

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**PROYECTO DE GRADO
PLAN DE NEGOCIOS
RESTAURANTE “PUNTA BRAVA STEAK HOUSE”**

**ALUMNA:
OLGA LUCIA PACHON MELO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE PSICOLOGIA
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO
EN LA ORGANIZACIÓN
CHIA, CUNDINAMARCA
2010**

**PROYECTO DE GRADO
PLAN DE NEGOCIOS
RESTAURANTE “PUNTA BRAVA STEAK HOUSE”**

**ALUMNA:
OLGA LUCIA PACHON MELO**

**Proyecto para optar al título de
Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano en la
Organización**

**Asesor
Doctor Jaime Torres Duarte
Docente Facultad de Ciencias Económicas**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE PSICOLOGIA
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO
EN LA ORGANIZACIÓN
Chía
2010**

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE TABLAS Y CUADROS	6
LISTA DE GRAFICOS E ILUSTRACIONES	6
LISTA DE ANEXOS	7
ABSTRACT	8
RESUMEN	9
1. IDEA Y ENTORNO DE REFERENCIA	10
1.1 ORIGEN DEL NEGOCIO	10
1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 ALCANCE	13
2. ANÁLISIS ECONÓMICO Y DE ENTORNO DEL NEGOCIO	14
2.1 MACROENTORNO	14
2.1.1 Realidad que rodea al negocio desde el punto de vista Económico	14
2.1.2 Realidad que rodea al negocio desde el punto de vista Político-Social	21
2.2 MICROENTORNO	23
2.3 SITUACION D.O.F.A.	35
3. ASPECTOS DE MERCADEO	38
3.1 INVESTIGACION DE MERCADOS	38
3.1.1 Objetivos de la Investigación de Mercados	38
3.1.1.1 Objetivo General	38
3.1.1.2 Objetivo Especifico	38
3.1.1.3 Otros	38
3.1.2 Metodología de la Investigación	38
3.1.2.1 Mercado Objetivo	38
3.1.2.2 Muestra	39
3.1.2.3. Diseño de los instrumentos de Recolección de Información	40
3.1.3 Momentos de Desarrollo de la Investigación	40

3.1.3.1 Resultados de la Primera Encuesta	41
3.1.3.2 Resultados de la Segunda Encuesta	53
3.1.3.3 Recomendaciones con base en las Dos Encuestas Aplicadas	55
3.2 ESTRATEGIA DE MERCADEO	56
3.2.1 Objetivos de Mercadeo	56
3.2.2 Objetivos de Venta	57
3.2.3 Objetivos de Comunicación	57
3.2.4 Mezcla – Estrategia	57
3.2.4.1 Grupo Objetivo	57
3.2.4.2 Productos y Servicios	57
3.2.4.3 Estrategia de precios	59
3.2.4.4 Punto de venta	59
3.2.4.5 Comunicación	64
3.2.5 Plan de acción	67
4. ASPECTOS TÉCNICO – ADMINISTRATIVOS	69
4.1 LOCALIZACION Y PLANTA DEL NEGOCIO	69
4.2 RECURSOS MATERIALES	69
4.3 PROVEEDORES DE INSUMOS	71
4.4 RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y DE PERSONAL	72
5. ASPECTOS ECONÓMICO – FINANCIEROS	78
5.1 PRINCIPALES POLITICAS Y PRACTICAS CONTABLES	78
5.1.1 Sistema Contable	78
5.1.2 Unidad Monetaria	78
5.2 ESTADOS FINANCIEROS A DICIEMBRE 31 DE 2009	78
5.2.1 Disponible	78
5.2.2 Deudores	79
5.2.3 Inventarios	79
5.2.4 Propiedades, Planta y Equipo	80
5.2.5 Diferidos	81
5.2.6 Obligaciones Financieras	81
5.2.7 Proveedores	81
5.2.8 Cuentas por Pagar	82
5.2.9 Obligaciones Laborales	82
5.2.10 Patrimonio	83
5.2.11 Reconocimiento de Ingresos y Gastos	83
5.2.12 Ingresos Operacionales	83
5.2.13 Gastos Operacionales	83
5.2.14 Gastos Financieros	85
5.2.15 Costos de Ventas	85
5.3 SUPUESTOS DE ACTIVIDAD Y EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	86

5.3.1 Supuestos Básicos: COMPROMISOS DE LOS SOCIOS	87
5.3.2 ESCENARIOS DE EVALUACIÓN	87
5.3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN	107
6. ASPECTOS LEGALES	108
BIBLIOGRAFIA	110
ANEXOS	111

LISTA DE TABLAS Y CUADROS

	Pág.
TABLA 1. Mejores Restaurantes de Colombia en la ciudad de Bogotá	29
TABLA 2. Restaurantes más destacados dentro del Municipio de Chía según su ubicación	33
TABLA 3. Principales Proveedores para el sector Restaurantes en Chía	35
TABLA 4. Matriz de Perfil Competitivo	52
TABLA 5. Recursos Materiales	71
TABLA 6. Proveedores del Restaurante Punta Brava	72
TABLA 7. Personal en Punta Brava	73
CUADRO 1. Principales Indicadores Económicos	17
CUADRO 2. Situación D.O.F.A. PUNTA BRAVA	36
CUADRO 3. Descripción cargo Administrador	74
CUADRO 4. Descripción cargo Jefe de Parrilla	75
CUADRO 5. Descripción cargo Jefe de Cocina	76
CUADRO 6. Descripción cargo Capitán de Meseros	77

LISTA DE GRAFICOS E ILUSTRACIONES

	Pág.
GRÁFICO 1. Crecimiento del PIB colombiano	16
GRÁFICO 2. Inflación y metas	18
GRÁFICO 3. Indicadores de inflación básica	19
GRÁFICO 4. Me gusta salir con mi familia a almorzar fuera	43
GRÁFICO 5. Por cuestiones de tipo laboral se ve obligado a visitar un restaurante	43
GRÁFICO 6. Gusto por salir con los amigos a comer a un restaurante	44
GRÁFICO 7. Un buen restaurante debe tener música en vivo	45
GRÁFICO 8. Es importante que un restaurante cuente con un área especial para los niños	45
GRÁFICO 9. Escoge un restaurante por la cercanía a su sitio de residencia	46
GRÁFICO 10. Que modalidad de pago prefiere	47
GRÁFICO 11. Con que frecuencia visita un restaurante	47
GRÁFICO 12. Qué tiene en cuenta al escoger un restaurante	48
GRÁFICO 13. Qué presupuesto destina para el plato principal	49
GRÁFICO 14. Cuáles son sus restaurantes preferidos en Chía	49

GRÁFICO 15. Qué tipo de comida prefiere	50
GRÁFICO 16. Grado de satisfacción frente a la comida	54
GRÁFICO 17. Nivel de satisfacción con el servicio	55
GRÁFICO 18. Cómo percibió el ambiente	55
GRÁFICO 19. Cómo se enteró de la existencia del Restaurante Punta Brava Steak House	56
ILUSTRACIÓN 1. Plato Baby Beef	59
ILUSTRACIÓN 2. Jefe de Meseros	59
ILUSTRACIÓN 3. Chef	60
ILUSTRACIÓN 4. Auxiliar de parrilla	60
ILUSTRACIÓN 5. Vista nocturna: entrada	61
ILUSTRACIÓN 6. Vista nocturna: entrada (parqueadero)	61
ILUSTRACIÓN 7. Vista nocturna: entrada costado derecho	62
ILUSTRACIÓN 8. Vista diurna: fondo del restaurante chimenea	62
ILUSTRACIÓN 9. Fondo del restaurante costado derecho – Escaleras que conducen al cuarto de niños	63
ILUSTRACIÓN 10. Ingreso a los baños	64
ILUSTRACIÓN 11. Cocina vista de frente	64
ILUSTRACIÓN 12. Cocina vista desde el fondo hacia fuera	65
ILUSTRACIÓN 13. Fondo de la cocina (área de lavado de platos, cuarto de meseros)	65
ILUSTRACIÓN 14. Aviso del Restaurante Punta Brava	66
ILUSTRACIÓN 15. Patrocinador – Vino de la casa	66
ILUSTRACIÓN 16. Volante	67
ILUSTRACIÓN 17. Carta de Platos – Entradas - Postres	67
ILUSTRACIÓN 18. Carta de bebidas	68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. ENCUESTA PLAN DE NEGOCIO PUNTA BRAVA	112
ANEXO 2. RESTAURANTE PUNTA BRAVA STEAK HOUSE	115
ANEXO 3. Balance General INVERSIONES PUNTA BRAVA	117
ANEXO 4. Estado de Resultados INVERSIONES PUNTA BRAVA	122
ANEXO 5. Nivel de ventas y precios de los productos por 2009	127

Abstract

PUNTA BRAVA STEAK HOUSE, a draft grill restaurant bar located in the municipality of Chía and currently developing its purposes, requires measuring their growth and profitability under specific market expectations raised by their owners for the business project.

Chia, a town located at the north side of Bogota, has been consolidated over the years as one of the best alternative and more attractive dining options for domestic tourists and foreign tourists entering the country. The rapid growth of potential market competition brought about by the very nice places to provide, excellent service and selection of dishes from the varied and delicious Colombian cuisine, offering each an innovative menu, a creative atmosphere with different cultural events and an excellent service, has created growth opportunities for all, including for PUNTA BRAVA.

For reasonably take advantage of opportunities that arise, this paper proposes the design and structuring of strategic marketing proposals and evaluation of the economic consequences of the purposes of growth to aspiring owners.

Using the business plan methodology, reviews the current state of the business and its environment, investigates the target market segment, recommend actions based on the research findings, measures current levels of investment and simulates investment behavior and results of future profitability allowing decisions about how to act from the perspective of resources available to owners.

Finally, among the alternatives evaluated, makes recommendations to the member-owners on the best way forward from the perspective of the author.

Resumen

PUNTA BRAVA STEAK HOUSE, un proyecto de restaurante parrilla bar ubicado en el municipio de Chía y en actual desarrollo, requiere medir sus propósitos de crecimiento y rentabilidad bajo específicas expectativas de mercado señaladas por sus propietarios para el proyecto empresarial.

Chía, municipio ubicado al norte de Bogotá, se ha consolidado a través de los años como una de las mejores alternativas y más atractiva opción gastronómica para los bogotanos y turistas nacionales y extranjeros que llegan al país. El acelerado crecimiento del mercado potencial propiciado por la misma competencia al brindar lugares agradables, de excelente servicio y oferta de platos de la más variada y exquisita gastronomía colombiana, proponiendo en cada caso un menú innovador, un ambiente creativo acompañado de diferentes eventos culturales y un excelente servicio, ha generado oportunidades de crecimiento para todos y, entre ellos, para PUNTA BRAVA.

Para razonablemente tomar provecho de las oportunidades que se presentan, el presente trabajo propone el diseño y estructuración de propuestas estratégicas de mercadeo y la evaluación de las consecuencias económicas resultantes de los propósitos de crecimiento a los que aspiran sus propietarios.

Utilizando la metodología de planes de negocio revisa el estado actual del negocio y su entorno, investiga el segmento objetivo de mercado, recomienda acciones con base en los hallazgos de investigación, mide actuales niveles de inversión y simula comportamientos de inversión y resultados de rentabilidad a futuro que permitan tomar decisiones sobre cómo actuar, desde la perspectiva de los recursos que disponen los propietarios.

Finalmente, de entre las alternativas evaluadas, hace recomendación a los socios propietarios sobre el mejor posible camino a seguir desde la perspectiva de la autora.

1. IDEA Y ENTORNO DE REFERENCIA

1.1 ORIGEN DEL NEGOCIO

Hace algo más de dos años, en Chía, con base en un proyecto que planteó en su momento Bavaria, denominado “Casa de la Cerveza”, se visualizó la posibilidad de montar un establecimiento de venta masiva de cerveza en “Jirafas y Barril”, un sitio de esparcimiento entre urbano y rural de alta afluencia de población juvenil y universitaria de estrato alto, cual la que continuamente busca esparcimiento en ese municipio.

De otra parte, con la consolidación de la tienda-bar de cerveza “El Triunfo”, propiedad de uno de los socios actuales del restaurante objeto del presente plan de negocios, situada también en Chía, en la esquina de la Avenida Pradilla con carrera séptima, frente al Coliseo de La Luna, se dio un crecimiento en ventas de una licorera ubicada en el mismo punto estratégico de la población, el cual es eje central de desarrollo municipal.

Ello aportó para adquirir un lote ubicado en la Av. Pradilla 6-67 el que, con 32 metros de fachada y un área de 1.144 metros cuadrados, genera, integrado a los ya mencionados negocios, una unidad armónica y de fácil acceso que propicia, en algo más de media cuadra, un punto de referencia, en el municipio, para el consumo de los variados productos que los tres negocios ofrecen al público que frecuenta el lugar.

El lote fue adquirido con el propósito de construir un restaurante-bar tipo parrilla que se denominaría “PUNTA BRAVA STEAK HOUSE”, buscando sacar provecho del desarrollo gastronómico que Chía ha tenido en los últimos tiempos.

Una de las fortalezas del municipio de Chía es sin lugar a dudas su cultura gastronómica y el buen posicionamiento nacional e internacional con el que cuentan muchos de los restaurantes presentes en la localidad. El buen nombre, la calidad y el servicio que ofrece dicho sector gastronómico, busca potencializar la proyección de Chía en campos gastronómicos y turísticos y conlleva especiales procesos de fortalecimiento y promoción del sector productivo de restaurantes, lo cual redundará en el desarrollo económico local.

Actualmente Chía se ha convertido en escenario de excelentes opciones de comida y cuenta con cerca de 150 restaurantes, a media hora de Bogotá.

La Municipalidad tiene como claro objetivo de desarrollo el incrementar la competitividad y la eficiencia de su sector gastronómico, involucrando industrias, agroindustrias, comercio, instituciones y empresas de servicio, siempre con la meta de contribuir al desarrollo de la región. Asimismo, busca fomentar e impulsar el desarrollo turístico a través de la apertura en términos gastronómicos.

Teniendo en cuenta su ubicación privilegiada, Chía se ha convertido en un territorio estratégico para el entorno regional; centrado en el desarrollo competitivo, sustentable y sostenible en términos gastronómicos. Asimismo, en base a la política regional de inserción del municipio como centro prestador de servicios, logra ser un modelo de desarrollo de restaurantes que soporta el crecimiento económico esperado.

Por otro lado, es importante tener presente el interés de los directivos del sector en optimizar progresivamente la ocupación y uso del territorio con criterios de mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y visitantes, buscando lograr y mantener el desarrollo teniendo en cuenta el potencial de servicio de restaurantes y al mismo tiempo, satisfaciendo las necesidades de la población. Además, quieren lograr el asentamiento de una nueva cultura gastronómica a través de un sistema articulado e integral de servicios de restaurantes de fácil acceso y cobertura suficiente.¹

El sector de restaurantes en Chía ha tomado mucha fuerza; el municipio busca ser líder en su área de influencia aprovechando sus ventajas competitivas culturales y turísticas.

Por lo anterior, se creó entonces el Restaurante Punta Brava Steak House, el cual pretende convertirse en un espacio de espacios; donde los jóvenes encuentren desde su perspectiva retro la opción de taberna, los hombres su bar, las mujeres su café y todos, una agradable taberna restaurante, para disfrutar de su cerveza y degustar a la parrilla variadas recetas típicas de la Sabana, con platos de carnes a la parrilla, blancas o

¹ <http://www.chia.gov.co/archivos/documentos/dterritorial/pot/Documento.Resumen.pdf>. Febrero 2008

rojas, la tradicional bandeja paisa y el delicioso ajiaco, que no puede faltar. Menús tales como punta de anca, churrasco, parrillada, baby beef, trucha y otros que siempre serán sugeridos, pueden siempre ser acompañados con un buen vino o una refrescante cerveza.

Los clientes del restaurante son mayores de 18 años, de varios tipos: entre semana, residentes de la zona, ejecutivos de las empresas que operan en el sector y estudiantes universitarios con poder de consumo; los fines de semana, personas con especial interés en encontrar en el restaurante un lugar de esparcimiento con los amigos para compartir aficiones, gustos e intereses; las noches de viernes y sábado son para quienes vienen a departir con unos “buenos tragos” al son de una buena música; el domingo en familia es, tanto para residentes del municipio como para bogotanos, el lugar que quieren especial para almorzar y pasar la tarde en familia.

El posicionamiento del negocio se apalanca principalmente en la experiencia de más de 12 años de uno de los inversionistas de este proyecto en negocios similares en el sector, atrayendo su mercado natural, y también, en el conocimiento que tiene de licores, contactos con proveedores, manejo de vinos y apoyo de empresas de licores. Adicionalmente, se aprovecha la coyuntura que se presenta por el traslado del restaurante vecino “El Húmero”, que ofrece un servicio similar, y que llevaba más de 7 años en la misma cuadra, cediendo una valiosa afluencia de consumidores acostumbrados a este sector.

Igualmente, para reforzar el posicionamiento del negocio, se cuenta con un chef parrillero, socio industrial comprometido, que ya se mueve en el mundo gastronómico de la Sabana, y quien innova en tendencias culinarias con la comida típica nacional, generando comidas fusión de parrilla.

1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Utilizando la metodología de planes de negocio, diseñar, estructurar y evaluar un plan de mercadeo y su correspondiente propuesta de inversión, midiendo aspectos de rentabilidad sobre las inversiones a realizar en el marco de las aspiraciones de crecimiento y desarrollo

esperados por los propietarios del restaurante-bar “PUNTA BRAVA STEAK HOUSE” en el municipio de Chía.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Evaluar las expectativas de los clientes y posibles clientes del restaurante-bar con respecto al mismo
2. Establecer un plan de mercadeo para el restaurante-bar, acorde con tales expectativas
3. Determinar el valor de las inversiones en tal plan
4. Establecer los posibles resultados de la ejecución del plan
5. Evaluar la conveniencia económica y financiera de las inversiones que se requieran y de los resultados de desempeño financiero esperados para el restaurante-bar tras las inversiones en el plan y su ejecución.

1.3 ALCANCE

El plan de negocios que se elabora busca determinar si desde la perspectiva económica tiene sentido de rentabilidad para sus socios invertir en mercadeo, y hasta cuánto, en pro del crecimiento y desarrollo del Restaurante Punta Brava Steak House, proponiendo mejoras en sus servicios y procesos de mercadeo.

2. ANÁLISIS ECONOMICO Y DE ENTORNO DEL NEGOCIO

2.1. MACROENTORNO

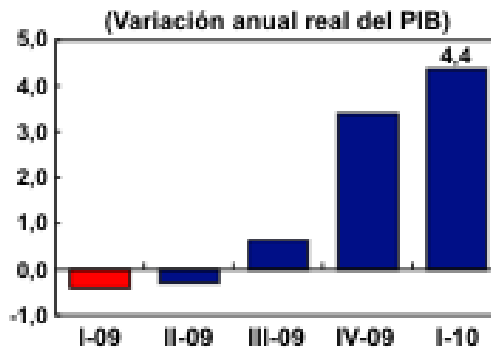
2.1.1 Realidad que rodea al negocio desde el punto de vista Económico:

De acuerdo con el último informe económico del Banco de la República elaborado en el mes de Marzo de 2010, el PIB colombiano creció 4,4% en el primer trimestre de 2010 comparado con los primeros tres meses de 2009, dato que sorprendió a la mayoría de los economistas, hasta a los más optimistas. La cifra no solo es sustancialmente mayor que el -0,4% del mismo período de 2009, sino que es la cifra más alta desde el cuarto trimestre de 2007, cuando creció 7,3%. (Ver Gráfico 1)

Infelizmente, la noticia, aunque buena, no es extraordinaria. Basta con revisar los datos de crecimiento del PIB de los vecinos. Brasil aumentó su producción 9% en el trimestre, Argentina 6,8% y Perú 6%.

El crecimiento en los primeros tres meses del año obedeció fundamentalmente al desarrollo de obras de infraestructura e inversión social; el presupuesto de obras para el primer trimestre se ha ejecutado en 71%. El sector de construcción creció 15,9% en el período. A este sector lo siguió el de minas, que aumentó 13,2% y después, a una distancia considerable, el de energía con un 6,5%, servicios personales con 4,1%, la industria con 3,9%, comercio con 3,6% y transporte con 2,6%. El único sector que presentó una disminución en su tasa de crecimiento anual fue el de agricultura, que se redujo en 1,3%. En minas, el notable aumento vino de la producción de carbón (6,1%) y de petróleo (4,4%), que compensó claramente la disminución en la producción de minerales metálicos (-2,1%) y de minerales no metálicos (-0,6%).

**Gráfico 1. Crecimiento del PIB colombiano
(Actualizado al 28 de junio de 2010)**



Fuentes: Banco de la República.

Frente a las cifras de industria y comercio vale señalar que aunque fueron opacadas por los aumentos de obras y minas, el crecimiento de 3,9% y 3,6% de estos sectores es bueno y muestran la recuperación que se había venido percibiendo con las encuestas de opinión de Fedesarrollo y de la Andi.

En el sector agropecuario, la caída de 1,3% en la producción entre el primer trimestre de este año y el de 2009 obedeció a una fuerte disminución en la producción cafetera (-25,1%) y ganadera bovina (-14,6%). El aumento de los cultivos permanentes como lo son la palma de aceite, el cacao y el caucho, que fue de un importante 10,8%, no alcanzó a compensar la baja en los otros renglones.

En julio de 2010 la inflación anual fue 2,24%, cifra inferior en 25 puntos básicos (pb) a la observada en febrero, y menor en 16 pb que el registro de diciembre de 2009. Este descenso en la inflación anual, y especialmente el de marzo, no fue proyectado por el equipo técnico del Banco de la República, ni por el promedio de analistas del mercado, ya que se esperaba que en el primer trimestre del presente año la inflación aumentara. (Ver Cuadro 1 y Gráfico 2)

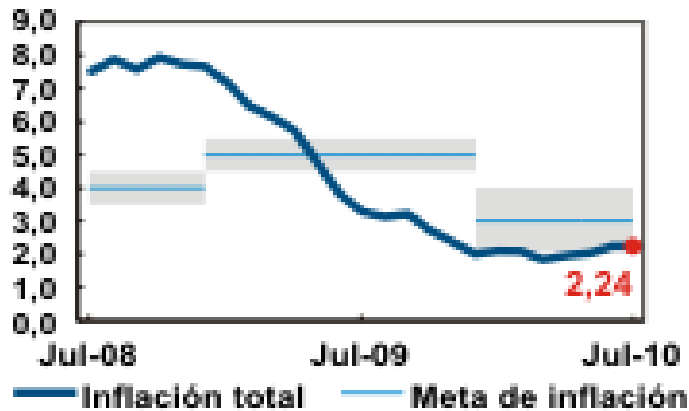
Cuadro 1. Principales Indicadores Económicos

Inflación	
Meta de inflación	2.0% - 4.0%
Inflación anual a julio	2.24%
Unidad de Valor Real (UVR) - 08/08/2010	190.9011
Tasas de interés - 08/08/2010	
Tasa de intervención	3.00%
Tasa Intebancaria - TIB	n.d.
Depósito a Término Fijo - DTF	3.55%
IBR	
IBR Overnight nominal - 06/08/2010	2.938
IBR tasa nominal mes vencido 03/08/2010	2.950
TRM - 08/08/2010	
Tasa de cambio (TRM)	1.815.46
Depreciación nominal - últimos 12 meses	-9.09%

Fuentes: Banco de la República

Parte de la sobrestimación de la inflación se originó en la proyección del IPC de alimentos. A finales de 2009 la presencia del fenómeno de El Niño y su efecto negativo sobre el clima y las cosechas hizo prever que los precios de este grupo se incrementarían desde el inicio de 2010, pero con mayor énfasis en el segundo y tercer trimestres. No obstante, a pesar de que en marzo algunos precios de productos perecederos registraron aumentos significativos, la variación anual del IPC del total de alimentos fue de 0,34%, resultado inferior al esperado.

Gráfico 2. Inflación y metas



Fuentes. Banco de la República

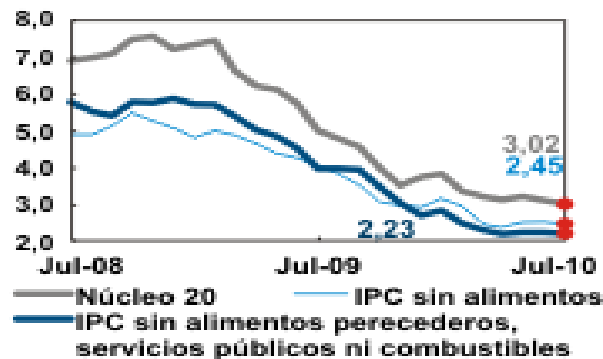
Varios hechos pueden estar contrarrestando el efecto negativo que ha tenido la presencia del fenómeno de El Niño sobre los precios de los alimentos. En primer lugar, las restricciones de comercio con Venezuela ampliaron la oferta interna de carne, verduras y otros productos procesados que se exportaban hacia ese país. De igual forma, la estabilidad en algunos precios internacionales, junto con la apreciación de la tasa de cambio, también contribuyeron al menor incremento de los precios de alimentos importados. Por otra parte, la debilidad en la demanda y un alza en los costos salariales más coherentes con la meta de inflación de largo plazo, han hecho que el precio de rubros como las comidas fuera del hogar muestre una marcada desaceleración desde comienzos de 2009. Por último, no se pueden descartar mejoras importantes en los canales de distribución y en los factores de producción de los alimentos, lo cual mitiga el alza de precios.

Aunque los anteriores aspectos, que disminuyen el impacto del fenómeno del El Niño sobre el precio de los alimentos, fueron tenidos en cuenta para realizar las proyecciones, su incidencia a la baja ha sido más intensa que lo previsto. Por tal motivo, se espera que los precios de los alimentos aumenten, pero a un ritmo menor que el proyectado en diciembre. Así, se estima que este choque temporal de precios se siga sintiendo con mayor

intensidad en el segundo y tercer trimestres de 2010, pero en esta ocasión no conduciría a la inflación total por fuera del rango meta, tal como se pronosticaba en el informe anterior para dichos periodos. La reversión del choque de precios de los alimentos se daría hacia finales del año y comienzos de 2011. De esta forma, el mejor comportamiento del IPC de alimentos reduce los riesgos de tener efectos de segunda ronda sobre los demás precios de la economía.

La desaceleración en la inflación también se dio en el IPC sin alimentos (2,4%). Igual comportamiento lo presentaron las otras medidas de inflación básica y, a marzo de 2010, el promedio de las cuatro medidas que calcula oficialmente el Banco se ubicó en la franja inferior del rango meta. (Ver Gráfico 3)

Gráfico 3. Indicadores de inflación básica



Fuentes: Banco de la República

Dentro del IPC sin alimentos el mayor descenso en el crecimiento anual lo presentó el grupo de transables, el cual se viene desacelerando de forma continua desde agosto de 2009, y se situó en 0,27% en marzo del presente. La apreciación de la tasa de cambio y una brecha de producto negativa explicaron parte de este comportamiento. Aunque en menor medida, desde agosto pasado los no transables también han registrado un ritmo de aumento anual decreciente, y a marzo de 2010 llegó a 3,98%. Por su parte, el grupo de regulados, que a lo largo de 2009 se venía

desacelerando, cambió su tendencia en lo corrido de 2010 y en marzo registró un incremento anual de 3,37%.

En materia de crecimiento económico, los resultados del PIB real, publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) para el último trimestre de 2009, dieron cuenta de una dinámica mejor a la esperada, explicada, principalmente, por el comportamiento del consumo del Gobierno y por las obras civiles. El gasto de los hogares también se recuperó, pero a un ritmo menor que el de su promedio histórico. El incremento real de las exportaciones e importaciones se mantuvo en terreno negativo.

Para el primer trimestre de 2010 los indicadores de actividad económica disponibles muestran una economía que crece a un ritmo más rápido que el proyectado. Factores como los mejores resultados de la economía mundial, la recuperación en la confianza de los agentes y el dinamismo de varios indicadores líderes muestran la fortaleza de esta dinámica. Para todo 2010 el equipo técnico proyecta un crecimiento económico entre 2% y 4%, siendo el punto medio el más probable. A pesar de esta recuperación, la brecha del producto continuaría negativa, lo que implicaría una reactivación sin presiones inflacionarias.

En el mercado laboral el aumento del empleo no ha compensado la mayor oferta de trabajo y, en consecuencia, la tasa de desempleo aún se mantiene en niveles altos. Al quitar el efecto estacional de la serie de desempleo, la tendencia sugiere que esta variable no crecería más, e incluso, que podría descender. De todos modos, el mercado laboral seguirá holgado, con bajas presiones sobre los salarios. Adicionalmente, el aumento del empleo sigue concentrado en el sector informal y de baja calidad, hecho que podría afectar la confianza de los consumidores e impedir un incremento más acelerado del gasto de los hogares.

En el panorama externo, el crecimiento mundial siguió acelerándose gracias a la recuperación de las grandes economías emergentes y a la de los Estados Unidos. En general, los resultados de crecimiento económico tendieron a ser mejores que lo esperado y, por ello, los pronósticos de PIB para 2010 aumentaron. La notable excepción ha sido Europa, en donde los elevados niveles de deuda pública y las dudas sobre su sostenibilidad en países como Grecia, Portugal y España, han puesto a prueba la solidez de la zona del euro. Hasta el momento la incertidumbre del mercado sobre el tipo y monto de ayuda que darán los países

miembros a Grecia, junto con los requisitos que exigirán a cambio de dicha ayuda, ha generado desvalorizaciones en las bolsas internacionales y devaluaciones de las monedas con respecto al dólar, especialmente del euro. De esta forma, el impacto que pueda tener esta crisis sobre los otros dos países y sobre la dinámica de la economía mundial dependerá del tipo de solución que le de la Comunidad Europea.

En resumen, en el primer trimestre de 2010, tanto la inflación total como todas las desagregaciones del IPC que calcula tradicionalmente el Banco (básicas, alimentos, regulados, transables sin alimentos ni regulados y no transables sin alimentos ni regulados), se encuentran por debajo del límite superior del rango meta. Todas las medidas se desaceleraron, con excepción de los grupos de regulados y alimentos. Lo anterior generó un descenso de los pronósticos de inflación del Emisor y de las expectativas de inflación del mercado, y aumentó la probabilidad de cumplir la meta de incremento de precios en el presente y siguiente años.

Pese al mayor crecimiento de la economía, la brecha del producto se mantiene negativa, hecho que, aunado al buen comportamiento de la inflación y de las expectativas, permite una política monetaria aún más expansiva, sin comprometer las metas de inflación y la estabilidad macroeconómica.

Por lo anterior, en su sesión del 30 de abril la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR) decidió reducir la tasa de interés de intervención en 50 pb, para situarla en 3%. Dado los mayores depósitos por parte de la Tesorería General de la Nación en el Banco de la República, también decidió suspender la venta de TES que se venía haciendo mensualmente para contrarrestar el efecto monetario de la acumulación de reservas. La JDBR seguirá haciendo un cuidadoso monitoreo de la situación internacional, del comportamiento y proyecciones de la inflación y del crecimiento, y reitera que la política monetaria futura dependerá de la nueva información disponible.²

² www.banrep.gov.co. Marzo 2010

2.1.2 Realidad que rodea al negocio desde el punto de vista Político-Social:

Cuando se va a tomar la decisión de empezar una nueva actividad en negocios, uno de los factores importantes a tener en cuenta es el aspecto social del país.

La situación económica de Colombia es mejor hoy a la que se vivía en el año 2002, cuando el país aún pasaba por la crisis más profunda en casi un siglo. La inversión volvió a creer en Colombia y se logró que el país regresara a figurar en los mapas de los inversionistas globales, como un lugar interesante, seguro y con buenas perspectivas de crecimiento. De 2003 a 2008 fueron años de expansión económica. La consolidación de la política de seguridad ocurrió en forma sincronizada con la expansión de la economía mundial. En esos años, la economía colombiana creció a una tasa de 5,8% anual en promedio, con un pico de 7,5% en 2008. Sin embargo, el desempleo se acomodó en un nivel extraordinariamente alto y la deuda social permanece.

El país ha vivido dos años de estancamiento, producto de la crisis financiera internacional, así como de los problemas con los países vecinos y del agotamiento del modelo económico. En 2009, el crecimiento se desplomó, llegando a 0,4%, mientras se espera que en 2010 esté entre 2,5% y 3%. Este nivel está muy por debajo del crecimiento esperado para los países emergentes (6,8%), los latinoamericanos (4,9%) y la economía mundial (3,6%) en el presente año.

Por su parte, la Inversión Extranjera Directa (IED) creció casi cuatro veces, al pasar de US\$2.134 millones en 2002, a US\$7.201 millones en 2009. Se espera que en 2010 llegue a US\$10.000 millones. La expansión de la inversión se concentró en petróleo, donde aumentó de US\$449 millones, a US\$4.568 millones, y en minas y canteras, donde pasó de US\$466 millones, a US\$3.089 millones.

Sin embargo y a pesar de los buenos resultados de crecimiento económico y aumento en la inversión extranjera directa, las perspectivas de crecimiento de Colombia están por debajo de las de países como Chile y Perú, debido en primera medida al tema relacionado con el frente fiscal. Hoy, los déficits fiscales proyectados para 2010 (el déficit consolidado de 3,8% del PIB y el déficit del gobierno central de 4,5% del PIB) son prácticamente iguales a los que registró el país en el año 2002.

El comercio con Venezuela y Ecuador, segundo y tercer socios comerciales de Colombia, respectivamente, se desplomó por razones políticas, sin que el país estuviera preparado para enviar sus exportaciones, especialmente de manufacturas, a otros mercados.

Las cifras de pobreza, indigencia y desigualdad, publicadas recientemente por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) y el DNP, reflejan que Colombia está prácticamente en la misma situación en que se encontraba diez años atrás.

Con respecto a los niveles de pobreza, entre 1996 y el año 2001, fruto de la peor crisis económica en la historia, el producto per cápita en Colombia se redujo de US\$2.472 a US\$1.937; el número de pobres aumentó de 20,7 millones a casi 30 millones entre esos años y el número de personas en pobreza extrema, que viven con menos de US\$1 al día, pasó de 7,3 millones a 10,1 millones. El número de niños que morían antes del primer año de vida aumentó de 380.000 a 550.000.

A ello habría que sumar el deterioro de los indicadores de violencia y el de aquellos con un alto impacto social, como el número de desplazados, que superaba los 300.000 por año.

Entretanto, el desempleo se ubica alrededor del 13% actualmente y la tasa de ocupación es inferior al 52%. Un menor crecimiento de la economía se verá reflejado en tasas de desempleo más altas, incrementos en el subempleo e ingresos bajos que contribuirán a dilatar el logro de la meta de reducción de la pobreza.

Con relación al tema de la educación, nuestro país se ha comprometido a lograr, antes de 2015, cobertura universal en educación básica (del grado 0 a 9°). Aunque ya se cumplió la meta, existen algunos departamentos con rezagos, que requieren de mayor énfasis en las acciones. Según información del Censo General 2005 del Dane, Colombia viene presentado una nueva realidad demográfica, reflejada en un descenso de la población en edades de 0 a 10 años. Por ello, durante la última década la población entre 0 y 5 años disminuyó 7%, en tanto la población entre 6 y 10 años disminuyó en 1,2%. Cada vez son menos los niños que hay que incluir en el sistema educativo.

La evolución de la cobertura educativa ha mostrado avances importantes en los últimos años. En educación básica, Colombia aumentó 15,2 puntos porcentuales, al pasar del 93,4% en 2001, al 108,6% en 2008. La cobertura en educación básica primaria, por su parte, presentó un aumento de 7,3%.

Sin embargo, el problema es cada vez menos la cobertura y, cada vez más, la calidad. La política de ampliación de cobertura para los más pequeños debe estar encaminada hacia la continuidad del ciclo escolar de los niños que ya hacen parte del sistema, más allá de la generación de nuevos cupos escolares.

En el actual contexto de menor crecimiento económico que atraviesa Colombia, será imperativo redoblar esfuerzos para atender la situación de pobreza y los riesgos de mayor desigualdad que afectan al país. A futuro, los altos precios de los alimentos y de las fuentes de energía, traerán nuevos riesgos, que podrían desestabilizar aún más los indicadores sociales. Por ello, será necesario dar un fuerte impulso a las políticas de reducción de la pobreza en los próximos años con el fin de lograr el cumplimiento de las metas para el año 2019.³

2.2. MICROENTORNO

En el 2006, la industria gastronómica registró un crecimiento de 6 por ciento durante los últimos cinco años y alcanzó en el 2006 ventas por 5,23 billones de pesos aproximadamente, según una muestra del Centro Nacional de Consultoría con 28.081 restaurantes.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el sector servicios en Colombia ha ganado participación en el PIB durante los últimos años, ya que, incluyendo el sector construcción, el aporte al PIB en el 2009 fue del 68,5%. El aporte al empleo es de 66,9%, frente al 18,9% de agricultura y el 13,2% de industria. Con respecto a los flujos de inversión extranjera directa, el sector de restaurantes y hoteles muestran una tendencia creciente desde el 2002.

Se estima que en el país hay abiertos al público 60.000 restaurantes. Además, según el Dane, en el 2007 las empresas del sector vendieron

³ DANE y Banco de la República. Marzo 2010

298.000 millones de pesos más que en el 2006. El promedio mensual de ventas por establecimiento, incluido IVA, se ubicó en 15'520.909 pesos (517.364 pesos diarios), superior en 886.825 pesos al registrado en el 2006.

La ciudad con mayor venta promedio mensual por restaurante fue San Andrés, con 26,6 millones de pesos, seguida de Cartagena (16,05 millones), Pereira (14,3 millones), Medellín (13,7 millones) y Cali con 13,6 millones.⁴

Según datos publicados en la Revista La Barra, el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles, tuvo un crecimiento del 3,6% para el primer trimestre del 2009.⁵

Por otro lado, la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres, registró en los últimos seis años ingresos anuales promedio de 4,2 billones de pesos; en el 2007 fue de 6 billones de pesos. Gustavo Adolfo Toro, presidente de Acodres, asegura que, pese a que junio y julio del presente año fueron malos en ventas debido a la desaceleración económica que hizo que la gente disminuyera el consumo de comidas fuera de casa, no teme una crisis del sector e incluso considera que la industria se estabilizará este año en ingresos de 6 billones de pesos, nivel similar al del 2007. Asegura que “la nueva situación va a poner a prueba la competitividad de las empresas y habrá gente saliendo del negocio si no la tienen”.

Entre los movimientos que se han presentado este año en la industria gastronómica, está la reaparición de la marca estadounidense Burger King; además, la mexicana Alsea, operadora de marcas como Starbucks Coffee, la propia Burger King, Popeyes y Chili's Grill & Bar, adquirió el 75% de la empresa colombiana Dominalco (Domino's Pizza), que posee 21 restaurantes en el país.

El presidente de Acodrés dice que la llegada de las marcas estadounidenses aunque no representa inversión directa de capital porque se hacen a través de franquicias, indica que están dispuestas a llegar aún sin la firma del TLC representando tanto una amenaza como un reto para las colombianas.

⁴ <http://www.larepublica.com.co>

⁵ <http://www.revistalabarra.com.co>

El mercado nacional también ha visto llegar en el 2008 al estadounidense Hooters, que se especializa en comida estadounidense y atiende con mujeres ataviadas de pantaloncitos calientes y blusas ombligueras. Esta marca estadounidense optó por incursionar a través de la firma colombiana Internacional Foods Bogotá y abrió un local al norte de Bogotá.⁶

Todo lo anterior nos muestra un gran reto para cualquiera que pretenda ganarse un lugar privilegiado dentro de esta industria y poder destacarse entre los mejores.

En el caso del turismo, Bogotá es la ciudad destino con mayor demanda de extranjeros, sólo en el 2009 hubo 500 habitaciones nuevas y se proyectan 4.000 más en los próximos dos años, sumado al auge en la construcción hotelera local.

Sobre la vida nocturna, la capital colombiana está a la altura de las grandes ciudades del mundo. Bogotá cuenta con más de 2.000 establecimientos dedicados a esta actividad. De ellos, el 60 por ciento tienen menos de 100 empleados. En general, el sector de la rumba aporta el 11,4 por ciento en el Producto Interno Bruto (PIB) del total país, siendo el de mayor dinamismo impulsado por el crecimiento de la industria de bares y restaurantes.

Para efectos del presente plan de negocio, en términos generales, se puede tener una visión muy positiva, debido a que la economía tanto nacional como internacional ha mostrado signos de recuperación. Colombia está siendo visto como un país progresista y con buenas expectativas para los inversores; las cifras son alentadoras con relación al desarrollo turístico y el interés de nuestro país por mostrar la cara amable y cálida, mediante la potencialización de sectores tanto turísticos como gastronómicos, repercutiendo en la confianza por una economía cada vez más sólida, que permite a los empresarios invertir, proponer, innovar, atraer y alcanzar las metas establecidas.

El Restaurante Punta Brava, según los servicios que ofrece y de acuerdo con la clasificación CIIU, está ubicado en el sector H, División S5 “Hoteles, Restaurantes, Bares y similares”, actividad económica 5521,

⁶ <http://acodres.com.co>

dentro de la cual se encuentra el expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes. Esta industria compromete establecimientos principalmente relacionados con el suministro de servicios de alimentación donde los clientes ordenan o hacen un pedido y pagan luego de comer. La comida y bebida se consumen en el establecimiento y se combina con la venta de bebidas alcohólicas.

Aunque el sector restaurantes sufrió un detrimento del 0,44% en el último año, ello se puede considerar como un balance positivo considerando la crisis de 2008 y 2009. Un ejemplo de cómo se buscó aumentar la utilidad de los restaurantes en Bogotá, fue que pese al aumento del costo de alimentos, servicios públicos y arriendos, se tomaron medidas como disminuir el costo de venta de las bebidas para aumentar la utilidad. Los estudios realizados demuestran la prudencia con que se ha manejado el sector gastronómico, por lo que ahora se ve una industria sólida, que cada día es más profesional y está atenta a responder ante cualquier crisis o amenaza que se presente.

Bogotá se perfila como ciudad turística vacacional. Con la socialización de un audaz plan de mercadeo, la Subdirección de Gestión de Destino del Instituto Distrital de Cultura y Turismo, busca posicionar a Bogotá como destino turístico despertando emociones en sus visitantes, a partir de vivencias reales y sorprendentes. La industria del turismo para la ciudad capital es una de las más fuertes, pues se considera que ha aumentado del 27 al 52% en el último año, a nivel nacional. Sin embargo, Bogotá no es una ciudad turística vacacional, pues es el turismo de negocios el que más atrae personas a la capital colombiana. Así entonces, para posicionar a Bogotá internacionalmente como destino turístico sostenible se quiere poner en marcha el turismo como factor de desarrollo económico. Igualmente se espera desarrollar un portafolio innovador de destinos turísticos, e impulsar el turismo socialmente responsable.

Hoy en Bogotá las inversiones en nuevos establecimientos y ambiciosos proyectos crecen, y el mercado vive un poderoso auge. En los últimos dos años se han abierto más de once restaurantes en Bogotá, y las inversiones que vienen superan los \$20.000 millones, transformando en variedad y calidad la oferta, no solo gastronómica sino también de vida nocturna para la capital. Esta situación puede ser explicada por varias razones, entre las cuales está las mejoras en seguridad y una tendencia creciente del bogotano a consumir en esparcimiento y diversión; otra razón es que hay un mercado cada vez más cosmopolita y conocedor de

la buena cocina. Para llegar a este público, la oferta se está segmentando en ubicación y público objetivo. El sector se está concentrando en empresarios y chefs profesionales que dedican su vida al negocio y ninguno de los jugadores de esta industria está quieto, pues saben que luego de la gran acogida para estos negocios, el mercado se quedará en las mesas de los mejores.

En el 2003 el sector de restaurantes y hoteles representó el 4% del total de empresas constituidas en Bogotá. La estrategia ha sido crear zonas en las que se facilite desarrollar nuevos restaurantes más cerca de su mercado objetivo. Su nicho está conformado por los estratos 5 y 6 de la ciudad, que si bien solo representan el 5,2% de la población, tienen el mayor ingreso y constituyen un mercado potencial de más de 208.000 personas entre los 20 y 59 años. Para llegar al público de mayor poder adquisitivo, también tienen que presentarle nuevos productos. Esto obliga a los restaurantes a enfrentar una actualización permanente en su menú de productos, porque el consumidor está atento a descubrir nuevas opciones. En el pasado, los restaurantes se establecían por oportunidad de ubicación sin importar que el sitio tuviera influencia comercial.

Así sucedió con restaurantes como Pajares Salinas, Villa d'Este y Piccolo Café. Sin embargo, en la última década, la recuperación de ciertas zonas de la ciudad ha servido para que los restaurantes afiancen su crecimiento. La Zona T, el Parque de la 93, la reciente Zona G -calle 69A entre 5 y 7-, Usaquén, el parque del Carpaccio y la Macarena son los lugares en que se concentran los restaurantes. Entre ellos, la Zona G y el Parque de la 93 son los sitios en que se están realizando las mayores inversiones, como Criterión, el nuevo de Harry Sasson, una tienda Juan Valdez y Astrid y Gastón en la zona G, y el Salto del Ángel, Winner's, Palos de Moguer y la ampliación de Café Atlántico, en el Parque de la 93. En el desarrollo de los nuevos centros de oferta de restaurantes y rumba han influido personajes como Leo Katz, Harry Sasson y la familia Zalta. También Andrés Jaramillo, de Andrés Carne de Res, que en su estilo fue fundamental para crear la cultura de visitar restaurantes fuera de la ciudad.

Bogotá cuenta con más de 300 establecimientos especializados en la preparación de carnes finas al carbón y alimentos típicos representativos de la ciudad, dentro de los cuales, de acuerdo con los datos suministrados por la Revista Don Juan en su edición de Junio 2010, se destacan once (11) como los mejores. (Ver Tabla 1)

TABLA 1. MEJORES RESTAURANTES DE COLOMBIA EN LA CIUDAD DE BOGOTA

NOMBRE	CARACTERISTICAS
Criterión	Situado en la Zona G de Bogotá, cocina de escuela francesa moderna, se encuentra a la altura de los buenos restaurantes internacionales; el reto de sus propietarios, los hermanos Rausch, es crear un plato diferente cada semana, una receta que no se repetirá. Precio promedio, más de \$35.000 por persona.
Rafael	Situado en la zona G de Bogotá, especializado en comida peruana, es uno de los más exitosos y famosos restaurantes de Lima, Perú. Su chef y dueño Rafael Osterling, se destaca por preparar platillos de autor, utilizando diferentes mezclas que lo convierten en un chef creativo. Precio promedio, más de \$35.000 por persona.
Astrid & Gastón	Ubicado en la zona Gourmet de la ciudad, con una decoración moderna, elegante y agradable, cuenta con lo mejor de la comida peruana. Nació hace 15 años en Lima y desde entonces se ha propuesto a expandir por todo el mundo la gran diversa gastronomía Inca. La gastronomía peruana se ha conocido gracias a este restaurante que ha traído muchos sabores exquisitos del país peruano. Precio promedio, más de \$35.000 por persona.
La Brasserie	Situado en la zona Rosa de Bogotá, tiene una amplia carta con lo mejor de la comida francesa y una excelente carta de vinos importados, cuenta con una cava donde se encuentran vinos de todas partes del mundo. No solo ofrece platos, también se aprende y se conoce a cerca del mundo del vino.

Exxus Oyster's Bar	Situado en el norte de Bogotá, diagonal 103 con 71 (pepe sierra), especializado en comida de mar, variedad de ostras, mejillones y almejas importadas de Japón y Canadá que terminan desarrollándose en los tanques del lugar.
Matiz	Es un restaurante con un espacio acogedor y conceptual, que conjuga arquitectura y diseño. Los sabores exóticos, resultado de la fusión de ingredientes y sabores de los cinco continentes, sumados al talento creativo del chef peruano Paco Malca, son los anfitriones de este restaurante. Se complementan con la asesoría calificada del sommelier Jairo Hernández en la completa selección de vinos que reposan en la cava.
Pajares Salinas	Ubicado en la carrera 10 con 93, al norte de Bogotá, es un restaurante especializado en la cocina tradicional española. Tiene un atractivo adicional, consistente en la renovación de su decoración, que lo convierte en un lugar agradable, acogedor, a la vez que elegante, cómodo y de insuperable gusto.
El Comedor	Un restaurante que le apuesta a regresar a lo tradicional en la zona G de Bogotá, decidido a recrear las grandes recetas artesanales del hogar, es volver al comedor de las abuelas, en menú está dividido en tres categorías que son grande, mediado y pequeño. La variedad de platos es un recorrido por algunas cocinas tradicionales del mundo.
Di Lucca	Se dice que es un clásico de clásicos en Bogotá, cuando de pasta se trata. Ubicado en la Zona Rosa de Bogotá, Cra. 13 con 85, ofrece pastas de alta calidad que puede comprar directamente y llevar a casa.
Nazca	La autentica comida peruana, conocida por la fusión de ingredientes y culturas que han hecho posible que existan comidas y sabores de cuatro continentes en un solo país.

	Ubicado en la Calle 74 con 5.
Donosita	Detrás del Museo Nacional se encuentra este restaurante especializado en comida española con un toque colombiano. El concepto de los cocineros es aplicar técnicas clásicas de cocina a las texturas, sabores e ingredientes pero sin dejar la experimentación a un lado para ofrecer un plato hecho con esmero y creatividad.

Para lo que atañe al presente plan de negocio, conviene reiterar que el restaurante-bar al que hace referencia se establece en el Municipio de Chía. De acuerdo con la información estadística registrada por el Dane, el municipio cuenta en la actualidad con 109.160 habitantes, de los cuales 62.344 se encuentran dentro del rango de edad que va de los 20 a los 65 años. Del total de la población, los estratos 5 y 6 representan el 11,15 %, que aproximadamente corresponden a 20.720 personas.

Es importante reiterar, también, que una de las fortalezas de Chía es, sin lugar a dudas, su cultura gastronómica y el buen posicionamiento nacional e internacional con el que cuentan muchos de los restaurantes del sector.

El buen nombre, la calidad y el servicio que ofrece dicho sector gastronómico buscan potencializar la proyección de Chía en campos gastronómicos y turísticos.

Se ha iniciado un proceso de fortalecimiento y promoción del sector productivo de restaurantes que redunde en el desarrollo económico local, y éste actualmente cuenta con cerca de 150 restaurantes. A media hora de Bogotá, Chía se convierte en escenario de la mejor comida de la región.

El municipio de Chía tiene el claro objetivo de incrementar la competitividad y la eficiencia del sector gastronómico, involucrando industrias, agroindustrias, comercio, instituciones y empresas de servicio, siempre con la meta de contribuir al desarrollo de la región. Asimismo, busca fomentar e impulsar el desarrollo turístico a través de la apertura en términos gastronómicos.

Teniendo en cuenta la ubicación privilegiada, Chía se convierte en un territorio estratégico para el entorno regional que está concentrado en el desarrollo competitivo, sustentable y sostenible en términos gastronómicos. Asimismo, en base a la política regional de inserción del municipio como centro prestador de servicios, se propone un modelo de desarrollo de restaurantes que soporte el crecimiento económico esperado.

Cada año, durante el primer fin de semana del mes de diciembre, Chía se convierte en la sede del mejor festival gastronómico de la Sabana de Bogotá. Este evento ofrece a los comensales comida típica, nacional e internacional, diversidad de postres, amasijos y productos tradicionales, así como platos a la parrilla preparados por los mejores chefs de la zona y de algunos restaurantes invitados.

Anualmente se dan cita más de cuarenta restaurantes de la región y otros invitados de Bogotá y sus alrededores. Andrés Carne de Res, Teattroria, Pasta Roma, La Rosa de Los Vientos, Crazy Wings, La Abadía, Jaku Hana, El Llanero, Komiyama, El Tizón, La Goleta, La Tasca Rincón de España y El Botalón son algunos de los restaurantes que año tras año ofrecen sus mejores platos en un ambiente al mejor estilo de la nación convidada de honor.

El sector de restaurantes en Chía ha tomado mucha fuerza ya que el municipio busca ser líder en su área de influencia por el aprovechamiento de sus ventajas competitivas culturales y turísticas.

De acuerdo con los datos suministrados por la Secretaria de Turismo de Chía, el Municipio cuenta con aproximadamente 150 restaurantes, los cuales clasifica según su ubicación. (Ver Tabla 2)

TABLA 2. RESTAURANTES MAS DESTACADOS DENTRO DEL MUNICIPIO DE CHIA SEGÚN SU UBICACION

ZONA CENTRO HISTORICO					
Nombre del Restaurante	Tipo de Comida	Capacidad	Empleados Fijos	Empleados Provis.	Valor Plato Promed.
Cocha Huaira	Parrilla Argentina	30	2	2	15.000 – 25.000
Il Piatto Ristorante Parrilla	Italiana Carnes al Carbón	120	10	0	12.000 – 20.000
Galápago Parrilla	Parrilla	80	10	6	18.000 – 25.000
Bar Galería Las Puertas	Fusión Criolla Gourmet	120	3	3	12.000 – 20.000
Fogón de Leña	Parrilla y Brasa	40	4	2	15.000 – 25.000
Abadía	Parrilla Argentina	180	4	5	25.000 – 35.000
Punta Brava	Parrilla	180	7	14	15.000 – 30.000
ZONA VARIANTE					
Sur Asados Argentinos	Asados Argentinos	140	6	4	18.000 – 35.000
Calabazas Mexinacas Grill	Mexicana	80	3	0	18.000 – 45.000
El Botalón	Típica Colombiana Carnes	300	4	9	15.000 – 35.000
El Llanero	Parrilla llanera	200	7	2	30.000
La Goleta	Española	100	3	5	20.000 – 30.000
Pescadería Guillermo Bohorquez	Pescados	80	7		20.000 – 30.000
Jaku Hana	Oriental				20.000 – 50.000
El Despacho Parrilla	Parrilla Carne Madura	150	3	6	35.000 – 70.000
La Ruana Fonda Antioqueña	Típica Antioqueña	400	0	5	15.000 – 25.000
Pescadería y Carne	Pescados Mariscos	100	4	0	15.000 – 25.000

Maestre	Parrilla				
Rosa de Los Vientos	Libanesa	300	3	6	15.000 – 25.000
Viva Brasil Parrilla Bar	Parrilla Rodizio	300	3	3 y 8	25.000 – 35.000
Las Hamacas	Parrilla Platos a la carta	180	6	0	12.000 – 17.000
El Humero	Parrilla Cocina Regional	1000	30	0	45.000 – 80.000
El Tambor	Parrilladas	600	7	3	12.000 – 20.000
Tres Carnes	Parrilla	150	4		12.000 – 20.000
Parrilla Bar El Refugio del Gordo	Parrilla Pescados Mariscos	300	6	4	20.000 – 60.000
Inmaculada Guadalupe “Andrés Carne de Res”	Parrillada	1600	700	0	45.000 – 80.000
ZONA SECTOR RURAL					
Teatrroria	Italiana Artesanal	80	13	4	25.000 – 35.000
Tasca Rincón de España	Española	100	0	3	25.000 – 35.000
Mi Tolima RS	Tolimense	120	2	2	20.000 – 30.000
Bagatelle del Campo	Francesa	300	20	25	25.000 – 35.000
Colombia	Típica	100	2	30	15.000 – 25.000

Una parte fundamental a tener en cuenta para el montaje, desarrollo y mantenimiento sostenible de un restaurante son los proveedores, quienes entregan productos de alta calidad, frescos y a buen precio. La Revista Don Juan, en su Edición de Junio de 2010, hace una clasificación de los principales proveedores. (Ver Tabla 3)

TABLA 3. PRINCIPALES PROVEEDORES PARA EL SECTOR RESTAURANTES EN CHIA

De Frutas y Verduras	De Pescados y Mariscos	Abarrotes
Agrosierra (en Corabastos) CI Fruticol Ltda. Surtifruver de La Sabana Coomagro Ltda. Alimentos sanos para todos (Chipaque) Vilmorin S.A. Verduras del Portal Jaibel Surtifruver La Bonanza Placita Móvil Dispap El Bodegón de Cota EU. Lechugas y Aromáticas (Chía) Biotech Hidropónica (Cota) Corabastos	Ancla y Viento Distribuidora Coral & Cia. Cendismar Atlantic Mariscos Altamar Linea Mar Corabastos	Principales almacenes de cadena tales como: Makro Supermayorista S.A. Carrefour Carulla Olímpica Alkosto Pomona Éxito

2.3. SITUACIÓN D.O.F.A.

Cuadro 2. Situación D.O.F.A. PUNTA BRAVA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Crecimiento Económico Mundial y del País.</p> <p>Control de la Inflación.</p> <p>Estabilidad de precios internacionales.</p> <p>Mejoras en Canales de Distribución.</p> <p>Mejoras en factores de producción de los alimentos.</p> <p>Recuperación del gasto de los hogares.</p> <p>Descensos en Tasas de Interés.</p> <p>Crecimiento de la Inversión Extranjera en Colombia.</p> <p>Caída del comercio con Venezuela y Ecuador.</p> <p>Consolidación de la Política de Seguridad.</p> <p>Mayor porcentaje de cobertura educativa.</p> <p>Disminución en el costo de venta de bebidas.</p> <p>Solidez del Sector Gastronómico.</p> <p>Crecimiento en la Industria del Turismo Nacional e Internacional en Bogotá.</p> <p>Aumento en inversión de negocios tipo restaurantes y hoteles.</p> <p>Tendencia creciente a consumir en esparcimiento y diversión.</p>	<p>Alza en costos salariales.</p> <p>Altas tasas de desempleo.</p> <p>Competencia que ofrece servicios de alta calidad y cómodos precios.</p> <p>Variadas alternativas en tipos de comida.</p> <p>Desorden y congestión en las vías municipales y autopista norte.</p> <p>Potencial crecimiento de la oferta.</p>

<p>Mercado cada vez más conocedor de la buena cocina.</p> <p>Crecimiento en centros de oferta de restaurante y rumba.</p> <p>Interés por desarrollo de la cultura gastronómica en el Municipio de Chía.</p> <p>Buen posicionamiento Nacional e Internacional de restaurantes del sector.</p> <p>Desarrollo Turístico de Chía.</p> <p>Ubicación privilegiada de Chía.</p> <p>Políticas del Municipio interesadas en optimizar ocupación y uso del territorio.</p>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Aportes económicos de los socios y cupos de crédito.</p> <p>Experiencia en maduración y cortes de carnes.</p> <p>Alianzas con empresas de licores.</p> <p>Conocimiento en variedad de vinos.</p> <p>Experiencia en manejo de negocios.</p> <p>Estar incluidos en listados de restaurantes de la Secretaría de Turismo de Chía.</p> <p>Ubicación en vía principal de salida hacia Bogotá.</p> <p>Arquitectura del sitio, estilo colonial.</p> <p>Ambiente acogedor.</p> <p>Mezcla de comida y rumba.</p> <p>Sitio especial para distracción de niños.</p> <p>Área para eventos.</p>	<p>Inexperiencia previa en el manejo del negocio de restaurantes en algunos socios.</p> <p>Falta de enfoque estratégico que dé posicionamiento al restaurante.</p> <p>No hay innovación en platos.</p> <p>No hay una propuesta específica para ofrecer eventos.</p> <p>No se ha destinado un presupuesto para estrategia de mercadeo y ventas.</p>

Música en vivo fines de semana.	
---------------------------------	--

Lugar acogedor y tranquilo para cierre de negocios entre semana.	
--	--

3. ASPECTOS DE MERCADEO

3.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1.1 Objetivos de la Investigación de Mercados

3.1.1.1 Objetivo General:

Conocer las condiciones en las que opera el sector de restaurantes en la población de Chía, con el fin de encontrar elementos estratégicos que permitan definir un posicionamiento para el Restaurante Punta Brava Steak House.

3.1.1.2 Objetivo Específico:

Conocer el perfil del grupo objetivo cliente-usuario de los restaurantes de Chía en relación con:

- Restaurantes frecuentados
- Tipo de comida
- Frecuencia de visitas
- Monto aproximado de gasto
- Razón para ir a comer a Chía
- Satisfacción frente al servicio
- Necesidades no satisfechas

3.1.1.3 Otros:

Analizar al competidor en cuanto a fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta sus políticas de servicio, es decir, la calidad del servicio, el costo del plato, los días de mayor afluencia, tipo de población, etc.

3.1.2 Metodología de la Investigación

3.1.2.1 Mercado Objetivo

Los usuarios del servicio son personas entre 18 y 65 años; en general, hombres y mujeres de estrato socio-económico 5 y 6, con especial interés en encontrar en el mercado un agradable lugar en el cual poder gozar con familiares y amigos, en compañía de un vino o una buena cerveza.

Son personas que prefieren conocer lo que consumen, que escogen y frecuentan lugares donde se sientan bien atendidos, traducido ello en la buena mesa y la amabilidad pero también en una oferta que les permita encontrar cada vez algo diferente.

3.1.2.2. Muestra

Tipo de Investigación: Descriptiva Concluyente

Técnica de Investigación: Cuantitativa a través de un instrumento estructurado AD-HOC

Calculo de la muestra:

	Significado	Valor
e =	% margen de error	8
z =	Constante de población que se quiere representar	2
P =	Probabilidad de éxito	80
q =	Probabilidad de fracaso	20
N =	Universo o población	253.084
N =	Muestra	?

$$e = z \sqrt{\frac{p \times q}{n}}$$

$$8 = 2 \sqrt{\frac{80 \times 20}{n}}$$

$$\frac{8}{2} = \frac{1600}{n}$$

$$16 = \frac{1600}{n}$$

$$n = 1600 / 16$$

$$n = 100$$

Unidades Muestrales: Personas entre los 18 y 65 años, hombres y mujeres clientes usuarios regulares de los restaurantes de Chía.

Con respecto a los datos demográficos del país, Colombia cuenta en la actualidad con 45'508.205 habitantes; el 15% de este total corresponde al número de Bogotanos, que son 6'840.116, de los cuales un 53,57% pertenecen al rango de edad que va de los 20 a los 60 años, es decir 3'664.677, de los cuales el 1,7% pertenecen al estrato 6 (62.300 personas) y un 3,7% pertenecen al estrato 5 (135.593 personas), para un total de 197.893 personas de la capital que pertenecen a los estratos 5 y 6, entre las edades de 20 y 60 años.⁷

3.1.2.3 Diseño de los instrumentos de Recolección de Información

Para alcanzar el objetivo de análisis del mercado, se diseñaron dos instrumentos de recolección de información.

Con el primero de ellos se busca conocer el perfil del grupo objetivo cliente-usuario de los restaurantes de Chía en relación con los usos, hábitos, actitudes y preferencias, teniendo en cuenta: (Ver Anexo 1)

- Restaurantes Predilectos
- Tipo de Comida
- Frecuencia de Visitas
- Monto aproximado de gasto
- Preferencias en la escogencia de un restaurante
- Modalidades de pago

Con el segundo instrumento diseñado se busca conocer el estado actual del Restaurante Punta Brava Steak House en cuanto a calidad en su comida, servicio, ambiente y el motivo por el cual se decide visitar el sitio. (Ver Anexo 2)

3.1.3 Momentos de Desarrollo de la Investigación

El primer instrumento de medición (encuesta) se diseñó en el mes de Noviembre de 2009.

El trabajo de campo de aplicación de las encuestas se llevó a cabo entre los meses de Febrero y Abril de 2009. Las encuestas fueron montadas en encuestafacil.com y también se aplicaron directamente. Se realizaron

⁷ <http://www.encolombia.com>

un total de 100 encuestas a hombres y mujeres, cuyos resultados cuantitativos son los siguientes:

3.1.3.1 Resultados de la Primera Encuesta

Datos básicos

De acuerdo con el cálculo de la muestra anteriormente presentado, la encuesta fue realizada a 100 personas, entre hombres y mujeres, de edades entre 20 y 60 años, principalmente ejecutivos y estudiantes de niveles de pregrado y postgrado. (Ver Anexo 1)

Encuestados

No. Hombres encuestados	52
No. Mujeres encuestadas	<u>48</u>
Total	100

Edad

Entre 20 y 40 años	24
Entre 41 y 60 años	72
Más de 60 años	4

Estado Civil

Solteros	63
Casados	27
Separados	9

Lugar residencia

Bogotá	80
Chía	15
Otro	5

Nivel de Estudios

Pregrado	52
Postgrado	40
Otro	8

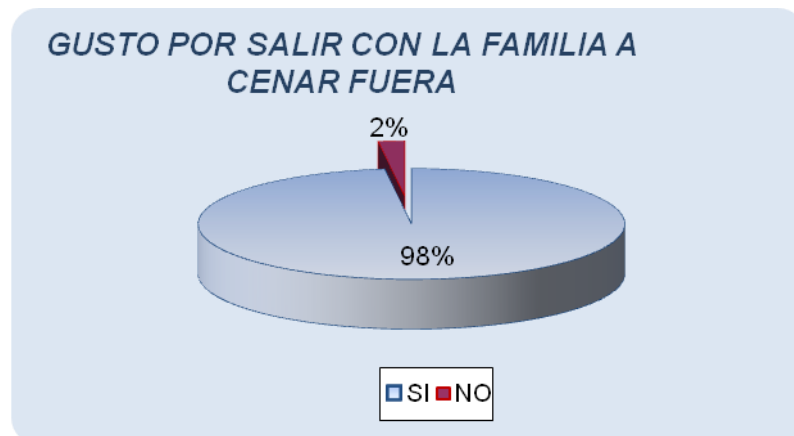
Ocupación

Empleado	70
Independiente	23
Estudiante	7

La mayoría de personas que visitan Chía como alternativa para salir a almorzar un fin de semana provienen de la ciudad de Bogotá, su edad está entre los 20 y 40 años, principalmente solteros, profesionales que se encuentran empleados.

Con relación a las afirmaciones que se dan en la encuesta, se tienen los siguientes resultados:

Gráfico 4. Me gusta salir con mi familia a almorzar fuera



Como se observa en la grafica, al 98% de los encuestados les gusta salir con sus familias a almorzar.

Gráfico 5. Por cuestiones de tipo laboral se ve obligado a visitar un restaurante



El grafico 7 nos muestra que el 17% de los encuestados se ven obligados a frecuentar un restaurante para atender asuntos de tipo laboral, mientras

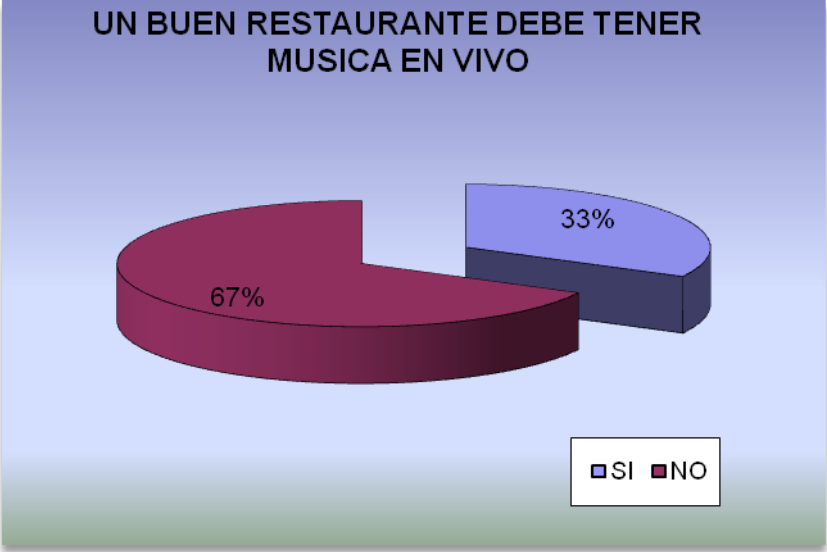
que el 83% de los encuestados no tienen que visitar un restaurante por cuestiones laborales.

Gráfico 6. Gusto por salir con los amigos a comer a un restaurante



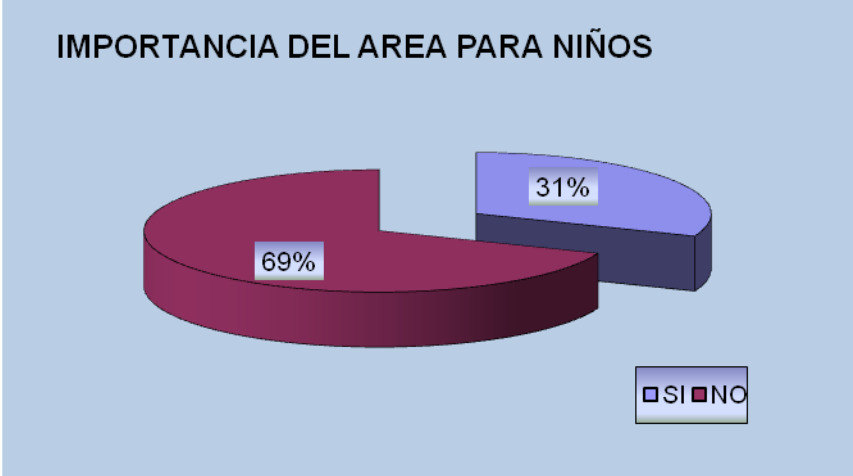
Como se observa en el gráfico 8, al 98% de los encuestados les gusta salir con los amigos a comer a un restaurante y al 2% no les gusta salir con amigos a comer a un restaurante.

Gráfico 7. Un buen restaurante debe tener música en vivo



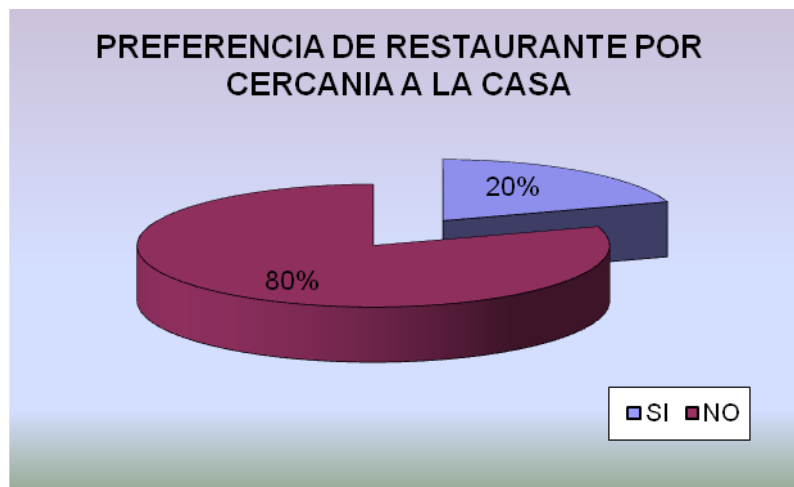
Con respecto a la música en vivo en un restaurante, el 67% del grupo encuestado responde que no necesariamente un buen restaurante debe tener música en vivo, aunque para el 33% este factor sí es importante.

Gráfico 8. Es importante que un restaurante cuente con un área especial para los niños



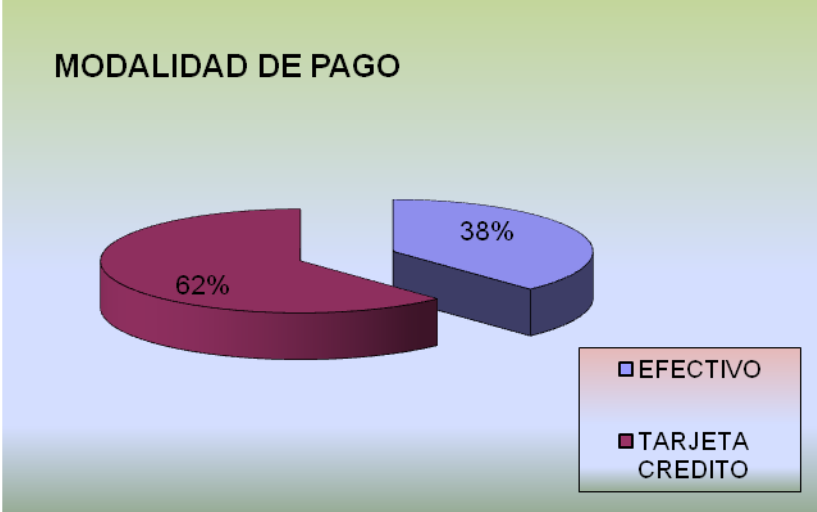
Frente a la pregunta sobre la importancia de un área del restaurante exclusiva para los niños, el 69% de los encuestados responden que sí es importante esta área, mientras que el 31% no le da mayor importancia.

Gráfico 9. Escoge un restaurante por la cercanía a su sitio de residencia



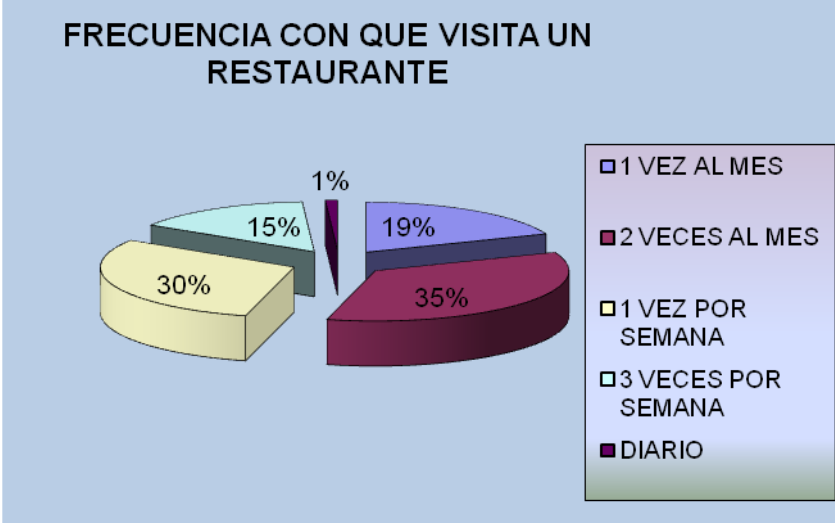
Solamente el 20% del grupo encuestado afirma escoger un restaurante por la cercanía a su sitio de residencia; para el 80% este factor de cercanía no es relevante al momento de escoger un restaurante.

Gráfico 10. Que modalidad de pago prefiere



Al preguntar por la modalidad de pago, el 62% de los encuestados prefiere pagar con tarjeta de crédito y el 38% prefiere cancelar en efectivo.

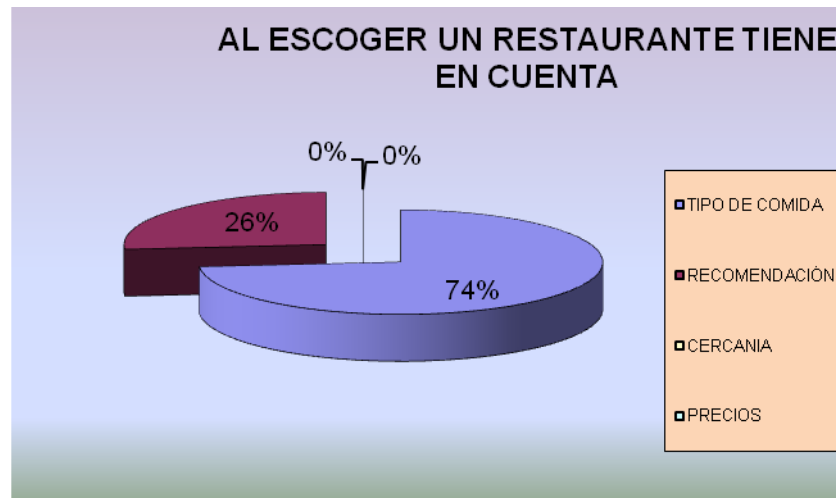
Gráfico 11. Con que frecuencia visita un restaurante



Con respecto a la frecuencia con que se visita un restaurante, el 35% responde que hace dos visitas al mes, el 30% visita una vez por semana

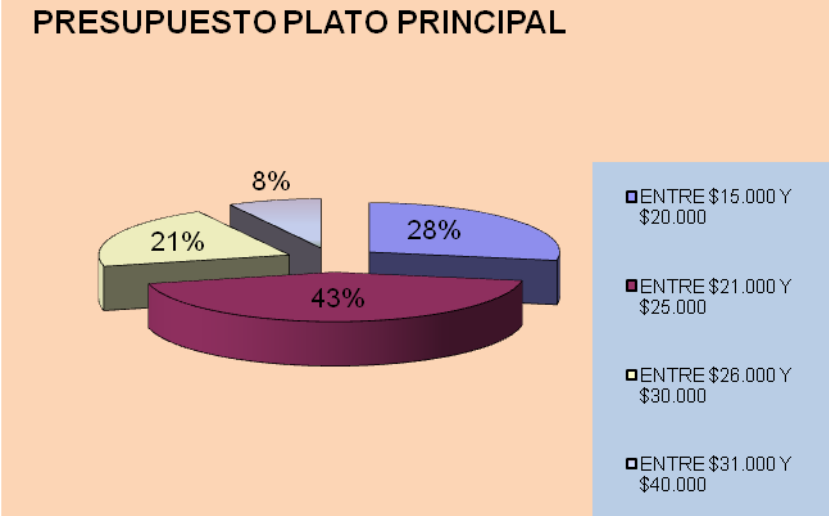
un restaurante, es decir, 4 veces al mes; el 19% una vez al mes, el 15% visita un restaurante tres veces por semana y apenas un 1% visita un restaurante a diario.

Gráfico 12. Qué tiene en cuenta al escoger un restaurante



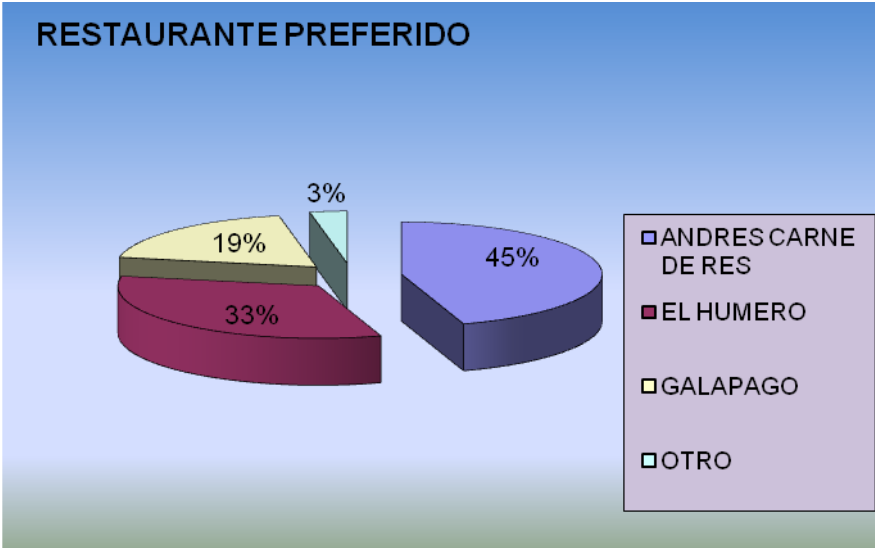
A la pregunta sobre lo que se tiene en cuenta al escoger un restaurante, el 74% de los encuestados responde que lo que mas tienen en cuenta es la comida, y el 26% escoge un restaurante por recomendación de otras personas.

Gráfico 13. Qué presupuesto destina para el plato principal



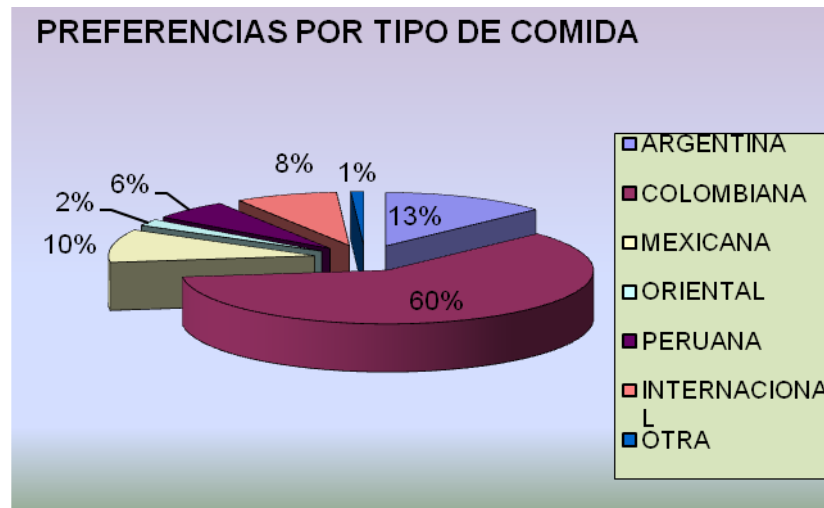
Con relacion al presupuesto que se asigna al plato principal, un 43% destina entre \$21.000 y \$25.000; un 28% le asigna un valor entre \$15.000 y \$20.000; un 21% entre \$26.000 y \$30.000 y un 8% le asigna al plato principal un valor entre \$31.000 y \$40.000.

Gráfico 14. Cuáles son sus restaurantes preferidos en Chía



Al preguntar sobre los restaurantes preferidos, en primer lugar queda Andrés Carne De Res con un 45% de favorabilidad, le sigue El Humero con un 33% y en tercer lugar queda Galápagos con un 19%.

Gráfico 15. Qué tipo de comida prefiere



Para analizar el tipo de comida predilecta, se dan varias opciones, dentro de las cuales los encuestados asignan un 60% de inclinación hacia la comida colombiana, un 13% prefiere la comida argentina, un 10% elige comida mexicana, un 8% selecciona la comida internacional, la comida peruana es elegida por un 6%, 2% se inclina por la comida oriental y un 1% responde otra.

Frente a la última pregunta realizada en la encuesta con respecto a recomendaciones que darían al dueño de un restaurante en Chía, las sugerencias se basaron en que el sitio preste el servicio de barra de ensaladas, que haya facilidad de parqueo, zonas infantiles, atención rápida, buen ambiente, servicio excelente, calidad acústica y buenos precios.

Análisis del primer instrumento aplicado:

Del primer instrumento aplicado se puede afirmar que el principal eje para escoger un restaurante se basa en el tipo de comida que éste les puede ofrecer y en segundo lugar se dirigen a un sitio especial por que ha sido recomendado por alguien conocido.

Su frecuencia de visita a un buen restaurante es de una vez por mes en un 35% y un 30% de los encuestados visitan un restaurante dos veces por mes. Los restaurantes más reconocidos como preferidos por los encuestados son Andrés Carne de Res en un 45%, seguido por El Humero en un 33% y Galápagos con un 19%.

Una gran parte de los encuestados consideran que no es determinante que un restaurante tenga música en vivo o un área específica para niños para que sea considerado como bueno. Con respecto al desplazamiento o la cercanía del establecimiento, apenas un 20% prefiere que el sitio quede cerca de su casa, mientras que éste no es un factor importante para el 80%. El presupuesto que se destina para el pago de un plato principal, oscila entre los \$21.000 y \$25.000 para un 43% y entre \$15.000 y \$20.000 para un 28%. Con respecto a la modalidad de pago, el 62% de los encuestados prefieren cancelar la cuenta con tarjeta de crédito, mientras que el 38% prefiere pagar en efectivo.

El gran reconocimiento de los restaurantes más representativos, como lo son Andrés Carne de Res y el Humero, hacen que Punta Brava, con apenas un año de apertura al público, analice la estrategia más adecuada para incrementar su reconocimiento a este nivel.

Teniendo en cuenta que los restaurantes más destacados o visitados por los encuestados fueron Andrés Carne de Res, el Humero y Galápagos, se realiza una matriz del perfil competitivo, donde se toman en cuenta los factores claves de éxito para el negocio de restaurante, como lo son calidad de comida, tiempo de atención, ambiente, espacio disponible y música, dando una calificación de 1 a 5 a cada uno de estos aspectos, donde 1 es para calificar algún aspecto como muy malo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 excelente y posteriormente se pasa a porcentaje para cada uno de los sitios, incluyendo Punta Brava. (Ver Tabla 4)

TABLA 4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
Factores	% Factor	Andrés Carne de Res	El Humero	Galápagos Campestre	Punta Brava
Calidad comida	0,35	4 (1,4)	4 (1,4)	4 (1,4)	3 (1,05)
Tiempo atención	0,15	3 (0,45)	4 (0,6)	3 (0,45)	3 (0,45)
Ambiente	0,20	5 (1)	3 (0,6)	3 (0,6)	3 (0,6)
Espacio	0,15	3 (0,45)	4 (0,6)	3 (0,45)	3 (0,45)
Música	0,15	5 (0,75)	3 (0,45)	3 (0,45)	3 (0,45)
Total	1.00	4,05	3.65	3.35	3.00

Fuentes: propias del autor

De acuerdo con la matriz de perfil competitivo, se deduce que Andrés Carne de Res es el mejor restaurante en cuanto a ambiente y música, ya que por tradición se trata de un reconocido rumbeadero turístico y costoso y tal vez es el lugar más famoso de Colombia, al punto que es la primera referencia nocturna que los extranjeros tienen de la ciudad. Como restaurante, empieza a llenarse los miércoles a la hora del almuerzo, aunque el mejor día para ir es el sábado cuando el almuerzo se alarga hasta las 4 de la mañana, hora en que cierra este local; lo mejor es ir en grupo para poder pedir varios platos y compartirlos. También es el preferido para llevar los niños en fin de semana, ya que su parque es un lindo recuerdo, destinado a actividades lúdicas solo para ellos. Por todo lo anterior, Andrés Carne de Res, se convierte, para cualquier restaurante del sector, en un competidor difícil de alcanzar, pero a la vez un sitio que por su reconocimiento nacional e internacional, ha convertido a Chía y sus alrededores, en sitio de preferencia para salir a comer, beneficiando la apertura de mercado y el desarrollo de nuevos negocios.

Por otra parte, se encuentra el restaurante El Humero. Lo que empezó como un pequeño local en el que se vendían carnes a la parrilla ahora es uno de los sitios favoritos para los carnívoros. Su nueva construcción cuenta con una capacidad para más de mil personas y tiene una selecta cava de vinos con 1.300 botellas de diferentes referencias traídas de Francia, España, Argentina, Chile e Italia. Mantiene su diseño rustico, donde los comensales se pueden sentir en un pequeño pueblo, con capilla, parque infantil, cuatro amplias terrazas, zonas verdes y un espacio de parqueo para más de 200 vehículos. Por su tamaño y

reconocimiento, también se convierte en una fuerte competencia para cualquier restaurante del sector.

El tercer restaurante, que ha tomado fuerza en los últimos dos años, es El Galápagos, frecuentado en su mayoría por gente muy joven, estudiantes universitarios del sector. Es reconocido por sus porciones generosas y precios cómodos; con la parrilla a la vista de todos los comensales, es un sitio con un estilo más informal.

Frente a estos tres restaurantes de Chía, cada uno con su propio estilo, ambiente alegre y de rumba, como lo es Andrés, un sitio amplio y más tranquilo para los amantes de la buena carne y los vinos como el ofrecido por El Humero o más informal y con menos trayectoria, pero que toma fuerza por sus porciones y precios como El Galápagos, se inicia el Restaurante-Bar Punta Brava Steak House, que al ubicarse en último lugar en comparación con los mencionados, tiene un gran potencial para desarrollar y mejorar sus productos y servicios. En su infraestructura, Punta Brava Steak House cuenta con un sitio hermoso, un estilo colonial con chimenea, lámparas antiguas, fuente de agua y paredes en adobe, que por sí solas expresan su estilo acogedor y tranquilo.

Conclusiones del primer instrumento aplicado:

Los anteriores resultados, relacionándolos con el Restaurante Punta Brava Steak House, permiten concluir que existe una alta demanda de visitantes capitalinos que buscan cada fin de semana un sitio que les ofrezca calidad en las comidas y que como factor diferenciador cuente con música en vivo; que el presupuesto asignado por los encuestados para consumo está dentro del rango de precios que se manejan en Punta Brava y, que si se proporcionan opciones de pago tipo tarjeta de crédito, el comensal encontrará la tranquilidad que busca al momento de pagar su cuenta.

Con respecto a los restaurantes de preferencia, Punta Brava Steak House tiene un buen nivel de competitividad en cuanto a calidad de carnes. Por otra parte, el espacio y estilo colonial con el que cuenta permiten ofrecer un ambiente agradable. Sin embargo, teniendo en cuenta el estilo de restaurante al que pertenecen tanto Andrés Carne de Res como el Humero, que incluyen la mezcla de comida y rumba, Punta Brava Steak

House aún no incluye ésta última como estilo propio, solo de forma esporádica cuando maneja eventos especiales.

3.1.3.2. Resultados de la Segunda Encuesta

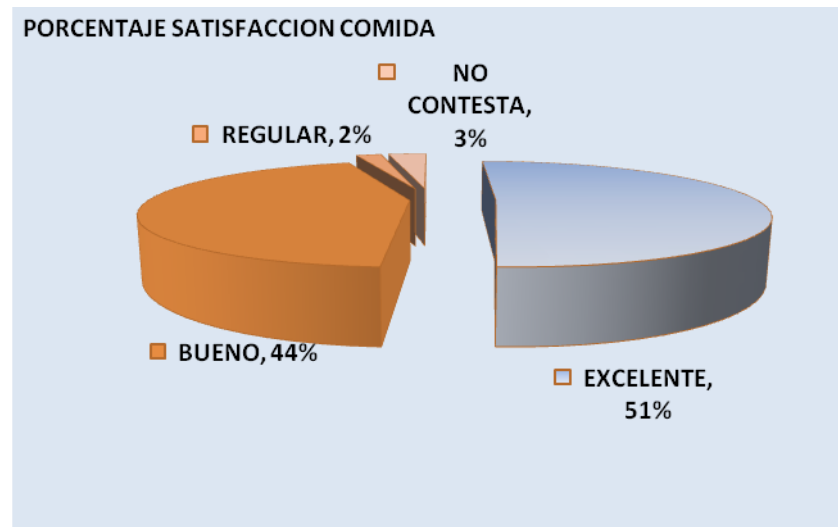
El segundo instrumento de medición (encuesta a clientes directos del restaurante Punta Brava Steak House) se diseñó en Noviembre de 2009 y se llevó a cabo entre los meses de Diciembre 2008 y Febrero 2010. Las encuestas fueron entregadas al cliente en el momento de llevarles la cuenta y se les solicitó amablemente diligenciar el formato. (Ver Anexo 2)

El instrumento pretendió medir los niveles de satisfacción del cliente en aspectos relacionados con la calidad de la comida, el servicio y el ambiente. De otra parte se preguntó a cerca de la forma como se enteró de la existencia del sitio.

Se reunieron un total de 102 encuestas al cliente directo.

A continuación se relacionan las respuestas de los comensales a las diferentes preguntas:

Gráfico 16. Grado de satisfacción frente a la comida



Con respecto al porcentaje de satisfacción con la comida, un 51% de los visitantes opinó que la comida fue excelente, un 44% respondió que la

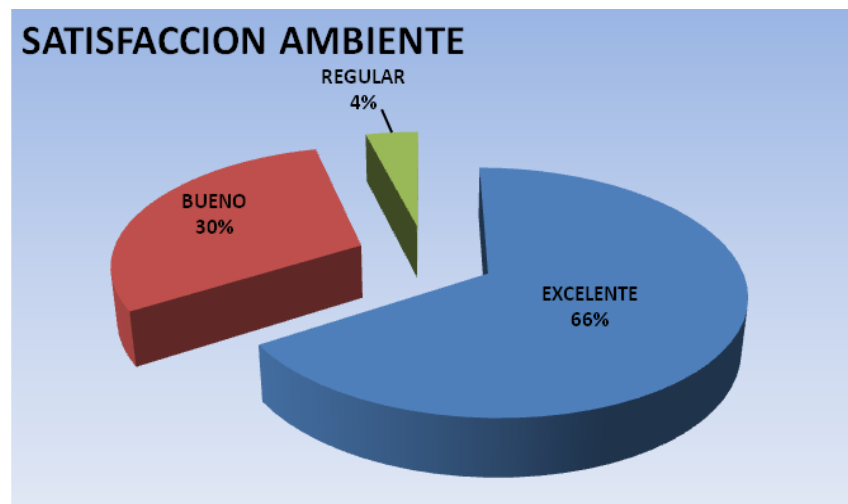
comida fue buena, un 3% no contestó a esta pregunta y un 2% la considero regular.

Gráfico 17. Nivel de satisfacción con el servicio



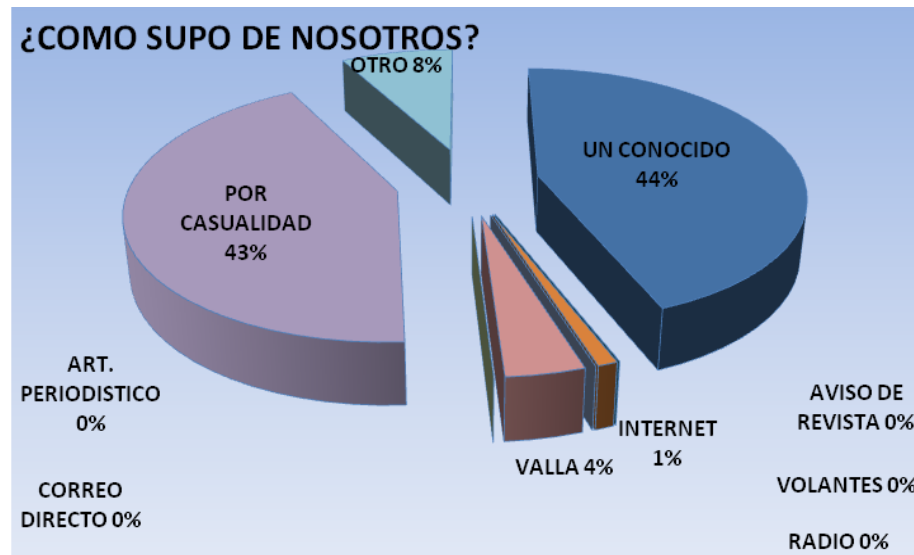
En relación con el nivel de satisfacción con el servicio, un 58% de los visitantes opinó que el servicio fue excelente, un 33% respondió que el servicio fue bueno, un 8% consideró el servicio regular y 1% no contestó.

Gráfico 18. Cómo percibió el ambiente



Frente al nivel de satisfacción con el ambiente que proporciona el restaurante Punta Brava Steak House, un 66% de los visitantes consideró excelente el ambiente, un 30% lo consideró bueno y un 4% respondió que el ambiente fue regular, nadie percibió el ambiente malo.

Gráfico 19. Como se enteró de la existencia del Restaurante Punta Brava Steak House



Acerca de la forma de cómo se enteraron de la existencia del restaurante Punta Brava Steak House, un 44% visitó el sitio por un conocido, un 43% entró por casualidad, un 8% respondió que por otro medio, un 4% ingresó al ver el aviso afuera y un 1% se enteró del sitio por Internet.

Conclusiones del segundo instrumento aplicado:

El sitio, la comida y el ambiente del Restaurante Punta Brava Steak House, han tenido buena acogida por parte del cliente.

3.1.3.3. Recomendaciones con base en las Dos Encuestas Aplicadas

Con herramientas como lo son las dos encuestas aplicadas, la primera a una muestra de 100 personas y la segunda a los primeros comensales del Restaurante Punta Brava Steak House, y la matriz de perfil

competitivo, Punta Brava Steak House deberá trabajar en los aspectos que lo diferenciarán de sus competidores, aprovechar el amplio mercado y atraer a los comensales que buscan un sitio agradable, lejos de las aglomeraciones, filas para ingresar, ruidos intensos y música no variada que afectan la experiencia de visitar el sitio.

De una parte, con relación a la forma como los clientes buscan el restaurante Punta Brava Steak House, que en su gran mayoría lo hacen por otro conocido, es decir el voz a voz, o por simple casualidad, porque pasaban por allí, se refleja la necesidad de elaborar una estrategia de mercadeo, a través de acciones de comunicación, que permita al restaurante darse a conocer en medios como la prensa, el periódico de Chía, la radio, como lo es la emisora de Chía y por medio de volantes, para de esta forma atraer más clientes y darse a conocer de otras formas, captando nuevo mercado y aumentando las ventas.

De otra parte y con respecto a las comidas, hay que mejorar la temperatura en el momento de entregarlas, tener cuidado con los términos de las carnes, unificar porciones, mejorar acompañamientos y presentación de los platos.

Sobre el tema del servicio se deben mejorar los tiempos de entrega de la comida o informar cuanto tiempo demora el pedido; establecer más agilidad y oportunidad en el servicio.

Acercas del ambiente los clientes solicitan mejorar el tema de calefacción. El sitio es muy frío por tener un área destapada. Además, mejorar o variar más la música.

3.2 ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.2.1 Objetivos de Mercadeo

3.2.1.1 Mantener al Restaurante Punta Brava Steak House, dentro de los cinco primeros restaurantes del sector.

3.2.1.2 Aumentar el número de clientes en la semana, que en la actualidad es de aproximadamente 100 visitantes, mediante captación de nuevo mercado y lograr un número de clientes de 150 semanales.

3.2.1.3 Desarrollar políticas de productos y servicios que permitan la fidelización de los clientes.

3.2.1.4 Hacer del lugar un sitio donde se viva una experiencia de compra que sustente la propuesta de valor del restaurante.

3.2.2 Objetivos de Venta

3.2.2.1 Aumentar las ventas en un 50% al finalizar el presente programa.

3.2.3 Objetivos de Comunicación

3.2.3.1 Posicionar la marca como una de las opciones más importantes del sector para ir a comer carne, por su calidad y precios.

3.2.3.2 A través del servicio que presta el personal que atiende directamente al cliente, lograr incrementar los niveles de comunicación cliente-negocio.

3.2.3.3 Estar dentro de los cinco primeros restaurantes en el *top of mind*.

3.2.4 Mezcla – Estrategia

3.2.4.1 Grupo Objetivo

Nuestros clientes se encuentran entre los rangos de edad que van principalmente de los 25 a los 60 años, con alto poder adquisitivo, perteneciente a los estratos 5 y 6, los cuales nos visitan especialmente los fines de semana; el nivel educativo predominante es profesional de pregrado. Entre semana tenemos clientes esporádicos con perfil ejecutivo, cuyo fin es tratar negocios y su perfil educativo puede llegar al profesional de postgrado.

3.2.4.2 Productos y Servicios

El Restaurante Punta Brava Steak House se encuentra abierto de domingo a domingo. Ofrece servicios de la más alta calidad en cuanto a comida y servicio. El producto se ofrece en porciones que van entre los 350 y 400 gramos de carne y acompañamiento de verduras frescas, arroz, bananito dulce y el toque especial en la presentación del plato, dado por el chef.

Como promesa de calidad y servicio, la meta es brindar una atención personalizada y atención a la mesa que no supere los 15 minutos de entrega del plato principal.

Ilustración 1. Plato Baby Beef



El personal que atiende a nuestro cliente, es gente joven que ha tenido una marcada experiencia en este sector, conocedores de etiqueta, vinos, maduración de carnes y el protocolo de atención que se debe tener con el cliente desde su ingreso hasta su retiro. Para lograr mayor comunicación con el cliente, al entregar la cuenta a pagar, se pasa al comensal una pequeña encuesta que voluntariamente puede diligenciar, registrando allí su experiencia en cuanto a los productos y servicio recibidos de nuestra parte, además nos suministra sus datos personales, como lo son el nombre, correo electrónico y fecha de cumpleaños, los cuales se registran en una base de datos.

Ilustración 2. Jefe de Meseros (al fondo la cocina)



Ilustración 3. Chef



Ilustración 4. Auxiliar de Parrilla



3.2.4.3 Estrategia de Precios

De acuerdo con los precios del sector, analizados en la Tabla 2, Punta Brava Steak House ofrece precios que se mantienen en un estándar respecto a los precios del mercado, ya que los platos principales tienen un valor que oscila entre \$13.000 y \$25.000, que de acuerdo con la primera encuesta realizada, son precios que se encuentran dentro del presupuesto del 43% de los encuestados.

3.2.4.4 Punto de Venta

El Restaurante Punta Brava Steak House se encuentra ubicado en la Avenida Pradilla, que es la vía principal para la salida y entrada de vehículos a Chía, tiene un área aproximada de 480 metros cuadrados, con una capacidad para atender hasta 250 personas y un parqueadero con capacidad para 30 vehículos.

Ilustración 5. Vista Nocturna: Entrada al Restaurante Punta Brava Steak House



Ilustración 6. Vista Nocturna: Entrada (al fondo el parqueadero)



La arquitectura del sitio es tipo colonial, paredes en adobe que dan un toque rustico al lugar, lámparas antiguas que en la noche crean un ambiente romántico, una chimenea al fondo que lo hace más acogedor y cálido, mesas y sillas en madera. Cuenta con un bar, ubicado a un rincón del sitio; allí se preparan todo tipo de bebidas, cocteles y se encuentra una gran variedad de licores, especialmente vinos. En este mismo sitio se cuenta con televisor plasma de 42 pulgadas, para aquellos visitantes que deseen entretenerse con algún programa o evento especial que se esté transmitiendo.

Ilustración 7. Vista Nocturna: entrada costado derecho, al fondo el Bar y la Caja



Ilustración 8. Vista Diurna: al fondo del restaurante la chimenea



Ilustración 9. Fondo del restaurante costado derecho – Escaleras que conducen al cuarto de niños



Ilustración 10. Ingreso a los baños



Ilustración 11. Cocina vista de frente



Ilustración 12. Cocina vista desde el fondo hacia afuera



Ilustración 13. Fondo de la cocina (área de lavado de platos, cuarto de meseros)



3.2.4.5 Comunicación

La manera como se ha dado a conocer el Restaurante Punta Brava Steak House, ha sido básicamente mediante volantes, tarjetas de presentación, el aviso mismo del restaurante y los uniformes del personal en el que resalta el nombre del sitio en las camisetas y petos. Además, se ha contado con el patrocinio de Vinos Argentinos Bodegas Etchar, quienes suministraron uniformes, elaboración de las cartas de platos y bebidas y

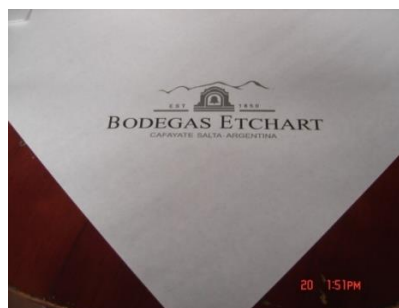
los manteles en papel con sus logos; por esta razón el vino de la casa es el Etchart RDP Malbec-Cabernet.

También se ha diseñado una página en internet puntabravasteakhouse@gmail.com, en la cual se pueden observar los platos, fotos del sitio, la carta, cómo llegar al sitio, entre otra información. Pero sin lugar a dudas, el voz a voz ha sido fundamental en el crecimiento del negocio, ya que no se ha invertido o destinado un porcentaje del presupuesto al tema de comunicación o de estrategia de mercadeo tal que permita un reconocimiento más notorio por parte de las personas que llegan allí. Como se ilustra en el Gráfico 19 de la segunda encuesta, un 44% de los encuestados llegan a Punta Brava Steak House porque algún conocido se lo ha recomendado.

Ilustración 14. Aviso del Restaurante Punta Brava



Ilustración 15. Patrocinador – Vino de la casa



Este mantel en papel se coloca en la mesa del comensal, recién éste ingresa y antes de pasarle la carta.

Ilustración 16. Volante



Estos volantes se diseñaron cuando se dio apertura al restaurante Punta Brava Steak House y se distribuyeron en semáforos y principales Conjuntos Cerrados habitacionales del sector.

Ilustración 17. Carta de Platos – Entradas - Postres



Ilustración 18. Carta de bebidas



3.2.5 Plan de Acción

De acuerdo con el análisis efectuado mediante el desarrollo del presente Plan de Negocio, se acogerá la recomendación del Plan de Mercadeo, destinando un presupuesto equivalente al 10% de los ingresos, el cual se distribuirá en los medios, como son el Periódico de Chía y las emisoras locales; eventualmente se pautará en medios de comunicación de la ciudad de Bogotá. Mediante esta propuesta se espera alcanzar los objetivos de mercadeo y ventas y la responsabilidad directa para implementar esta acción estará a cargo del Gerente.

Por otra parte se propone el siguiente protocolo de atención, cuya implementación y seguimiento, también estará a cargo del Gerente. Punta Brava Steak House, se regirá por un único proceso de servicio, bajo las siguientes etapas:

PROTOCOLO DE ATENCIÓN

1. Si el cliente llega en carro, es recibido por el encargado del parqueadero, quien lo orienta para que ubique su vehículo y posteriormente le indica para que siga al restaurante.
2. Una vez en el restaurante, la persona encarga de darle la bienvenida, es decir el hooster, lo ubica en la mesa que elija el cliente y le pasa la carta para su estudio y posterior pedido.
3. El mesero toma el pedido y ofrece pasar a la barra de ensaladas.

4. El pedido es digitado por el mesero en el sistema, llega a la cocina y bar para informar los platos fuertes y bebidas solicitadas respectivamente.
5. En un tiempo no mayor a cinco minutos, el mesero pasa las bebidas solicitadas.
6. En un tiempo no mayor a los diez minutos se pasan las entradas solicitadas.
7. El plato fuerte es servido a la mesa en un tiempo que no supere los 15 minutos a partir de la toma del pedido.
8. El mesero deberá estar atento a la mesa para cualquier solicitud adicional o para retirar los platos que se van desocupando.
9. En el momento en que el cliente termine el consumo de los alimentos y bebidas y una vez se recojan los platos, se le ofrece un postre o bebida caliente.
10. Se sirve el postre o bebida.
11. Se está atento a que el comensal solicite la cuenta.
12. Se hace entrega de la cuenta con la encuesta a cerca del servicio y producto recibidos.
13. Se acompaña al cliente a la salida, se hace la despedida y se le invita a volver.

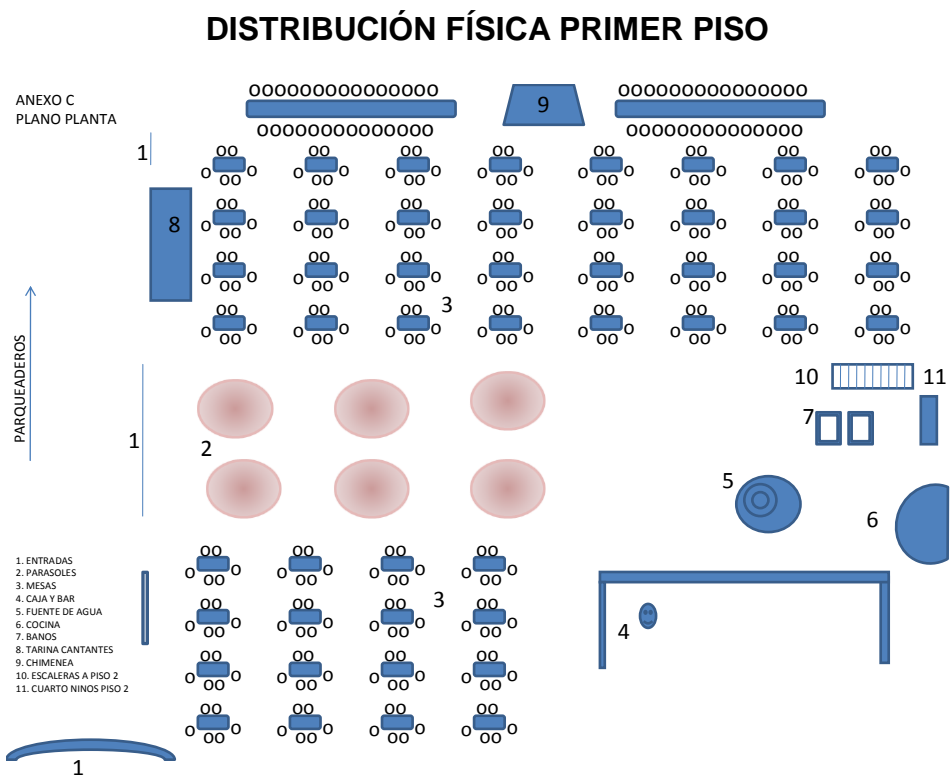
Como otros planes de acción que se acogerán y que estarán bajo la responsabilidad del Gerente, están:

- Sacar una lista de los Conjuntos Cerrados del Municipio de Chía, que pertenezcan a los estratos 4, 5 y 6 y en ellos se distribuirán volantes para darse a conocer más en el sector.
- Sacar una lista de empresas que operan en la región, con base en los datos de la Cámara de Comercio de Zipaquirá, con el fin de establecer contacto con ellas y enviarles una comunicación ofreciendo los servicios del restaurante para eventos corporativos.
- Cubrir la zona no cubierta del local para mejorar el tema de calefacción, atendiendo las sugerencias que algunos comensales manifestaron en la segunda encuesta aplicada.

4. ASPECTOS TÉCNICO – ADMINISTRATIVOS

4.1 LOCALIZACION Y PLANTA DEL NEGOCIO

El Restaurante Punta Brava Steak House se encuentra ubicado en el Municipio de Chía, Avenida Pradilla No. 6-95; en un local de dos niveles que cubre un área de 480 metros cuadrados. (Ver Anexo C, enseguida...)



4.2 RECURSOS MATERIALES

El restaurante cuenta en la actualidad con los siguientes recursos materiales, los que se han preciado a su valor comercial de reposición actual con la finalidad de visualizar cuál pudiera ser su valor de inversión a la fecha. (Ver Tabla 5)

TABLA 5. RECURSOS MATERIALES

RECURSO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesas en madera	42	80.000	3'360.000
Sillas en madera	210	40.000	8'400.000
Salón para niños	1	2'000.000	2'000.000
Televisor plasma 42"	1	2'000.000	2'000.000
Nevera botellera	1	600.000	600.000
Juegos de mesa en salón niños	1	500.000	500.000
Licuadora	1	200.000	200.000
Exprimidor	1	80.000	80.000
Capuchinera con molino de café	1	5'000.000	5'000.000
Cavas de madera	2	100.000	200.000
Exhibidor de licores y copas	1	2'000.000	2'000.000
Computador de oficina	1	1'000.000	1'000.000
Computador de punto de pago	1	2'000.000	2'000.000
TV con WI	1	1'500.000	1'500.000
Planta amplificadora de sonido	2	1'200.000	2'400.000
Consola	1	800.000	800.000
Cabinas parlantes	2	1'500.000	3'000.000
Cabinas parlantes	4	1'000.000	4'000.000
Complementos de sonido (trípodes, micrófonos, cables, etc.)	1	2'000.000	2'000.000
Calefactores de ambiente	3	1'000.000	3'000.000
Estufa con ocho (8) servicios	1	4'000.000	4'000.000
Plancha	1	2'000.000	2'000.000
Freidoras	2	1'500.000	3'000.000
Mueble para baños maría con 8 puestos	1	2'000.000	2'000.000
Gratinador	1	2'000.000	2'000.000
Parrilla de medidas 2,50 x 1,10	1	3'000.000	3'000.000
Microondas	1	300.000	300.000
Moledora de carnes	1	1'800.000	1'800.000
Refrigerador de mantenimiento en acero inoxidable	1	20'000.000	20'000.000
Nevera de congelación de carnes	1	2'000.000	2'000.000

Estantes para alacenas	6	80.000	480.000
Platero con dos lavaplatos	1	1'600.000	1'600.000
Platero con un lavaplatos	1	800.000	800.000
Campana extractora grande	1	6'000.000	6'000.000
Campana extractora mediana	1	2'000.000	2'000.000
Lencería (vajillas, cubiertos, bandejas)		8'000.000	8'000.000
Servilleteros	40	30.000	1'200.000
Ensaladeras	40	20.000	800.000
TOTAL RECURSOS MATERIALES			105'020.000

4.3 PROVEEDORES DE INSUMOS

Todos los insumos se compran directamente en el sitio donde se encuentra ubicado el proveedor, ningún insumo llega directamente al restaurante.

Se promedia el actual valor de compra mensual a proveedores con el fin de visualizar la dimensión del capital de trabajo y de los pagos a proveedores que mensualmente requiere el giro del negocio. (Ver Tabla 6)

TABLA 6. PROVEEDORES DEL RESTAURANTE PUNTA BRAVA		
PROVEEDOR	INSUMO	VALOR COMPRA MES
Carnes Finas Bernal	Cárnicos	4'000.000
Credito de la Corte	Carne Cerdo – Embutidos	240.000
Granja Avícola Picotín	Pollo	600.000
Pesquera Teles	Pescado – Mariscos	320.000
Surtifruver de La Sabana	Vegetales	720.000
Hortalizas al Natural	Lechuga – Espinaca	60.000
Depósito de Papa Oriente	Papa	280.000
MAKRO Supermayorista	Abarrotes	1'600.000
Cafam	Abarrotes	500.000
Levapán S.A.	Abarrotes	200.000
Pepas Pulpa de Frutas	Pulpas de frutas	160.000
Postres La Abuela Nohemy	Postres	120.000
Quesos La Especial	Postres	120.000
Cigarrerías El Triunfo	Licores	800.000
Ventas y Marcas Ltda..	Licores	2'800.000
Pernod Ricard Colombia S.A.	Licores	3'000.000
Coca-Cola	Gaseosas – Agua – Jugos	480.000
TOTAL INSUMOS MES		16'000.000

4.4 RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y DE PERSONAL

Punta Brava cuenta con 28 empleados de los cuales 12 son personal fijo y 16 hasta 32, son contratados para los fines de semana.

Los cargos fijos corresponden al Gerente, Administrador, Parrillero, Auxiliar de Parrilla, Cocinera, Barman, Capitán de Meseros, dos Meseros, Secretaria, Aseadora y Vigilante. Para los fines de semana los cargos adicionales son: Hooster, dos auxiliares de Cocina Adicional, otro auxiliar de parrilla, un auxiliar de postres, un auxiliar de bar, dos capitanes auxiliares de meseros y 8 meseros; cargos reflejados en Organigrama y relacionados enseguida.

Se promedia el actual valor de pagos mensuales convenidos con el personal con el fin de visualizar la dimensión del capital de trabajo que mensualmente requiere el giro del negocio en este aspecto. No se incluyen prestaciones y pagos parafiscales relacionados. (Ver Tabla 7)

TABLA 7. PERSONAL EN PUNTA BRAVA			
CARGO	VACANTE	SUELDO	VALOR TOTAL MES
Administrador	1	1'000.000 Mes	1'000.000
Parrillero	1	1'000.000 Mes	1'000.000
Contadora	1	400.000 Mes	400.000
Secretaria - Cajera	1	25.000 Turno	600.000
Cocinera	1	25.000 Turno	600.000
Mesero (Entre Semana)	1	20.000 Turno	480.000
Mesero (Fin Semana)	5	20.000 Turno	800.000
Volante (Aux. Mesero - Fin Sem.)	3	15.000 Turno	360.000
Hoster (Fin semana)	1	25.000 Turno	200.000
Ayudante Parqueo (Fin Sem.)	1	20.000 Turno	160.000
Lavaplatos (Fin. Sem.)	1	20.000 Turno	160.000
TOTAL SUELDOS MES			5'760.000

Para los cargos de responsabilidad administrativa se ha elaborado la descripción de cargos, con el fin de establecer el nombre del cargo, tipo de contrato, jefe inmediato, subordinados, propósito del cargo, funciones generales y específicas, responsabilidades directas; especificaciones que requiere el puesto, como son los conocimientos, experiencia y características personales que debe cumplir la persona que desempeñe el cargo. (Ver Cuadros 3, 4, 5, 6)

**CUADRO No.3
DESCRIPCION CARGO ADMINISTRADOR**

	DESCRIPCION DE CARGO	
Identificación		
Nombre del Cargo	Administrador	
Tipo de Contratación	Prestación de Servicios	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Gerente	
Subordinados Directos	Jefe de Parrilla, Jefe de Cocina, Jefe de Meseros, Parquero, Cajero.	
Propósito del puesto		
	Administrar, controlar y orientar las personas a su cargo.	
Funciones generales		
	Revisar los procesos de alistamiento del servicio. Controlar el alistamiento de la parte física. Manejar inventarios de productos de las dependencias a su cargo. Organizar personal a cargo.	
Funciones específicas		
	Controlar inventarios de productos de alistamiento del servicio. Pagar nómina. Seleccionar personal. Evaluar y calificar el rendimiento diario de su equipo a cargo. Autorizar pagos. Autorizar compras. Revisar la contabilidad.	
Responsabilidad		
	Manejo y control del funcionamiento del restaurante.	
Especificaciones del puesto		
Conocimientos	Administrativos, contables, manejo de personal e inventarios.	
Experiencia	Manejo de personal y manejo administrativo.	
Personalidad	Debe tener buenas relaciones interpersonales (empleados y clientes), proactivo, buen manejo de estrés, capacidad de trabajo en equipo, organizado, metódico.	
Elaboro: Administrador	Revisó: Gerente	Autorizó: Gerente

**CUADRO No.4
DESCRIPCION CARGO JEFE DE PARRILLA**

	DESCRIPCION DE CARGO	
Identificación		
Nombre del Cargo	Jefe de Parrilla	
Tipo de Contratación	Prestación de Servicios	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Administrador	
Subordinados Directos	Auxiliar de parrilla.	
Propósito del puesto		
Controlar y orientar las personas a su cargo.		
Funciones generales		
Revisar los procesos de alistamiento de la carne. Controlar las cantidades de uso de cada producto. Organizar personal a cargo.		
Funciones específicas		
Revisar la carne al llegar a la parrilla. Organizar las funciones diarias del auxiliar de parrilla. Controlar gramajes. Evaluar la calidad de la carne. Alistar acompañamientos.		
Responsabilidad		
Manejo y control del funcionamiento de la parrilla y sus encargados.		
Especificaciones del puesto		
Conocimientos	Maduración y estado de calidad de carnes. Manejo de personal.	
Experiencia	Control calidad de carnes y manejo de personal.	
Personalidad	Debe ser una persona organizada, con conocimientos en productos cárnicos, capaz de desempeñarse coordinadamente con sus subalternos, además de su limpieza y pulcritud.	
Elaboro: Administrador	Revisó: Gerente	Autorizó: Gerente

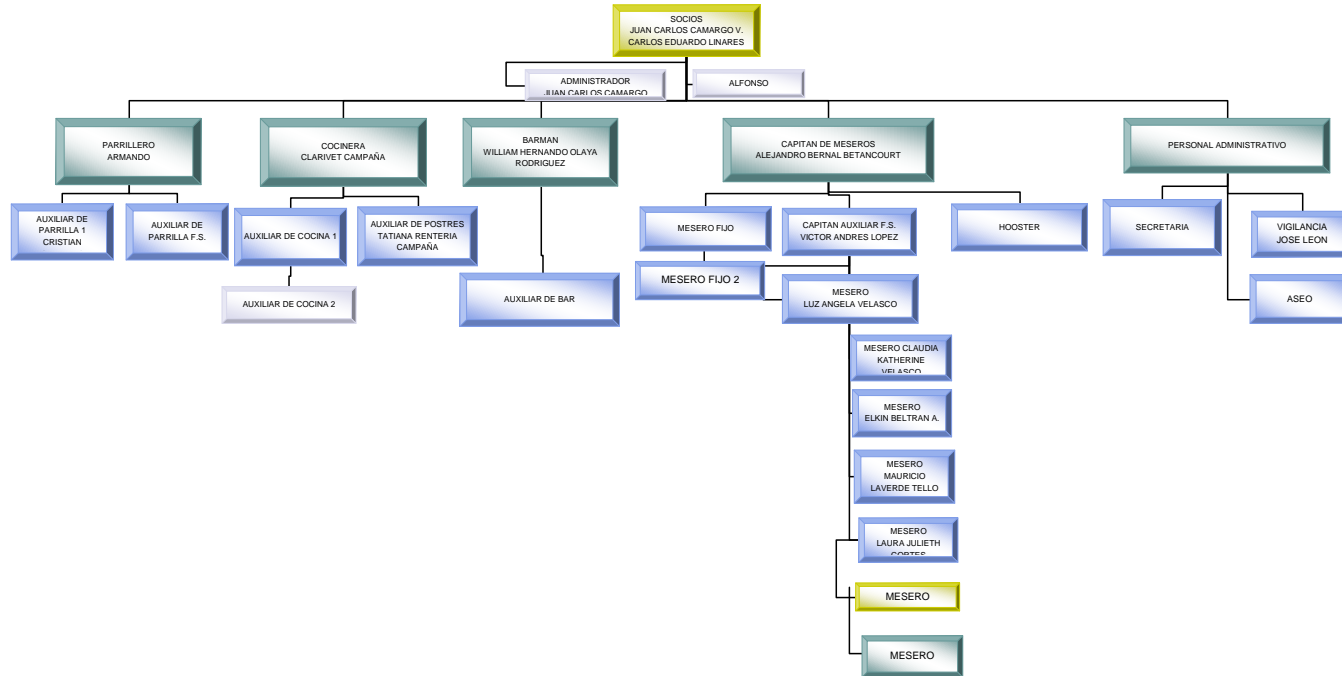
**CUADRO No.5
DESCRIPCION CARGO JEFE DE COCINA**

	DESCRIPCION DE CARGO	
Identificación		
Nombre del Cargo	Jefe de Cocina	
Tipo de Contratación	Prestación de Servicios	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Administrador	
Subordinados Directos	Auxiliares de Cocina y Postres.	
Propósito del puesto		
Organizar todas las actividades de la cocina.		
Funciones generales		
Organizar el personal de cocina para un buen desempeño en equipo. Mantener el inventario de cocina. Supervisar y controlar alistamientos.		
Funciones específicas		
Delegar las tareas diarias. Informar al administrador los productos con poca existencia. Controlar la calidad de los productos de la cocina.		
Responsabilidad		
Tener a tiempo todo lo que debe ser preparado para el día de trabajo. Preparar alimentos.		
Especificaciones del puesto		
Conocimientos	Conocimientos específicos sobre los procesos de cocina.	
Experiencia	Que haya laborado antes en restaurantes.	
Personalidad	Debe ser una persona que se comunique amablemente, que trabaje en equipo y muestre liderazgo ante su equipo, eficiente en los procesos, buena presentación personal, limpia y aseada.	
Elaboro: Administrador	Revisó: Gerente	Autorizó: Gerente

**CUADRO No.6
DESCRIPCION CARGO CAPITAN DE MESEROS**

	DESCRIPCION DE CARGO	
Identificación		
Nombre del Cargo	Capitán de meseros	
Tipo de Contratación	Prestación de Servicios	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Administrador	
Subordinados Directos	Meseros.	
Propósito del puesto		
Organizar e instruir a los meseros.		
Funciones generales		
Recibir al personal de meseros. Organizar el personal, verificando uso de dotación y normas higiénicas de presentación personal. Distribuir tareas. Capacitar a nuevos meseros.		
Funciones específicas		
Controlar llegada puntual de los meseros. Repartir las tareas por zonas. Asignar funciones de alistamiento en la zona de servicio. Enseñar y corregir los comportamientos de los meseros frente al tema de atención al comensal.		
Responsabilidad		
Dirigir el personal que tiene a su cargo.		
Especificaciones del puesto		
Conocimientos	Buen manejo del servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales, comunicación asertiva, proactivo, capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.	
Experiencia	Servicio en restaurantes.	
Personalidad	Debe ser una persona responsable, sociable, con espíritu de liderazgo, ágil en su desempeño.	
Elaboro: Administrador	Revisó: Gerente	Autorizó: Gerente

ORGANIGRAMA DISEÑADO PARA APLICAR A FUTURO CRECIMIENTO



5. ASPECTOS ECONOMICO – FINANCIEROS

La compañía INVERSIONES PUNTA BRAVA LTDA., Nit. 900.255.856-0 y domicilio principal en el Municipio de Chía, Cundinamarca, Colombia, en la Avenida Pradilla No. 6-67, está constituida mediante Escritura Pública No. 2526 de la Notaria 1, de fecha Abril 3 de 2009, inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá el día 3 de Abril de 2009 bajo el registro No. X4546. Su vigencia es hasta el 28 de noviembre de 2038.

Fecha de Estados Financieros (base del proyecto): Diciembre 31 de 2009.

5.1 PRINCIPALES POLITICAS Y PRACTICAS CONTABLES

5.1.1 Sistema Contable

La contabilidad y los Estados Financieros de la Compañía INVERSIONES PUNTA BRAVA LTDA., se ciñen a las normas y prácticas de contabilidad generalmente aceptadas, disposiciones de la Superintendencia de Sociedades y normas legales expresas en Colombia, Decretos 2649 y 2650 de 1993 y sus modificatorios.

5.1.2 Unidad Monetaria

De acuerdo con las disposiciones legales, la unidad monetaria utilizada por la compañía para las cuentas de Balance y Estado de Resultados es el peso colombiano.

5.2 ESTADOS FINANCIEROS A DIC. 31 DE 2009

5.2.1 Disponible (Ver Anexo 3)

Asciende a \$ 50.013.076.83 y está conformado por:

CAJA	17,474,691.83
BANCOS	32,538,385.00
	50,013,176.83

5.2.2 Deudores

La cartera con clientes tiene una rotación de 1 día, debido a que son todas las ventas de contado, no se hace cálculo de provisiones, teniendo en cuenta que no se tiene cartera vencida.

En cuanto a los otros tipos de deudores, como la Cuenta por Cobrar a socios son consumos realizados por los mismos y de rotación inmediata. (Ver Anexo 3)

Asciende a \$ 4.760.916.00 y está conformado por:

CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	2,222,772.00
ANTICIPOS Y AVANCES	1,255,050.00
ANTICIPO DE IMPUESTOS	1,283,094.00
	4,760,916.00

5.2.3 Inventarios

Los inventarios se contabilizan al costo de adquisición por el sistema del Inventario permanente y su método de valoración PEPS (Primero en entrar primero en salir), teniendo en cuenta que el 80% de los mismos son productos perecederos. (Ver Anexo 3)

Al 31 de diciembre de 2009 presenta la siguiente conformación:

MATERIAS PRIMAS	
BEBIDAS	305,552.00
LICORES	1,180,433.00
POSTRES Y PANADERIA	57,733.00
VINOS Y APERITIVOS	21,147,068.00
CARNICOS	827,590.00
ABARROTES	144,199.00
FRUTAS	73,223.00
LACTEOS Y CONGELADOS	13,830.00
OTROS	206,566.00
VEGETALES	702,762.00
	24,658,956.00

5.2.4 Propiedades, Planta y Equipo

Se registran por su costo de adquisición mas adiciones y mejoras que se hayan realizado; su depreciación se realiza con base al método de línea recta.

Los gastos por reparaciones y mantenimiento se han cargado a los resultados del ejercicio en la medida en que incurrieron. (Ver Anexo 3)

El activo fijo a Diciembre 31 de 2009 está registrado por valor de \$123.473.123.00 y representado en:

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

CONSTRUCCIONES EN CURSO		
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		51,967,905.00
ADICIONES Y MEJORAS	51,167,905.00	
CHIMENEA	800,000.00	
MAQUINARIA Y EQUIPO		
MAQUINARIA Y EQUIPO		6,116,800.00
EQUIPO DE COMPUTACION	6,116,800.00	
EQUIPO DE OFICINA		
MUEBLES Y ENSERES		10,177,183.00
SILLAS	6,184,000.00	
MUEBLES	3,993,183.00	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION		
EQUIPOS DE PROCESAMINETO		150,000.00
IMPRESORAS	150,000.00	
EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES		25,971,334.00
TELEVISOR	2,399,900.00	
LUCES Y SONIDO	23,321,434.00	
ALARMA	250,000.00	
LINEAS TELEFONICAS		65,413.00
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTE		
DE COMESTIBLES Y BEBIDAS		13,046,028.00
LOZA	10,082,857.00	
CRISTALERIA	1,350,000.00	
IMPLEMENTOS DE COCINA	1,563,221.00	
CUCHILLO ELECTRICO	49,950.00	
CARTAS RESTAURANTE		348,000.00

ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES		
INSTALACIONES PARA AGUA Y ENERGIA		15,630,460.00
REDES ELECTRICAS	15,630,460.00	
		123,473,123.00

5.2.5 Diferidos

Están compuestos por gastos pagados por anticipado, en donde se registran seguros y mantenimientos amortizados a un año, y activos diferidos originados principalmente en la adquisición de una póliza de seguro amortizada a un año.

Para este caso están representados en una Póliza de Seguro para el establecimiento diferida a un año. (Ver Anexo 3)

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	2,359,132.00
	2,359,132.00

5.2.6 Obligaciones Financieras

Se posee un crédito con el Banco Santander a tres años con cuotas fijas mensuales entre el abono a capital y los intereses, manteniendo una política de pagos oportuna y manejando una buena calificación de cartera. (Ver Anexos 3)

Las Obligaciones con tarjetas de Crédito se encuentran con saldos diferidos a 6 cuotas y están al día los abonos. (Ver Anexo 3)

En moneda nacional el saldo a Diciembre 31 de 2009 está por valor de \$51.935.313, representado en:

CREDITO BANCO SANTANDER		46,019,347.00
BANCO HSBC	Tarjeta	5,706,366.00
BANCO DE BOGOTA	Tarjeta	209,600.00
		51,935,313.00

5.2.7 Proveedores

Nacionales a Diciembre 31 de 2009. (Ver Anexo 3)

PROVEEDORES NACIONALES	1,568,504.00	
	1,568,504.00	

5.2.8 Cuentas por Pagar

Saldo a Diciembre 31 de 2009, por valor de \$46.972.687.00 representado en: (Ver anexo 3)

CUENTAS POR PAGAR		
PARTICULARES	247,800.00	
SOCIOS O ACCIONISTAS	37,179,590.00	37,427,390.00
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		
HONORARIOS	1,600,000.00	
VALOR DEL SERVICIO	3,728,229.00	5,328,229.00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
RETENCIONES EN LA FUENTE	78,000.00	
APORTES A EPS	168,199.00	
APORTES A ARP	7,900.00	
APORTES AL ICBF SENA Y CAJA DE COMPENSACION	135,390.00	
FONDOS DE CESANTIAS Y/O PENSIONES	293,579.00	
IVA POR PAGAR	3,534,000.00	4,217,068.00
		46,972,687.00

5.2.9 Obligaciones Laborales

Este pasivo corresponde a las obligaciones consolidadas que la compañía tiene por concepto de prestaciones legales y extralegales. Valores causados durante el año y con cierre a Diciembre 31. (Ver Anexo 3)

Saldo a Diciembre 31 de 2010 por valor de \$7.748.838.00 representado en aspectos salariales:

SALARIOS SOCIOS	3,242,232.00
CESANTIAS CONSOLIDADAS	
LEY 50 DE 1990 Y NORMAS POS	1,767,481.00
INTERESES SOBRE CESANTIAS	212,120.00
PRIMAS DE SERVICIO	1,737,481.00
VACACIONES CONSOLIDADAS	789,524.00
	7,748,838.00

Los valores adeudados a los socios se generaron en el momento de iniciar la etapa operativa y de acuerdo a Junta realizada, el proyecto es la capitalización.

5.2.10 Patrimonio (Ver Anexo 3)

<i>Sociedad Limitada</i>	
PATRIMONIO	
APORTES SOCIALES	20,000,000.00
UTILIDAD EJERCICIO	75,859,675.83
	95,859,675.83

5.2.11 Reconocimiento de Ingresos y Gastos

Los ingresos, costos y gastos se han contabilizado por el sistema de causación. (Ver Anexo 4)

5.2.12 Ingresos Operacionales

Ingresos por ventas y eventos a entre Enero 1° y Diciembre 31 de 2009 por valor de \$296.825.408.96:

OPERACIONALES	
HOTELES Y RESTAURANTES	224,452,414.00
DIVERSOS	
APROVECHAMIENTOS EVENTOS	72,372,994.96
	296,825,408.96

5.2.13 Gastos Operacionales

Total gastos operacionales de administración por valor de \$116.825.874.05 representados en:

OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		
GASTOS DE PERSONAL		38,908,186.00
SUELDOS	22,988,810.00	
AUXILIO DE TRANSPORTE	2,600,953.00	
CESANTIAS	2,035,980.00	
INTERESES SOBRE CESANTIAS	251,646.00	
PRIMAS DE SERVICIOS	2,035,980.00	
VACACIONES	831,859.00	
DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	157,518.00	
APORTES A ADMINISTRADORAS DE RIESGOS	123,010.00	

APORTES A ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD	2,245,764.00	
APORTES A FONDOS DE CESANTIAS Y/O PENSIONES	3,515,315.00	
APORTES A CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	941,454.00	
APORTES A ICBF	706,115.00	
SENA	470,882.00	
GASTOS MEDICOS	2,900.00	
HONORARIOS		3,600,000.00
ASESORIA FINANCIERA	2,800,000.00	
CONTABILIDAD	800,000.00	
ARRENDAMIENTOS		4,500,000.00
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	4,500,000.00	
SEGUROS		1,179,564.00
TERREMOTO	1,179,564.00	
SERVICIOS		19,423,281.00
ASEO Y VIGILANCIA	6,517,260.00	
ACUEDUCTO Y ALCANTARRILLADO	1,712,160.00	
ENERGIA ELECTRICA	5,674,690.00	
TELEFONO	2,022,172.00	
CORREO PORTES Y TELEGRAMAS	6,034.00	
TRANSPORTES FLETES Y ACARREOS	1,046,835.00	
GAS	2,444,130.00	
GASTOS LEGALES		460,100.00
REGISTRO MERCANTIL	316,000.00	
TRAMITES Y LICENCIAS	144,100.00	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		635,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	525,000.00	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	110,000.00	
ADECUACION E INSTALACION		3,005,292.00
INSTALACIONES ELECTRICAS	10,400.00	
REPARACIONES LOCATIVAS	2,994,892.00	
DEPRECIACIONES		1,180,186.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	928,869.00	
EQUIPO DE COMUNICACION Y COMPUTACION	251,317.00	
DIVERSOS		6,268,596.00
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	4,136,092.00	
UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	1,918,904.00	
TAXIS Y BUSES	112,400.00	
OTROS	50,600.00	
PEAJES	18,600.00	
MANTENIMIENTO DE EXTINTORES	32,000.00	
OPERACIONALES DE VENTAS		17,815,078.00
GASTOS DE PERSONAL		17,815,078.00
COMISIONES	150,000.00	
GASTOS MEDICOS Y DROGAS	133,426.00	
TURNOS MESEROS	17,531,652.00	
IMPUESTOS		3,262,282.05
A LA PROPIEDAD RAIZ	786,994.00	
LICORES	2,475,288.05	

OTROS ARRENDAMIENTOS		868,454.00
MENAJE EVENTOS	868,454.00	
PROPAGANDA		4,358,855.00
PUBLICIDAD	4,358,855.00	
DIVERSOS		8,745,000.00
MUSICA AMBIENTAL	8,745,000.00	
OTROS		2,616,000.00
CARBON	2,580,000.00	
BAJAS DE INVENTARIOS	36,000.00	
		116,825,874.05

5.2.14 Gastos Financieros

Los gastos financieros reflejan un valor de \$16.325.171.08 representados en:

FINANCIEROS		15,867,577.08
GASTOS BANCARIOS		
CUOTA DE MANEJO	152,164.00	
GRAVAMEN FINANCIERO	442,063.08	
TIMBRE CHEQUERA	840.00	
CHEQUERA	384,000.00	
COMISION TARJETAS	2,494,190.00	
SALDOS VARIOS	8.00	
INTERESES		
INTERESES SOBREGIRO	111,243.00	
INTERESES SOBRE PRESTAMOS	7,282,385.00	
INTERESES TARJETAS DE CREDITO	4,928,684.00	
OTROS		
ESTUDIO DE CREDITO	72,000.00	
GASTOS EXTRAORDINARIOS		457,594.00
IMPUESTOS ASUMIDOS		
RETENCIONES ASUMIDAS	219,594.00	
SANCION EXTEMPORANEIDAD	238,000.00	
		16,325,171.08

5.2.15 Costos de Ventas

Los costos realizados a Diciembre 31 de 2009 se reflejan por un valor de \$87.814.688 representados en: (Ver Anexo 4)

COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIOS	
HOTELES Y RESTAURANTES	
RESTAURANTES	457,594.00
BEBIDAS	29,079,051.00
LICORES	12,331,589.00

POSTRES Y PANADERIA	4,170,321.00
VINOS Y APERITIVOS	5,907,631.00
CARNICOS	24,299,075.00
ABARROTOS	4,920,628.00
FRUTAS	956,584.00
LACTEOS Y CONGELADOS	1,361,286.00
PROCESADOS	40,818.00
VEGETALES	4,290,111.00
	87,814,688.00

5.3 SUPUESTOS DE ACTIVIDAD Y EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Tomando como base la anterior información, discriminada con la finalidad de dar comprensión a los valores que se tomarán como determinantes de la inversión inicial en el negocio que se busca presupuestar bajo los establecidos parámetros de mercadeo señalados como estrategias de mercadeo y, haciendo uso del modelo de simulación financiera que proporciona FONADE a quienes toman la alternativa de financiar nuevos propósitos empresariales con capital semilla otorgado por el SENA a través de Fondoemprender, se procede a simular el comportamiento económico de PUNTA BRAVA STEAK HOUSE en un horizonte de 5 años.

Para optimizar el procesamiento de la información que se tratará con el modelo de simulación, se han hecho los necesarios reagrupamientos de cuentas, en forma tal que, sin deteriorar los montos correspondientes a cada cuenta y rubro, se mantengan las proporciones que arrojan los actuales datos financieros del negocio.

Los socios propietarios del restaurante han planteado tres probables escenarios de comportamiento y resultado para el negocio a lo largo del horizonte de evaluación propuesto. Tales escenarios, sus supuestos y resultados, permitirán comparar y tomar decisiones de inversión consecuentes con los propósitos de mercadeo señalados.

Enseguida se presentan los datos introducidos al modelo y las cifras que el mismo arroja para cada escenario.

5.3.1 Supuestos Básicos: COMPROMISOS DE LOS SOCIOS

Los socios se comprometen a capitalizar el negocio en la suma de \$37.427.347 correspondientes a cuentas que el negocio a la fecha les debe y en la suma adicional de \$75.859.675.83 correspondientes a utilidades logradas por el negocio en su primer año de labores.

Los socios se comprometen, utilizando los recursos que genera el negocio, a facilitar la construcción de las ampliaciones que, de acuerdo con las estimaciones de venta, se requieren para atender los nuevos volúmenes esperados de clientes; en los momentos y con los presupuestos planteados en la simulación.

Los socios se comprometen a destinar el 10% de las ventas brutas periódicas a actividades de mercadeo, ya parametrizadas por las propuestas estratégicas mercadológicas descritas en el estudio de mercado del presente proyecto.

Los socios se comprometen a permitir a sus administradores utilizar los presupuestos de mercadeo aquí señalados, para hacer lo que se requiera bajo las propuestas estratégicas también aquí señaladas, con el fin de lograr -como resultado de las actividades centrales de mercadeo- los niveles de venta también aquí proyectados; ellos son base de la estructura de la propuesta económica y de resultados esperados de este proyecto.

Los socios, como administradores, se comprometen a reducir en los próximos cinco años el tamaño y valor de los inventarios que maneja el negocio, los cuales a la fecha representan -para las dimensiones del negocio- tres meses de actividad, implementando políticas de abastecimiento de justo a tiempo soportadas en relaciones directas de apoyo de proveedores.

Los socios se comprometen a no retirar hasta dentro de dos años de actividad del negocio, las utilidades generadas para ellos por el mismo.

5.3.2 ESCENARIOS DE EVALUACIÓN:

Escenario 1:

Las actividades de mercadeo propuestas, cual esperan los socios, generan un crecimiento inmediato del 50%. Ello obliga a hacer inversiones inmediatas (para capacidad de planta o de servicio) equivalentes a las existentes actualmente y a tomar crédito para soportarlas.

SUPUESTOS PARA EL MODELO:

Precio Por Producto	
Precio Plato Principal de \$16.000 (4.910 unids.)	\$ / unid.
Precio Plato Principal de \$22.500 (2.394 unids.)	\$ / unid.
Precio Entradas (\$6.000) y Bebidas (\$3.000) (6.734 unids.)	\$ / unid.
Precio Postres (\$4.500) (6.983 unids.)	\$ / unid.
Precio EVENTOS (3.000.000.00)	\$ / unid.
Unidades Vendidas por Producto	
Unidades Plato Principal de \$16.000 (4.910 unids.)	unid.
Unidades Plato Principal de \$22.500 (2.394 unids.)	unid.
Unidades Entradas (\$6.000) y Bebidas (\$3.000) (6.734 unids.)	unid.
Unidades Postres (\$4.500) (6.983 unids.)	unid.
Unidades EVENTOS (3.000.000.00)	unid.
Total Ventas	
Precio Promedio	\$
Ventas	unid.
Ventas	\$

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
16.560	17.222	17.825	18.360	18.911
23.288	24.219	25.067	25.819	26.593
9.315	9.688	10.027	10.327	10.637
4.658	4.844	5.013	5.164	5.319
3.105.000	3.229.200	3.342.222	3.442.489	3.545.763
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
7.365	8.580	9.781	11.200	12.824
3.591	4.184	4.769	5.461	6.253
10.101	11.768	13.415	15.360	17.588
10.475	12.203	13.911	15.928	18.238
24	28	32	36	42
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
13.404,5	13.940,7	14.428,6	14.861,5	15.307,3
31.556	36.762	41.909	47.986	54.944
422.985.611	512.489.367	604.686.204	713.136.674	841.037.737

Costos Unitarios Materia Prima		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Plato Principal de \$16.000 (4.910 unids.)	\$ / unid.	6.260	6.510	6.706	6.840	7.045
Costo Materia Prima Plato Principal de \$22.500 (2.394 unids.)	\$ / unid.	8.803	9.155	9.430	9.618	9.907
Costo Materia Prima Entradas (\$6.000) y Bebidas (\$3.000) (6.734 unids.)	\$ / unid.	3.521	3.662	3.772	3.847	3.963
Costo Materia Prima Postres (\$4.500) (6.983 unids.)	\$ / unid.	1.761	1.831	1.886	1.924	1.982
Costo Materia Prima EVENTOS (3.000.000.00)	\$ / unid.	1.304.100	1.356.264	1.396.952	1.424.891	1.467.638

Otros Costos de Fabricación		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros Costos de Fabricación	\$	33.306.814	34.639.087	35.678.259	36.391.824	37.483.579

Gastos Operacionales		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Ventas	\$	42.298.561	51.248.937	60.468.620	71.313.667	84.103.774
Gastos Administración	\$	94.305.191	98.077.399	101.019.720	103.040.115	106.131.318
Total Gastos	\$	136.603.752	149.326.335	161.488.341	174.353.782	190.235.092

Inventarios		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		55	40	25	10	0
Invent. Materia Prima	\$	24.658.956,00	24.906.764	21.946.934	16.106.306	7.524.222	0
Total Inventario	\$		24.906.764	21.946.934	16.106.306	7.524.222	0

Inversiones (Inicio Período)		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Construcciones y Edificios	\$	51967905,00	53.786.782	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	53532949,00	55.406.602	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	10525183,00	10.893.564	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	6.266.800,00	6.486.138	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		126.573.086	0	0	0	0

Estructura de Capital		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Socios	\$	133.287.065,83	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066
Obligaciones Financieras	\$	46.019.347,00	47.630.024	0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	25.383.640	46.244.594	79.404.821	118.983.898
Dividendos	%		0%	90%	90%	90%	90%
Dividendos	\$		0	25.383.640	46.244.594	79.404.821	118.983.898

RESULTADOS ESPERADOS ESCENARIO 1:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	52.372.309	32.766.802	58.968.174	130.893.909	236.713.004	343.512.147
Inventarios Materias Primas e Insumos	24.658.956	24.906.764	21.946.934	16.106.306	7.524.222	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	4.760.916	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	81.792.181	57.673.566	80.915.108	147.000.216	244.237.226	343.512.147
Construcciones y Edificios	51.967.905	100.466.952	95.179.218	89.891.484	84.603.749	79.316.015
Maquinaria y Equipo de Operación	53.532.949	87.151.641	65.363.731	43.575.820	21.787.910	0
Muebles y Enseres	10.525.183	17.134.998	12.851.248	8.567.499	4.283.749	0
Equipo de Oficina	6.266.800	8.501.959	4.250.979	0	0	0
Total Activos Fijos:	122.292.837	213.255.550	177.645.177	142.034.803	110.675.409	79.316.015
ACTIVO	204.085.018	270.929.116	258.560.285	289.035.019	354.912.635	422.828.162
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	24.778.605	24.906.764	21.946.934	16.106.306	7.524.222	0
Impuestos X Pagar	0	13.891.544	25.307.987	43.455.375	65.115.566	85.647.940
Obligaciones Financieras	46.019.347	70.639.698	23.815.012	0	0	0
PASIVO	70.797.952	109.438.005	71.069.933	59.561.681	72.639.788	85.647.940

Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066
Reserva Legal Acumulada	0	0	2.820.404	7.958.693	16.781.451	30.001.884
Utilidades Retenidas	0	0	0	0	0	0
Utilidades del Ejercicio	0	28.204.044	51.382.882	88.227.579	132.204.331	173.891.272
PATRIMONIO	133.287.066	161.491.110	187.490.352	229.473.338	282.272.847	337.180.222
PASIVO + PATRIMONIO	204.085.018	270.929.116	258.560.285	289.035.019	354.912.635	422.828.162

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	422.985.611	512.489.367	604.686.204	713.136.674	841.037.737
Materia Prima, Mano de Obra	163.026.089	197.522.409	231.930.812	270.871.996	319.452.888
Depreciación	35.610.373	35.610.373	35.610.373	31.359.394	31.359.394
Otros Costos	33.306.814	34.639.087	35.678.259	36.391.824	37.483.579
Utilidad Bruta	191.042.335	244.717.498	301.466.759	374.513.460	452.741.875
Gasto de Ventas	42.298.561	51.248.937	60.468.620	71.313.667	84.103.774
Gastos de Administracion	94.305.191	98.077.399	101.019.720	103.040.115	106.131.318
Amortización Gastos	2.453.497	2.612.975	2.717.494	2.839.781	2.967.571
Utilidad Operativa	51.985.086	92.778.188	137.260.924	197.319.897	259.539.212
Otros ingresos					
Otros egresos Intereses	9.889.497	16.087.320	5.577.970	0	0
Otros ingresos y egresos	-9.889.497	-16.087.320	-5.577.970	0	0
Utilidad antes de impuestos	42.095.589	76.690.868	131.682.954	197.319.897	259.539.212
Impuestos (35%)	13.891.544	25.307.987	43.455.375	65.115.566	85.647.940
Utilidad Neta Final	28.204.044	51.382.882	88.227.579	132.204.331	173.891.272

COMPORTAMIENTO DE LOS SUPUESTOS Y RESULTADOS PARA LA EVALUACIÓN:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,50%	4,00%	3,50%	3,00%	3,00%
Devaluación		-6,50%	2,00%	-8,00%	-2,00%	1,00%
Variación PIB		4,00%	6,50%	4,00%	4,50%	4,50%
DTF TA		4,00%	5,00%	5,50%	4,00%	4,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	4,0%	3,5%	3,0%	3,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	16,5%	14,0%	14,5%	14,5%
Variación costos de producción		N.A.	17,4%	14,8%	13,0%	16,1%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	4,0%	3,0%	2,0%	3,0%
Rotación Proveedores (días)		55	40	25	10	0
Rotación inventarios (días)		45	34	22	9	0
Indicadores Financieros Proyectoados						
Liquidez - Razón Corriente		1,49	1,71	2,47	3,36	4,01
Prueba Acida		1	1	2	3	4
Rotación Inventarios (días)		21,2	15,4	9,6	3,8	0,0
Rotacion Proveedores (días)		44,6	33,5	21,5	8,9	0,0
Nivel de Endeudamiento Total		40,4%	27,5%	20,6%	20,5%	20,3%
Rentabilidad Operacional		12,3%	18,1%	22,7%	27,7%	30,9%
Rentabilidad Neta		6,7%	10,0%	14,6%	18,5%	20,7%
Rentabilidad Patrimonio		17,5%	27,4%	38,4%	46,8%	51,6%
Rentabilidad del Activo		10,4%	19,9%	30,5%	37,2%	41,1%

Flujo de Caja y Rentabilidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		90.048.957	117.109.992	150.280.805	188.063.697	228.750.611
Flujo de Inversión	-204.085.018	-124.385.317	-2.612.975	-2.717.494	-2.839.781	-2.967.571
Flujo de Financiación	179.306.413	14.730.853	-88.295.645	-75.637.576	-79.404.821	-118.983.898
Flujo de caja para evaluación	-204.085.018	-34.336.360	114.497.017	147.563.311	185.223.916	225.783.040
Flujo de caja descontado	-204.085.018	-28.377.157	78.203.003	83.295.642	86.408.324	87.049.136
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	21%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	34,89%					
VAN (Valor actual neto)	102.493.931					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,60					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)	34,69%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	1 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes					

Escenario 2:

Las actividades de mercadeo generan un crecimiento paulatino: inmediato del 25%, sucesivo del 25%. Ello obliga a hacer inversiones inmediatas (para capacidad de planta o de servicio) equivalentes a la mitad del valor de las existentes (para cada uno de los primeros períodos) y permite utilizar recursos propios para soportarlas.

SUPUESTOS PARA EL MODELO:

Precio Por Producto	
Precio Plato Principal de \$16.000 (4.910 unids.)	\$ / unid.
Precio Plato Principal de \$22.500 (2.394 unids.)	\$ / unid.
Precio Entradas (\$6.000) y Bebidas (\$3.000) (6.734 unids.)	\$ / unid.
Precio Postres (\$4.500) (6.983 unids.)	\$ / unid.
Precio EVENTOS (3.000.000.00)	\$ / unid.
Unidades Vendidas por Producto	
Unidades Plato Principal de \$16.000 (4.910 unids.)	unid.
Unidades Plato Principal de \$22.500 (2.394 unids.)	unid.
Unidades Entradas (\$6.000) y Bebidas (\$3.000) (6.734 unids.)	unid.
Unidades Postres (\$4.500) (6.983 unids.)	unid.
Unidades EVENTOS (3.000.000.00)	unid.
Total Ventas	
Precio Promedio	\$
Ventas	unid.
Ventas	\$

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
16.560	17.222	17.825	18.360	18.911
23.288	24.219	25.067	25.819	26.593
9.315	9.688	10.027	10.327	10.637
4.658	4.844	5.013	5.164	5.319
3.105.000	3.229.200	3.342.222	3.442.489	3.545.763
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6.138	7.672	8.746	10.014	11.466
2.993	3.741	4.264	4.883	5.591
8.418	10.522	11.995	13.734	15.726
8.729	10.911	12.438	14.242	16.307
24	28	32	36	42
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
13.874,7	14.230,2	14.728,2	15.170,1	15.625,2
26.300	32.873	37.476	42.909	49.131
364.908.009	467.792.844	551.948.777	650.940.790	767.687.021

Costos Unitarios Materia Prima		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Plato Principal de \$16.000 (4.910 unids.)	\$ / unid.	6.260	6.510	6.706	6.840	7.045
Costo Materia Prima Plato Principal de \$22.500 (2.394 unids.)	\$ / unid.	8.803	9.155	9.430	9.618	9.907
Costo Materia Prima Entradas (\$6.000) y Bebidas (\$3.000) (6.734 unids.)	\$ / unid.	3.521	3.662	3.772	3.847	3.963
Costo Materia Prima Postres (\$4.500) (6.983 unids.)	\$ / unid.	1.761	1.831	1.886	1.924	1.982
Costo Materia Prima EVENTOS (3.000.000.00)	\$ / unid.	1.304.100	1.356.264	1.396.952	1.424.891	1.467.638

Otros Costos de Fabricación		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros Costos de Fabricación	\$	33.306.814	34.639.087	35.678.259	36.391.824	37.483.579

Gastos Operacionales		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Ventas	\$	36.490.801	46.779.284	55.194.878	65.094.079	76.768.702
Gastos Administración	\$	94.305.191	98.077.399	101.019.720	103.040.115	106.131.318
Total Gastos	\$	130.795.992	144.856.683	156.214.598	168.134.194	182.900.020

Inventarios		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		65	50	35	20	5
Invent. Materia Prima	\$	24.658.956,00	25.471.238	25.086.964	20.619.979	13.761.185	4.057.313
Total Inventario	\$		25.471.238	25.086.964	20.619.979	13.761.185	4.057.313

Inversiones (Inicio Período)		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Construcciones y Edificios	\$	51967905,00	26.893.391	27.969.126	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	53532949,00	27.703.301	28.811.433	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	10525183,00	5.446.782	5.664.653	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	6.266.800,00	3.243.069	3.372.792	0	0	0
Total Inversiones	\$		63.286.543	65.818.005	0	0	0

Estructura de Capital		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Socios	\$	133.287.065,83	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066
Obligaciones Financieras	\$	46.019.347,00	0	0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	12.564.151	38.498.651	65.892.592	98.331.826
Dividendos	%		0%	90%	90%	90%	90%
Dividendos	\$		0	12.564.151	38.498.651	65.892.592	98.331.826

RESULTADOS ESPERADOS ESCENARIO 2:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	52.372.309	18.108.094	9.658.155	95.337.807	189.258.258	289.322.289
Inventarios Materias Primas e Insumos	24.658.956	25.471.238	25.086.964	20.619.979	13.761.185	4.057.313
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	4.760.916	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	81.792.181	43.579.333	34.745.119	115.957.786	203.019.443	293.379.602
Construcciones y Edificios	51.967.905	74.918.231	97.545.836	92.204.315	86.862.794	81.521.273
Maquinaria y Equipo de Operación	53.532.949	64.989.000	71.790.897	49.781.360	27.771.823	5.762.287
Muebles y Enseres	10.525.183	12.777.572	14.114.902	9.787.578	5.460.254	1.132.931
Equipo de Oficina	6.266.800	6.339.913	5.418.484	1.124.264	0	0
Total Activos Fijos:	122.292.837	159.024.716	188.870.119	152.897.517	120.094.872	88.416.490
ACTIVO	204.085.018	202.604.049	223.615.238	268.855.303	323.114.315	381.796.093
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	24.778.605	25.471.238	25.086.964	20.619.979	13.761.185	4.057.313
Impuestos X Pagar	0	6.875.903	21.068.913	36.060.623	53.813.437	72.775.201
Obligaciones Financieras	46.019.347	23.009.674	0	0	0	0
PASIVO	70.797.952	55.356.815	46.155.877	56.680.601	67.574.622	76.832.514

Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.396.017	5.673.645	12.995.044	23.920.802
Utilidades Retenidas	0	0	0	0	0	0
Utilidades del Ejercicio	0	13.960.168	42.776.278	73.213.991	109.257.584	147.755.711
PATRIMONIO	133.287.066	147.247.233	177.459.361	212.174.702	255.539.694	304.963.579
PASIVO + PATRIMONIO	204.085.018	202.604.049	223.615.238	268.855.303	323.114.315	381.796.093

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	364.908.009	467.792.844	551.948.777	650.940.790	767.687.021
Materia Prima, Mano de Obra	141.071.474	180.626.137	212.091.210	247.701.325	292.126.557
Depreciación	26.554.664	35.972.602	35.972.602	32.802.645	31.678.382
Otros Costos	33.306.814	34.639.087	35.678.259	36.391.824	37.483.579
Utilidad Bruta	163.975.057	216.555.019	268.206.705	334.044.995	406.398.503
Gasto de Ventas	36.490.801	46.779.284	55.194.878	65.094.079	76.768.702
Gastos de Administracion	94.305.191	98.077.399	101.019.720	103.040.115	106.131.318
Amortización Gastos	2.453.497	2.612.975	2.717.494	2.839.781	2.967.571
Utilidad Operativa	30.725.568	69.085.361	109.274.614	163.071.021	220.530.911
Otros ingresos					
Otros egresos Intereses	9.889.497	5.240.169	0	0	0
Otros ingresos y egresos	-9.889.497	-5.240.169	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	20.836.071	63.845.192	109.274.614	163.071.021	220.530.911
Impuestos (35%)	6.875.903	21.068.913	36.060.623	53.813.437	72.775.201
Utilidad Neta Final	13.960.168	42.776.278	73.213.991	109.257.584	147.755.711

COMPORTAMIENTO DE LOS SUPUESTOS Y RESULTADOS PARA LA EVALUACIÓN:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,50%	4,00%	3,50%	3,00%	3,00%
Devaluación		-6,50%	2,00%	-8,00%	-2,00%	1,00%
Variación PIB		4,00%	6,50%	4,00%	4,50%	4,50%
DTF TA		4,00%	5,00%	5,50%	4,00%	4,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	2,6%	3,5%	3,0%	3,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	25,0%	14,0%	14,5%	14,5%
Variación costos de producción		N.A.	29,2%	14,5%	13,1%	15,4%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	4,0%	3,0%	2,0%	3,0%
Rotación Proveedores (días)		65	50	35	20	5
Rotación inventarios (días)		55	42	30	18	5
Indicadores Financieros Projectados						
Liquidez - Razón Corriente		1,35	0,75	2,05	3,00	3,82
Prueba Acida		1	0	2	3	4
Rotación Inventarios (días)		25,1	19,3	13,4	7,6	1,9
Rotacion Proveedores (días)		53,9	41,2	29,6	17,5	4,5
Nivel de Endeudamiento Total		27,3%	20,6%	21,1%	20,9%	20,1%
Rentabilidad Operacional		8,4%	14,8%	19,8%	25,1%	28,7%
Rentabilidad Neta		3,8%	9,1%	13,3%	16,8%	19,2%
Rentabilidad Patrimonio		9,5%	24,1%	34,5%	42,8%	48,5%
Rentabilidad del Activo		6,9%	19,1%	27,2%	33,8%	38,7%

Flujo de Caja y Rentabilidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		59.733.730	100.795.034	126.895.796	162.652.825	201.363.427
Flujo de Inversión	-204.085.018	-61.098.773	-68.430.979	-2.717.494	-2.839.781	-2.967.571
Flujo de Financiación	179.306.413	-32.899.171	-40.813.994	-38.498.651	-65.892.592	-98.331.826
Flujo de caja para evaluación	-204.085.018	-1.365.044	32.364.054	124.178.302	159.813.044	198.395.856
Flujo de caja descontado	-204.085.018	-1.128.135	22.105.085	70.095.414	74.553.964	76.490.191
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	21%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	26,51%					
VAN (Valor actual neto)	38.031.501					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,99					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)	34,69%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	1 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	13 mes					

Escenario 3:

Las actividades de mercadeo propuestas, cual esperan los socios, generan un crecimiento periódico de un 10% adicional a un esperado crecimiento vegetativo del negocio (PIB). Ello permite soportar niveles de atención y servicio razonables con base en las actuales instalaciones y hacer razonables inversiones, con recursos propios, en nuevas instalaciones, hasta el tercer año de actividad del negocio.

SUPUESTOS PARA EL MODELO:

Precio Por Producto	
Precio Plato Principal de \$16.000 (4.910 unids.)	\$ / unid.
Precio Plato Principal de \$22.500 (2.394 unids.)	\$ / unid.
Precio Entradas (\$6.000) y Bebidas (\$3.000) (6.734 unids.)	\$ / unid.
Precio Postres (\$4.500) (6.983 unids.)	\$ / unid.
Precio EVENTOS (3.000.000.00)	\$ / unid.
Unidades Vendidas por Producto	
Unidades Plato Principal de \$16.000 (4.910 unids.)	unid.
Unidades Plato Principal de \$22.500 (2.394 unids.)	unid.
Unidades Entradas (\$6.000) y Bebidas (\$3.000) (6.734 unids.)	unid.
Unidades Postres (\$4.500) (6.983 unids.)	unid.
Unidades EVENTOS (3.000.000.00)	unid.
Total Ventas	
Precio Promedio	\$
Ventas	unid.
Ventas	\$

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
16.560	17.222	17.825	18.360	18.911
23.288	24.219	25.067	25.819	26.593
9.315	9.688	10.027	10.327	10.637
4.658	4.844	5.013	5.164	5.319
3.105.000	3.229.200	3.342.222	3.442.489	3.545.763
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5.597	6.521	7.434	8.512	9.746
2.729	3.179	3.625	4.150	4.752
7.677	8.943	10.196	11.674	13.367
7.961	9.274	10.572	12.106	13.861
24	28	32	36	42
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
14.146,9	14.712,7	15.227,7	15.684,5	16.155,0
23.988	27.946	31.858	36.478	41.767
339.353.865	411.161.142	485.129.032	572.136.924	674.749.681

Costos Unitarios Materia Prima		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materia Prima Plato Principal de \$16.000 (4.910 unids.)	\$ / unid.	6.260	6.510	6.706	6.840	7.045
Costo Materia Prima Plato Principal de \$22.500 (2.394 unids.)	\$ / unid.	8.803	9.155	9.430	9.618	9.907
Costo Materia Prima Entradas (\$6.000) y Bebidas (\$3.000) (6.734 unids.)	\$ / unid.	3.521	3.662	3.772	3.847	3.963
Costo Materia Prima Postres (\$4.500) (6.983 unids.)	\$ / unid.	1.761	1.831	1.886	1.924	1.982
Costo Materia Prima EVENTOS (3.000.000.00)	\$ / unid.	1.304.100	1.356.264	1.396.952	1.424.891	1.467.638

Otros Costos de Fabricación		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros Costos de Fabricación	\$	33.306.814	34.639.087	35.678.259	36.391.824	37.483.579

Gastos Operacionales		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Ventas	\$	33.935.386	41.116.114	48.512.903	57.213.692	67.474.968
Gastos Administración	\$	94.305.191	98.077.399	101.019.720	103.040.115	106.131.318
Total Gastos	\$	128.240.577	139.193.513	149.532.624	160.253.807	173.606.286

Inventarios		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		75	60	45	30	15
Invent. Materia Prima	\$	24.658.956,00	27.377.384	26.536.351	23.369.237	18.195.288	10.729.307
Total Inventario	\$		27.377.384	26.536.351	23.369.237	18.195.288	10.729.307

Inversiones (Inicio Período)		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Construcciones y Edificios	\$	51967905,00	0	0	28.948.046	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	53532949,00	0	0	29.819.833	0	0
Muebles y Enseres	\$	10525183,00	0	0	5.862.916	0	0
Equipos de Oficina	\$	6.266.800,00	0	0	3.490.839	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	68.121.635	0	0

Estructura de Capital		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Socios	\$	133.287.065,83	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066
Obligaciones Financieras	\$	46.019.347,00	0	0	0	0	0
Dividendos							
Utilidades Repartibles	\$		0	9.981.507	31.813.279	50.049.143	77.877.731
Dividendos	%		0%	90%	90%	90%	90%
Dividendos	\$		0	9.981.507	31.813.279	50.049.143	77.877.731

RESULTADOS ESPERADOS ESCENARIO 3:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	52.372.309	68.055.938	99.859.535	92.761.126	169.629.958	252.321.461
Inventarios Materias Primas e Insumos	24.658.956	27.377.384	26.536.351	23.369.237	18.195.288	10.729.307
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	4.760.916	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	81.792.181	95.433.322	126.395.885	116.130.363	187.825.246	263.050.767
Construcciones y Edificios	51.967.905	49.369.510	46.771.115	71.673.363	67.627.565	63.581.768
Maquinaria y Equipo de Operación	53.532.949	42.826.359	32.119.769	45.269.046	28.598.490	11.927.933
Muebles y Enseres	10.525.183	8.420.146	6.315.110	8.900.406	5.622.786	2.345.167
Equipo de Oficina	6.266.800	4.177.867	2.088.933	2.327.226	1.163.613	0
Total Activos Fijos:	122.292.837	104.793.882	87.294.927	128.170.042	103.012.455	77.854.868
ACTIVO	204.085.018	200.227.204	213.690.812	244.300.405	290.837.701	340.905.635
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	24.778.605	27.377.384	26.536.351	23.369.237	18.195.288	10.729.307
Impuestos X Pagar	0	5.462.517	17.410.252	27.390.078	42.619.654	58.750.329
Obligaciones Financieras	46.019.347	23.009.674	0	0	0	0
PASIVO	70.797.952	55.849.574	43.946.603	50.759.315	60.814.942	69.479.636

Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066	133.287.066
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.109.056	4.643.865	10.204.881	18.857.962
Utilidades Retenidas	0	0	0	0	0	0
Utilidades del Ejercicio	0	11.090.564	35.348.087	55.610.158	86.530.812	119.280.971
PATRIMONIO	133.287.066	144.377.630	169.744.210	193.541.089	230.022.759	271.425.999
PASIVO + PATRIMONIO	204.085.018	200.227.204	213.690.812	244.300.405	290.837.701	340.905.635

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	339.353.865	411.161.142	485.129.032	572.136.924	674.749.681
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	131.411.443	159.218.105	186.953.898	218.343.458	257.503.357
Depreciación	17.498.955	17.498.955	27.246.520	25.157.587	25.157.587
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	33.306.814	34.639.087	35.678.259	36.391.824	37.483.579
Utilidad Bruta	157.136.652	199.804.996	235.250.354	292.244.054	354.605.157
Gasto de Ventas	33.935.386	41.116.114	48.512.903	57.213.692	67.474.968
Gastos de Administracion	94.305.191	98.077.399	101.019.720	103.040.115	106.131.318
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	2.453.497	2.612.975	2.717.494	2.839.781	2.967.571
Utilidad Operativa	26.442.578	57.998.509	83.000.236	129.150.466	178.031.300
Otros ingresos					
Otros egresos Intereses	9.889.497	5.240.169	0	0	0
Otros ingresos y egresos	-9.889.497	-5.240.169	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	16.553.080	52.758.339	83.000.236	129.150.466	178.031.300
Impuestos (35%)	5.462.517	17.410.252	27.390.078	42.619.654	58.750.329
Utilidad Neta Final	11.090.564	35.348.087	55.610.158	86.530.812	119.280.971

COMPORTAMIENTO DE LOS SUPUESTOS Y RESULTADOS PARA LA EVALUACIÓN:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		3,50%	4,00%	3,50%	3,00%	3,00%
Devaluación		-6,50%	2,00%	-8,00%	-2,00%	1,00%
Variación PIB		4,00%	6,50%	4,00%	4,50%	4,50%
DTF ATA		4,00%	5,00%	5,50%	4,00%	4,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	4,0%	3,5%	3,0%	3,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	16,5%	14,0%	14,5%	14,5%
Variación costos de producción		N.A.	18,7%	21,2%	13,7%	16,1%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	4,0%	3,0%	2,0%	3,0%
Rotación Proveedores (días)		75	60	45	30	15
Rotación inventarios (días)		66	54	39	27	14
Indicadores Financieros Projectados						
Liquidez - Razón Corriente		2,91	2,88	2,29	3,09	3,79
Prueba Acida		2	2	2	3	4
Rotación Inventarios (días)		29,0	23,2	17,3	11,4	5,7
Rotacion Proveedores (días)		65,1	53,3	38,8	26,6	13,5
Nivel de Endeudamiento Total		27,9%	20,6%	20,8%	20,9%	20,4%
Rentabilidad Operacional		7,8%	14,1%	17,1%	22,6%	26,4%
Rentabilidad Neta		3,3%	8,6%	11,5%	15,1%	17,7%
Rentabilidad Patrimonio		7,7%	20,8%	28,7%	37,6%	43,9%
Rentabilidad del Activo		5,5%	16,5%	22,8%	29,8%	35,0%

Flujo de Caja y Rentabilidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		46.395.030	72.647.922	95.553.998	129.757.756	163.536.804
Flujo de Inversión	-204.085.018	2.187.770	-2.612.975	-70.839.129	-2.839.781	-2.967.571
Flujo de Financiación	179.306.413	-32.899.171	-38.231.350	-31.813.279	-50.049.143	-77.877.731
Flujo de caja para evaluación	-204.085.018	48.582.800	70.034.947	24.714.870	126.917.975	160.569.233
Flujo de caja descontado	-204.085.018	40.151.074	47.834.811	13.950.900	59.208.172	61.906.390
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	21%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	24,39%					
VAN (Valor actual neto)	18.966.330					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2,37					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	34,69%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	25 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes					

COMPARACIÓN DE RESULTADOS ESPERADOS POR ESCENARIO:

Criterios de Decisión	ESCE 1	ESCE 2	ESCE 3
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	21%	21%	21%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	34,89%	26,51%	24,39%
VAN (Valor actual neto)	102.493.931	38.031.501	18.966.330
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,60	1,99	2,37
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	34,69%	34,69%	34,69%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	1 mes	1 mes	25 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes	13 mes	0 mes

RENTABILIDAD PARA LOS SOCIOS		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Patrimonio	ESCE 1		17,5%	27,4%	38,4%	46,8%	51,6%
Rentabilidad Patrimonio	ESCE 2		9,5%	24,1%	34,5%	42,8%	48,5%
Rentabilidad Patrimonio	ESCE 3		7,7%	20,8%	28,7%	37,6%	43,9%

5.3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN:

Frente al carácter de los supuestos con base en los cuales se construye cada escenario, los resultados que arroja la evaluación de cada uno frente a las expectativas de rentabilidad esperada por los socios (21% E.A.) y, los requerimientos de liquidez que exige cada uno de los mismos escenarios para alcanzar los propósitos que también como expectativa señalan los propietarios del negocio para aceptar aplicar las propuestas de mercadeo ya planteadas en este proyecto, se recomienda seguir el escenario conservador No.2 pese a las altas posibilidades de rentabilidad que podrían lograrse si se toma la opción 1.

Para cualquier escenario las rentabilidades finales por la inversión hecha son válidas. La opción 1 exige endeudamiento adicional y propone riesgos de mercado ante la posibilidad de que la respuesta del mismo no sea inmediata. La opción 3 facilita el futuro crecimiento y asegura inversiones con base en recursos propios, pero no da respuesta a lo que desean los propietarios del negocio: 10% de las ventas como presupuesto para mercadeo a cambio de un incremento en ventas del 50% sin mayores compromisos adicionales.

La opción 2 responde a lo que esperan los dueños, en un razonable mediano plazo. Utiliza recursos propios, renta más (TIR del 26.51% vs. Tío del 21% y rentabilidad patrimonial de más del 24% a partir del segundo año) de lo que esperan y si se corren riesgos de mercado, es posible tomar acciones correctivas de gestión sin no mayores compromisos económicos adicionales.

6. ASPECTOS LEGALES

Los pasos que debieron seguir los socios del Restaurante Punta Brava para formalizar el negocio fueron como primera instancia establecer el tipo de sociedad, que en este caso es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, regida por el Art. 353 y s.s. del Código de Comercio. Esta sociedad requiere un mínimo de dos socios y un máximo de 25; su principal órgano es una junta de socios, no hay junta directiva, y la dirección está a cargo de los socios, aunque puede delegarse; debe constituirse a través de escritura pública y la responsabilidad está limitada al capital aportado, por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal a las mismas, responden solidaria e ilimitadamente por acreencias laborales y fiscales.

Es así como el 27 de octubre de 2009, ante la Cámara de Comercio de Bogotá se constituye la sociedad comercial denominada “Inversiones Punta Brava Ltda.”, con domicilio en Chía y por un período de 29 años, es decir, con vigencia al 28 de noviembre de 2038. La empresa tiene por objeto principal el ejercicio del comercio para acrecer el patrimonio de los socios, para lo cual podrán desarrollar una serie de actividades, dentro de las cuales está bajo el numeral 2 “la operación de los establecimientos de comercio que establezca la sociedad para prestar el servicio de restaurante, café y bar”.

La representación legal de la sociedad está a cargo del Gerente, quien tiene todas las facultades administrativas y dispositivas, inherentes al cabal desarrollo del objeto social. Fue nombrado como Gerente el Sr. Juan Carlos Camargo Velásquez y como suplente del Gerente, el Sr. Carlos Eduardo Linares López.

Bajo la sociedad Inversiones Punta Brava Ltda., se encuentra matriculado el establecimiento cuyo nombre es Punta Brava Steak House, con fecha 19 de abril de 2009.

Otro trámite de registro adelantado fue la inscripción en el Registro Único Tributario RUT y la asignación de Número de Identificación Tributaria NIT. El RUT es el mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de

Impuestos y Aduanas Nacionales, de acuerdo con el Art. 555-2 del Estatuto Tributario Nacional.

También se solicitó ante la DIAN el consecutivo de facturación, el registro ante la Administradora de Riesgos Profesionales ARP, la afiliación de los trabajadores fijos ante la EPS correspondiente, Fondo de Pensiones y Cesantías, Registro ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF.

Otros de los aspectos que se tuvieron en cuenta fueron la Revisión Técnica de Seguridad, por parte del cuerpo oficial de bomberos, el cual certifica el cumplimiento de normas de seguridad física, mediante la revisión técnica de las instalaciones de la empresa.

El cumplimiento de normas sanitarias y de salud ante la Secretaria de Salud en el hospital más cercano.

El diligenciamiento para certificar el pago de los derechos de ejecución de obras musicales propiedad intelectual de compositores de obras musicales, otorgado por Sayco y Acinpro; la autorización para comunicar la música representada por Sayco y Acinpro, por medio de radio, televisión, equipos sonoros, eléctricos y electrónicos, cuya validez para el Restaurante Punta Brava Steak House va hasta el 31 de diciembre de 2010.

BIBLIOGRAFIA

<http://www.eltiempo.com>

<http://www.chiaturistica.com>

<http://www.banrep.gov.co>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.revistalabarra.com.co>

<http://www.acodres.com.co>

<http://www.chia.gov.co>

<http://www.mincomercio.gov.co>

<http://www.dian.gov.co>

Marketing Estratégico – Jean Jacques Lambin – McGraw Hill

Guía Investigación de Mercados – Jaime Torres Duarte

Fundamentos de Mercadeo – Philip Kotler – Gary Armstrong – Prentice Hall

Investigacion de Mercados – Carl MacDaniel – Thomson

EMPRENDEDOR – Jorge Enrique Silva – Alfaomega

El Emprendedor de Exito – Rafael Alcaráz – McGraw Hill

Guía Planes de Negocio – VENTURES Concurso de Planes de Negocio

Modelo de Simulación Financiera – FONADE Fondoemprender SENA

Guía Técnica Colombiana GTC184 – ICONTEC

ANEXOS

ANEXO No.1
ENCUESTA PLAN DE NEGOCIO RESTAURANTE PUNTA BRAVA

SEXO Masculino Femenino

FECHA DE NACIMIENTO _____

ESTADO CIVIL (Marcar con una X)

- 1. Casado
- 2. Soltero
- 3. Separado
- 4. Otro

Dónde se encuentra ubicada su residencia (Marcar con una X)

- 1. Bogotá
- 2. Chía
- 3. Otro

Cuál es su último nivel de estudios

- 1. Pregrado
- 2. Postgrado
- 3. Otro

Cuál es su actual ocupación

- 1. Empleado
- 2. Estudiante
- 3. Independiente

Por favor marque con un X en SI o No a las siguientes afirmaciones:

	SI	NO
Me gusta salir con mi familia a cenar fuera		
Mi trabajo me obliga a salir muy seguido a un restaurante		
Me gusta salir con mis amigos a comer a un restaurante		
Cree Usted que un buen restaurante debe tener música en vivo		
A la hora decidirse por un restaurante es importante para Usted que éste cuente con área para niños		
Prefiero los restaurantes que quedan cerca de mi casa		

Usualmente que modalidad de pago usa al salir a un restaurante?

- 1. Efectivo
- 2. Tarjeta de Crédito

Con que frecuencia visita un restaurante:

- a) 1 vez al mes
- b) 2 veces al mes
- c) 1 vez por semana
- d) 3 veces a la semana
- e) Todos los días

Al escoger un restaurante lo que tiene en cuenta es:

- 1) El tipo de comida que ofrecen
- 2) Por recomendación
- 3) Por cercanía
- 4) Por precios

Lo que Usted estaría dispuesto (a) a pagar por un PLATO PRINCIPAL:

- 1) Entre \$ 15.000 y \$ 20.000
- 2) Entre \$ 21.000 y \$ 25.000
- 3) Entre \$ 26.000 y \$ 30.000
- 4) Entre \$ 31.000 y \$ 40.000

Lo que Usted estaría dispuesto (a) a pagar por una ENTRADA:

- 1) Entre \$5.000 y \$8.000
- 2) Entre \$8.001 y \$10.000
- 3) Entre \$10.001 y \$12.000
- 4) Entre \$12.001 y \$15.000
- 5) Mas de \$15.000

Lo que Usted estaría dispuesto (a) a pagar por un POSTRE:

- 1) Entre \$5.000 y \$8.000
- 2) Entre \$8.001 y \$10.000
- 3) Entre \$10.001 y \$12.000
- 4) Entre \$12.001 y \$15.000

Lo que Usted estaría dispuesto (a) a pagar por una BEBIDA NO ALCOHOLICA:

- 1) Entre \$2.000 y \$4.000
- 2) Entre \$4.001 y \$6.000
- 3) Entre \$6.000 y \$8.000

¿Cuál es su restaurante preferido en Chía?

- 1) Andrés Carne de Res
- 2) El Humero
- 3) Galápagos

4) Otro Cuál? _____

El tipo de comida que Usted prefiere es:

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1) Argentina | <input type="checkbox"/> |
| 2) Colombiana | <input type="checkbox"/> |
| 3) Mexicana | <input type="checkbox"/> |
| 4) Oriental | <input type="checkbox"/> |
| 5) Peruana | <input type="checkbox"/> |
| 6) Internacional | <input type="checkbox"/> |
| 7) Otra | <input type="checkbox"/> |
- Cuál? _____

Si Usted tuviera la oportunidad de recomendarle algo al dueño de un restaurante en Chia, que le recomendaría?

Muchas gracias por su sinceridad y tiempo!



ANEXO No.2

RESTAURANTE PUNTA BRAVA STEAK HOUSE

Su opinion es muy importante para nosotros.
Gracias por tomarse unos segundos para diligenciar este formato

Nombre : _____

Telefono : _____

Direccion : _____

e-mail : _____

Cumpleanos: _____

EVALUACION

COMIDA Excelente
 Buena
 Regular
 Mala

SERVICIO Excelente
 Buena
 Regular
 Mala

AMBIENTE Excelente
 Buena
 Regular
 Mala

COMO SUPO DE NOSOTROS Un conocido
 Internet
 Radio
 Volante
 Aviso de Prensa
 Valla
 Aviso de Revista
 Correo directo
 Articulo de periodico
 Por casualidad
 Otro Cual? _____

OBSERVACIONES : _____

SUGERENCIAS : _____

MUCHAS GRACIAS!

ANEXO 3
INVERSIONES PUNTA BRAVA LTDA.
BALANCE GENERAL
De : ENE 1/2009 A : DIC 31/2009

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
11	DISPONIBLE		17.474.691,83
1105	CAJA		
110505	CAJA GENERAL	13.163.862,91	13.163.862,91
110506	CAJA BANCO SANTANDER	4.310.828,92	4.310.828,92
1110	BANCOS		32.538.385,00
111005	MONEDA NACIONAL		<u>32.538.385,00</u>
11100501	BANCO BOGOTA CTE. 26	<u>32.538.385,00</u>	
13	DEUDORES		4.760.916,00
1325	CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS		2.222.772,00
132505	A SOCIOS	<u>2.222.772,00</u>	
1330	ANTICIPOS Y AVANCES		1.255.050,00
133005	A PROVEEDORES	1.094.821,00	
133015	A TRABAJADORES	<u>160.229,00</u>	
1355	ANTICIPO DE INPUESTOS		1.283.094,00
135515	RETENCION EN LA FUENTE	<u>1.283.094,00</u>	
14	INVENTARIOS		24.658.956,00
1405	MATERIAS PRIMAS		24.658.956,00
140501	BEBIDAS	305.552,00	
140502	LICORES	1.180.433,00	
140503	POSTRES Y PANADERIA	57.733,00	
140504	VINOS Y APERITIVOS	21.147.068,00	
1405058	CARNICOS	827.590,00	

140506	ABARROTOS	144.199,00	
140507	FRUTAS	73.223,00	
140508	LACTEOS Y CONGELADOS	13.830,00	
140509	OTROS	206.566,00	
140511	VEGETALES	<u>702.762,00</u>	
	ACTIVO FIJO		
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		122.292.837,00
1508	CONSTRUCCIONES EN CURSO		
150805	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIO		51.967.905,00
15080501	ADICIONES Y MEJORAS	51.167.905,00	
15080502	CHIMENENA	<u>800.000,00</u>	
1520	MAQUINARIA Y EQUIPO		
152001	MAQUINARIA Y EQUIPO		6.116.800,00
15200101	EQUIPO DE COMPUTACIO	<u>6.116.800,00</u>	
1524	EQUIPO DE OFICINA		
152405	MUEBLES Y ENSERES		10.177.183,00
15240501	SILLAS	6.184.000,00	
15240502	MUEBLES	<u>3.993.183,00</u>	
1528	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNI		
152805	EQUIPOS DE PROCESAMINETO		150.000,00
15280501	IMPRESORAS	<u>150.000,00</u>	
152810	EQUIPO DE TELECOMUNICACIONE		25.971.334,00
15281001	TELEVISOR	2.399.900,00	
15281002	LUCES Y SONIDO	23.321.434,00	
15281004	ALARMA	<u>250.000,00</u>	
152825	LINEAS YELEFONICAS		65.413,00
1536	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTE		
153610	DE COMESTIBLES Y BEBIDAS		13.046.028,00
15361001	LOZA	10.082.857,00	
15361002	CRISTALERIA	1.350.000,00	
15361004	IMPLEMENTOS DE COCIN	1.563.221,00	
15361005	CUCHILLO ELECTRICO	<u>49.950,00</u>	

153615	CARTAS RESTAURANTE		348.000,00	
1556	ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES			
155605	INSTALACIONES PARA AGUA Y E		15.630.460,00	
15560501	REDES ELECTRICAS	<u>15.630.460,00</u>		
1592	DEPRECIACION ACUMULADA		(1.180.286,00)	
159210	MAQUINARIA Y EQUIPO	(928.969,00)		
	EQUIPO DE TELECOMUNICACIONE	<u>(251.317,00)</u>		
	OTROS ACTIVOS			
17	DIFERIDOS			
1705	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO			2.359.132,00
170520	SEGUROS Y FIANZAS		2.359.132,00	
17052001	POLIZA DE SEGURO	<u>2.359.132,00</u>		
	TOTAL ACTIVO			204.084.917,83
	PASIVO			
	PASIVO CORRIENTE			
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS			
2105	BANCOS NACIONALES			46.019.347,00
210510	PAGARES		46.019.347,00	
21051001	CREDITO BANCO SANTAN	<u>46.019.347,00</u>		
2195	OTRAS OBLIGACIONES		37.427.390,00	43.343.356,00
219505	PARTICULARES	247.800,00		
219520	SOCIOS O ACCIONISTAS	<u>37.179.590,00</u>		
219595	OTRAS		5.915.966,00	
21959501	TARJETA CREDITO HSBC	5.706.366,00		
21959502	TARJETA CREDITO VISA	<u>209.600,00</u>		
22	PROVEEDORES			1.568.504,00
2205	NACIONALES		1.568.504,00	
220501	NACIONALES	<u>1.568.504,00</u>		
23	CUENTAS POR PAGAR			6.011.297,00
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		5.328.229,00	

233525	HONORARIOS			
23352501	ASESORIA FINANCIERA	1.600.000,00		
233595	OTROS			
23359501	VALOR SERVICIO	<u>3.728.229,00</u>		
2365	RETENCIONES EN LA FUENTE		78.000,00	
236540	COMPRAS	<u>78.000,00</u>		
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA		311.489,00	
237005	APORTES A EPS	168.199,00		
237006	APORTES A ARP	7.900,00		
237010	APORTES AL ICBF SENA Y CAJA DE COMPENSACION	<u>135.390,00</u>		
2380	ACREEDORES VARIOS		293.579,00	
238030	FONDOS DE CESANTIAS Y-O PEN	<u>293.579,00</u>		
24	IMPUESTOS GRAVAMENES Y RENTAS			3.534.000,00
2495	OTROS			
249501	IMPUESTOS POR PAGAR		3.534.000,00	
24950101	IVA POR PAGAR	<u>3.534.000,00</u>		
25	OBLIGACIONES LABORALES			7.748.838,00
2505	SALARIOS POR PAGAR		3.242.232,00	
250502	SALARIOS SOCIOS	<u>3.242.232,00</u>		
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS		1.767.481,00	
251010	LEY 50 DE 1990 Y NORMAS POS	<u>1.767.481,00</u>		
2515	INTERESES SOBRE CESANTIAS		212.120,00	
251501	INTERESES SOBRE CESANTIAS	<u>212.120,00</u>		
2520	PRIMA DE SERVICIO		1.737.481,00	
252001	PRIMA DE SERVICIO	<u>1.737.481,00</u>		
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS		789.524,00	
252501	VACACIONES CONSOLIDADAS	<u>789.524,00</u>		
	TOTAL PASIVO			108.225.342,00
	PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL			20.000.000,00
3115	APORTES SOCIALES		20.000.000,00	

311505	CUOTAS O PARTES DE INTERESE	<u>20.000.000,00</u>		
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO			
3605	UTILIDAD EJERCICIO		75.859.675,83	75.859.675,83
360501	UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO	<u>75.859.675,83</u>		
	TOTAL PATRIMONIO			95.859.675,83
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			204.085.017,83

Representante Legal

Contador Publico

ANEXO 4
INVERSIONES PUNTA BRAVA LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
De : ENE 1/2009 A : DIC 31/2009

4	TOTAL INGRESOS			296.825.408,96
41	OPERACIONALES		224.452.414,00	
4140	HOTELES Y RESTAURANTES		227.177.271,00	
414015	RESTAURANTES	<u>227.177.271,00</u>		
4175	DEVOLUCIONES EN VENTAS		(2.724.857,00)	
417501	DESCUENTOS A CLIENTES	<u>(2.724.857,00)</u>		
42	NO OPERACIONALES			72.372.994,96
4210	FINANCIEROS		199.986,00	
421040	DESCUENTOS COMERCIALES CONDICIONADOS	<u>199.986,00</u>		
4295	DIVERSOS		72.173.008,96	
429505	APROVECHAMIENTOS			
42950501	PROPINAS	3.243.917,00		
42950502	EVENTOS EMPRESARIALES	63.400.131,96		
42950503	COMISIONES	227.000,00		
42950504	VENTAS EMPLEADOS	341.542,00		
42950505	DONACIONES	4.428.000,00		
429533	MULTAS Y RECARGOS	<u>400.000,00</u>		
429551	EXCEDENTES			
42955181	AJUSTE AL PESO	7.004,00		
429581	EXCEDENTE TARJETA CREDITO	<u>125.414,00</u>		
5	TOTAL GASTOS			133.151.045,13
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		79.160.205,00	
5105	GASTOS DE PERSONAL		38.908.186,00	
510506	SUELDOS	22.988.810,00		
510527	AUXILIO DE TRANSPORTE	2.600.953,00		

510530	CESANTIAS	2.035.980,00	
510533	INTERESES SOBRE CESANTIAS	251.646,00	
510536	PRIMA DE SERVICIOS	2.035.980,00	
510539	VACACIONES	831.859,00	
510551	DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	157.518,00	
510568	APORTES A ADMINISTRADORAS DE RIESGOS PR	123.010,00	
510569	APORTES A ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD	2.245.764,00	
510570	APORTES AFONDOS DE CESANTIAS Y-O PENSIO	3.515.315,00	
510572	APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	941.454,00	
510575	APORTES ICBF	706.115,00	
510578	SENA	470.882,00	
510584	GASTOS MEDICOS	<u>2.900,00</u>	
5110	HONORARIOS		3.600.000,00
511030	ASESORIA FINANCIERA	2.800.000,00	
511095	OTROS		
51109501	CONTABILIDAD	<u>800.000,00</u>	
5120	ARRENDAMIENTOS		4.500.000,00
512010	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	<u>4.500.000,00</u>	
5130	SEGUROS		1.179.564,00
513030	TERREMOTO	<u>1.179.564,00</u>	
5135	SERVICIOS		19.423.281,00
513505	ASEO Y VIGILANCIA	6.517.260,00	
513525	ACUEDUCTO Y ALCANTARRILLADO	1.712.160,00	
513530	ENERGIA ELECTRICA	5.674.690,00	
513535	TELEFONO	2.022.172,00	
513540	CORREO PORTES Y TELEGRAMAS	6.034,00	
513550	TRANSPORTES FLETES Y ACARREOS	1.046.835,00	
513555	GAS	<u>2.444.130,00</u>	
5140	GASTOS LEGALES		460.100,00
514010	REGISTRO MERCANTIL	316.000,00	
514015	TRAMITES Y LICENCIAS	<u>144.100,00</u>	
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		635.000,00

514515	MAQUINARIA Y EQUIPO	525.000,00	
514525	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	<u>110.000,00</u>	
5150	ADECUACION E INSTALACION		3.005.292,00
515005	INSTALACIONES ELECTRICAS	10.400,00	
515015	REPARACIONES LOCATIVAS	<u>2.994.892,00</u>	
5160	DEPRECIACIONES		1.180.186,00
516010	MAQUINARIA Y EQUIPO	928.869,00	
516020	EQUIPO DE COMUNICACION Y COMPUTACION	<u>251.317,00</u>	
5195	DIVERSOS		6.268.596,00
519525	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	4.136.092,00	
519530	UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	1.918.904,00	
519545	TAXIS Y BUSES	112.400,00	
519595	OTROS	50.600,00	
51959501	PEAJES	18.600,00	
51959502	MTO. EXTINTORES	<u>32.000,00</u>	
52	OPERACIONALES DE VENTAS		37.665.669,05
5205	GASTOS DE PERSONAL		17.815.078,00
520518	COMISIONES	150.000,00	
520584	GASTOS MEDICOS Y DROGAS	133.426,00	
520595	OTROS		
52059501	TURNOS MESEROS	<u>17.531.652,00</u>	
5215	IMPUESTOS		3.262.282,05
521515	A LA PROPIEDAD RAIZ	786.994,00	
521555	LICORES	<u>2.475.288,05</u>	
5220	ARRENDAMIENTOS		868.454,00
522095	OTROS		
52209501	MENAJE EVENTOS	<u>868.454,00</u>	
5235	PROPAGANDA		4.358.855,00
523560	PUBLICIDAD	<u>4.358.855,00</u>	
5295	DIVERSOS		8.745.000,00
529515	MUSICA AMBIENTAL	8.745.000,00	
529595	OTROS		2.616.000,00

52959501	CARBON	2.580.000,00		
52959502	BAJAS DE INVENTARIOS	<u>36.000,00</u>		
53	NO OPERACIONALES			16.325.171,08
5305	FINANCIEROS		15.867.577,08	
530505	GASTOS BANCARIOS			
53050501	CUOTA DE MANEJO	152.164,00		
53050502	GRAVAMEN FINANCIERO	442.063,08		
53050503	TIMBRE CHEQUERA	840,00		
53050504	CHEQUERA	384.000,00		
53050505	COMISION TARJETAS	2.494.190,00		
53050506	SALDOS VARIOS	8,00		
530520	INTERESES			
53052001	INTERESES SOBREGIRO	111.243,00		
53052002	INTERESES SOBRE PRESTAMOS	7.282.385,00		
53052003	INTERESES TARJETAS DE CREDITO	4.928.684,00		
530595	OTROS			
53059501	ESTUDIO DE CREDITO	<u>72.000,00</u>		
5315	GASTOS EXTRAORDINARIOS		457.594,00	
531520	IMPUESTOS ASUMIDOS			
53152001	RETENCIONES ASUMIDAS	219.594,00		
53152002	SANCION EXTEMPORANEIDAD	<u>238.000,00</u>		
6	COSTO DE VENTAS			87.814.688,00
61	COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIOS			87.814.688,00
6140	HOTELES Y RESTAURANTES		87.814.688,00	
614015	RESTAURANTES	457.594,00		
61401501	BEBIDAS	29.079.051,00		
61401502	LICORES	12.331.589,00		
61401503	POSTRES Y PANADERIA	4.170.321,00		
61401504	VINOS Y APERITIVOS	5.907.631,00		
61401505	CARNICOS	24.299.075,00		
61401506	ABARROTOS	4.920.628,00		
61401507	FRUTAS	956.584,00		

61401508	LACTEOS Y CONGELADOS	1.361.286,00	
61401510	PROCESADOS	40.818,00	
61401511	VEGETALES	<u>4.290.111,00</u>	
	UTILIDAD EJERCICIO		75.859.675,83

Representante Legal

Contador Público

ANEXO No.5:

**NIVEL DE VENTAS Y PRECIOS DE LOS PRODUCTOS POR 2009
PROMEDIO ANUAL (*)**

HOTELES Y RESTAURANTES				
PRODUCTO	PRECIO PROM.	UNIDS. PROM.	INGRESOS AÑO	PROPORCIÓN
Plato Principal	\$ 16.000.00	4.910	\$ 78.560.000.00	35%
Plato Principal	\$ 22.500.00	2.394	\$ 53.865.000.00	24%
Entradas	\$ 6.000.00	6.734	\$ 40.404.000.00	18%
Bebidas	\$ 3.000.00	6.734	\$ 20.202.000.00	9%
Postres	\$ 4.500.00	6.983	\$ 31.423.500.00	14%
TOTAL			\$ 224.454.500.00	100%
APROVECHAMIENTO EVENTOS				
ACTIVIDAD	PRECIO PROM.	REALIZADOS AÑO	INGRESOS AÑO	PROPORCIÓN
Eventos	\$ 3.000.000.00	24	\$ 72.000.000.00	99%
Propina Evento	\$370.000.00	1	\$ 370.000.00	1%
TOTAL			\$ 72.370.000.00	100%

(*) Cálculos de la autora. Cifras redondeadas para facilitar la información.