentos, donde se establecen los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos gastronómicos durante su cadena con el fin de proteger la salud del consumidor.
- BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), estas aseguran que las condiciones de elaboración y manipulación de alimentos sean las correctas, con el objetivo de garantizar la inocuidad en los alimentos y salud de los consumidores.

9.3 Personería Jurídica

En el proceso de elección de la personería jurídica de “Qava Cheese Bar” se evalúan las distintas posibilidades para constituir la empresa. Se constituirá la empresa bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas y dicta las responsabilidades de los socios solo en el monto de sus respectivos aportes (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2013). Esta modalidad presenta los siguientes beneficios:

- El proceso de constitución y reforma de la sociedad es más eficiente que otras sociedades.
- Puede llevarse a término indefinido, así como su formulación de actividades lícitas.
- Es posible determinar las reglas que van a regir en el funcionamiento de la sociedad
- Se pueden crear y determinar diversas clases y series de acciones
- No se exige revisor fiscal.
- El capital puede ser diferido en pagos dentro de los 2 primeros años.
- Los accionistas son responsables sólo hasta el límite de sus aportes.
- Los accionistas no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier naturaleza en que incurra la sociedad.

- Agilidad en el proceso de liquidación de la sociedad.

Los documentos para gestionar los trámites ante la cámara de comercio para una de empresa S.A.S son los siguientes:

- Formularios de Registro Único Empresarial (RUT)
- Formato único con otras Entidades
- Documento de constitución
- Boleta de Pago Impuesto de Registro Prerut.

10. Análisis de Impacto

10.1 Impacto Social

Desde el punto de vista social, la puesta en marcha de un gastrobar en la ciudad de Bucaramanga, específicamente en la zona urbana de Cabecera del Llano presenta distintas afectaciones en la sociedad y por ello es importante involucrarlas en el proceso del proyecto en cuestión. En el documento “Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos” se describe el estudio de impactos sociales como “Proceso de identificación y gestión de los temas sociales de los proyectos de desarrollo, incluyendo el involucramiento de las comunidades afectadas a través de procesos participativos de identificación, evaluación y gestión de los impactos sociales.” (Vanclay, 2015)

Es por ello que es necesario identificar dos grupos de interés impactados socialmente: la comunidad aledaña y los consumidores directos de los productos y servicios ofrecidos por el gastrobar. Así se pueden analizar los posibles impactos en estos dos casos.

En el caso de las comunidades aledañas o vecinas a la posible localización del Cheese Bar, el ruido causado por las principales actividades del negocio puede presentarse como una molestia para la comunidad. El gastrobar operará desde las horas del mediodía hasta diez de la noche en su cierre final. A pesar de tener una temática nocturna, sólo se operará hasta la noche como otros restaurantes y café bares. Es importante resaltar que, en la zona indicada en el análisis técnico, es un lugar habitado por una gran variedad de establecimientos comerciales y negocios de comida. Por ende, no hay viviendas relativamente cerca al negocio.

Otro factor que está relacionado con el factor ruido, es la posible gran afluencia de personas en el sector producida por el gastrobar. Público que podría incomodar a la comunidad, ya que buscarán espacios de parqueo para sus vehículos y transitarán de manera recurrente por la zona. Este impacto se puede mitigar mediante una constante educación y concientización de la clientela sobre la búsqueda de sitios adecuados para parqueo de sus vehículos automotores y que, además, está prohibido realizarlo en las zonas señaladas o residenciales.

Finalmente, otro impacto para la comunidad que rodea el Cheese Bar es la generación de residuos sólidos y basuras producto de la actividad económica. Estos, junto a una mala gestión podrían desencadenar un problema ambiental comunitario desde malos olores hasta contaminación ambiental. Pero este se tratará a fondo en el impacto ambiental.

Por parte de los consumidores del Cheese Bar se pueden ver afectada su salud, producto de una inadecuada manipulación de los alimentos que desencadene en episodios de intoxicación u otros efectos en el cuerpo humano. Para ello se debe realizar un plan de control general de buenas prácticas de manufactura para el sector restaurantes y alimentos.

Finalmente, y a nivel general de toda la comunidad, se destaca el impacto positivo que puede tener la puesta en marcha de la idea de negocio siendo estos el crecimiento económico y la

generación de empleo. El sector restaurantes y comercio en el 2022 aportó el 55% de los nuevos puestos de trabajo (Portafolio, 2022). Tal como lo explica el Presidente de Fenalco, Jaime Alberto Cabal “Esto demuestra el valor agregado que el sector le ofrece al país y lo consolida como un importante jalonador de la economía” (2022).

10.2 Impacto Ambiental

Para la realización del estudio de impacto ambiental de la idea de negocios se utiliza una matriz de Leopold que tiene en cuenta los diferentes recursos impactados en el medio ambiente que son medidos por la magnitud y la importancia sobre ellos. Estos recursos son afectados por las distintas actividades realizar por parte del Cheese Bar. Las actividades son clasificadas por etapas en la siguiente tabla.

Tabla 10

Clasificación de actividades

Etapa	Actividades
Adecuación del Cheese Bar	Construcción base (suelos, estructuras, cava).
	Paredes, techo y labores de carpintería.
	Acabados y fachada.
Puesta en marcha del Cheese Bar	Limpieza general del negocio.

Manipulación de alimentos, entrega de suministros por parte de los proveedores y preparación de alimentos.

Montaje del servicio y preparación de los cocineros, auxiliares y meseros.

Lavado de vajilla, utensilios, cocina, parrillas, ollas, mesas y sillas.

Final del servicio, separación de residuos sólidos.

Nota: Elaboración propia

En la matriz se evalúan los distintos componentes que pueden ser afectados por la creación del Cheese Bar, desde las características física y químicas como los suelos y agua, las condiciones biológicas, hasta los factores culturales como el empleo, seguridad y redes de servicio.

Mediante la matriz de Leopold se determina la valoración del impacto que puede generar un proyecto en el ambiente y la sociedad. Siendo así un impacto bajo, medio, severo o crítico. Los resultados obtenidos de la matriz realizada para el Cheese Bar muestran una valoración de impacto baja de manera general en todas sus actividades a realizar. Sin embargo, se encuentra una gran incidencia en afectación en ciertos procesos, para los cuales se ve necesario plantear acciones preventivas y de corrección para evitar o minimizar los impactos socioambientales generados en los recursos más afectados. Las actividades que mayor impacto generan se pueden apreciar en el Apéndice E.

Recurso Agua:

- Uso racional y consciente del agua, mediante la verificación de grifos y llaves de paso.
- Uso de tecnologías eficientes mediante dispositivos de lavado a presión y secadores de mano para disminuir el consumo de agua.
- Lavado de alimentos en recipientes y no bajo el flujo continuo de agua.
- Mantenimiento constante para evitar fugas en las tuberías o baños.

Recurso Aire:

- Mantenimiento de la campana extractora y ductos de aire de la cocina.
- Limpieza constante de la cocina y parrilla para evitar la acumulación de grasa.

Residuos Sólidos:

- Disposición adecuada de los aceites y grasas usadas en el gastrobar.
- Uso de productos de limpieza con menor agresividad medioambiental.
- Evitar la compra excesiva de materia prima que pueda convertirse en residuos orgánicos.
- Fomentar la separación adecuada en la fuente de los residuos para su posterior reciclado.

Recurso energía:

- Control de la apertura de nevera, cava, refrigeradores o cuartos fríos para disminuir el consumo de energía.
- Aprovechar al máximo la luz natural del día y usar tonalidades claras para disminuir el consumo energético.
- Limpieza constante de bombillas y fuentes de luz.

- Control de los empaques de neveras y cuartos fríos para evitar la pérdida de frío.

11. Análisis Financiero

11.1 Análisis de Inversión

La inversión inicial se hará en inversiones fijas, diferidas y en capital de trabajo. Las inversiones fijas representan todos los recursos necesarios para la operación de la idea de negocio. Las inversiones diferidas muestran aquellos recursos necesarios para la puesta en marcha del gastrobar como el estudio de factibilidad, adecuaciones, publicidad de lanzamiento, entre otros. La inversión en Capital de trabajo es la cantidad de dinero necesaria para solventar la mano de obra por los primeros tres meses de funcionamiento. Para determinar las inversiones necesarias se usan los datos recolectados por la investigación de mercados, los componentes del diseño de planta expuestos en el análisis técnico y el análisis organizacional de la mano de obra requerida. Cada uno de los componentes de las inversiones se encuentran de manera detallada en el Apéndice F.

Tabla 11

Inversiones

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Fija	\$ 280.150.000
Inversión Diferida	\$ 24.800.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 418.242.155
TOTAL	\$ 723.192.155

11.2 Análisis de las fuentes de financiamiento

Según las condiciones del proyecto y dada la inversión inicial. La gerencia de Lácteos Bethel plantea aportar un capital social de \$100.000.000 y el valor restante ser financiado por

entidades bancarias. Para este crédito la entidad bancaria de interés por la empresa proyecta un interés del 1.8% mensual. Para este crédito se presenta la siguiente tasa de amortización.

Tabla 12*Amortización del crédito*

CUOTA	PAGO	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
0				\$ 623.192.155,29
1	\$ 19.499.259,49	\$ 11.217.458,80	\$ 8.281.800,69	\$ 614.910.354,60
2	\$ 19.499.259,49	\$ 11.068.386,38	\$ 8.430.873,11	\$ 606.479.481,49
3	\$ 19.499.259,49	\$ 10.916.630,67	\$ 8.582.628,82	\$ 597.896.852,67
4	\$ 19.499.259,49	\$ 10.762.143,35	\$ 8.737.116,14	\$ 589.159.736,53
5	\$ 19.499.259,49	\$ 10.604.875,26	\$ 8.894.384,23	\$ 580.265.352,30
6	\$ 19.499.259,49	\$ 10.444.776,34	\$ 9.054.483,15	\$ 571.210.869,16
7	\$ 19.499.259,49	\$ 10.281.795,64	\$ 9.217.463,84	\$ 561.993.405,31
8	\$ 19.499.259,49	\$ 10.115.881,30	\$ 9.383.378,19	\$ 552.610.027,12
9	\$ 19.499.259,49	\$ 9.946.980,49	\$ 9.552.279,00	\$ 543.057.748,12
t10	\$ 19.499.259,49	\$ 9.775.039,47	\$ 9.724.220,02	\$ 533.333.528,10
11	\$ 19.499.259,49	\$ 9.600.003,51	\$ 9.899.255,98	\$ 523.434.272,12
12	\$ 19.499.259,49	\$ 9.421.816,90	\$ 10.077.442,59	\$ 513.356.829,53
13	\$ 19.499.259,49	\$ 9.240.422,93	\$ 10.258.836,56	\$ 503.097.992,97
14	\$ 19.499.259,49	\$ 9.055.763,87	\$ 10.443.495,61	\$ 492.654.497,36
15	\$ 19.499.259,49	\$ 8.867.780,95	\$ 10.631.478,54	\$ 482.023.018,82
16	\$ 19.499.259,49	\$ 8.676.414,34	\$ 10.822.845,15	\$ 471.200.173,67
17	\$ 19.499.259,49	\$ 8.481.603,13	\$ 11.017.656,36	\$ 460.182.517,31
18	\$ 19.499.259,49	\$ 8.283.285,31	\$ 11.215.974,18	\$ 448.966.543,13
19	\$ 19.499.259,49	\$ 8.081.397,78	\$ 11.417.861,71	\$ 437.548.681,42
20	\$ 19.499.259,49	\$ 7.875.876,27	\$ 11.623.383,22	\$ 425.925.298,20
21	\$ 19.499.259,49	\$ 7.666.655,37	\$ 11.832.604,12	\$ 414.092.694,08
22	\$ 19.499.259,49	\$ 7.453.668,49	\$ 12.045.590,99	\$ 402.047.103,09
23	\$ 19.499.259,49	\$ 7.236.847,86	\$ 12.262.411,63	\$ 389.784.691,45
24	\$ 19.499.259,49	\$ 7.016.124,45	\$ 12.483.135,04	\$ 377.301.556,41
25	\$ 19.499.259,49	\$ 6.791.428,02	\$ 12.707.831,47	\$ 364.593.724,94
26	\$ 19.499.259,49	\$ 6.562.687,05	\$ 12.936.572,44	\$ 351.657.152,50
27	\$ 19.499.259,49	\$ 6.329.828,75	\$ 13.169.430,74	\$ 338.487.721,76
28	\$ 19.499.259,49	\$ 6.092.778,99	\$ 13.406.480,50	\$ 325.081.241,26
29	\$ 19.499.259,49	\$ 5.851.462,34	\$ 13.647.797,15	\$ 311.433.444,12
30	\$ 19.499.259,49	\$ 5.605.801,99	\$ 13.893.457,49	\$ 297.539.986,62
31	\$ 19.499.259,49	\$ 5.355.719,76	\$ 14.143.539,73	\$ 283.396.446,89
32	\$ 19.499.259,49	\$ 5.101.136,04	\$ 14.398.123,44	\$ 268.998.323,45
33	\$ 19.499.259,49	\$ 4.841.969,82	\$ 14.657.289,67	\$ 254.341.033,78
34	\$ 19.499.259,49	\$ 4.578.138,61	\$ 14.921.120,88	\$ 239.419.912,90

35	\$ 19.499.259,49	\$ 4.309.558,43	\$ 15.189.701,06	\$ 224.230.211,85
36	\$ 19.499.259,49	\$ 4.036.143,81	\$ 15.463.115,67	\$ 208.767.096,17
37	\$ 19.499.259,49	\$ 3.757.807,73	\$ 15.741.451,76	\$ 193.025.644,42
38	\$ 19.499.259,49	\$ 3.474.461,60	\$ 16.024.797,89	\$ 177.000.846,53
39	\$ 19.499.259,49	\$ 3.186.015,24	\$ 16.313.244,25	\$ 160.687.602,28
40	\$ 19.499.259,49	\$ 2.892.376,84	\$ 16.606.882,65	\$ 144.080.719,63
41	\$ 19.499.259,49	\$ 2.593.452,95	\$ 16.905.806,53	\$ 127.174.913,10
42	\$ 19.499.259,49	\$ 2.289.148,44	\$ 17.210.111,05	\$ 109.964.802,05
43	\$ 19.499.259,49	\$ 1.979.366,44	\$ 17.519.893,05	\$ 92.444.908,99
44	\$ 19.499.259,49	\$ 1.664.008,36	\$ 17.835.251,13	\$ 74.609.657,87
45	\$ 19.499.259,49	\$ 1.342.973,84	\$ 18.156.285,65	\$ 56.453.372,22
46	\$ 19.499.259,49	\$ 1.016.160,70	\$ 18.483.098,79	\$ 37.970.273,43
47	\$ 19.499.259,49	\$ 683.464,92	\$ 18.815.794,57	\$ 19.154.478,87
48	\$ 19.499.259,49	\$ 344.780,62	\$ 19.154.478,87	\$ -0,00

11.3 Presupuestos

11.3.1 Presupuesto de ventas

Con el objetivo de estimar las ventas en el gastrobar se hace un promedio general de consumo por servicio, entiéndase servicio como el valor que consume un cliente en el gastrobar por visita. Según los datos obtenidos por la Investigación de mercados y lo planteado en el plan de mercadeo se parte de un servicio de \$45.000 por persona, lo cual solventa un plato promedio y una bebida. Considerando un aumento exponencial del 10% anual del precio de venta y un 5% anual de ventas en los cinco primeros años, se presenta una proyección de ventas para los primero 5 años.

Tabla 13

Proyección de unidades

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a vender	42.040	44.142	46.349	48.667	51.100
Incremento anual de ventas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Tabla 14*Proyección de ventas*

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$1.891.800.000	\$2.185.029.000	\$2.294.280.450	\$2.408.994.473	\$2.529.444.196

11.3.2 Presupuesto de gastos

Los gastos destinados para Qava Cheese Bar se dividen en tres: Gastos de personal administrativo, gasto de personal de ventas y gastos de administración. Cada uno de estos ítems se presentan de manera desglosada en el Apéndice F. A continuación de muestra los gastos totales de administración y de ventas para los primeros cinco años.

Tabla 15*Gastos de administración y ventas año 1 a 5*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	\$76.250.400	\$83.875.440	\$92.262.984	\$101.489.282	\$111.638.211
Gastos de Administración	\$79.057.100	\$83.009.955	\$84.670.154	\$86.363.557	\$ 88.090.828
Gastos de Personal de Ventas	\$331.449.323	\$364.594.256	\$401.053.681	\$441.159.049	\$485.274.954
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$486.756.823	\$531.479.651	\$577.986.819	\$629.011.889	\$685.003.993

11.4 Estructura financiera

Teniendo en cuenta la información financiera presentada anteriormente, se elabora una estructura financiera con el objetivo de desarrollar las proyecciones de cada uno de los estados financieros de Qava Cheese Bar, estos permiten una mejor y más clara toma de decisiones.

La estructura financiera del proyecto se consolida en el Apéndice F, allí se puede evidenciar el comportamiento de indicadores como el flujo de caja proyectado, el cual representa la liquidez de la empresa año a año, destacándose flujos positivos a partir del año 1.

De igual manera se refleja el estado de resultados del proyecto se encuentra en el Apéndice F donde se evidencia como aumenta año a año considerablemente los costos asignados a materia prima y mano de obra, los cuales se ven fluctúan por la variación en el entorno y afectan las ganancias en la idea de negocios sino no son gestionados de manera correcta. Sumado a lo anterior, allí también se encuentra el balance general que permite analizar la deuda año a año y otros activos.

11.5 Indicadores de rentabilidad

Una vez con los resultados obtenidos en la estructura financiera se inicia el cálculo de los indicadores de rentabilidad establecidos.

11.5.1 VPN

El valor presente neto (VPN), es un valor que permite calcular la diferencia de los ingresos y egresos a partir del valor agregado del proyecto en cada periodo, de esta forma de pueden tomar decisiones y determinar si un proyecto es viable financieramente.

El análisis del VPN se realizó tomando como referencia una tasa DTF de 3.5% y un factor de riesgo del 10%, obteniendo así una tasa de oportunidad del 13.85% anual. El VPN resultante es de \$260.911.920, afirmando así la viabilidad financiera de la empresa.

Tabla 16*Valor Presente Neto*

Año 0	\$	-723.192.155
Año 1	\$	288.660.281
Año 2	\$	341.694.220
Año 3	\$	285.239.612
Año 4	\$	259.577.853
Año 5	\$	227.907.991
TASA		13,85%
VPN	\$	260.911.290

11.5.2 TIR

Con el cálculo del VPN, se procedió a calcular el valor de la TIR o tasa interna de retorno, la cual junto con el VPN determinan la viabilidad financiera del proyecto, La TIR fue de 28.73%, siendo este valor considerablemente superior al de la tasa de oportunidad, lo cual indica que es rentable invertir en el proyecto. Cabe resaltar que la TIR promedio del sector en Colombia está entre 20% y 30%, mostrando así una buena idea de negocio.

Por otra parte, se calcula el periodo de recuperación de la inversión (PRI), le cual representa cuánto se tarda el proyecto en generar el dinero suficiente para saldar la inversión inicial. El valor encontrado para el periodo de recuperación en el escenario probable es de 2 años y 4 meses.

11.5.3 TIRM

Posteriormente, se calcula el indicador de Tasa interna de retorno modificada, la cual mide el grado de atractividad de un negocio para los inversionistas. La diferencia de la TIR calculada previamente, la TIRM considera de forma explícita la posibilidad de reinvertir los flujos incrementales de fondos del proyecto a una tasa diferente de la TIR. Según la gerencia de la empresa interesada se espera una tasa de reinversión del 15%, junto con la tasa de financiamiento

obtenida por los bancos, se obtiene una TIRM de 21.67%. Siendo un valor superior al de la tasa de reinversión muestra al proyecto como viable financieramente.

11.5.4 Punto de equilibrio

Finalmente, con los datos financieros descritos previamente, se procede a calcular el punto de equilibrio de Qava Cheese Bar, el cual representa el mínimo valor de ventas que se requieren para que el proyecto no genere pérdidas. Así como se ha estipulado previamente las unidades o ventas en la idea de negocio presente se representan por el número de servicios vendidos. Siendo estos 32.881 servicios vendidos.

10.6 Análisis de escenarios

Con el objetivo de analizar los diferentes escenarios que se puedan presentar en ejecución de Qava Cheese Bar, se consideran los escenarios: pesimista, probable y optimista. Para los cuales se presentan cada uno de los indicadores financieros.

Tabla 17

Análisis de escenarios

	Pesimista	Probable	Optimista
VPN	\$ 53.790.569	\$ 260.911.290	\$ 401.421.271
TIR	17,05%	28,73%	37,85%
PRI	2 años y 11 meses	2 años y 4 meses	1 año y 10 meses
TIRM	16.05%	21.67%	25%

Para el escenario pesimista, se consideró una disminución en las ventas del 10% y un aumento de costos de materia prima del 10% siendo un problema presentando en el análisis del

entorno, llevando a esto a un necesario aumento del precio de venta, generando una TIR del 17.05%. Aunque es un bajo valor, sigue siendo un valor superior a la tasa de oportunidad, además el VPN es positivo. Esto significa que a pesar de que el escenario no es el ideal y muestra ser el peor, se siguen recibiendo ganancias, generando cierto valor para los inversionistas en su percepción de riesgo.

Por otra parte, en el escenario optimista se plantea un aumento de las ventas presupuestadas, obteniendo una TIR del 37,85%. Esto convierte el proyecto en algo muy atractivo para los inversionistas y la empresa interesada, pues con solo un 5% de aumento en las ventas se llega a un VPN de \$401.421.271, siendo este muy superior al del escenario probable.

Cabe resaltar que todas las proyecciones se realizan con el estimado de precio de venta inicial bajo por su lanzamiento en el mercado y además los márgenes de utilidad son menores a los del mercado, convirtiéndolo aun así en un proyecto de alta atraktividad si se obtiene una buena respuesta del mercado bumangués.

Cada uno de los escenarios: probable, pesimista y optimista; se presentan con su flujo de caja, balance general, estado de resultados e indicadores. En los apéndices F, G y H respectivamente.

12. Análisis estratégico

12.1 Misión

Nuestra misión es satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, preparando y ofreciendo platos de la más alta calidad junto con un servicio personalizado y

empático que generen una experiencia excelente. Generando así una cultura positiva de consumo del queso en la comunidad local.

12.2 Visión

Para el año 2030 Qava Cheese Bar será el gastrobar líder en el mercado, convirtiéndose en un lugar insignia de la ciudad, caracterizado por sus productos innovadores y servicio de alta calidad. A su vez, haciendo presencia en otras ciudades del país con sedes.

12.3 Valores corporativos

Para Qava Cheese es de gran importancia destacar los valores que dirigen la naturaleza y el deber ser del negocio para brindar la mejor experiencia al cliente.

- **Honestidad:** Pilar fundamental del negocio, identifica a cada uno de los colaboradores en sus labores diarias y se ve reflejado en la confianza del cliente creando relaciones íntegras.
- **Trabajo en equipo:** El talento humano de la organización son la esencia de la idea de negocio, todos los colaboradores deben trabajar en conjunto con objetivos claros y la mejor actitud.
- **Calidad 100%:** Cada uno de los procesos llevados a cabo en el Cheese Bar deben llevarse a cabo de la mejor manera posible y que cada uno cumpla con los estándares necesarios. Los productos que llegan a los clientes deben tener la mejor calidad y además ser continua en el tiempo.
- **Orientación al cliente:** El servicio de la alta calidad, amabilidad, empatía y educación del comensal en el proceso de compra, hace parte de cada uno de los colaboradores que buscan la mejor experiencia de este.

12.4 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS de la idea de negocio puede verse en el Apéndice I.

12.5 Matriz DOFA

Tabla 18

Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio innovador, único en la ciudad. • Productos y servicio de alta calidad. • Relación estratégica como proveedor principal y experiencia en el mercado. • Medios de comunicación y ventas digitales que permiten mantener la relación con el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de posicionamiento en el mercado. • Poder de negociación medio con los clientes. • Desconocimiento de la demanda inicial. • Falta de experiencia en el sector gastrobar. • Inversión inicial alta.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Latente crecimiento en el sector de restaurantes y bares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barrera de consumo de quesos por el choque cultural. • Aumento en el precio de insumos por la economía actual.

-
- Facilidad de publicidad mediante medios digitales, redes sociales y páginas web.
 - Competencia relativamente baja, donde se pueden atender nuevas necesidades.
 - Materia prima a menor costo.
 - Variaciones en la demanda, un mercado que cambia sus necesidades constantemente.
 - Aparición de nuevos competidores.
-

Nota: Elaboración propia

12.5.1 Estrategias FO

Son las estrategias de fortalezas y oportunidades, estas se conocen como ofensivas, pues relacionan los puntos fuertes y positivos que presenta la empresa, viéndose como oportunidades de crecimiento para la empresa.

- Tomar ventajas del crecimiento el sector de gastrobares en la ciudad de Bucaramanga, donde la estrategia de posicionamiento en el mercado debe ser por su propuesta de valor innovadora.
- Plantear estrategias de precio considerando su ventaja competitiva al ser también proveedores.
- Aprovechando la competencia relativamente baja y la publicidad por redes sociales, se puede generar una necesidad por innovación en el mercado.

12.5.2 Estrategias FA

Se definen como estrategias defensivas, junta las fortalezas y amenazas de la empresa, de esta manera se potencializan las ventajas sabiendo como afrontar las amenazas de manera eficaz.

- Mediante diferentes estrategias de mercadeo y posición en el mercado, usar los distintos recursos como las redes sociales y las páginas web, para dar a conocer el gastrobar vendiendo su innovación y calidad.
- Establecer los factores diferenciadores a la competencia y aprovechar las fortalezas para ser competitivos en el mercado.
- Contemplar los diferentes escenarios en el mercado, estudiar la respuesta de los clientes después de su experiencia en gastrobar y trabajar en la fidelización de estos.
- Constantemente replantear el modelo Canvas y analizar como este cambia con el ciclo de vida del proyecto.
- Estrategias de educación al cliente en el tema de los quesos que puede ser desconocido para él.

12.5.3 Estrategias DO

Este tipo de estrategias se les conoce como estrategias adaptivas que buscan adaptar y ajustar las debilidades internas de la empresa con las oportunidades presentes en el mercado.

- Usar el estudio del entorno y mercado realizados en este plan de negocios como un paneo general e inicial de la demanda y el comportamiento actual de los clientes potenciales. Es necesario en un futuro a medida que avanza el desarrollo del proyecto, realizar investigaciones de mercado para conocer las nuevas necesidades de los clientes, de esta manera formular nuevas estrategias y adaptarse.

12.5.4 Estrategias DA

Las estrategias de debilidades más amenazas se definen como estrategias de supervivencia, ya que busca equilibrar los puntos débiles de la empresa para afrontar las situaciones difíciles que puedan ser presentadas.

- Usar la planeación de la demanda teniendo en cuenta la participación del mercado y hacer una estimación en la fase inicial, de esta manera se evita el sobreabastecimiento y posibles desperdicios.
- Formular estrategias de precio iniciales aprovechando el costo de materia prima menor y así mejorar el poder de negociación con los clientes y generar promoción en el mercado.

12.6 Nombre

“*Qava Cheese Bar*”. En el proceso de maduración de los quesos curados, en la parte final, los quesos son almacenados en una *Cava* donde el producto adquiere sus sabores y olores característicos pues está en el ambiente y temperatura adecuada. Se modifica la palabra para darle un tono más elegante y agradable. *Cheese Bar* define a un gastro bar donde el protagonista de su carta o platos es el queso.

12.7 Logo

Figura 24

Logo Qava Cheese Bar



Nota: Elaboración propia.

Diseño minimalista en marrón oscuro que presenta en tipografía delicada y delgada el nombre de la idea de negocio junto con un icónico del protagonista del gastrobar, el queso. Refleja clase y elegancia.

13. Conclusiones

Qava Cheese Bar presenta una gran oportunidad en el mercado bumangués para su puesta en marcha y desarrollo. Según lo obtenido en la investigación de mercados, la población objetivo presenta un alto interés en la idea de negocio acompañado de frecuencia en este tipo de establecimiento y un buen presupuesto destinado para los mismo.

Acompañado de buenas estrategias de mercadeo, es necesario enmarcar la propuesta de valor, potencializar los productos que captaron la atención del mercado, generar fidelización de los clientes y estar en un constante estudio de las necesidades de los clientes, ya que la fluctuación de estas son una principal amenaza en el sector.

Es importante tener en cuenta los factores importantes para los clientes como calidad de la comida y servicio que debe ir acompañado de una buena distribución y adecuación de los espacios en el establecimiento para generar una experiencia superior en los comensales. Además, la ubicación estratégica del establecimiento permitirá generar una recepción por parte del mercado y comercio alrededor.

Considerando los aspectos legales, son distintas las normativas y leyes que rigen la idea de negocio, pero siguiendo cada una de estas, se lleva a cabo un proceso de alta calidad generando confianza total en el cliente sumado a una mejora continua en la parte operativa.

En la parte financiera se determinó la factibilidad del proyecto, demostrando la rentabilidad de la idea de negocios, mostrando una buena utilidad progresiva, considerando la alta inversión e incremento de los costos y gastos año a año. Además, demostró que incrementando su proyección de ventas en un pequeño porcentaje se obtienen utilidades considerablemente altas.

14. Recomendaciones

Se recomienda a Lácteos Bethel considerar las distintas barreras que pueda presentar el entorno en términos políticos y sociales por los distintos cambios abruptos que ha tenido el sector en los últimos años. Evaluarlos y adaptarse a ellos para que no afecte la puesta en marcha y desarrollo de la idea de negocio.

Se recomienda usar la ventaja de costos que se tiene sobre la competencia inicialmente, los quesos representan un gran costo en el proceso productivo del gastro bar, por ello en la parte inicial se puede ofrecer los productos a un menor precio inicialmente para incentivar su consumo, pero conservando su propuesta de valor con el tiempo.

Se recomienda usar la plantilla del personal inicial propuesta en el análisis organizacional siendo planteada para la demanda estimada. Pero, una vez se vaya desarrollando la empresa esta debe ser ajustada para suplir la demanda real.

Al ser una propuesta innovadora en el mercado y el consumo de quesos madurados apenas crece en la ciudad, pueden existir diferentes barreras por parte del mercado. Es allí donde debe primar la capacitación del personal para la asesoría y atención al cliente para generar una buena relación con el mismo, teniendo como resultado una fidelización conocimiento de los productos.

Para el impacto socioambiental es importante tener una comunicación directa con los grupos de interés y llevar a cabo acuerdos en las actividades que puedan involucrarlos.

Finalmente, resaltar los aspectos de calidad y servicio total. De igual manera plantear por parte de la empresa, los procesos que se deban llevar a cabo si Qava Cheese Bar crece de manera disruptiva y capacidad productiva de la empresa madre deba ser modificada, pero esto será interés de posibles estudios futuros.

Referencias

- Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos 7ma Ed.*
- Balmelli, F., & Águila, L. D. (2021). *Estudio de las características de un establecimiento de alimentos y bebida tipo Gastrobar.* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Barra, L. (4 de Enero de 2010). Obtenido de Colombia, tercer país latinoamericano en consumo de restaurantes: <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/colombia-tercer-pais-latinoamericano-en-consumo-en-restaurantes>
- Barrera, J., & Anderson, M. (2017). *Plan de negocios para la creación de un bar de tapas en Bucaramanga.* Bucaramanga: UIS.
- Betancourt, M. E., & Caballero, M. T. (2000). Impacto social de los proyectos de desarrollo turístico.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2013). Obtenido de Tipos de Empresa: <https://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspxv>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2013). *Sin Tramites.* Obtenido de Consulta de Homonimia: <https://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Septiembre de 2016). *Cámara Directa.* Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/restaurantes.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2017). Obtenido de Actualidad económica, sector restaurantes: <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/restaurantes.pdf>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2021). *Comportamiento de las 360 empresas más grandes de Santander en el 2021*. Obtenido de https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_935b147fbe8eb932bfe723e455d2ab9c7ea441a8.pdf

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2022). *Nuevas empresas constituidas en Santander 2022 I Semestre*. Obtenido de https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_4acc790d1abec1a98b7776306f2d7ba928773c1a.pdf

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2023). Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/renueve-su-matricula-mercantil-ciudadanos/>

Cárdenas, H. (2019). *Asobancaria*. Obtenido de Riesgos ambientales y sociales en hoteles, restaurantes y estaciones de servicio: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/10/Riesgos-Ambientales-y-Sociales-sector-Hoteles-restaurantes-y-EDS-1.pdf>

Carlos, D., & Sergio, P. (2019). *Puntos críticos para el desarrollo de el boom gastronómico de Bucaramanga y su aporte al turismo de la ciudad*. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Celedón, N. (15 de Noviembre de 2022). *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/america-colombia/2022-11-15/el-pib-de-colombia-crece-un-7-en-el-tercer-trimestre-de-2022.html>

Chapman A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*.

Comercio Cámara de Bucaramanga. (2021). Obtenido de https://www.camaradirecta.com/imagenes/vdo_conexion/cone_d3e7b2cff29d1797ec538af19f3d472ad1660ab3.pdf

- Contexto Ganadero. (8 de Noviembre de 2022). Obtenido de Precio de la leche cruda llegó a su punto más alto: <https://www.contextoganadero.com/economia/precio-de-leche-cruda-llego-su-punto-mas-alto-en-septiembre>
- Da Silva, D. (17 de Junio de 2021). *¿Qué es el modelo Canvas?* Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>
- DANE. (Febrero de 2021). *La información del DANE en la toma de decisiones regionales.* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/210204-InfoDane-Bucaramanga-Santander.pdf>
- DANE. (15 de Noviembre de 2022). Obtenido de Producto Interno Bruto. PIB nacional trimestral: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica#:~:text=9%2C4%25.-,Las%20actividades%20económicas%20que%20más%20contribuyen%20a%20la%20dinámica%20del,porcentuales%20a%20la%>
- DANE. (2022). *En Octubre, tasa de desempleo volvió al nivel de un dígito.* Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-octubre-2022-574895>
- DIAN. (3 de Julio de 2021). Obtenido de <https://dian-rut.com/codigo-ciiu/5611/#:~:text=El%20Código%20CIIU%205611%20incluye&text=La%20preparación%20y%20el%20expendio,o%20algún%20tipo%20de%20espectáculo.>
- DIAN. (2021). Obtenido de <https://www.dian.gov.co/Prensa/Aprendelo-en-un-DIAN-X3/Paginas/Abece-Actividad-Economica-Comercio-al-por-Menor.aspx#:~:text=%20El%20comercio%20al%20por%20menor%20de%20leche%2>

C%20productos%20lácteos%20(,huevos%2C%20en%20establecimientos%20especializados».

DIAN. (2022). Obtenido de Registro Unico Tributario: <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Renta-Personas-Naturales-AG-2020/Paginas/Registro-Unico-Tributario.aspx>

Diaz, E. (12 de Junio de 2019). *Revista IAlimentos*. Obtenido de <https://www.revistaialimentos.com/noticias/la-cultura-del-queso-un-mercado-que-aumenta-en-colombia>

Fondo Emprender. (2022). Obtenido de <https://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>

Forbes. (9 de Mayo de 2022). Obtenido de Cifras de colombianos que viajan al exterior ya alcanzaron niveles prepandemia: <https://forbes.co/2022/05/09/actualidad/cifras-de-colombianos-que-viajan-al-exterior-ya-alcanzaron-niveles-prepandemia>

Galeano, P. (25 de Mayo de 2022). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombianos-ya-viajan-mas-al-exterior-que-en-prepandemia-565909>

Gisbert, S., & Raquel. (2013 de junio de 2019). *Evaluación de alternativas para la localización de instalaciones a través del Método de los Factores Ponderados*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/122113>

Gobernación de Santander. (2020). *Plan de desarrollo departamental*. Bucaramanga.

Gonzalez, N., Elvira, L., Jesús, A., & Roberto, C. (2007). *La importancia de realizar un plan de negocios*.

Henao Mesa, S. L. (2010). *Emprendimiento en Colombia, principales dificultades y consideraciones para sortearlas*. Pereira: Universidad Libre de Pereira.

- Herrera, R., & Ma, B. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*. Universidad de Chile.
- Innpulsa Colombia. (2022). Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com>
- Leopold, L. (1971). *A procedure for evaluating environmental impact*. Washington.
- Ley 124 de 1994. (1994)., (pág. Artículo 1).
- (1995). *Ley 232 de 1995*.
- (1979). *Ley 9 de 1979*.
- Lopez, F. (2011). El Turismo Gastronómico. En *Bussiness Negocios en el Perú* (págs. 28-30).
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- MAPCAL, S.A. (1990). *Marketing Mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Marcial, C. (2014). *Análisis Financiero Empresarial*. Editorial Académica Española.
- Michaux, S. (2016). Obtenido de Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito: 50minutos.es
- Ministerio de Comercio de Colombia. (2022). Guía Legal de los prestadores de servicios Turísticos: Gastronomía y bares Turísticos.
- Ministerio de Hacienda. (2022). Obtenido de Proyecto de Ley 2277 de 2022: https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-200757%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased
- Ministerio de Trabajo. (15 de Diciembre de 2022). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2022/diciembre/-1.160.000-será-el-salario-minimo-para-2023-y-auxilio-de-transporte-por-140.606>

- Morales, A. (2015). *Plan de empresa para un restaurante gastrobar en el centro de la ciudad de Valencia*. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia.
- Morales, N. (20 de Septiembre de 2020). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/la-empresa-alqueria-entrara-a-competir-con-colanta-y-alpina-en-el-mercado-de-quesos-3234653>
- Ortiz, A. (2013). *Plan de exportación de queso maduro al mercado de Bogotá Colombia de la Empresa de Productos Lácteos “El Toril” del cantón Mocha, provincia de Tungurahua*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- Paúl, F. (15 de Marzo de 2021). *BBC*. Obtenido de Las impactantes cifras que deja el desperdicio de comida en el mundo(y cuáles son sus efectos): <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56322961>
- Portafolio. (3 de Noviembre de 2022). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria/pan-artesanal-miel-leche-y-otros-alimentos-que-no-van-en-la-tributaria-573575>
- Portafolio. (Octubre de 2022). Obtenido de En octubre, tasa de desempleo volvió al nivel de un dígito: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-octubre-2022-574895>
- Portafolio. (30 de Noviembre de 2022). *El comercio saca la cara por la generación de empleo: Fenalco*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/fenalco-el-comercio-saca-la-cara-por-la-generacion-de-empleo-574920>
- Portafolio. (18 de Octubre de 2022). *Precio del dólar en Colombia ha subido \$762 durante 2022*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/precio-del-dolar-en-colombia-ha-subido-762-durante-2022-572788>

Revfine. (21 de Febrero de 2022). Obtenido de Última tendencias en tecnología para restaurantes:

<https://www.revfine.com/es/restaurante-tecnologia/#why-is-important-follow-latest-restaurant-technology-trends>

Rodriguez, D. (11 de Julio de 2022). *Portafolio*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/precio-de-la-leche-en-colombia-clima-inflacion-y-guerra-lo-impulsan-568010>

Rodriguez, G. (2020). *Criterios de implementación ISO 22000:2018 / ISO 9001:2015 Caso*

Estudio Sector Lácteo. Obtenido de Repositorio Institucional UNAD:
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/37730>

Rodríguez, T. (24 de Mayo de 2022). ¿Cómo van los restaurantes en Colombia tras la pandemia?

Semana.

Scotiabank Colpatria. (2021). Obtenido de

<https://acis.org.co/portal/content/noticiasdeinteres/importancia-de-los-bares-y-gastrobares-para-la-economía-colombiana>

Semana. (5 de Mayo de 2022). A paso firme: restaurantes avanzan con sólida recuperación.

Suarez, L. (2019). *Plan de Negocios para la creación de un restaurante bar temático cultural en*

Bucaramanga y su área metropolitana. Bucaramanga: UIS.

Uniandinos. (25 de Octubre de 2022). ¿Qué consecuencias económicas tendrá la subida del dólar

en Colombia? Obtenido de [https://www.uniandinos.org.co/enterate/consecuencias-economicas-tendra-la-subida-del-dolar-en-](https://www.uniandinos.org.co/enterate/consecuencias-economicas-tendra-la-subida-del-dolar-en-colombia#:~:text=Esta%20alza%20en%20el%20precio,frente%20a%20la%20divisa%20estadounidense)

[colombia#:~:text=Esta%20alza%20en%20el%20precio,frente%20a%20la%20divisa%20estadounidense](https://www.uniandinos.org.co/enterate/consecuencias-economicas-tendra-la-subida-del-dolar-en-colombia#:~:text=Esta%20alza%20en%20el%20precio,frente%20a%20la%20divisa%20estadounidense)

- Vanclay, F. (2015). *Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos*. Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos.
- Vanguardia Liberal. (7 de Diciembre de 2018). *Por los barrios de Bucaramanga: Cabecera del Llano*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/por-los-barrios-de-bucaramanga-cabecera-del-llano-MCVL452385>
- Vanguardia Liberal. (6 de Octubre de 2019). *Datos de Censo Poblacional 2018*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/local/datos-del-censo-poblacional-2018-asi-vivimos-en-santander-IA1516684#:~:text=Un%20dato%20curioso%20del%20informe,y%20menores%20de%2015%20años>.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresa*.
- Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios. Wisconsin medical journal.