

A Tapear y Aprender de la Cultura del Vino en *Taller de Tapas*

Juan Sebastián Dennis Charry

Jaime Alberto Romero Montes de Oca

Trabajo de Grado para optar por el título de Máster en Administración

Directora del Trabajo de Grado:

Ana Lucía Alzate A.

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Octubre de 2011

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
Executive Summary	6
Concepto de Empresa.....	8
ANÁLISIS DE MERCADO	8
Análisis del Sector.....	9
Análisis del Mercado Propiamente Dicho.....	13
Producto.....	13
Cliente/Consumidor.....	20
Competencia	21
Tamaño del Mercado.....	25
Plan de Mercadeo	26
Estrategia de Precio	26
Estrategias de Publicidad y Promoción	27
ANÁLISIS TÉCNICO	29
Análisis de Producto.....	29
Proveedores de Alimentos y Bebidas.....	30
Recepción y Manipulación de Alimentos	31
Horario de Atención.....	32
Servicio.....	33
Proceso en Cocina	34
Equipos y Maquinaria	34
Plan de Producción.....	39
Plan de Consumo.....	40
Plan de Compras.....	41
Modelo de Costeo.....	42
Facilidades.....	43
Distribución de Espacios	47
Sistemas de Control.....	50
ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	51

Grupo Empresarial	51
Personal Ejecutivo	52
Organización	55
Empleados	56
Organizaciones de apoyo.....	57
ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	58
Aspectos Legales.....	58
Aspectos de Legislación Urbana	60
Análisis Ambiental.....	61
ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	62
ANÁLISIS ECONÓMICO	63
Inversión en Activos Fijos.....	63
Presupuesto de Ingreso.....	64
Presupuesto de Materias Primas, Servicios e Insumos.....	66
Presupuesto de Personal.....	66
Presupuesto de Otros Gastos	67
Deducciones Tributarias.....	69
Punto de Equilibrio.....	69
ANÁLISIS FINANCIERO	70
Flujo de Caja	70
Estado de Resultados.....	71
Balance	73
Estrategias Financieras.....	75
ANÁLISIS DE RIESGOS EN INTANGIBLES.....	75
Condiciones del Entorno	75
Riesgos de Mercado	76
Riesgos Técnicos.....	76
Riesgos Económicos.....	77
Riesgos Financieros.....	77
EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....	78

Evaluación de Contado.....	78
Evaluación con Financiación.....	78
Análisis de Sensibilidad	78
EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO	79
ANEXOS	80
Bibliografía	88

Resumen Ejecutivo

Este plan de negocio consiste en el montaje de un Restaurante-Bar de Tapas y Copas en Bogotá llamado **Taller de Tapas**. Un espacio agradable que ofrece distintas opciones de vinos, cervezas y destilados, acompañado de las mejores tapas, en donde los visitantes podrán disfrutar de buen ambiente y buena música. La experiencia se complementa con las recomendaciones de maridajes entre las diferentes bebidas y las tapas ofrecidas por el sommelier experto y por parte del personal de servicio del Bar. El Restaurante-Bar estará ubicado en la Zona G, una de las zonas más visitadas por Hombres y Mujeres entre los 20 y 40 años de edad, de estrato social 6, quienes como parte de su estilo de vida visitan con frecuencia bares y restaurantes.

La diferenciación de **Taller de Tapas** con las demás ofertas que existen en la ciudad, es que toma la conocida tradición del Tapeo Español, y la mezcla con cocinas y bebidas de diferentes culturas y cocinas (España, Italia, Francia, Japón y China), dándole al cliente la oportunidad de probar y compartir diferentes sabores y experiencias. Esto junto con la amplia oferta de vinos, cervezas y licores destilados, que de la mano con la recomendación de maridaje entre licor y comida por parte del sommelier, hacen que visitar el **Taller de Tapas** sea una experiencia realmente diferente.

Los socios del grupo empresarial cuentan con gran experiencia en diferentes áreas que contribuyen a la implementación y manejo del **Taller de Tapas**. Uno de los socios es dueño-socio de cuatro restaurantes que operan actualmente en Bogotá, otro de los socios

trabaja directamente con él y otro trabaja en Diageo, empresa importadora y distribuidora de licores más grande a nivel mundial.

Este negocio se presenta como una interesante oportunidad de inversión, al requerir un capital relativamente bajo (\$390 Millones entre todos los socios capitalistas) para iniciar su operación. El retorno esperado de la inversión se logra durante el 3er año de operación, con una tasa interna de retorno (TIR) de 26% durante los primeros tres años, lo cual supera las expectativas de los socios que es de un 15%. Para lograr el retorno total de la inversión durante el 3er año es necesario que el plan de ventas se logre mínimo al 90%. Los resultados esperados para los tres primeros años son de (-\$47), \$111 y \$234 Millones respectivamente.

Palabras clave: Tapas, Piqueo, Emprendimiento, Zona G

Executive Summary

This business plan is about the opening of a Drinks and Tapas Bar in Bogotá called **Taller de Tapas**. A nice environment that offers several options of wine, beer and spirits, together with the best Tapas, while customers enjoy great music. The experience is complemented with the special recommendations made by the staff of perfect matches between the different drinks and Tapas. The place will be located in La Zona G, which is one of the most visited areas by men and women between 20 and 40 years old SEL 6, who as part of their lifestyle frequently visit bars and restaurants.

The main difference of **Taller de Tapas** with the other offers in town is that it takes the well known tradition of the Spanish “Tapeo” and it mix it with different drinks and

cuisines from other cultures and countries (Spain, Italy, France, Japan and China), given the customer the opportunity to taste and share different flavors and experiences. This complemented by the broad wine, beer and spirits offer that together with the food pairing that the experience house sommelier will create the visit to **Taller de Tapas** a real different experience.

Is relevant to highlight that all members of the business group have great experience in different areas that will contribute to the implementation and management of **Taller de Tapas**. One of the partners owns or is partner at four restaurants that currently operate in Bogota, another one works directly with him and the final one works at Diageo which is the largest importer and distributor of alcoholic beverages globally.

This business represents an interesting business opportunity, because it requires a relatively small capital to start operating (\$390 Million among all capital investors). The return on the investment is expected to be at 3rd year of operation, a return rate (IRR) of 26% on the initial three years, which exceeds the partners expectations of 15%. In order to achieve the complete return of investment during year 3 the sales plan must be achieved at least at 95%. The expected earnings for the business during the initial three years are (-\$47), \$111 and \$234 Million Pesos.

Key words: Tapas, Piqueo, Entrepreneurship, Zona G

Concepto de Empresa

Taller de Tapas, es un espacio agradable que ofrece distintas opciones de vinos, cervezas y destilados, acompañado de las mejores tapas, en donde los clientes podrán disfrutar de buen ambiente y buena música en compañía de sus amigos. La experiencia se complementa con las recomendaciones de maridajes (Wikipedia, Maridaje de Vino y Comida, 2011) entre las diferentes bebidas y las tapas, para lo cual se contará con un sommelier experto en diferentes licores que pueda recomendar las selecciones de comidas y bebidas.

ANÁLISIS DE MERCADO

El concepto de “Tapas o Tapeo” nació en España, concebida como aperitivos consumidos durante las comidas, por lo general acompañados con vino (El Mundo de las Tapas, 2011). Hoy en día este concepto ha evolucionado y en diferentes países del mundo han adoptado esta costumbre para ofrecer sus “piqueos” típicos. La propuesta del Restaurante-Bar “**Taller de Tapas**”, consiste en ofrecer en un mismo lugar una variedad de “piqueos” característicos de diferentes países del mundo, con la posibilidad de acompañarlos con vinos de las mismas regiones, promoviendo de esta manera la cultura de maridaje y placer por disfrutar los alimentos.

Análisis del Sector

Durante el año 2009, en Colombia, el *consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar* generó ventas por \$18 Billones de pesos, creciendo un 6,1% con respecto al año inmediatamente anterior (Raddar, 2011).

Este resultado es considerado como positivo, si se tiene en cuenta que entre el 2007 y el 2009 existió una desaceleración en el crecimiento económico del país, debido a la crisis económica mundial que afectó considerablemente al rubro del *entretenimiento*. Dentro de este rubro, el *consumo de alimentos y bebidas por fuera del hogar* es un factor determinante.

De acuerdo con las proyecciones 2011 de Raddar sobre la industria, una persona en Colombia, asigna mensualmente en promedio un 5,9% de su consumo total en *gasto en restaurantes*; lo que representa un promedio de \$34.000/Mes a nivel nacional. Para la ciudad de Bogotá, este *consumo en restaurantes* es mayor, llegando al 7,6% del gasto mensual de los consumidores, lo que representa en promedio \$71.400/Mes. Esta variación se debe principalmente a que el *consumo total promedio por persona* varía a nivel nacional y entre las ciudades, ya que en ciudades como Bogotá, el poder adquisitivo de los habitantes es superior al poder adquisitivo nacional (En Bogotá en promedio una persona gasta en consumo \$940.000/Mes, mientras que el promedio a nivel nacional es de \$575.000/Mes).

Siendo entonces Bogotá la ciudad en donde se presenta el mayor gasto de los consumidores en restaurantes en todo el país, y si se segmenta el mercado al consumo de los niveles económicos 5 y 6; el valor gastado en restaurantes es mucho mayor, razón por la cual se observa una oportunidad de negocio interesante, a pesar de la alta oferta que en este rubro ya existe en la Capital (Raddar, 2011).

De acuerdo con estudios realizados por el profesor Chris Muller, investigador de la Escuela de Administración Turística de la Universidad de Cornell, en los Estados Unidos, tres de cada diez restaurantes fracasan en su primer año de operación, otros tres cierran en el segundo año, y de los que siguen operando el tercer año, sólo dos de ellos podrán sobrevivir hasta 10 años (Espacio Gastronómico, 2011). En Colombia no se cuenta con este tipo de estudios, pero todo indica que la tendencia es similar. En buena medida, esto se explica porque como en ninguna otra actividad económica, las barreras de entrada a la industria de restaurantes son mínimas, más allá de la inversión necesaria para el montaje de un Restaurante-Bar que se convierta en una alternativa ideal para el consumidor.

De acuerdo a la Base de datos de clientes de Diageo Colombia, empresa líder en comercialización de bebidas alcohólicas en el país, se puede apreciar que el mercado de bares y restaurantes en Bogotá es extremadamente dinámico; prueba de esto es el constante movimiento de establecimientos que inician operación o terminan esta. Este aspecto resulta por demás interesante, y si además se tiene en cuenta que el consumidor permanentemente se encuentra a la espera de nuevas noticias, podemos considerar que una propuesta nueva de un bar de tapas puede generar intenciones de visita de los consumidores.

Según Muller, entre las principales razones por la que los restaurantes fracasan, se encuentran el hecho de que los propietarios no analizan bien el mercado, no cuentan con las

habilidades ni la experiencia necesaria para el montaje y manejo de un restaurante, creen que el hecho de tener un buen producto garantiza la penetración del mercado, no hacen cambios en el menú, en la presentación, ni en la ambientación del restaurante; no diseñan un plan promocional adecuado, carecen del suficiente capital de trabajo para garantizar la operación, entre otros. Se hace entonces indispensable contemplar cada uno de estos elementos para diseñar una estrategia de penetración adecuada y una oferta de valor que contemple las necesidades, los gustos y los deseos del consumidor de hoy.

Como se mencionó anteriormente, **Taller de Tapas** ofrecerá a sus clientes diferentes opciones de vinos, ya que usualmente éste es uno de los licores más demandados para acompañar las tapas (El Mundo de las Tapas, 2011) además de la cerveza y los destilados.

En Colombia, el mercado del vino ha tenido una evolución relevante en los últimos años. A pesar de que su tamaño se ha mantenido en los mismos volúmenes desde el año 2005 (cerca de 2 millones de cajas de 9 lts, equivalentes a cerca de 24 millones de botellas de 750 ml), los vinos importados han crecido de forma importante en comparación con los vinos locales, ya que han duplicado su volumen casi al doble desde el año 2003 y hoy representan el 60% del volumen total. El 70% de los vinos importados son procedentes de Latinoamérica (42% Chilenos y 28% Argentinos), seguidos de los vinos Europeos con España, Francia e Italia como países representantes más relevantes (International Wine & Spirit Research, 2010).

Al igual que el vino, el mercado de la cerveza también ha presentado una tendencia de crecimiento, pasando de ser un mercado netamente de marcas locales (Cerveza tipo Lager o Rubias) a una nueva variedad de opciones de cervezas importadas y cervezas

producidas localmente por cervecerías pequeñas. Esto ha permitido darle la opción al consumidor de conseguir cervezas de nuevos tipos: Rojas (Ale), Negras (Stouts) y Rubias (Lagers). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede prever que el mercado de la cerveza seguirá desarrollándose hacia ese nuevo espacio, tal como ha venido sucediendo con el Vino, razón por la cual en **Taller de Tapas** trabajaremos especialmente con estos tipos de cerveza, generando así una experiencia gourmet que diferencie nuestro negocio de otras opciones en el mercado.

Bogotá representa el 51% del consumo de vino & licores de todo el país (Informe Acodil, 2010). Esta característica de la ciudad en particular, de la mano con el alto desarrollo gastronómico y nocturno que está viviendo, hace de la capital una gran plaza para nuestro proyecto.

Existen en la actualidad diversas opciones para disfrutar tanto de cocinas nacionales como internacionales, siendo la peruana la de mayor crecimiento, si se tiene en cuenta el número de locales abiertos recientemente. De igual manera se puede encontrar cocina francesa, italiana, japonesa, thai, mediterránea y española, entre otras; sin embargo, no existe hoy una opción de un Restaurante-Bar que permita maridar tapas de diferentes cocinas (japonesa, china, francesa, italiana y española), con la mejor recomendación de vino, cerveza o licor destilado; lo que representa entonces la mayor diferenciación del **Taller de Tapas**.

De otra parte, **Taller de Tapas** en Bogotá, busca que el consumidor colombiano crezca más en conocimiento sobre el vino y las distintas experiencias alrededor de su consumo. Esta alternativa que se ofrece es nueva y diferente, por lo que se espera que las diferentes

compañías importadoras de vino estén dispuestas a trabajar con nosotros y nos vean como un aliado para sus marcas.

Existen diferentes regulaciones que afectan el consumo de bebidas alcohólicas en general, y por ende, indiscutiblemente a establecimientos como bares y restaurantes donde se consume licor; como por ejemplo la Ley Zanahoria. Esta ley busca controlar la violencia que se ha generado en varias ciudades, derivada de la rumba en establecimientos nocturnos que se encuentran abiertos hasta altas horas de la noche.

Análisis del Mercado Propiamente Dicho

Producto

Taller de Tapas está orientado a satisfacer las necesidades del creciente segmento de quienes buscan nuevas opciones para salir una noche a tomar y comer, acompañados de su pareja o de un grupo de amigos. En el Restaurante-Bar podrán encontrar una selecta variedad de bebidas y una carta de comidas especialmente diseñada para hacer maridaje con las diferentes opciones de vino, cervezas y destilados ofrecidos. El mobiliario ofrecerá un ambiente único y acogedor que promueva el consumo, sin llegar a ser un lugar de rumba.

En la carta de comidas se podrán encontrar diferentes tapas y piqueos, ofreciendo diversas alternativas a los asistentes para acompañar la bebida de su selección. El tapeo, como se conoce tradicionalmente en España, consiste en la forma de comer como una actividad social: *pequeñas porciones ideal para unos cuantos bocados que se comparten en*

el grupo, siendo tradicionalmente acompañadas por una buena bebida (Wikipedia, 2011).

Las tapas serán elaboradas con ingredientes frescos y de alta calidad, y en cada una de ellas se resaltarán los sabores emblemáticos de cada país; lo cual es algo que generará una clara diferenciación del **Taller de Tapas** con los restaurantes y bares actuales de la ciudad.

En términos de licores, el Restaurante-Bar ofrecerá diferentes opciones entre vinos, cervezas y destilados. Para ofrecer una gran experiencia en referencia al vino y el maridaje ideal con tapas, se ofrecerán vinos de diferentes países típicamente productores como Argentina, Australia, Chile, España, Francia, Italia entre otros. Su carta será amplia en variedad tanto en orígenes y tipos (Blanco, Tinto, Rosado, Espumoso, Dulces), como en cepas (Pinot Noir, Merlot, Malbec, Cabernet Sauvignon, Chardonnay, etc), lo que nos permite una opción amplia de vinos en diferentes presentaciones como botella y media botella, pero también una amplia opción de vinos por Copa, lo que por lo general no es usual en bares y restaurantes de Bogotá.

Ofreceremos igualmente varias opciones de cervezas importadas y producidas localmente de diferentes variedades (Rojas, Negras, Rubias), así como destilados de todo tipo, especialmente importados como Whisky, Vodka, Ginebra, Tequila y Ron. Esto con el fin de tener un portafolio amplio de cervezas y destilados que también puedan ser el perfecto acompañante (maridaje) de las opciones de entradas y tapas que ofreceremos en el Restaurante - Bar.

Para obtener y validar información sobre el mercado y el producto, se practicaron dos encuestas a consumidores objetivo. La primera encuesta se realizó a 150 personas, hombres y mujeres, empleados, entre los 20 y 40 años de edad de estrato social 5 y 6 residentes en Bogotá, con el fin de validar aspectos referentes a las zonas frecuentadas por

los consumidores, la frecuencia de visita a Bares y restaurantes, la bebida con la que acompañan usualmente las comidas, entre otros (ver Anexo 1). La segunda encuesta fue realizada a 50 consumidores con el objetivo de validar características del producto y del servicio a ofrecer, como por ejemplo los diferentes tipos de tapas o picadas que conoce y el país de su procedencia, cuál es la cocina internacional de su preferencia y el gasto promedio cuando sale a bares o restaurantes y cuando compran una botella de vino. (Ver Anexo 2).

Taller de Tapas, estará ubicado en la Zona G, zona de mayor preferencia por parte de los consumidores entre las áreas gastronómicas más relevantes de la ciudad que son el Parque de la 93, las Zonas T y G o Usaquén. De acuerdo con una de las encuestas realizadas entre consumidores objetivo, el 37% visitan con mayor frecuencia la Zona G por encima de otras zonas en Bogotá. (Ver Anexo 1).

Al ser un sitio en el que se pueden encontrar alternativas de bebidas y comidas, el **Taller de Tapas** necesariamente entra a competir en el segmento de Restaurantes y Bares de la ciudad, en donde la oferta es amplia; pero al mismo tiempo existe espacio para diferenciarse. Sin embargo, la competencia directa, son los bares que ofrecen opciones de acompañar un trago con diferentes entradas. Se debe recordar que **Taller de Tapas** no será un Restaurante-Bar donde se sirvan platos principales a la mesa, será un lugar en donde se compartirán diferentes tapas, acompañadas por un buen vino, cerveza o licor destilado. Siendo así, los principales competidores son Harry's Bar, Kong, El Libertador y Pravda.

La fortaleza del Restaurante-Bar y propuesta de valor se encuentra en la variedad de vinos, cervezas y licores destilados que estarán a disposición de los consumidores, de la mano con las recomendaciones especiales de maridaje que realizará el sommelier experto del Restaurante-Bar. Se procurará escoger estos productos garantizando variedad, evitando

así la competencia con marcas más comerciales que se pueden encontrar en restaurantes de todo tipo.

El personal del Restaurante-Bar también será un factor de vital importancia. Los meseros que se contraten serán capacitados constantemente en vinos, cervezas y destilados al igual que el Chef, con el fin de que la recomendación de comida que los meseros hagan a los clientes vayan encaminadas a ofrecer el mejor acompañamiento para la bebida seleccionada, o recomendar la mejor bebida para la comida escogida. Se contará con un sommelier permanente en el Restaurante-Bar, quien será el encargado de realizar las recomendaciones de maridaje del menú de Tapas con las diversas bebidas; propuesta de maridaje que construirá de mano con el Chef. El sommelier será también el encargado de capacitar y liderar a todos los meseros que trabajen en el Restaurante-Bar. Dentro del presupuesto anual se contará con un rubro de entrenamiento para el sommelier, con el fin de que se actualice en las nuevas tendencias de vinos, cervezas y destilados.

Una vez al mes se invitarán al Restaurante-Bar expertos en vino, cerveza y destilados; con el objetivo de enseñar a los consumidores algo nuevo sobre estas bebidas. El sommelier, de la mano con los proveedores de licores, coordinará actividades de catas con maridajes y se invitarán consumidores del Restaurante-Bar. Con esto se busca realizar formatos de catas que sean un atractivo para los clientes y un atributo diferenciador para generar recordación del lugar.

Teniendo en cuenta la tendencia de preferencia de los consumidores observada en las encuestas, **Taller de Tapas** ofrecerá tapeos de cinco diferentes países: Francia, España, Japón, Italia y China, a un precio promedio entre \$30.000 y \$35.000. En la Tabla No. 1 se puede ver la carta de Tapas, Postres y Bebidas No Alcohólicas con sus respectivos precios.

Tabla No. 1: Menú de Tapas

MENU DE TAPAS	
Tapeo	Precio
Tapeo Frances	\$ 35.000
Tapeo Español	\$ 35.000
Tapeo Japones	\$ 30.000
Tapeo Italiano	\$ 30.000
Tapeo Chino	\$ 30.000
Postres	
Postre 1	\$ 9.000
Postre 2	\$ 9.000
Postre 3	\$ 9.000
Bebidas	
Gaseosa	\$ 2.500
Jugo	\$ 3.500
Agua	\$ 2.000

TODOS LOS PRECIOS INCLUYEN IVA

El objetivo del menú es acompañar estas tapas con la bebida ideal, bien sea vino, cerveza o algún destilado. Para ello se contará con vinos argentinos, chilenos, franceses, italianos y españoles de diferentes niveles de precios (entre \$70.000 y \$150.000 por botella). En la Tabla No. 2 se puede ver la carta de vinos, donde se evidencia la variedad de referencias que se ofrecerán en Taller de Tapas, por lo validado en una de las encuestas se considera que el consumo más alto se dará en vinos. Una botella de vino (8 Copas) es perfecta para ser compartida en grupos de 3, 4 personas. Cuando sean parejas, se espera que el consumo en mayor medida se dé por copa o media botella.

Tabla No. 2: Carta de Vinos

CARTA DE VINOS		
Vinos	Precio Botella	Precio Copa
Argentinos		
Navarro Correas Alegoria (Malbec)	\$ 150.000	
Nieto Sanetier Reserva (Malbec)		
Terrazas de los Andes (Malbec)		
Navarro Correas (Cab. Sauvignon)	\$ 90.000	\$ 15.000
Nieto Sanetier (Malbec)		
Nieto Sanetier (Malbec)	\$ 65.000	\$ 12.000
Trivento (Malbec)		
Navarro Correas (Chardonnay)	\$ 80.000	\$ 14.000
Terrazas de los Andes (Chardonnay)	\$ 60.000	\$ 12.000
Trivento (Chardonnay)	\$ 60.000	\$ 12.000
Navarro Correas (Rose)	\$ 70.000	\$ 14.000
Chileno		
Sta. Rita Triple C (Trivarietal)	\$ 150.000	
Sta. Rita Casa Real (Cab. Sauvignon)		
Sta. Rita Medalla Real (Cab. Sauvignon)	\$ 90.000	\$ 15.000
Catena Reserva (Cab. Sauvignon)		
Sta. Rita 120 (Merlot)	\$ 65.000	\$ 12.000
Sta. Rita 120 (Carmenere)		
Sta. Rita Vieja Reserva (Chardonnay)	\$ 70.000	\$ 14.000
Sta. Rita Vieja Reserva (Sauv. Blanc)	\$ 60.000	\$ 12.000
Blanco Tipo 2	\$ 60.000	\$ 12.000
Rosado	\$ 70.000	\$ 14.000
Español		
Paternina	\$ 150.000	
Marques de Riscal	\$ 120.000	\$ 20.000
Tinto Tipo 3	\$ 80.000	\$ 15.000
Marques de Riscal	\$ 100.000	\$ 20.000
Blanco Tipo 2	\$ 80.000	\$ 15.000
Italiano		
Tinto Tipo 1	\$ 150.000	
Tinto Tipo 2	\$ 120.000	\$ 20.000
Rufino (Chianti)	\$ 80.000	\$ 15.000
Blanco Tipo 1	\$ 100.000	\$ 20.000
Blanco Tipo 2	\$ 80.000	\$ 15.000
Frances		
Tinto Tipo 1	\$ 150.000	
Tinto Tipo 2	\$ 120.000	\$ 20.000
Tinto Tipo 3	\$ 80.000	\$ 15.000
Blanco Tipo 1	\$ 100.000	\$ 20.000
Blanco Tipo 2	\$ 80.000	\$ 15.000

Se contará con la opción de mínimo 20 vinos diferentes por copa; diferentes opciones de cervezas importadas (Europeas, Asiáticas y Suramericanas), cervezas nacionales y una amplia oferta de licores destilados (Whisky, Vodka, Ginebra, Tequila, Coñac y Ron). En la siguiente tabla se encuentran las referencias de cervezas y destilados disponibles.

Tabla No. 3: Carta de Licores y Cervezas

CARTA DE LICORES Y CERVEZAS		
Cervezas	Precio	
Guinness, Erdinger, Leffe, Hoegarden	\$	14.000
Saporo, Asahi, San Miguel		
Heineken, Corona, Stella Artois, Peroni		
Becks, Amstel, Quilmes	\$	12.000
Club Colombia, BBC	\$	10.000
Destilados	Precio Botella	Precio Trago
Whisky		
JW Blue Label	\$	900.000 \$ 50.000
Glenfiddich, Glen Ord, Caol Ila	\$	450.000 \$ 30.000
JW Gold, Buchanan's 18, Old Parr Superior	\$	350.000 \$ 25.000
JW Black, Old Parr, Buchanan's	\$	260.000 \$ 20.000
JW Red, Haig Supreme	\$	150.000 \$ 15.000
Ginebra		
Tanqueray 10, Bombay	\$	280.000 \$ 25.000
Tanqueray	\$	160.000 \$ 15.000
Vodka		
Ciroc, Grey Goose	\$	260.000 \$ 22.000
Ketel One	\$	220.000 \$ 20.000
Absolut, Smirnoff	\$	150.000 \$ 15.000
Ron		
Zacapa XO	\$	450.000 \$ 30.000
Zacapa 23	\$	280.000 \$ 25.000
Tequila		
Don Julio añejo	\$	280.000 \$ 25.000
Don Julio Reposado, Jose Cuervo Tradicional	\$	260.000 \$ 23.000
Don Julio Blanco	\$	230.000 \$ 20.000

Taller de Tapas estará ambientado con música electrónica estilo lounge y la decoración del bar será estilo minimalista: todas las paredes serán blancas y llevarán espejos y pizarras donde se colocará el menú de tapas y de bebidas. Habrá una barra con 10 puestos que estará ubicada sobre el bar, para los visitantes que vengan solos o con otra persona; seis mesas altas con acomodación para cuatro personas cada una, y cuatro mesas que permiten acomodar cuatro personas, las cuales irán contra una pared donde estará ubicado un gran sofá que permita acompañar estas mesas (2 personas sentadas en el sofá y

2 personas en sillas bajas en frente). Adicionalmente, se contará con un área tipo lounge que consta de una mesa larga y 10 sillas bajas.

Cliente/Consumidor

Para identificar a los potenciales consumidores del Bar de Tapas y Copas, utilizaremos una herramienta de Mercadeo conocida como 5Ws por las siglas en Ingles (Who, What, When, Where, Why).

Quién? Hombres y Mujeres entre los 20 – 40 años de edad, estrato social 6 (segmento que contiene a la población con el más alto nivel de vida e ingresos del país), quienes salen a comer fuera de casa con su pareja o amigos con cierta frecuencia.

Los consumidores del **Taller de Tapas** son personas que tienen un empleo fijo muy bien remunerado o empresarios independientes, como parte de su vida social frecuentan bares y restaurantes entre semana con amigos o compañeros de trabajo, y los fines de semana junto a sus parejas y amigos. Para ellos visitar restaurantes y bares de moda, es parte de su rutina semanal.

Qué? **Taller de Tapas:** un Restaurante - Bar de Tapas y Copas, espacio ideal para tomarse un buen trago, acompañado de tapas de diferentes cocinas que permiten maridar de la mejor manera el vino, cerveza o licor destilado preferido. Perfecto para ir en pareja o en compañía de amigos. En una de las encuestas realizadas, se logró validar que el 93% de los encuestados han visitado en alguna ocasión

un bar o restaurante que ofrezca la modalidad de Tapas y estarían dispuestos a visitar un lugar que ofrezca este tipo de comida, razones por las cuales creemos que el concepto no va a resultar extraño para la mayoría de la población objetivo (Ver Anexo 1).

Cuándo? El bar estará abierto todos los días de la semana, sin embargo, los días en donde se espera un mayor número de visitantes es entre miércoles y sábado. De acuerdo con una de las encuestas realizadas, el 37% del consumidor objetivo acostumbra a visitar restaurantes en promedio dos veces por semana y el 27% por lo menos una vez durante la semana (Ver Anexo 1).

Dónde? Los consumidores en Bogotá visitan con frecuencia las zonas conocidas como gourmet en la ciudad, cuando buscan nuevas opciones para salir a comer: Zona T, Zona G, Parque 93 y Usaquén. En una de las encuestas realizadas se observa que la gran mayoría de encuestados (37%), tanto Hombres como Mujeres, prefieren la Zona G como lugar para salir a comer tanto entre semana como el fin de semana; razón por la cual, ya se han identificado 3 opciones de casas para alquilar y ubicar en esta zona a Taller de Tapas.

Competencia

La competencia principal de **Taller de Tapas** corresponde a los restaurantes y bares que quedan en las zonas gastronómicas de la ciudad, La Zona G, La Zona T, Usaquén y el

Parque de la 93, lugares frecuentados con regularidad por nuestro consumidor objetivo cuando sale a comer y a tomar algo junto con sus amigos.

En el mercado existen grupos muy fuertes de restaurantes que tienen acaparado gran parte del mercado de restaurantes, como por ejemplo el grupo DLK con restaurantes como Brasserie, Vía Maria, Di luca, Casa; y el grupo Inverleoka con restaurantes como Luna, 7-16, Amarti, y La Mar. Como se mencionó anteriormente, el mercado de restaurantes es muy dinámico, y permanentemente están entrando y saliendo jugadores. Muchos se han mantenido por años como Pravda en la Zona T, Kong y Harry's Bar en la Zona G y El Libertador en la Zona de la Macarena, razón por la cual mantienen posiciones fuertes en el mercado que han consolidado con el tiempo. Estos últimos tres, son Restaurante-Bar que tienen como principales visitantes a nuestro consumidor objetivo, y representan una alternativa para salir a tomar algo con la pareja o con un grupo de amigos luego de la oficina, acompañado de diferentes tipos de comidas. En la Tabla 4, se observan las principales características de cada uno.

Tabla No. 4: Características Bares de la Competencia

	HARRY'S BAR	EL LIBERTADOR	PRAVDA	KONG
Consumidor	HM 30 - 50 (Estrato 6)	HM 25 - 40 (Estrato 5 y 6)	HM 20 - 35 (Estrato 4, 5 y 6)	HM 25 - 40 (Estrato 5 y 6)
Propuesta de Valor	Cocina de alta calidad bajo el nombre de Harry Sasson, con una amplia variedad de vinos, destilados y cocteles en el Bar	Bar con amplia variedad en destilados y cocteles que se pueden acompañar por tapas españolas del restaurante Tabula	Bar pionero en la coctelería tipo Martini	Comida China Gourmet en un bar moderno con una amplia variedad de coctelería
Tipo de Comida Especialidad	Carnes	Tapas Españolas	Papas y Fondue	China Gourmet
Tipo de Bebida	Vinos y Destilados	Destilados	Martinis	Coctelería y Destilados
Precios Entradas / Tapas	\$20.000 - \$40.000	\$15.000 - \$30.000	\$15.000 - \$25.000	\$20.000 - \$40.000

- Harry's Bar: Restaurante Bar ubicado en la Zona G, que se encuentra en el mercado hace 5 años. Su especialidad es el restaurante que prepara muy buenas Carnes, y se encuentra avalado por Harry Sasson (Chef de gran reconocimiento en Colombia). Entre semana el restaurante es muy frecuentado para cenas o almuerzos de negocios, los fines de semana es un restaurante también visitado por familias. La parte del Bar, es fuerte durante semana luego de la jornada de oficina, especialmente jueves y viernes. El consumo principal de la barra corresponde a bebidas y entradas para acompañar. Aun cuando la carta de vinos y licores es variada - cerca de 60 referencias con precios que oscilan entre \$60.000 y \$1'200.000 por botella - y ofrecen varias opciones de entrada, hacen una segmentación por precio fuerte, excluyendo así una buena parte del mercado.
- El Libertador: Bar ubicado en la Zona de La Macarena, desde hace 4 años. Su especialidad es la amplia barra y opciones de licores que maneja, y la moderna decoración de su bar. Al ser un bar que queda en la segunda planta del restaurante Tabula (Restaurante Español), ofrece todo su menú de Tapas en el Bar.
- Pravda: Bar ubicado en la Zona T que se encuentra en el mercado hace más de 10 años. Su especialidad son los Martinis y la amplia variedad de Vodkas que ofrece, contando además con una amplia oferta de entradas y comidas, debido a que es el Bar del Restaurante Luna. Al haber sido un pionero en el desarrollo de la coctelería estilo Martini en la ciudad, se ha ganado un

espacio entre los consumidores que buscan un trago, especialmente entre semana luego de la oficina. Cuenta con una carta de cocteles, vinos y licores amplia, con precios que oscilan entre \$20.000 y \$28.000 pesos para cocteles, y entre \$60.000 y \$350.000 por botella para vinos. La carta de entradas o piqueos no es variada, ofreciendo solo las convencionales papas a la francesa y fondue, lo cual constituye su principal desventaja.

- Kong: Restaurante Bar ubicado en la Zona G que se encuentra hace poco más de un año en el mercado, siendo su especialidad la comida China gourmet. El primer piso es exclusivamente bar y en el segundo piso se encuentra el restaurante, lo cual le permite generar ocasiones de consumo en los dos ambientes. Su coctelería es muy fuerte y cuenta con una amplia variedad de opciones. Su bartender ganó este año una competencia de bartenders en Colombia (World Class Competition). Su amplia carta de cocteles, vinos y licores con precios que oscilan entre \$18.000 y \$27.000 pesos para cocteles, y un rango de precios en vinos desde \$50.000 hasta \$290.000 por botella, de la mano de un ambiente que se presta para rumba, son aspectos fuertes. Sin embargo, su desventaja radica en la variedad de entradas disponibles, pues al ser un restaurante de comida China, las alternativas son limitadas.

Tamaño del Mercado

En Bogotá habitan en la actualidad más de 90.000 Hombres y Mujeres entre los 20 y 40 años de edad, de estrato social 6 (Ver Tabla No. 5), que cuentan con el poder adquisitivo necesario para poder visitar bares y restaurantes con mayor frecuencia.

Tabla No. 5: Población Estrato 6 entre 20 y 40 años en Bogotá

BOGOTÁ NSE 6* (20 a 40 años)		
TOTAL	93 613	
GENERO*		%
HOMBRES	45 251	48.3%
MUJERES	48 362	51.7%
TOTAL	93 613	100.0%
RANGOS DE EDAD*		%
20 - 24	23 310	24.9%
25 - 29	23 822	25.4%
30 - 34	22 494	24.0%
35 - 40	23 987	25.6%
TOTAL	93 613	100.0%
* PROYECCIONES PROPIAS CON BASE EN DATOS DANE Y SSP (SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS)		

Teniendo en cuenta que uno de los socios del grupo gestor ha tenido experiencia en el montaje de restaurantes en Bogotá con Nazca y 14 Inkas, se ha determinado que la fracción del mercado a capturar será del 2,1% del total, cifra similar a la del restaurante Nazca durante su primer año de operación.

El número de visitantes esperados a la semana en promedio será de 464 personas. Con base en estos estimados, las ventas proyectadas para el primer año son de \$1'578

Millones y se espera un crecimiento sostenido del 15% para los siguientes años. La información detallada de proyección de ventas se observa en la Tabla 12 del presente documento.

Plan de Mercadeo

Estrategia de Precio

Los precios de los productos de **Taller de Tapas** (Carta de comidas y de licores), estarán ubicados en el nivel alto de precios que tiene el mercado, comparándose según el tipo de comida, bebida y licores, con los niveles de precios de la competencia. Esta estrategia nos permitirá posicionar el bar como un lugar de estilo y calidad.

Los precios de las Tapas se encuentran entre \$30.000 y \$35.000, donde estimamos que cada visitante consuma en promedio una Tapa durante su visita. Asumiendo que además las tapas irán acompañadas de bebidas alcohólicas, agua y postre, tendremos un consumo promedio por cada visitante esperado de \$65.000. Esta mezcla de consumo entre alimentos y bebidas y el consumo promedio esperado por persona, se estimó con base en la experiencia que se ha tenido en el restaurante Nazca. El consumo en bebidas alcohólicas se puede realizar de diferentes formas, ya que se ofrecerá la opción de tomar vino por copa o por botella al igual que los destilados por trago o por Botella. El vino, de acuerdo con una de las encuestas realizadas será la bebida de mayor consumo en el bar; el 39% de los consumidores acompañan sus comidas con vino cuando salen a bares y restaurantes, el 25% con bebidas no alcohólicas y el 24% con cerveza.

Los precios tanto de los alimentos como de las bebidas serán fijos, y en ningún momento se procederá a bajarlos como estrategia promocional en respuesta a la competencia.

Estrategias de Publicidad y Promoción

El plan se compone de dos pilares:

- 1) Crear noticia de la apertura del nuevo Restaurante - Bar, generando recordación en el consumidor objetivo.
- 2) Generar visitas por parte del consumidor para que vivan la experiencia y así mismo lo puedan recomendar a sus amigos y conocidos.

En primera instancia, se buscará informar al grupo de consumidores objetivo sobre la apertura del Restaurante-Bar, mediante la inversión en pauta radial y en una plataforma de invitados “*influenciadores o recomendadores*” del lugar.

Las emisoras escogidas para la pauta en radio son la W y la FM, por su alta sintonía y por su alta afinidad con el consumidor objetivo. La pauta se realizará en horas de la tarde, momento de desplazamiento de regreso del trabajo de los radio escuchas: de acuerdo con los estudios de medios, casi el 70% los Hombres y Mujeres entre 30 y 40 años de edad de estrato 6 escucharon radio en los últimos 30 días (Target Group Index - Media Report, 2010).

El Plan estará al aire durante los tres (3) meses iniciales luego del lanzamiento. Su costo aproximado será de \$90 Millones (90% del presupuesto anual destinado a publicidad). Esto permite lograr un total de 160 cuñas, en promedio 3 diarias en días de

semana durante tres meses, de acuerdo a costos por cuña validados con Mindshare de Colombia, central de Medios.

Para el primer mes, se realizará un evento de apertura con invitados especiales, quienes por esa noche podrán disfrutar de los mejores vinos y maridajes de la casa. El objetivo del evento es empezar a generar voz a voz y noticia sobre el Restaurante-Bar, por lo que el perfil de los invitados al evento serán periodistas de secciones gourmet de medios nacionales y locales, personajes de la farándula nacional, y consumidores potenciales obtenidos empleando una base de datos. Este evento costará \$8 Millones.

El plan de *Influenciadores o Recomendadores*, consiste en invitar al Restaurante-Bar durante el primer mes a escritores gourmet de los medios más importantes de Bogotá y a celebridades. La idea es que ellos se encarguen de replicar su experiencia vivida en el lugar por medio de redes sociales y de esta manera generar voz a voz del bar. El costo de esta actividad es de \$2 Millones, ya que el gasto son tapas y bebidas al costo de operación. El costo de esta iniciativa por cada invitado es de \$40.000 incluyendo un tapeo y dos copas de vino para acompañar.

La inversión total del plan de promoción y publicidad el primer año será de: \$100 Millones.

Para los siguientes años se mantendrá un presupuesto de publicidad de \$60 Millones, con lo que se busca mantener la recordación del **Taller de Tapas** en la mente de los consumidores. Este presupuesto será invertido principalmente en pautas radiales y publicidad en revistas relacionadas con la industria de alimentos y bebidas.

ANÁLISIS TÉCNICO

En esta sección, se enunciarán los aspectos de diseño, tecnología y logística que han sido tenidos en cuenta para atender la demanda proyectada anteriormente.

Análisis de Producto

Taller de Tapas contará con una carta moderada en oferta de tapas y postres, al igual que en vinos, cervezas, destilados y bebidas no alcohólicas. El menú de Tapas incluye 5 opciones de países diferentes: España, Italia, Francia, Japón y China, los cuales incluyen pequeñas porciones de los alimentos más representativos de cada uno. En la Tabla 6 se muestra un ejemplo de la composición del Tapeo Español.

Tabla No. 6: Descripción Tapeo Español

Producto	Cantidad (Gramos)
Tortilla Española	200
Jamón Serrano	150
Chorizo Español	180
Queso Manchego	100

Al tratarse de platos compuestos por elementos autóctonos de cada país, no será necesario diseñar una receta para cada uno de los componentes, por el contrario, se buscará la manera de replicar el sabor característico de cada uno. Considerando lo anterior, no será necesario proteger intelectualmente ninguna receta o proceso.

También se ofrecerán diferentes postres, sin embargo no será bajo el mismo esquema de pequeñas porciones.

En cuanto a bebidas, se contará con una carta que incluye diferentes tipos de bebidas alcohólicas donde se destacan los vinos, cervezas y destilados. En la categoría de no alcohólicas se encuentran jugos, gaseosas entre otros. Para todo el rango de bebidas, alcohólicas principalmente, se ofrecerán diferentes presentaciones, es decir: botella, media botella y por copa.

Proveedores de Alimentos y Bebidas

Las materias primas utilizadas en **Taller de Tapas** serán clasificadas en: perecederos, no perecederos y de alto valor.

Dentro de los alimentos perecederos, se encuentran: carnes, pescados, quesos, embutidos, frutas y verduras. En la categoría de no perecederos se encuentran: azúcar, harina, sal, condimentos, entre otros. El rubro de productos de alto valor se compone principalmente de vinos, destilados y cervezas, los cuales superan en valor unitario a los ingredientes nombrados anteriormente.

Considerando ésta clasificación, se analizaron los siguientes proveedores de materias primas para los rubros de alimentos perecederos y no perecederos: Carpinz, Toretos, La Karne, Best Choice, Hortifruts, Surtifruver, y Pacific Seafoods; basados en criterios de calidad, cumplimiento en las entregas, términos de pago y competitividad en precios. Se busca con ello contar con diferentes alternativas para cada familia de productos,

no sólo con el fin de hacer un mejor análisis de costos, sino de tener alternativas en caso de escasez de alguno de los ingredientes.

En el caso de los productos de alto valor, los proveedores considerados serán: Diageo, Pernod Ricard, John Restrepo Cia., entre otros.

Básicamente se trabajará con un ideal de inventario de 3 días de materias primas y se hará reposición diaria de acuerdo a los productos consumidos en cada turno. Al cerrar el día se hará inventario y se definirán las cantidades a pedir para el día siguiente conservando una política de inventario PEPS. Los proveedores deberán entregar el pedido en el transcurso de la mañana del siguiente día. El responsable de hacer el inventario será el Chef, ayudado por alguno de los cocineros y se enviará el pedido al administrador para que este se ponga de acuerdo con el proveedor.

Se unificará el término de pago para todos los proveedores a 60 días fecha de factura y en el caso de los licores se trabajará bajo la figura de consignación.

Recepción y Manipulación de Alimentos

La recepción de materias primas estará a cargo de los ayudantes de cocina, quienes serán entrenados previamente por el Chef, para que estén en capacidad de identificar la calidad de los productos y tengan conocimiento de las condiciones óptimas de recepción de los mismos. Considerando lo anterior, en el momento de recibir a los proveedores, deberán verificar que la mercancía corresponda con la remisión o factura entregada. Deberán inspeccionar que los productos cumplan todas las características organolépticas propias de dicho producto, y revisar que el empaque se encuentre en buen estado. Posteriormente se

verificará el peso del producto entregado. En caso de cumplir con todos los requisitos anteriores, firmará y sellará el recibo de producto y procederá a almacenarlo para que conserve sus propiedades.

El personal recibirá capacitación para el manejo adecuado de alimentos de manera que se garantice la calidad de los productos. Para esto se deben tener en cuenta condiciones de temperatura, humedad, luz e higiene, de manera que se almacene cada ingrediente en donde corresponde (nevera, estanterías, congelador). De igual manera, se tendrá especial cuidado con los vinos ya que son sensibles a cambios de temperatura, humedad y no pueden estar expuestos a luz directa.

En **Taller de Tapas** se trabajará conforme a la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007 para la correcta manipulación de alimentos.

A pesar de que ni el Invima ni Icontec regulan directamente la operación del Restaurante-Bar, si lo hacen con los proveedores. Considerando lo anterior, **Taller de Tapas** exigirá a sus proveedores que cumplan con Normas Icontec y que tengan permiso vigente para operación otorgado por el Invima.

Horario de Atención

El horario de atención del restaurante será de lunes a miércoles de 6pm a 12am, de jueves a sábado de 6pm a 2am, y domingos de 4pm a 10pm, acorde con los horarios de servicio de valet parking y parqueaderos disponibles en la zona. Los empleados de servicio del Restaurante-Bar ingresarán a las 4:30 pm con el fin de iniciar labores de alistamiento tanto de materiales como montaje de mesas, inventarios, aseo, etc. Semanalmente se rotarán

los auxiliares de cocina para recepción de ingredientes e insumos. El Administrador y Hostess del Restaurante-Bar tendrán una jornada diferente, empezando a las 11am y terminando a las 10pm, de manera que garantice la toma de reservas, programación de eventos, pago a proveedores, etc.

Servicio

A continuación se describen los pasos a considerar en el servicio. Una vez el cliente entra al Restaurante-Bar, será bienvenido por la Hostess, quien inmediatamente deberá identificar si este cuenta o no con reserva. En ambos casos se verificará disponibilidad en la ubicación de preferencia del cliente (lounge, barra, mesas altas o sofá), y se dará prioridad a los comensales que tengan reserva. Posteriormente la Hostess conducirá al cliente a la mesa y hará empalme con el mesero a cargo de esa zona. Éste procederá a ofrecer la carta de bebidas y otorgará un periodo prudente para la elección de las mismas. Posteriormente ofrecerá la carta de Tapas. Tanto el Sommelier como los meseros tendrán instrucciones de ofrecer vinos, cervezas o destilados como primera opción. De igual manera ofrecerán sugerencias de maridaje a los comensales. Una vez el cliente haya tomado una decisión, se marcha la comanda en alguno de los puntos de toma de pedidos. Las bebidas serán suministradas desde la barra y las Tapas y Postres desde la cocina. Una vez el plato esté listo, será llevado a la mesa. Se ofrecerán nuevamente bebidas y se brindará tiempo suficiente para que los comensales disfruten los alimentos y bebidas. Una vez finalizados los platos, se ofrecerá la carta de postres, bebidas calientes o el cierre de la cuenta. Finalmente se procederá a ofrecer modalidad de pago, bien sea efectivo o datafono. De

igual manera se consultará si han utilizado el servicio de valet parking, con el fin de solicitar el vehículo con anterioridad.

Proceso en Cocina

El personal de cocina deberá consultar con la Hostess o Administradora el numero de reservas esperadas para ese día con el fin de hacer el mise en place acorde.

Una vez empiezan a recibir comandas, se debe tener en cuenta el numero de órdenes para cada mesa, pues cada Tapeo tiene un tiempo determinado de producción que puede tardar entre 18 minutos para el Tapeo Japonés y 25 minutos para el Tapeo Francés. De igual manera, se debe considerar que cada plato tiene componentes diferentes que deben llegar a la temperatura adecuada y con un margen de diferencia en tiempo mínimo con otros platos ordenados a la misma mesa.

Independientemente del Tapeo ordenado, se deben ubicar los ingredientes necesarios de acuerdo a la receta y seguir el procedimiento de cocción y presentación establecido por el Chef. Finalmente se informa al mesero ubicado en la zona del pase para que informe que el plato puede ser servido a la mesa.

En caso de presentarse escases de productos preparados con anterioridad, debido a alta demanda o a falta de planeación, debe informarse al Sommelier/Capitan de Meseros, de manera que informe a sus sub alternos que no se debe promover dicha Tapa con el fin de evitar demoras en el proceso, colapso en la cocina o disgustos con los clientes.

Equipos y Maquinaria

Considerando que los procesos descritos anteriormente son relativamente básicos, **Taller de Tapas** no demanda avanzadas especificaciones tecnológicas de maquinaria, insumos o instalaciones para el procesamiento de alimentos.

Dado que el espacio es relativamente limitado, los diferentes proveedores de maquinaria, equipo de cocina y superficies de acero tales como Pallomaro, Taylor, Fabriaceros y Citalsa entre otros, no sólo ofrecen el servicio de fabricar los equipos de manera que se adapten al espacio disponible, sino también la distribución de los mismos en la cocina. Los equipos necesarios para la operación del sitio serán diseñados y fabricados a la medida de acuerdo al espacio y distribución de la cocina.

Las capacidades son estándar así que en el momento de hacer mantenimientos o conseguir repuestos en caso de averías, se buscará no interrumpir o interferir por un periodo prolongado en la operación del local. Otra alternativa para conseguir los equipos e instrumentos necesarios, es participar en las subastas que se realizan al cierre/liquidación de un establecimiento. Como se describió anteriormente, este es un negocio dinámico en donde constantemente entran y salen jugadores, situación de por sí favorable para nuevos proyectos, gracias a que las especificaciones requeridas en los montajes son similares y los equipos se pueden “reciclar”. Esto favorece económicamente el proyecto pues, si se utilizan equipos nuevos el costo de la inversión sería \$80 Millones y la inversión en montaje y adaptaciones generales del local se estima en \$50 Millones de pesos; mientras que si se logran adaptar al montaje equipos usados, el ahorro puede ser casi de un 50% o incluso superior. La única desventaja de considerar la segunda opción, es que el diseño se tendrá que adaptar a las medidas de los equipos que se logren conseguir. Por recomendación de los

fabricantes y proveedores de equipos, se comprarán equipos nuevos y de esta manera garantizar una vida útil mayor.

Los equipos necesarios de acuerdo a la carta de tapeo diseñada serán los siguientes:

Horno, Nevera, Congelador, Parrilla, Plancha, Freidora, Gratinadora, Hornillas, Licuadora. En la Tabla 7 se indican los equipos necesarios y cantidades de cada uno.

Tabla No. 7: Equipos y Maquinaria

Equipos	Cantidad
Horno	1
Congelador	2
Nevera	2
Gratinadora	1
Parrilla	1
Plancha	1
Hornillas	1
Licuadora	1
Batidora	1
Cafetera	1
Televisores	2
Computador	1
Impresora	1
Estaciones Pedidos	2
Winekeeper	1
Freidora	1

Los proveedores listados anteriormente ofrecen diferentes formas de financiamiento que van desde pago de contado hasta leasing.

Los proveedores se encargarán de capacitar al personal sobre el manejo y cuidado de los equipos y se definirá la frecuencia de mantenimiento.

En cocina se emplean diferentes elementos necesarios para la preparación de los platos, los cuales se listan a continuación:

Tabla No. 8: Implementos de Cocina

Elementos de Cocina	Cantidad
Tazas Medidoras	2
Recipientes Acero Inox	5
Balanza	1
Cucharones	3
Pinzas	2
Abrelatas	2
Sacacorchos	6
Cucharas Metálicas/Madera	5
Espátulas	3
Coladores	2
Bandejas Metálicas/Plásticas	15
Tupperware	14
Ollas Diferentes Tamaños	6
Sartenes Diferentes Tamaños	6
Wok	3
Tablas de Cortar	4
Juego de Chuchillos	4

Al tratarse de un lugar donde se ofrece una sola categoría de platos, se puede simplificar el manejo de vajilla, vasos, copas y cubiertos. Al ser elementos frágiles, se tendrá una política de inventario diferente a la de los alimentos. Para esto se ha considerado un margen seguridad de 10% sobre el inventario inicial de la cristalería y vajilla, para los cubiertos será 5%, asumiendo la capacidad máxima del restaurante. La reposición de material roto se realizará mensualmente.

Los proveedores de vajilla serán Corona y El Cóndor; en cuanto a cristalería, el proveedor será Eurolink y para cubiertos Carmiña Villegas. En la Tabla 9 se indican las cantidades iniciales de cada elemento.

Tabla No. 9: Vajilla, Cristalería y Cubiertos

Vajilla – Cristalería – Cubiertos	Cantidad
Plato Principal	66
Plato Auxiliar	66
Vasos	66
Copas Vino Tinto	66
Copas Vino Blanco	66
Tazas	66
Cuchillos	63
Tenedores	63
Cucharas Grandes	63
Cucharas Pequeñas	63

Todo el personal, a excepción del Administrador(a) y la hostess, contará con uniforme. El personal de cocina utilizará banda y maya en la cabeza, suecos, pantalón fresco y cómodo, chaqueta de cocina y delantal. Los meseros usarán pantalón, delantal, y camisa. El personal de limpieza usará botas impermeables, guantes y peto plástico. Tanto el personal de cocina como los meseros, tendrán una dotación de 3 piezas del uniforme propuesto y la lavandería correrá por cuenta del Restaurante-Bar.

Por último, se evaluarán las diferentes alternativas de sistemas operativos tales como Aloha, Mycros, entre otros, para determinar cuál es más adecuado considerando el tipo de negocio y las herramientas que puedan ayudar a programar mejor producción, inventarios, compras, estadísticas de consumo además de facturación. El costo aproximado de este software es de \$20 millones de pesos.

Plan de Producción

A pesar que se cuenta con un consumo estimado y un volumen de asistentes proyectado para los diferentes días de la semana de acuerdo al comportamiento del consumidor, resulta difícil hacer un plan de producción acertado. Después de consultar con varios expertos en el tema de restaurantes y bares, se puede llegar a la conclusión que únicamente con experiencia se logra preparar un “mise en place” de manera que no hayan tantos desperdicios al final del día y tampoco se presenten “agotados” al momento de ordenar (Yaipen, 2011).

Para planear la producción (P) se ha calculado un modelo donde las variables que se tienen en cuenta son: asistencia de personas dependiendo del día de la semana (A), consumo promedio (C) y número de reservas (R). De tal manera, la cocina se preparará para atender y preparar un determinado número de platos ($A \times C$). Sin embargo, si el número de reservas es superior, el número de platos a preparar será ($R \times C$). En ambos escenarios se producirá 5% adicional de la producción (P) considerando los comensales que llegan sin reserva.

De igual manera, el porcentaje de desperdicio permitido mensualmente será del 5% de la producción total.

De acuerdo a las encuestas realizadas al grupo objetivo, de las 5 tapas que se ofrecerán en el Restaurante-Bar, 32% de las personas eligieron el Tapeo Español, 25% el Tapeo Japonés, 21% el Tapeo Francés, 14% el Tapeo Italiano y 8% el Tapeo Chino. Con base en esta información se procederá a hacer la planeación de cocina (mise en place) considerando las preferencias del consumidor.

Únicamente estadísticas de venta y experiencia en el medio permitirán ajustar estos valores.

Considerando lo anterior, una semana típica de producción se programaría de acuerdo a la Tabla 10

Tabla No. 10: Plan de Producción

		Asistencia Semanal							
		Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo	
Tapas	% preferencia	29	29	58	87	116	87	58	Total por Tapeo
Tapeo Español	32%	10	10	19	29	39	29	19	156
Tapeo Japones	25%	8	8	15	23	30	23	15	122
Tapeo Frances	21%	6	6	13	19	26	19	13	102
Tapeo Italiano	14%	4	4	9	13	17	13	9	68
Tapeo Chino	8%	2	2	5	7	10	7	5	39
Total por Día		30	30	61	91	122	91	61	487

En cuanto a bebidas, dado que se trata de un proceso relativamente sencillo para el caso de los jugos, no será necesario tener un plan de producción específico y detallado. Para las otras bebidas ofrecidas en el establecimiento, en vista de que no son producidas, se limitará a manejo de inventarios.

Plan de Consumo

El plan de consumo tanto para alimentos como para bebidas estará dictado por la asistencia de comensales al establecimiento. Considerando lo anterior, el plan de consumo se puede estimar como el número de asistentes (A) multiplicado por el consumo real (C). El valor de los servicios será considerado como un costo fijo, donde su variación no será superior al 3% del mes anterior.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en el caso del Tapeo Japonés, considerando los asistentes diarios planteados en la proyección de ventas y asumiendo que el 25% de los comensales ordenaran este Tapeo, de acuerdo la receta y componentes del plato, la planeación diaria en gramos se muestra en la Tabla 11.

Tabla No. 11: Plan de Producción Tapeo Japonés para 1 Semana

Ingrediente	unidad	cantidad	Asistentes por Día						
			29	29	58	87	116	87	58
			Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
aceite de oliva	ml	10	61	61	122	183	244	183	122
aguacate	gr	12	73	73	146	219	292	219	146
aji amarillo pasta	gr	25	152	152	305	457	609	457	305
arroz sushi cocido	gr	340	2071	2071	4141	6212	8282	6212	4141
corvina arrebosada	gr	30	183	183	365	548	731	548	365
esparrago verde	gr	12	73	73	146	219	292	219	146
masago	gr	1	6	6	12	18	24	18	12
mayonesa aceituna	gr	40	244	244	487	731	974	731	487
mayonesa cangrejo	gr	20	122	122	244	365	487	365	244
mayonesa de la casa	gr	60	365	365	731	1096	1462	1096	731
mayonesa leche tigre	gr	60	365	365	731	1096	1462	1096	731
palmitos	gr	8	49	49	97	146	195	146	97
pepino	gr	10	61	61	122	183	244	183	122
perejil	gr	1	6	6	12	18	24	18	12
piel crocante	gr	12	73	73	146	219	292	219	146
pimienta negra	gr	1	6	6	12	18	24	18	12
pulpa de cangrejo	gr	120	731	731	1462	2192	2923	2192	1462
pulpo laminado cocido	gr	16	97	97	195	292	390	292	195
pure de papa criolla	gr	100	609	609	1218	1827	2436	1827	1218
relleno de atun en conserva	gr	30	183	183	365	548	731	548	365
sal	gr	5	30	30	61	91	122	91	61
salmon ahumado	gr	45	274	274	548	822	1096	822	548
zum de limon comun	ml	8	49	49	97	146	195	146	97

Plan de Compras

Como se menciona anteriormente, se tendrá inventario para 3 días de operación con el fin de evitar que afecte el funcionamiento del Restaurante-Bar en caso que se presente algún inconveniente con el abastecimiento de alguno de los ingredientes. Sin embargo se hará reposición diaria de las materias primas consumidas.

En el caso de vinos, cervezas y destilados, la reposición se hará de manera mensual, ya que como se explicó anteriormente, el acuerdo con los proveedores de este tipo de productos permitirán dar un manejo como mercancía en consignación. Considerando lo anterior, a final de cada mes se realizará un inventario que le permitirá al proveedor facturar de acuerdo a consumo y a la empresa hacer la reposición del inventario basado en las necesidades y en la rotación de los licores.

En el caso de los vinos que estén en el winekeeper, al momento del corte de mes, las botellas que se encuentren abiertas serán facturadas al Restaurante-Bar por parte del proveedor, sin importar en que porcentaje éstas hayan sido consumidas.

Modelo de Costeo

Teniendo en cuenta información de restaurantes que se encuentran en el mismo sector y negocios del mismo rubro, se puede anticipar que el costo de las tapas es aproximadamente el 35% del precio de venta. Para vinos y cocteles, el margen de ganancia bruto es cerca del 65%. Con esta información se facilita el esquema de costeo para cada piqueo.

A continuación se describen los costos y consumos unitarios para el Tapeo Japonés:

Tabla No. 12: Modelo Costeo Tapa Japonesa (Alzate, Jaime, 2002)

ACEBICHADO MAKI				
producto	unidad	cantidad	costo unit	total
arroz sushi cocido	gr	\$170	\$5	\$898
salmon ahumado	gr	\$45	\$50	\$2.250
mayonesa leche tigre	gr	\$60	\$8	\$482
corvina arrebosada	gr	\$30	\$10	\$290
pepino	gr	\$10	\$2	\$23
mayonesa cangrejo	gr	\$20	\$22	\$431
				\$4.373
PULPO MAKI				
producto	unidad	cantidad	costo unit	total
arroz sushi cocido	gr	170	\$5	\$898
pulpo laminado cocido	gr	16	\$34	\$544
mayonesa aceituna	gr	40	\$7	\$276
relleno de atun en conserva	gr	30	\$12	\$350
piel crocante	gr	12	\$2	\$27
esparrago verde	gr	12	\$16	\$192
				\$2.287
CANGREJO MAKI				
producto	uni	cantidad	costo unit	total
pulpa de cangrejo	gr	120	\$30	\$3.600
mayonesa de la casa	gr	60	\$5	\$276
pure de papa criolla	gr	100	\$4	\$360
aji amarillo pasta	gr	25	\$20	\$495
aceite de oliva	ml	10	\$16	\$164
zummo de limon comun	ml	8	\$15	\$120
perejil	gr	1	\$3	\$3
aguacate	gr	12	\$7	\$84
palmitos	gr	8	\$22	\$176
masago	gr	1	\$81	\$81
sal	gr	5	\$1	\$4
pimienta negra	gr	1	\$18	\$18
				\$5.381

Facilidades

El local se encuentra en una zona donde no hay problemas de acceso por diferentes vías, de manera que el suministro de materias primas en insumos no se verá afectado. De igual manera, en el sector también hay negocios similares, por lo tanto, los servicios para la

operación del establecimiento están disponibles. El local contará con las licencias necesarias para operación dentro de los horarios permitidos. Antes de iniciar la construcción del proyecto, se consultará con los diferentes organismos como: Bomberos de Bogotá, Alcaldía, Departamentos de Sanidad, Sayco y Acinpro, para que den las recomendaciones necesarias y una vez terminada la adecuación, den el visto bueno para iniciar la operación del establecimiento.

Taller de Tapas estará ubicado en la Zona G y contará con un área de 250 m². El local estará bajo arriendo y el valor promedio de la mensualidad en esta zona se encuentra en \$8 millones mensuales. Se verificará que el local cuente con todos los permisos para operar y que esté al día en impuestos y servicios con el fin de evitar sanciones. El área comprendida por la Zona G, se caracteriza por ser en su mayoría casas declaradas patrimonio arquitectónico, por consiguiente, curaduría no permite modificaciones de la fachada; sin embargo modificaciones internas sí son permitidas, de manera que se puede configurar el espacio acorde al diseño y distribución planteada. El costo aproximado de las adecuaciones internas es de \$50 Millones de pesos.

Luego de haber realizado un recorrido por la Zona G, se han identificado 3 potenciales locales disponibles entre calles 69 y 70 y carreras 4 y 7, que antes operaban como Restaurante-Bar y cuentan con áreas entre 200 a 320 m². Se estima que las obras de adecuación internas pueden tomar de 1 a 3 meses.

La ubicación del restaurante es de fácil acceso, lo que garantiza buen flujo de comensales y proveedores tanto por transporte de servicio público, particular o incluso caminando.

Sobre la carrera 5 con calle 70A está ubicado el Parqueadero Central Parking System Colombia, el cual opera en horario lunes a miércoles de 6am a 1am, jueves a sábado de 6am a 3am y domingo de 10am a 6pm y cuenta con capacidad para 180 vehículos. La tarifa por minuto es de \$87. Este establecimiento comparte su capacidad con las diferentes empresas de Valet Parking que prestan el servicio en la zona. Adicionalmente prestan servicio de parqueo en un radio cercano Royal Parking (Parking del Milenio), con capacidad para 40 vehículos aproximadamente con una tarifa de \$87 por minuto y horario de atención al cliente lunes y martes de 7:00am a 1:00am, miércoles a sábados de 7:00am a 3:00am y domingos de 11:00am a 11:00pm. De igual manera opera en el mismo horario un parqueadero ubicado en la calle 69 # 4-48 con capacidad para 25 vehículos aproximadamente con una tarifa de \$60 por minuto. En el mismo sector City Parking cuenta con espacio para 15 vehículos aproximadamente con una tarifa de \$67 por minuto y opera todos los días de la semana las 24 horas del día.

El servicio de valet parking tiene un costo de \$16.000 por vehículo y cubre el periodo de tiempo que la persona tarde en el establecimiento. El horario de servicio de valet parking coincide con el horario de servicio del Restaurante-Bar.

En la Zona G existen 2 empresas ofreciendo el servicio de valet parking, estas son: Parking Solutions y Parking Point. Por cobertura y personal de servicio disponible, se contratará la empresa Parking Solutions para prestar este servicio. El costo es de \$1'800.000 mensual, lo cual incluye 2 personas de tiempo completo para recepción y

entrega de los vehículos de los comensales de **Taller de Tapas**. La empresa Parking Solutions cuenta con un seguro que cubre todo tipo de incidentes que puedan ocurrir a las personas y al vehículo.

Según entrevista realizada a Carlos Yaipen, propietario de los restaurantes: Nazca, 14 Inkas, Sumaq y Chairama Spa; el valor promedio de los servicios mensuales en esta zona es el siguiente (Yaipen, 2011):

- Energía: \$1.250.000
- Agua y Alcantarillado: \$650.000
- Gas: \$800.000

Para el costo del mobiliario del local se han presupuestado \$100 millones de pesos, los cuales consideran las mesas, sillas tanto para las mesas como para la barra, pizarras, espejos, artículos de los baños al igual que elementos sobre mesas tales como floreros, saleros, pimenteros, etc. En la Tabla 13 se listan los elementos requeridos.

Tabla No. 13: Mobiliario

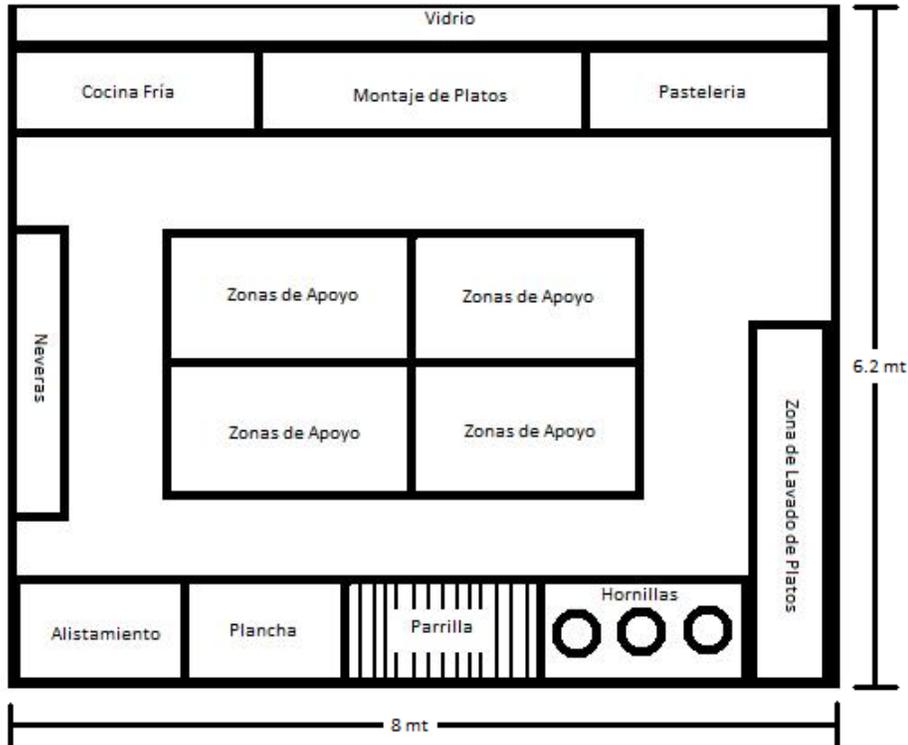
Mobiliario	Cantidad
Mesa Cuadrada	7
Mesa Redonda	6
Mesa Larga	1
Sofá	1
Sillas 4 Patas	15
Sillas Altas	40
Puff	8
Espejos	3
Pizarras	3

Distribución de Espacios

Para **Taller de Tapas** se propone un diseño, basado en conceptos de cocina abierta, de manera que haya mayor interacción entre los comensales y los chefs, manejando un estilo más informal y participativo.

En las ilustraciones que se muestran a continuación se indican las áreas y distribución de las mesas y cocina. El área de cocina contará con un espacio de 50 m² aproximadamente. El diseño propuesto es en isla, donde la preparación de platos calientes se encuentra en la parte posterior de la cocina y el montaje de platos junto con cocina fría se encuentra en la parte superior del diseño propuesto. Considerando que el área de pastelería, montaje de platos y cocina fría son procesos más “limpios” y pausados, estos estarán expuestos a público.

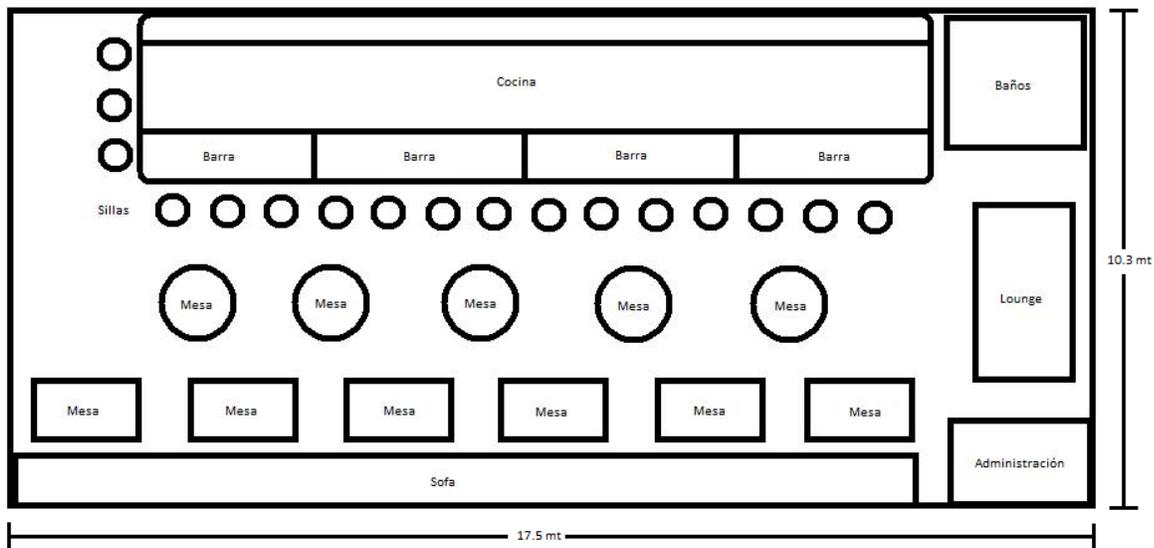
Ilustración 1: Diseño de Cocina



El Restaurante-Bar contará con un área de 180 m² aproximadamente para la distribución de mesas, barra, lounge, baños y oficina. En el lounge se ubicará una mesa de centro baja y puffs con capacidad para 10 personas de manera que sirva como zona de espera mientras se ubica mesa para los comensales en caso que no tengan reserva o si los asistentes prefieren un ambiente más informal. La barra contará con espacio suficiente para ubicar 15 personas aproximadamente, donde podrán apreciar el movimiento de cocina. En el corredor del centro del Restaurante-Bar se ubicarán mesas y sillas altas, de manera que la percepción de ocupación de espacio sea menor, sin embargo en cada mesa se pueden ubicar hasta un

máximo de 5 sillas, permitiendo capacidad para 20-25 personas. También se ubicarán mesas de altura estándar para las personas que quieran sentirse en un ambiente más formal. Estas mesas compartirán un sofá común de 12 metros que se ubicará a lo largo de la pared del restaurante con capacidad para 12 hasta 15 personas. Del lado opuesto a la mesa, se contará con sillas de 4 patas de altura adecuada para la mesa. Considerando que hay espacio suficiente entre las mesas y el sofá, se cuenta con flexibilidad para la configuración de las mesas: en esta área del restaurante se podrán ubicar entre 24 a 32 personas.

Ilustración 2: Diseño del Restaurante



Sistemas de Control

Los sistemas de control serán responsabilidad del chef principal en lo que concierne a selección de materias primas, decoración y sabor de los platos. Al tratarse de algo tan subjetivo como “el sabor”, dependerá del chef tener consistencia en los platos y procurar que sea replicable para ir formando la identidad del restaurante. En cuanto a control de materias primas, el chef será pieza clave tratando de mantener el costo de la elaboración de los alimentos al evitar desperdicios en cocina, aprovechando al máximo los ingredientes, de manera que el rendimiento de cada uno sea máximo. Entre las distintas formas de aprovechar los ingredientes se tienen las siguientes: utilizar algunas de las partes de ingredientes que no se puedan aprovechar por presentación o sabor en las tapas, ofrecerlo como comida al personal (meseros) u ofrecerlos como cortesías a los clientes.

Por otra parte, el administrador se encargará de controlar el costo de la elaboración de los alimentos por medio de negociaciones con proveedores, y a través de la mejora de procesos en el restaurante.

Tanto el Chef como el mesero encargado de llevar el plato a la mesa verificarán que todo se encuentre dentro de lo estipulado, controlando presentación, verificando presencia de objetos extraños y temperatura del plato entre otros aspectos. Al tratarse de un proceso en cadena donde hay varios pasos involucrados, cada uno de estos servirá de punto de chequeo para controlar la calidad del producto entregado al cliente.

De igual manera, elementos de protección y sanidad empleados por el personal tales como: guantes, mallas y bandas en la cabeza minimizarán el riesgo de elementos contaminantes.

Periódicamente se realizará control de plagas con la empresa Ingealimentos, con el fin de evitar presencia de insectos y roedores en las instalaciones.

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

A continuación se describen los grupos de personas que participarán en la operación y se establecerán algunos perfiles de manera que se garantice un conjunto integral permitiendo un buen desempeño de labores, agradable ambiente laboral y éxito del proyecto.

Grupo Empresarial

El grupo empresarial lo constituyen principalmente Juan Sebastian Dennis y Jaime Alberto Romero quienes han identificado la oportunidad de negocio y a su vez invertirán recursos económicos propios para la realización del proyecto. Cuentan con experiencia en el sector de comercialización y distribución de bebidas alcohólicas y conocimiento de la industria de restaurantes y alimentos.

Adicionalmente estará involucrado a nivel de socio inversionista y miembro del grupo empresarial Carlos Yaipen, principal accionista de Yadich Peru S.A., propietario de diferentes restaurantes exitosos en Bogota tales como: Nazca, 14 Inkas, Sumaq y Chairama Spa.

Como consultores se contará con la participación de Carlos Buendía, propietario de 6L6 Nueve Tres, uno de los restaurantes bar lounge más reconocidos actualmente; y la de

Carlos Andres Torres como posible inversionista y aportarte de conocimiento a nivel de evaluación de proyectos gracias a su experiencia en Codensa Hogar, Falabella y recientemente en Credivalores.

Los miembros del grupo empresarial se reunirán periódicamente para aportar nuevas ideas de crecimiento, expansión y reinversión del proyecto, además de evaluar resultados actuales y estrategias de posicionamiento del restaurante.

El grupo empresarial será responsable de entrevistar y contratar el personal ejecutivo y evaluar nuevas posibilidades de expansión del negocio.

Las decisiones tomadas por el grupo empresarial serán transmitidas tanto al Chef como al Administrador(a) con el fin de lograr crear una cultura en el restaurante y que esta sea comunicada a todos los empleados de la organización.

Ninguno de los miembros tendrá un salario determinado, su participación será retribuida con el 5% sobre la utilidad del ejercicio (calculado sobre la base anual al cierre del periodo fiscal).

Personal Ejecutivo

A continuación se describen los cargos básicos de los integrantes de la organización. Principalmente se debe contratar un Chef que tenga excelentes cualidades culinarias, creativo, carismático y con experiencia en el medio. Por otra parte, se debe contratar una persona responsable, ordenada quien desempeñará el papel de Administrador(a) del establecimiento. También hará parte de este grupo el Sommelier/Capitán de Meseros, quien debe ser una persona experimentada, con amplio

conocimiento en licores, especialmente en vinos. Debe tener cualidades comerciales, de manera que logre convencer a los clientes de consumir licor con las comidas basado en conocimiento de la industria. Estos serán los únicos empleados de nómina del restaurante quienes serán contratados bajo término indefinido y se incluirán todas las prestaciones acorde con la Ley 1429 de 2010. Los perfiles de estos empleados se describen a continuación:

- Chef: será encargado de controlar los procesos de cocina tanto fría como caliente y limpieza de loza y cristalería. Mantendrá la calidad de los platos preparados en el restaurante, preocupándose de darles un toque único garantizando que los platos sean genuinos. Será responsable de buscar e integrar las recetas de los platos incluidos en la carta y propondrá modificaciones periódicas a la misma, soportado en la rotación de los platos y en las tendencias del mercado. Servirá de ejemplo a los demás miembros de cocina, procurando mantener el costo de los platos, evitando desperdicios tanto de insumos como de servicios. Preferiblemente bilingüe con mínimo 3 años de experiencia egresado de alguna escuela de gastronomía reconocida. Salario mensual \$4'000.000.
- Administrador (a): su responsabilidad principal será mantener el correcto funcionamiento del restaurante en cuanto a las demás operaciones ajenas a cocina, entiéndase por esto, proveedores, meseros, servicios, reservas, eventos, entre otros. Dentro de sus cualidades se debe destacar buena presencia personal, alto nivel de responsabilidad, honestidad y ante todo orden. Preferiblemente bilingüe con mínimo

3 años de experiencia en trabajos similares. Egresado de administración de empresas o carreras afines. Salario mensual \$2'500.000.

- Sommelier/Capitán de Meseros: trabajará de la mano con el Chef para diseñar la carta de alimentos y bebidas de acuerdo al maridaje. Será el encargado de supervisar y entrenar a los otros meseros del establecimiento. Estará a cargo de llevar el inventario de vinos y destilados además de coordinar catas y negociar con proveedores de licores. Preferiblemente bilingüe con mínimo 5 años de experiencia en trabajos similares. Enólogo o título de Sommelier de una escuela reconocida. Salario mensual \$3'000.000.

En cuanto a las demás funciones como cajero, bar tender, hostess y meseros, serán contratados a través de una empresa de servicios temporales los cuales se encargarán de tener al día las prestaciones salariales, salud y aportes a seguridad social.

Este servicio tiene una comisión del 7% sobre el valor del salario pactado y prestaciones legales.

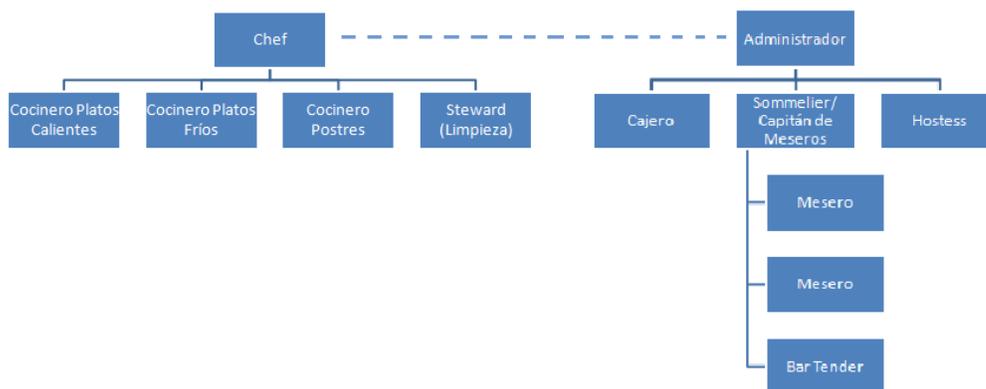
En el Restaurante-Bar habrá una política de bonificación a mitad y final de año dependiendo de los resultados y serán pagados a través de la generación de cuentas de cobro por parte de cada uno de los empleados, sin importar si son contratados a través de la empresa de servicios temporales. De igual manera, el período en el que se podrán otorgar vacaciones, dependerá de la estacionalidad del negocio.

Las propinas serán acumuladas quincenalmente y se distribuirán 42% entre el personal de meseros, 38% entre el personal de cocina, 15% entre los empleados de mayor jerarquía y 5% se reservará para reinvertir en rubros de cristalería y lavandería.

Organización

En **Taller de Tapas** existirán 2 cabezas visibles encargadas de las principales funciones operativas: servicio y cocina. Cada una de estas a cargo del Administrador(a) y el Chef respectivamente. Ambos con igual autoridad, pero con lineamientos claros de manera que exista un conducto regular establecido que se respete para todo tipo de comunicaciones e interacciones al interior de la organización. La estructura planteada se muestra a continuación:

Ilustración 3: Organigrama



Al tratarse de una estructura relativamente sencilla y plana, la comunicación cobra un papel fundamental, es por esto que se crearán espacios de discusión semanales, para revisar la operación general del establecimiento, al igual que proponer nuevas ideas y buenas prácticas que se puedan implementar.

Empleados

Para garantizar el correcto funcionamiento de **Taller de Tapas**, resulta necesario definir algunos requisitos y perfil de los empleados:

- Meseros: serán los encargados de estar en contacto directo con los clientes, por ende se busca que sean personas carismáticas, respetuosas con presencia personal impecable y buenas relaciones interpersonales, al igual que habilidad para trabajar en equipo. Preferiblemente bilingüe con mínimo 1 año de experiencia en trabajos similares. Haber terminado bachillerato. Salario mensual \$600.000.
- Cocineros: serán los encargados de soportar al Chef en las labores de cocina. Deben cumplir requisitos de higiene personal y demostrar habilidades para trabajo en equipo. Mínimo 1 año de experiencia en trabajos similares. Haber terminado bachillerato. La remuneración será el salario mínimo mensual vigente.

Los miembros del grupo empresarial serán los responsables de entrevistar y seleccionar tanto al Chef como a la persona que estará encargada de administrar el local. En cuanto a los meseros, se solicitará a la empresa de servicios temporales mencionada anteriormente, que preseleccione algunos candidatos y entre el (la) administrador(a) y el

Chef definirán las vacantes y la persona más adecuada por medio de una o varias entrevistas.

Adicional al sistema de puntos y propinas como bonificación extra sobre el salario, se otorgarán 2 bonificaciones anuales sujetas a desempeño en ventas y resultados de la empresa. Estas no constituirán parte del salario y en ningún momento será obligación del empleador cancelarlas. Los ajustes de salario se harán de manera anual acorde con el índice de precios del consumidor.

Al inicio de la operación del restaurante, se darán capacitaciones en normas de etiqueta, concepto del restaurante y explicación de la carta. Posteriormente se pueden coordinar con los diferentes proveedores de vinos y licores, capacitaciones al personal, de manera que promuevan y estimulen el consumo.

Organizaciones de apoyo

Teniendo en cuenta que en el proyecto están considerados varios socios e inversionistas, se evitará recurrir a préstamos bancarios para la financiación del proyecto o capital de trabajo.

Canjes con diferentes establecimientos del segmento o industrias similares serán evaluados por el grupo empresarial, buscando el beneficio común o sinergia con la empresa en cuestión.

Con los proveedores existirán convenios de exclusividad en oferta de vinos y licores, lo cual se verá compensado con el suministro de mantelería de papel, portavasos y

otro tipo de mercadería con las marcas acordadas. Esta práctica es común en esta industria, y tiene por objetivo fidelizar a los clientes con las determinadas marcas, gracias a un trabajo conjunto entre el Restaurante-Bar y el proveedor.

Se considerarán algunos eventos de promoción con Visa y pautas de promoción y publicidad en la revista IA: por ejemplo, en temporada taurina se promocionará el tapeo y vinos Españoles. De igual manera se identificarán diferentes épocas del año para hacer eventos de temporada.

ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

A continuación se describen las consideraciones comerciales, permisos de operación, obligaciones tributarias e impacto sobre la comunidad, dentro de otros aspectos que se tendrán en cuenta al momento de constituir la empresa.

Aspectos Legales

La sociedad estará conformada por 3 socios. Juan Sebastian Dennis, Jaime Alberto Romero y Carlos Alberto Yaipen. Cada uno tendrá una participación igual (33.33%) y todas las decisiones serán aprobadas por mayoría de votos.

Para conformar la sociedad se verificará que se cumplan todos los requisitos, se realicen todos los trámites y se adjunte toda la documentación exigida por las entidades pertinentes.

Considerando los integrantes del grupo empresarial, se constituirá **Taller de Tapas** como persona jurídica bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S).

Se consultó y verificó a través de las páginas de internet (www.ccb.org.co) y (www.rue.com.co), que el nombre Taller de Tapas no está registrado en ninguna de las Cámaras de Comercio a nivel nacional, por ende se puede utilizar y registrar la razón social Taller de Tapas S.A.S. el trámite de registro ante la Cámara de Comercio de Bogotá tiene un costo de \$1'800.000.

De igual manera, se hicieron las consultas respectivas y se encontró que **Taller de Tapas** no está registrado como marca. Se procederá a registrar la marca después del primer año de operación del establecimiento. Para esto se contratará a Olarte Moure & Asociados Ltda., reconocida firma de abogados expertos en protección de propiedad intelectual, marcas y patentes. El costo del registro de la marca es de \$1'500.000.

Se verificó en el plan de ordenamiento territorial (POT) y ante la Secretaría de Planeación que en la Zona G hay locales autorizados para el funcionamiento de restaurantes, sin embargo existen restricciones ya que se trata de una zona residencial.

En **Taller de Tapas** no se registrará como propiedad intelectual ningún tipo de nombre o receta de alimentos o bebidas.

Se consultó y constató que no existe ningún tipo de estímulo tributario para este tipo de negocio en la zona donde se va a establecer.

De acuerdo con la Ley 1429 de 2010, existen beneficios tributarios para las nuevas empresas que se acojan a esta. Los beneficios radican básicamente en exención total del pago de impuesto de renta para los 2 primeros años de funcionamiento y 75% de descuento

para el tercer año. Estos porcentajes aplican en igual proporción y mismo periodo de tiempo para el pago de parafiscales y otras contribuciones de nómina. El pago de estos dos rubros se estabiliza progresivamente para los siguientes años de operación del establecimiento.

Aspectos de Legislación Urbana

Una vez establecida la constitución legal de la empresa, es necesario contar con el visto bueno de autoridades como Bomberos, Alcaldía, entre otros organismos. Para cada una de estas entidades es necesario programar una visita de manera que revisen que el local cumple con todas las normas y requisitos para su correcta operación.

A continuación se describen las visitas a agendar, previo a la inauguración de **Taller de Tapas**:

- Visita de un funcionario de Sayco y Acinpro que revise las instalaciones y área del establecimiento para fijar la cuota que otorgará los derechos de reproducción de música ocasional o permanentemente. Esta anualidad es de \$889.000, sujeto a ajustes por parte del funcionario.
- Consulta por parte del cuerpo de Bomberos de la localidad, en este caso de Chapinero. Si se determina que por las características del negocio, éste es de bajo riesgo, se realizará una capacitación acerca de normas en seguridad industrial y un formulario de “auto-revisión”. En caso contrario, si se encuentra evidencia que indique que hay riesgo medio o alto, será necesario programar una visita al establecimiento. No existe periodicidad o vigencia

para este permiso, se obtiene una sola vez y será vigente para todo el periodo de funcionamiento a menos que haya modificaciones al local.

- Visita por parte de la Alcaldía, donde la Secretaria de Sanidad verificará que las condiciones del local sean óptimas para su operación. Este concepto tiene vigencia por 1 año y no tiene costo alguno.
- Visita por parte del IDU y Curaduría Urbana para verificar condiciones de espacio urbano y protección de patrimonio arquitectónico. Se realizan antes de iniciar y al finalizar la obra. No tienen costo.
- Visto bueno por parte de Codensa y el Acueducto de Bogotá quienes emiten el paz y salvo de la construcción. En esta inspección se revisan contadores y se determina la tarifa de acuerdo al consumo proyectado. Para ambos casos, sigue siendo consumo doméstico, no alcanza a superar los límites para tarifa industrial.
- Para el personal será necesario programar una capacitación en manipulación de alimentos. Ésta será dictada por la empresa: Consultora ABC de la Salud.

Análisis Ambiental

En **Taller de Tapas** se hará énfasis en la cultura ambiental, de manera que se clasificarán los desechos en orgánicos, inorgánicos, vidrio, plástico (PET) y aluminio. De esta manera no sólo se obtienen beneficios en el rubro de recolección de basuras sino que se concientizará a los empleados.

No habrá riesgos de emisiones, efluentes y residuos peligrosos. Las emisiones por cuenta del extractor a causa de la cocción de los alimentos no son perjudiciales ni contienen

residuos tóxicos que necesariamente deben ser emitidos a la atmósfera a una altura determinada, como en otro tipo de industrias.

Como se mencionó anteriormente, el personal será capacitado por el cuerpo de Bomberos en cuanto a seguridad industrial. Por cuenta de la empresa de empleados temporales, se solicitará a la ARP que capacite al personal en cuanto a riesgos profesionales.

En **Taller de Tapas** se utilizarán ingredientes que provengan de fuentes renovables de manera que se mitigue el impacto ambiental.

ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

El gusto por disfrutar una amplia variedad de alimentos acompañados de una buena bebida en un ambiente agradable, es la motivación principal de este grupo de empresarios para crear un establecimiento que reúna estas características. La experiencia de cada uno de los integrantes servirá como contribución al negocio y de ninguna manera se interpretará como conflicto de intereses entre las empresas para las que los miembros laboran.

Al tratarse de la constitución de una nueva empresa, no se presentarán conflictos tributarios con ninguno de los socios. De igual manera este proyecto desde su concepción no involucrará en nómina o en el desempeño de alguna de las funciones a los socios, por ende no existirán problemas en este aspecto.

Al ser **Taller de Tapas** un Restaurante-Bar nuevo en un segmento ya existente, inevitablemente se afectarán otras empresas del medio, sin embargo son condiciones normales de mercado.

Otros motivos de posibles conflictos familiares, laborales o tributarios; serán considerados en el reglamento y estatutos de la empresa.

ANÁLISIS ECONÓMICO

Inversión en Activos Fijos

La inversión en activos fijos está distribuida en la inversión en los equipos necesarios para operar el bar (Horno, Parrillas, licuadoras), el material de servicio inicial (Vajilla, copas, vasos, cubiertos), todo el mobiliario requerido (Mesas, sillas, barra del bar) y los requisitos para la facturación que son un equipo de computo, una impresora y el software adecuado para el manejo y la administración de un bar. El total de esta inversión es de \$231.500.000, esta inversión se discrimina en: Equipos \$90 Millones, Mobiliario \$100 Millones, Material de servicio y de cocina \$18.5 Millones y software y equipos de computo \$23 Millones. Adicional a la inversión inicial en activos fijos es necesario tener en cuenta que los trámites de registro y constitución de empresa ante Cámara de Comercio y Notaria representan \$2 Millones. Toda esta inversión se realiza antes de entrar en operación.

Tabla No. 14: Inversión en Activos Fijos

Equipos	\$ 90.000.000
Mobiliario	\$ 100.000.000
Material Servicio & Cocina	\$ 18.500.000
Software	\$ 20.000.000
Computador	\$ 2.000.000
Impresora (Facturas)	\$ 1.000.000

Presupuesto de Ingreso

Los ingresos del **Taller de Tapas** se componen de la venta de las tapas, vinos, cervezas y licores destilados. Los ingresos por la venta de tapas, postres y bebidas no alcohólicas durante el primer año son por \$950 Millones y los ingresos por licores son de \$628 Millones. Para el cálculo de estos ingresos estamos estimando un consumo promedio de \$65.000 por visitante al Bar. Se espera tener en promedio 464 visitantes semanales. El grupo objetivo en Bogotá se compone de un poco más de 90.000 personas, hombres y mujeres entre los 20 y 40 años de edad de nivel económico 6, de los cuales, se obtendrá una fracción de mercado equivalente al 2,1% (Ver Análisis de Mercado).

Las ventas mensuales tienen aplicada una variación de acuerdo a una comparación que se realizó con el restaurante Nazca (Yaipen, 2011). Los meses de mayor tráfico de clientes son Mayo (10% de la venta anual), Julio, Septiembre y Noviembre (9%), Febrero, Marzo, Abril, Junio, Agosto, Octubre y Noviembre (8%) y el mes de menor estimado de venta es Enero (6%), todo esto asumiendo que el mes uno de operación es Enero.

Tabla No. 15: Detalle de Ingresos

Consumo promedio per ca	\$ 65.000								
Mesas	12								
Barra	10 Pax								
Total Personas	58								
SEMANAL	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo	TOTAL	
Visitantes	29	35	52	116	116	87	29	464	
Consumo	\$ 1.885.000	\$ 2.262.000	\$ 3.380.000	\$ 7.540.000	\$ 7.540.000	\$ 5.655.000	\$ 1.885.000	\$ 30.147.000	

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Alimentos	\$ 57.341.011	\$ 76.973.394	\$ 80.446.612	\$ 76.922.317	\$ 96.800.247	\$ 74.624.621
Tapeo 30.000	\$ 30.562.468	\$ 41.026.428	\$ 42.877.636	\$ 40.999.205	\$ 51.594.040	\$ 39.774.544
Tapeo 35.000	\$ 20.374.979	\$ 27.350.952	\$ 28.585.090	\$ 27.332.803	\$ 34.396.027	\$ 26.516.363
Postre	\$ 3.929.460	\$ 5.274.826	\$ 5.512.839	\$ 5.271.326	\$ 6.633.519	\$ 5.113.870
Gaseosa	\$ 727.678	\$ 976.820	\$ 1.020.896	\$ 976.172	\$ 1.228.430	\$ 947.013
Jugos	\$ 1.018.749	\$ 1.367.548	\$ 1.429.255	\$ 1.366.640	\$ 1.719.801	\$ 1.325.818
Agua	\$ 727.678	\$ 976.820	\$ 1.020.896	\$ 976.172	\$ 1.228.430	\$ 947.013
Licores	\$ 37.897.460	\$ 50.872.771	\$ 53.168.268	\$ 50.839.014	\$ 63.976.610	\$ 49.320.435
Vino	\$ 20.374.979	\$ 27.350.952	\$ 28.585.090	\$ 27.332.803	\$ 34.396.027	\$ 26.516.363
Cerveza Importada Tipo 1	\$ 814.999	\$ 1.094.038	\$ 1.143.404	\$ 1.093.312	\$ 1.375.841	\$ 1.060.655
Cerveza Importada Tipo 2	\$ 698.571	\$ 937.747	\$ 980.060	\$ 937.125	\$ 1.179.292	\$ 909.132
Cerveza Local	\$ 1.455.356	\$ 1.953.639	\$ 2.041.792	\$ 1.952.343	\$ 2.456.859	\$ 1.894.026
Destilados	\$ 14.553.556	\$ 19.536.394	\$ 20.417.922	\$ 19.523.431	\$ 24.568.591	\$ 18.940.259
TOTAL	\$ 95.238.471	\$ 127.846.165	\$ 133.614.880	\$ 127.761.331	\$ 160.776.857	\$ 123.945.056

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Alimentos	\$ 83.550.564	\$ 77.601.449	\$ 86.985.947	\$ 79.018.733	\$ 86.122.561	\$ 73.845.984	\$ 950.233.440
Tapeo 30.000	\$ 44.532.026	\$ 41.361.178	\$ 46.363.068	\$ 42.116.584	\$ 45.902.888	\$ 39.359.535	\$ 506.469.600
Tapeo 35.000	\$ 29.688.018	\$ 27.574.119	\$ 30.908.712	\$ 28.077.723	\$ 30.601.925	\$ 26.239.690	\$ 337.646.400
Postre	\$ 5.725.546	\$ 5.317.866	\$ 5.960.966	\$ 5.414.989	\$ 5.901.800	\$ 5.060.512	\$ 65.117.520
Gaseosa	\$ 1.060.286	\$ 984.790	\$ 1.103.883	\$ 1.002.776	\$ 1.092.926	\$ 937.132	\$ 12.058.800
Jugos	\$ 1.484.401	\$ 1.378.706	\$ 1.545.436	\$ 1.403.886	\$ 1.530.096	\$ 1.311.984	\$ 16.882.320
Agua	\$ 1.060.286	\$ 984.790	\$ 1.103.883	\$ 1.002.776	\$ 1.092.926	\$ 937.132	\$ 12.058.800
Licores	\$ 55.219.713	\$ 51.287.861	\$ 57.490.205	\$ 52.224.564	\$ 56.919.581	\$ 48.805.823	\$ 628.022.304
Vino	\$ 29.688.018	\$ 27.574.119	\$ 30.908.712	\$ 28.077.723	\$ 30.601.925	\$ 26.239.690	\$ 337.646.400
Cerveza Importada Tipo 1	\$ 1.187.521	\$ 1.102.965	\$ 1.236.348	\$ 1.123.109	\$ 1.224.077	\$ 1.049.588	\$ 13.505.856
Cerveza Importada Tipo 2	\$ 1.017.875	\$ 945.398	\$ 1.059.727	\$ 962.665	\$ 1.049.209	\$ 899.647	\$ 11.576.448
Cerveza Local	\$ 2.120.573	\$ 1.969.580	\$ 2.207.765	\$ 2.005.552	\$ 2.185.852	\$ 1.874.264	\$ 24.117.600
Destilados	\$ 21.205.727	\$ 19.695.799	\$ 22.077.652	\$ 20.055.516	\$ 21.858.518	\$ 18.742.636	\$ 241.176.000
TOTAL	\$ 138.770.277	\$ 128.889.310	\$ 144.476.152	\$ 131.243.297	\$ 143.042.142	\$ 122.651.808	\$ 1.578.255.744

Las ventas estimadas para el 2do año de operación son de \$1.906 Millones de pesos, correspondientes a un crecimiento del 21% (15% de incremento en volumen y 5% de incrementos de precio). Para el 3er año las ventas estimadas son de \$2.301 Millones de pesos lo que representa un crecimiento del 21% en comparación con el 2do año (15% de incremento en volumen y 5% de incrementos de precio).

Presupuesto de Materias Primas, Servicios e Insumos

Como se describió en el Análisis Técnico, en el aparte del costeo y plan de producción del Tapeo Japonés; el costo promedio, tanto para alimentos como para bebidas se puede estimar en un 35% del precio de venta. Siempre se mantendrá el costo del producto final en este porcentaje de la venta, lo que permite año tras año tener una variación en los costos de máximo 5%, porcentaje congruente con los incrementos de precios de los productos. Considerando lo anterior, la Tabla 16 resume el presupuesto por rubro.

Tabla No. 16: Detalle de Presupuesto de Costos e Insumos

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Ventas Netas	\$ 1.281.652.509	\$ 1.547.595.405	\$ 1.868.721.452
Costo Alimentos	\$ 332.581.704	\$ 400.206.200	\$ 483.248.987
Costo Licores	\$ 219.807.806	\$ 266.804.134	\$ 322.165.991
Otros Costos de Ventas	\$ 166.200.000	\$ 174.510.000	\$ 183.235.500

Presupuesto de Personal

Para la operación del **Taller de Tapas** se va a contratar un equipo de tres personas de forma directa (Chef, Sommelier y Administrador), y un equipo de 9 personas que será contratado por parte de una agencia de temporales (4 ayudantes de cocina, 3 meseros, barman, Hostess). Se está considerando un incremento salarial del 5% año a año.

Tabla No. 17: Detalle de Presupuesto de Personal

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Salario Administradora	\$ 2.500.000							
Salario Chef	\$ 4.000.000							
Salario Sommelier	\$ 3.000.000							
Cesantías	8,33%	\$ 791.350	\$ 791.350	\$ 791.350	\$ 791.350	\$ 791.350	\$ 791.350	\$ 791.350
Intereses Cesantías	1%	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000
Vacaciones	4,17%	\$ 395.833	\$ 395.833	\$ 395.833	\$ 395.833	\$ 395.833	\$ 395.833	\$ 395.833
Prima Legal	8,33%	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 791.667
Total Prestaciones Sociales	21,83%	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850
Caja Compensación Familiar	4,00%	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000
ICBF	3,00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SENA	2,00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Parafiscales	9,00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
EPS	8,50%	\$ 807.500	\$ 807.500	\$ 807.500	\$ 807.500	\$ 807.500	\$ 807.500	\$ 807.500
Pensión Obligatoria	12,00%	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000
ARP	1,00%	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000
Total	52,33%							

		Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Salario Administradora	\$ 2.500.000								
Salario Chef	\$ 4.000.000								
Salario Sommelier	\$ 3.000.000								
Cesantías	8,33%	\$ 791.350	\$ 791.350	\$ 791.350	\$ 791.350	\$ 791.350	\$ 9.496.200	\$ 9.971.010	\$ 10.469.561
Intereses Cesantías	1%	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 1.140.000	\$ 1.197.000	\$ 1.256.850
Vacaciones	4,17%	\$ 395.833	\$ 395.833	\$ 395.833	\$ 395.833	\$ 395.833	\$ 4.750.000	\$ 4.987.500	\$ 5.236.875
Prima Legal	8,33%	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 791.667	\$ 9.500.000	\$ 9.975.000	\$ 10.473.750
Total Prestaciones Sociales	21,83%	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850	\$ 2.073.850	\$ 24.886.200	\$ 26.130.510	\$ 27.437.036
Caja Compensación Familiar	4,00%	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 4.560.000	\$ 4.788.000	\$ 5.027.400
ICBF	3,00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 942.638
SENA	2,00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 628.425
Parafiscales	9,00%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.827.913
EPS	8,50%	\$ 807.500	\$ 807.500	\$ 807.500	\$ 807.500	\$ 807.500	\$ 9.690.000	\$ 10.174.500	\$ 10.683.225
Pensión Obligatoria	12,00%	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 1.140.000	\$ 13.680.000	\$ 14.364.000	\$ 15.082.200
ARP	1,00%	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 95.000	\$ 1.140.000	\$ 1.197.000	\$ 1.256.850
Total	52,33%								

Presupuesto de Otros Gastos

Dentro del presupuesto de otros gastos, podemos ver los gastos administrativos compuestos por seguridad, impuesto de ICA, seguros, publicidad, comisiones de tarjeta de crédito y gastos ligados a la administración de la operación.

Adicionalmente es necesario tener en cuenta los servicios de T&S (Grupo Empresarial Temporales y Sistempora Ltda.), los cuales representan aproximadamente el 4% del rubro de otros gastos.

Año tras año, se está estimando un incremento del 5% en todos los gastos.

Tabla No. 18: Detalle de Otros Gastos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Otros Costos	\$ 12.677.551	\$ 13.731.241	\$ 13.917.652	\$ 13.728.499	\$ 14.795.368	\$ 13.605.180
Loza y Cristalería	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Dotaciones	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Arrendamientos	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Energía	\$ 905.162	\$ 1.215.071	\$ 1.269.898	\$ 1.214.265	\$ 1.528.049	\$ 1.177.994
Agua	\$ 482.753	\$ 648.038	\$ 677.279	\$ 647.608	\$ 814.960	\$ 628.263
Gas	\$ 603.441	\$ 810.047	\$ 846.598	\$ 809.510	\$ 1.018.700	\$ 785.329
Lavandería	\$ 603.441	\$ 810.047	\$ 846.598	\$ 809.510	\$ 1.018.700	\$ 785.329
Mantenimiento (Equipos de Cocina)	\$ 482.753	\$ 648.038	\$ 677.279	\$ 647.608	\$ 814.960	\$ 628.263
Gastos Administrativos	\$ 37.889.144	\$ 37.122.728	\$ 37.252.509	\$ 37.120.820	\$ 37.863.579	\$ 37.034.964
Temporales	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428
Salario de Administradora	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000
Salario de Sommelier	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000
Salario Chef	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000
Gasto entrenamiento Sommelier	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333
Registro de Marca	\$ 1.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO ICA	\$ 1.237.443	\$ 1.661.118	\$ 1.736.072	\$ 1.660.016	\$ 2.088.990	\$ 1.610.431
SEGUROS	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
VALET PARKING	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
MANTENIMIENTO	\$ 905.162	\$ 1.215.071	\$ 1.269.898	\$ 1.214.265	\$ 1.528.049	\$ 1.177.994
DEPRECIACIONES	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444
Gastos de Venta	\$ 43.743.829	\$ 35.025.639	\$ 35.252.408	\$ 5.022.304	\$ 6.320.146	\$ 4.872.286
COMISIONES TARJETAS CR.	\$ 1.933.505	\$ 2.595.498	\$ 2.712.612	\$ 2.593.775	\$ 3.264.047	\$ 2.516.298
VIGILANCIA	\$ 1.810.324	\$ 2.430.142	\$ 2.539.795	\$ 2.428.529	\$ 3.056.099	\$ 2.355.988
PUBLICIDAD	\$ 40.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ -	\$ -	\$ -

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Otros Costos	\$ 14.084.244	\$ 13.764.949	\$ 14.268.625	\$ 13.841.016	\$ 14.222.286	\$ 13.563.389
Loza y Cristalería	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Dotaciones	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Arrendamientos	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Energía	\$ 1.318.895	\$ 1.224.985	\$ 1.373.125	\$ 1.247.358	\$ 1.359.496	\$ 1.165.703
Agua	\$ 703.411	\$ 653.325	\$ 732.333	\$ 665.257	\$ 725.064	\$ 621.708
Gas	\$ 879.264	\$ 816.657	\$ 915.417	\$ 831.572	\$ 906.331	\$ 777.135
Lavandería	\$ 879.264	\$ 816.657	\$ 915.417	\$ 831.572	\$ 906.331	\$ 777.135
Mantenimiento (Equipos de Cocina)	\$ 703.411	\$ 653.325	\$ 732.333	\$ 665.257	\$ 725.064	\$ 621.708
Gastos Administrativos	\$ 37.368.491	\$ 37.146.196	\$ 37.496.858	\$ 37.199.155	\$ 37.464.596	\$ 37.005.870
Temporales	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428	\$ 10.165.428
Salario de Administradora	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000	\$ 3.900.000
Salario de Sommelier	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000	\$ 4.680.000
Salario Chef	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000	\$ 6.240.000
Gasto entrenamiento Sommelier	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333	\$ 833.333
Registro de Marca	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO ICA	\$ 1.803.057	\$ 1.674.672	\$ 1.877.194	\$ 1.705.258	\$ 1.858.561	\$ 1.593.628
SEGUROS	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333	\$ 208.333
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
VALET PARKING	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
MANTENIMIENTO	\$ 1.318.895	\$ 1.224.985	\$ 1.373.125	\$ 1.247.358	\$ 1.359.496	\$ 1.165.703
DEPRECIACIONES	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444
Gastos de Venta	\$ 5.455.067	\$ 5.066.645	\$ 5.679.365	\$ 5.159.181	\$ 5.622.994	\$ 4.821.449
COMISIONES TARJETAS CR.	\$ 2.817.276	\$ 2.616.675	\$ 2.933.115	\$ 2.664.465	\$ 2.904.002	\$ 2.490.043
VIGILANCIA	\$ 2.637.791	\$ 2.449.970	\$ 2.746.250	\$ 2.494.715	\$ 2.718.992	\$ 2.331.406
PUBLICIDAD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Deducciones Tributarias

Tabla No. 19: Detalle de Deducciones Tributarias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total Depreciaciones	\$ 59.366.667	\$ 59.366.667	\$ 59.366.667
Total Amortizaciones	\$ 6.666.667	\$ 6.666.667	\$ 6.666.667

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de toda la operación se da con una venta de \$128M mensuales. Esto representa vender \$76M en alimentos, en promedio 70 tapas diarias (Calculado con tapas de \$35,000 sin incluir postres y otras bebidas) y una venta de \$51M en bebidas alcohólicas al mes. El ejercicio se encuentra en la Tabla No. 20

Tabla No. 20: Punto de Equilibrio

	MES
Ventas en Alimentos	\$ 76.400.000
Ventas en Bebidas	\$ 51.300.000
Ventas Brutas	\$ 127.700.000
IVA	\$ 17.613.793
Dctos y Promociones	\$ 6.385.000
Ventas Netas	\$ 103.701.207
Costos y Gastos Fijos	\$ 14.795.368
Costos y Gastos Variables	\$ 44.695.000
Costo Alimentos	\$ 26.740.000
Costo Licores	\$ 17.955.000
Costo Total	\$ 59.490.368
Utilidad Bruta	\$ 44.210.839
Gastos Administrativos	\$ 37.863.579
Gastos Ventas	\$ 6.320.146
Gastos Operacionales	\$ 44.183.725
Utilidad Operacional	\$ 27.113
Utilidad antes de Impuestos	\$ 27.113
Impuestos	\$ 8.947
Resultado del Ejercicio	\$ 18.166

ANÁLISIS FINANCIERO

Flujo de Caja

En el análisis de flujo de caja se puede apreciar que el flujo de caja libre de la operación se ve impactado durante los tres primeros meses de la operación principalmente por la inversión en publicidad que ocurre en este periodo de tiempo. Del cuarto mes en adelante los flujos de caja libre son positivos, dejando el 1er año un flujo de caja libre de

\$22M, el 2do año de \$177M y el 3er año de \$320M. El flujo de caja final el 1er año es de \$120M, el 2do año de \$298M y el 3er año de \$618M.

La caja inicial de la operación el primer mes es de \$98.5M, que es el resultante de los \$390M de capital luego de toda la inversión en activos fijos, inventarios y la adecuación del local.

Tabla No. 21: Reporte de Flujo de Caja

Flujo de Caja								
	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Utilidad Operacional		\$ (50.303.782)	\$ (26.805.863)	\$ (24.683.279)	\$ 3.162.922	\$ 15.310.902	\$ 1.758.734	\$ 7.213.636
Depreciaciones		\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444
Amortizaciones Activos Administrativos		\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333
EBITDA		\$ (44.801.005)	\$ (21.303.085)	\$ (19.180.501)	\$ 8.665.700	\$ 20.813.680	\$ 7.261.511	\$ 12.716.414
Impuesto de Renta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ 291.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variaciones de Capital de Trabajo		\$ (9.933.085)	\$ 1.386.717	\$ 1.952.287	\$ 2.197.200	\$ 1.378.122	\$ (1.900.003)	\$ 1.761.442
FLUJO CAJA LIBRE OPERACIONAL (FCLO)	\$ (291.500.000)	\$ (54.734.090)	\$ (19.916.369)	\$ (17.228.214)	\$ 10.862.901	\$ 22.191.803	\$ 5.361.508	\$ 14.477.856
Desembolsos								
Amortizaciones								
Intereses								
GMF(4x1000)								
Flujo de Caja Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capitalización	\$ 390.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja Inicial		\$ 98.500.000	\$ 43.765.910	\$ 23.849.541	\$ 6.621.328	\$ 17.484.228	\$ 39.676.031	\$ 45.037.539
Flujo de Caja Final	\$ 98.500.000	\$ 43.765.910	\$ 23.849.541	\$ 6.621.328	\$ 17.484.228	\$ 39.676.031	\$ 45.037.539	\$ 59.515.395

Flujo de Caja								
	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Utilidad Operacional	\$ 3.577.959	\$ 9.313.099	\$ 4.444.103	\$ 8.785.459	\$ 1.282.886	\$ (46.943.223)	\$ 110.568.538	\$ 254.789.114
Depreciaciones	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 5.419.444	\$ 65.033.333	\$ 65.033.333	\$ 65.033.333
Amortizaciones Activos Administrativos	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 83.333	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
EBITDA	\$ 9.080.737	\$ 14.815.877	\$ 9.946.881	\$ 14.288.236	\$ 6.785.664	\$ 19.090.110	\$ 176.601.871	\$ 320.822.447
Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variaciones de Capital de Trabajo	\$ 2.282.069	\$ 1.745.393	\$ 2.352.702	\$ 1.825.216	\$ (2.246.470)	\$ 2.801.591	\$ 766.993	\$ (632.373)
FLUJO CAJA LIBRE OPERACIONAL (FCLO)	\$ 11.362.806	\$ 16.561.269	\$ 12.299.583	\$ 16.113.452	\$ 4.539.194	\$ 21.891.701	\$ 177.368.864	\$ 320.190.074
Desembolsos								
Amortizaciones								
Intereses								
GMF(4x1000)								
Flujo de Caja Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capitalización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Caja Inicial	\$ 59.515.395	\$ 70.878.201	\$ 87.439.471	\$ 99.739.054	\$ 115.852.506	\$ 98.500.000	\$ 120.391.701	\$ 297.760.565
Flujo de Caja Final	\$ 70.878.201	\$ 87.439.471	\$ 99.739.054	\$ 115.852.506	\$ 120.391.701	\$ 120.391.701	\$ 297.760.565	\$ 617.950.639

Estado de Resultados

En el análisis del estado de resultados se aprecia como durante los tres primeros meses de la operación el resultado final del ejercicio es negativo debido a la fuerte

inversión en publicidad que se realiza durante este periodo de tiempo, es por esta razón que el resultado del ejercicio en el primer año es una pérdida de \$47M, sin embargo el segundo y tercer año resultan en una ganancia de \$111M y de \$234M

Tabla No. 22: Reporte de Estado de Resultados

Perdidas & Ganancias							
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Volumen	4.188	5.621	5.875	5.618	7.069	5.450	6.102
Alimentos	2.983	4.005	4.186	4.002	5.037	3.883	4.347
Licores	1.204	1.616	1.689	1.615	2.033	1.567	1.754
Ventas Brutas	\$ 95.238.471	\$ 127.846.165	\$ 133.614.880	\$ 127.761.331	\$ 160.776.857	\$ 123.945.056	\$ 138.770.277
IVA	\$ 13.136.341	\$ 17.633.954	\$ 18.429.639	\$ 17.622.253	\$ 22.176.118	\$ 17.095.870	\$ 19.140.728
Dctos y Promociones	\$ 4.761.924	\$ 6.392.308	\$ 6.680.744	\$ 6.388.067	\$ 8.038.843	\$ 6.197.253	\$ 6.938.514
Ventas Netas	\$ 77.340.207	\$ 103.819.903	\$ 108.504.497	\$ 103.751.012	\$ 130.561.896	\$ 100.651.933	\$ 112.691.035
Costo Alimentos	\$ 20.069.354	\$ 26.940.688	\$ 28.156.314	\$ 26.922.811	\$ 33.880.086	\$ 26.118.617	\$ 29.242.697
Costo Licores	\$ 13.264.111	\$ 17.805.470	\$ 18.608.894	\$ 17.793.655	\$ 22.391.813	\$ 17.262.152	\$ 19.326.899
Otros Costos	\$ 12.677.551	\$ 13.731.241	\$ 13.917.652	\$ 13.728.499	\$ 14.795.368	\$ 13.605.180	\$ 14.084.244
Costo Total	\$ 46.011.016	\$ 58.477.398	\$ 60.682.860	\$ 58.444.965	\$ 71.067.268	\$ 56.985.949	\$ 62.653.841
Utilidad Bruta	\$ 31.329.191	\$ 45.342.504	\$ 47.821.638	\$ 45.306.047	\$ 59.494.628	\$ 43.665.984	\$ 50.037.194
Gastos Administrativos	\$ 37.889.144	\$ 37.122.728	\$ 37.252.509	\$ 37.120.820	\$ 37.863.579	\$ 37.034.964	\$ 37.368.491
Gastos Ventas	\$ 43.743.829	\$ 35.025.639	\$ 35.252.408	\$ 5.022.304	\$ 6.320.146	\$ 4.872.286	\$ 5.455.067
Gastos Operacionales	\$ 81.632.973	\$ 72.148.368	\$ 72.504.916	\$ 42.143.124	\$ 44.183.725	\$ 41.907.250	\$ 42.823.558
Utilidad Operacional	\$ (50.303.782)	\$ (26.805.863)	\$ (24.683.279)	\$ 3.162.922	\$ 15.310.902	\$ 1.758.734	\$ 7.213.636
Utilidad antes de Impuestos	\$ (50.303.782)	\$ (26.805.863)	\$ (24.683.279)	\$ 3.162.922	\$ 15.310.902	\$ 1.758.734	\$ 7.213.636
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado del Ejercicio	\$ (50.303.782)	\$ (26.805.863)	\$ (24.683.279)	\$ 3.162.922	\$ 15.310.902	\$ 1.758.734	\$ 7.213.636

Perdidas & Ganancias								
	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Volumen	5.667	6.352	5.771	6.289	5.393	69.394	79.804	91.774
Alimentos	4.038	4.526	4.111	4.481	3.842	49.441	56.857	65.386
Licores	1.629	1.827	1.659	1.808	1.551	19.953	22.946	26.388
Ventas Brutas	\$ 128.889.310	\$ 144.476.152	\$ 131.243.297	\$ 143.042.142	\$ 122.651.808	\$ 1.578.255.744	\$ 1.905.743.811	\$ 2.301.185.652
IVA	\$ 17.777.836	\$ 19.927.745	\$ 18.102.524	\$ 19.729.951	\$ 16.917.491	\$ 217.690.447	\$ 262.861.215	\$ 317.404.917
Dctos y Promociones	\$ 6.444.465	\$ 7.223.808	\$ 6.562.165	\$ 7.152.107	\$ 6.132.590	\$ 78.912.787	\$ 95.287.191	\$ 115.059.283
Ventas Netas	\$ 104.667.008	\$ 117.324.599	\$ 106.578.609	\$ 116.160.084	\$ 99.601.727	\$ 1.281.652.509	\$ 1.547.595.405	\$ 1.868.721.452
Costo Alimentos	\$ 27.160.507	\$ 30.445.081	\$ 27.656.557	\$ 30.142.896	\$ 25.846.095	\$ 332.581.704	\$ 400.206.200	\$ 483.248.987
Costo Licores	\$ 17.950.751	\$ 20.121.572	\$ 18.278.597	\$ 19.921.853	\$ 17.082.038	\$ 219.807.806	\$ 266.804.134	\$ 322.165.991
Otros Costos	\$ 13.764.949	\$ 14.268.625	\$ 13.841.016	\$ 14.222.286	\$ 13.563.389	\$ 166.200.000	\$ 174.510.000	\$ 183.235.500
Costo Total	\$ 58.876.207	\$ 64.835.278	\$ 59.776.170	\$ 64.287.036	\$ 56.491.522	\$ 718.589.510	\$ 841.520.334	\$ 988.650.478
Utilidad Bruta	\$ 45.790.801	\$ 52.489.321	\$ 46.802.438	\$ 51.873.049	\$ 43.110.204	\$ 563.062.999	\$ 706.075.071	\$ 880.070.974
Gastos Administrativos	\$ 37.146.196	\$ 37.496.858	\$ 37.199.155	\$ 37.464.596	\$ 37.005.870	\$ 447.964.909	\$ 470.363.155	\$ 493.881.313
Gastos Ventas	\$ 5.066.645	\$ 5.679.365	\$ 5.159.181	\$ 5.622.994	\$ 4.821.449	\$ 162.041.313	\$ 125.143.378	\$ 131.400.547
Gastos Operacionales	\$ 42.212.842	\$ 43.176.222	\$ 42.358.335	\$ 43.087.590	\$ 41.827.318	\$ 610.006.222	\$ 595.506.533	\$ 625.281.860
Utilidad Operacional	\$ 3.577.959	\$ 9.313.099	\$ 4.444.103	\$ 8.785.459	\$ 1.282.886	\$ (46.943.223)	\$ 110.568.538	\$ 254.789.114
Utilidad antes de Impuestos	\$ 3.577.959	\$ 9.313.099	\$ 4.444.103	\$ 8.785.459	\$ 1.282.886	\$ (46.943.223)	\$ 110.568.538	\$ 254.789.114
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.020.102
Resultado del Ejercicio	\$ 3.577.959	\$ 9.313.099	\$ 4.444.103	\$ 8.785.459	\$ 1.282.886	\$ (46.943.223)	\$ 110.568.538	\$ 233.769.012

Balance

El capital inicial social para montar el **Taller de Tapas** es de \$390M que se invertirá en activos fijos, adecuaciones, inventarios y la caja inicial. En los pasivos del balance solo se encuentra reflejado las obligaciones laborales y el impuesto de renta, ya que la operación no genera cuentas por pagar y el 100% de la financiación se realiza con capital de los socios accionistas.

Tabla No. 23: Reporte de Balance

	AÑO 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Activos								
Caja	\$ 98.500.000	\$ 43.765.910	\$ 23.849.541	\$ 6.621.328	\$ 17.484.228	\$ 39.676.031	\$ 45.037.539	\$ 59.515.395
Inventarios	\$ 12.006.935	\$ 12.006.935	\$ 12.694.069	\$ 12.815.631	\$ 12.692.281	\$ 13.388.009	\$ 12.611.862	\$ 12.924.270
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos	\$ 285.997.222	\$ 280.494.444	\$ 274.991.667	\$ 274.991.667	\$ 269.488.889	\$ 263.986.111	\$ 258.483.333	\$ 252.980.556
Adecuaciones Local	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Depresion adecuaciones	\$ 1.388.889	\$ 2.777.778	\$ 4.166.667	\$ 5.555.556	\$ 6.944.444	\$ 8.333.333	\$ 9.722.222	\$ 11.111.111
Equipos	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
Depreciacion Equipos	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 10.500.000	\$ 12.000.000
Mobiliarios	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Depreciacion Mobiliarios	\$ 1.666.667	\$ 3.333.333	\$ 5.000.000	\$ 6.666.667	\$ 8.333.333	\$ 10.000.000	\$ 11.666.667	\$ 13.333.333
Material Servicio (Copas, Platos, etc)	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000
Depreciacion Material	\$ 308.333	\$ 616.667	\$ 925.000	\$ 1.233.333	\$ 1.541.667	\$ 1.850.000	\$ 2.158.333	\$ 2.466.667
Software	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Amortizacion Software	\$ 555.556	\$ 1.111.111	\$ 1.666.667	\$ 2.222.222	\$ 2.777.778	\$ 3.333.333	\$ 3.888.889	\$ 4.444.444
Computador	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Depreciacion Computador	\$ 55.556	\$ 111.111	\$ 166.667	\$ 222.222	\$ 277.778	\$ 333.333	\$ 388.889	\$ 444.444
Impresora (Facturas)	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Depreciacion Impresora	\$ 27.778	\$ 55.556	\$ 83.333	\$ 111.111	\$ 138.889	\$ 166.667	\$ 194.444	\$ 222.222
Licor (Stock Inicial)	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Total Activos	\$ 341.770.068	\$ 317.038.055	\$ 294.428.626	\$ 299.665.398	\$ 317.050.151	\$ 316.132.734	\$ 325.420.221	\$ 325.420.221
Pasivos								
Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bonificaciones por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Laborales	\$ 2.073.850	\$ 4.147.700	\$ 6.221.550	\$ 8.295.400	\$ 10.369.250	\$ 12.443.100	\$ 14.516.950	\$ 16.590.800
Impuesto de Renta por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 2.073.850	\$ 4.147.700	\$ 6.221.550	\$ 8.295.400	\$ 10.369.250	\$ 12.443.100	\$ 14.516.950	\$ 16.590.800
Patrimonio								
Capital Social	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades de ejercicios Anteriores	\$ -	\$ (50.303.782)	\$ (77.109.645)	\$ (101.792.924)	\$ (126.486.207)	\$ (151.180.090)	\$ (175.872.953)	\$ (200.565.816)
Utilidades del ejercicio	\$ (50.303.782)	\$ (26.805.863)	\$ (24.683.273)	\$ (3.162.922)	\$ 15.310.902	\$ 17.581.734	\$ 19.862.566	\$ 22.143.400
Patrimonio Total	\$ 339.696.218	\$ 312.890.355	\$ 288.207.076	\$ 291.369.398	\$ 306.680.901	\$ 308.439.634	\$ 315.653.271	\$ 315.653.271

	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activos								
Caja	\$ 70.878.201	\$ 87.439.471	\$ 99.739.054	\$ 115.852.506	\$ 120.391.701	\$ 120.391.701	\$ 297.760.565	\$ 617.950.639
Inventarios	\$ 12.716.051	\$ 13.044.508	\$ 12.765.656	\$ 13.014.290	\$ 12.584.609	\$ 12.584.609	\$ 13.335.052	\$ 14.027.075
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos	\$ 247.477.778	\$ 241.975.000	\$ 236.472.222	\$ 230.969.444	\$ 225.466.667	\$ 225.466.667	\$ 159.433.333	\$ 93.400.000
Adecuaciones Local	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Depresion adecuaciones	\$ 11.111.111	\$ 12.500.000	\$ 13.888.889	\$ 15.277.778	\$ 16.666.667	\$ 18.055.556	\$ 19.444.444	\$ 20.833.333
Equipos	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
Depreciacion Equipos	\$ 12.000.000	\$ 13.500.000	\$ 15.000.000	\$ 16.500.000	\$ 18.000.000	\$ 19.500.000	\$ 21.000.000	\$ 22.500.000
Mobiliarios	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Depreciacion Mobiliarios	\$ 13.333.333	\$ 15.000.000	\$ 16.666.667	\$ 18.333.333	\$ 20.000.000	\$ 21.666.667	\$ 23.333.333	\$ 25.000.000
Material Servicio (Copas, Platos, etc)	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000	\$ 18.500.000
Depreciacion Material	\$ 2.466.667	\$ 2.775.000	\$ 3.083.333	\$ 3.391.667	\$ 3.700.000	\$ 4.008.333	\$ 4.316.667	\$ 4.625.000
Software	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Amortizacion Software	\$ 4.444.444	\$ 5.000.000	\$ 5.555.556	\$ 6.111.111	\$ 6.666.667	\$ 7.222.222	\$ 7.777.778	\$ 8.333.333
Computador	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Depreciacion Computador	\$ 444.444	\$ 500.000	\$ 555.556	\$ 611.111	\$ 666.667	\$ 722.222	\$ 777.778	\$ 833.333
Impresora (Facturas)	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Depreciacion Impresora	\$ 222.222	\$ 250.000	\$ 277.778	\$ 305.556	\$ 333.333	\$ 361.111	\$ 388.889	\$ 416.667
Licor (Stock Inicial)	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Total Activos	\$ 331.072.030	\$ 342.458.979	\$ 348.976.932	\$ 359.836.241	\$ 358.442.977	\$ 358.442.977	\$ 470.528.950	\$ 725.377.714
Pasivos								
Cuentas por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bonificaciones por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Laborales	\$ 11.840.800	\$ 13.914.650	\$ 15.988.500	\$ 18.062.350	\$ 15.386.200	\$ 15.386.200	\$ 16.903.635	\$ 18.421.070
Impuesto de Renta por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.020.102
Deudas Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 11.840.800	\$ 13.914.650	\$ 15.988.500	\$ 18.062.350	\$ 15.386.200	\$ 15.386.200	\$ 16.903.635	\$ 37.983.387
Patrimonio								
Capital Social	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000	\$ 390.000.000
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades de ejercicios Anteriores	\$ (74.346.729)	\$ (70.768.770)	\$ (61.455.671)	\$ (57.011.568)	\$ (48.226.109)	\$ (39.440.630)	\$ (30.655.151)	\$ (21.869.692)
Utilidades del ejercicio	\$ 3.577.959	\$ 9.313.099	\$ 15.048.151	\$ 20.783.193	\$ 26.518.235	\$ 32.253.277	\$ 38.000.000	\$ 43.745.041
Patrimonio Total	\$ 319.231.230	\$ 328.544.329	\$ 332.988.432	\$ 341.773.891	\$ 343.056.777	\$ 343.056.777	\$ 453.625.315	\$ 687.394.326

Estrategias Financieras

La financiación necesaria para poder iniciar la operación del **Taller de Tapas** se realizara únicamente por medio de capitalización por parte de los socios. Los socios disponen de recursos propios suficientes para cubrir financiar el proyecto.

ANÁLISIS DE RIESGOS EN INTANGIBLES

Condiciones del Entorno

Las condiciones del entorno que pueden poner en riesgo la operación o impactan los planes financieros, son las regulaciones que la alcaldía puede implementar en busca de control de la violencia. Estas son las que se han vivido en el pasado en Bogotá como la Ley Zanahoria.

Igualmente el incremento de la inseguridad y la violencia en la ciudad puede afectar la tendencia actual de consumo fuera de casa, ya que la gente preferiría quedarse en la casa que salir a bares o restaurantes.

Una desaceleración en la economía también impactaría directamente el consumo fuera del hogar. Esto debido a que durante una crisis económica los consumidores limitan su gasto en entretenimiento, el cual incluye consumo de alimentos y bebidas por fuera del hogar.

Para minimizar este tipo de riesgos se estudiarán alternativas de diversificación, no solo en carta, sino ubicación, precios y conceptos.

Riesgos de Mercado

La continua proliferación de ofertas de bares y restaurantes haría que la demanda actual de consumo fuera del hogar, se dividiera entre muchos participantes del mercado. Se espera minimizar este riesgo al contar con una propuesta diferente a lo que existe en el mercado actual con el **Taller de Tapas**, sin embargo es posible que nuevos bares y restaurantes busquen seguir el mismo formato y así afectar las proyecciones del negocio.

Riesgos Técnicos

La operación del restaurante no implica algún riesgo mayor, ya que los equipos para operar son de fácil acceso y mantenimiento y las materias primas para la elaboración de las Tapas se obtienen con facilidad en el mercado. El único riesgo técnico asociado al negocio es que se pueda presentar un retraso en el inicio de la operación luego de la inversión inicial, lo cual afectaría en los periodos iniciales los resultados financieros.

Ningún empleado será indispensable en la operación, de manera que todos sean reemplazables en caso de ser necesario. Para tal motivo, cada posición tendrá un alterno debidamente entrenado. En el caso del Chef, un ayudante de cocina, en el caso del Administrador(a) el cajero y para el capitán de meseros el siguiente mesero mejor capacitado

Riesgos Económicos

El mayor riesgo que se puede presentar es el incremento dramático en los costos de alquiler, que de alguna manera hicieran necesario un cambio de locación, generando gastos adicionales no contemplados en los tres primeros años de operación.

Considerando la inversión en adecuación del local y tiempo de vida del proyecto, se acordara un término de 3 años para el arriendo del local, renovable año tras año.

Más allá de esto, no se identifica algún otro riesgo económico mayor que pueda afectar la operación del Restaurante-Bar. La inversión en los equipos es una inversión inicial y no se necesita invertir en más equipos a lo largo del tiempo, por lo que una variación en los costos de los equipos no afectaría el negocio a menos que los costos de mantenimiento cambien dramáticamente. Por el lado de las materias primas, una variación en los costos sería minimizada con ajustes de precios que permitan mantener la rentabilidad estimada en las proyecciones financieras, y aunque esto sería algo que afectaría el mercado en general y no puntualmente el bar, si se puede presentar un menor consumo potencial por la variación en los precios, lo que afectaría de alguna manera las proyecciones de venta iniciales.

Riesgos Financieros

La operación del **Taller de Tapas** iniciará con aportes iniciales de los socios, ya que no se financiará con ninguna entidad, lo cual minimiza el riesgo financiero por variaciones en las tasas de interés, plazos de pago, etc. No se realizará ninguna actividad, ni compra de equipos o adecuaciones hasta que no se tengan los aportes iniciales (\$390 Millones) en su totalidad.

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

Evaluación de Contado

La forma en la que se está proponiendo abrir el **Taller de Tapas** es sin financiación, ya que toda la inversión inicial se realizaría por parte de los socios capitalistas. El análisis financiero inicial muestra que el retorno de la inversión sucederá durante el 3er año., los resultados del ejercicio en los tres primeros años son (-\$47), \$111 y \$234 Millones respectivamente.

Evaluación con Financiación

Otra alternativa para la implementación del **Taller de Tapas** sería dividir la forma de adquirir el capital inicial requerido entre socios capitalistas (\$200.000.000) y financiación (\$190.000.000). De esta manera el retorno de la inversión a los capitalistas se daría en el segundo año de operación del negocio.

Análisis de Sensibilidad

La variable crítica en el **Taller de Tapas** son los estimados de venta, si las ventas varían negativamente mas de un 3%, el flujo de caja del primer año se verá afectado, creando la necesidad de solicitar préstamos.

Los costos, son también una variable de cuidado, en donde se hace necesario hacer un seguimiento minucioso, ya que una variación en el margen bruto de la operación puede afectar el resultado del ejercicio en el primer año. En este caso una variación de más del 5%

en la estructura total de costos generaría un resultado negativo en el estado de resultados del primer año de operación.

EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO

Taller de Tapas se va a consolidar como una opción muy atractiva de entretenimiento fuera de casa. Un espacio ideal para pasar un tiempo agradable con la pareja o amigos mientras se comparten tapas y bebidas. Es una propuesta diferente que no existe en el mercado de Bares y restaurantes en la actualidad, ya que toma la conocida tradición del Tapeo Español, siendo mezclado con cocinas y bebidas de diferentes culturas y cocinas.

Se presenta como una gran oportunidad de negocio, al ser una inversión relativamente baja (\$390 Millones entre todos los socios capitalistas), la cual tiene retorno durante el tercer año de operación. Los resultados estimados del ejercicio para los tres primeros años son de (-\$47), \$111 y \$234 Millones respectivamente y tiene una tasa de retorno para los primeros 3 años de un 26%, que es bien interesante para el mercado actual en Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta a consumidores Objetivo

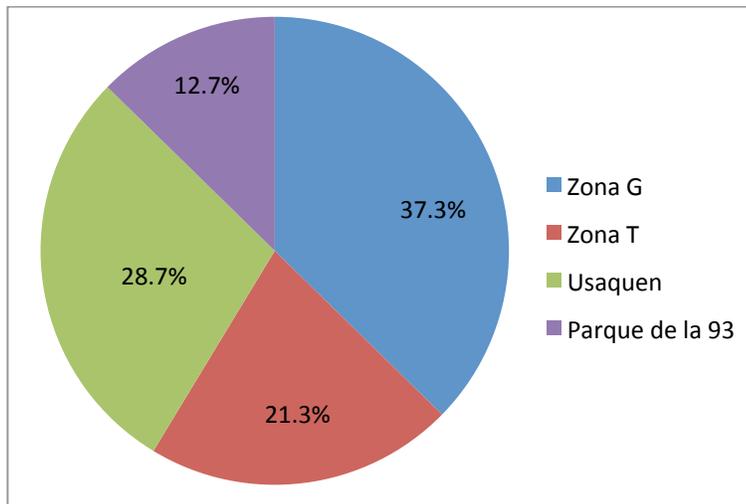
SEXO:

EDAD:

ESTRATO:

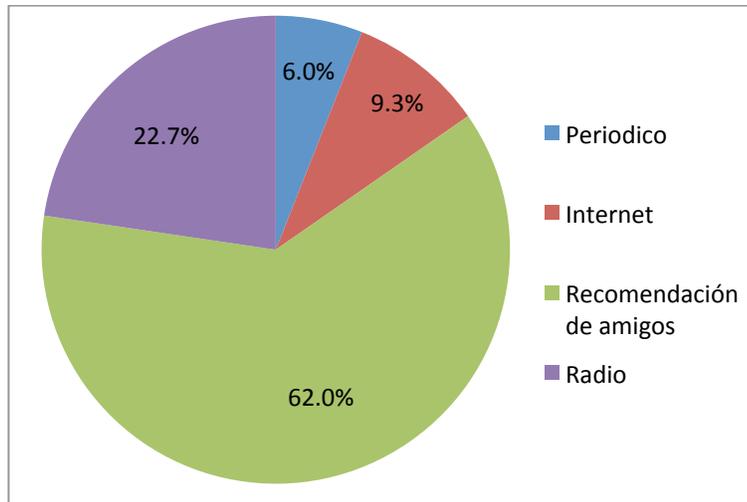
Cuál de las siguientes zonas es la que mas frecuenta cuando sale?

- Zona G
- Zona T
- Usaquén
- Parque de la 93



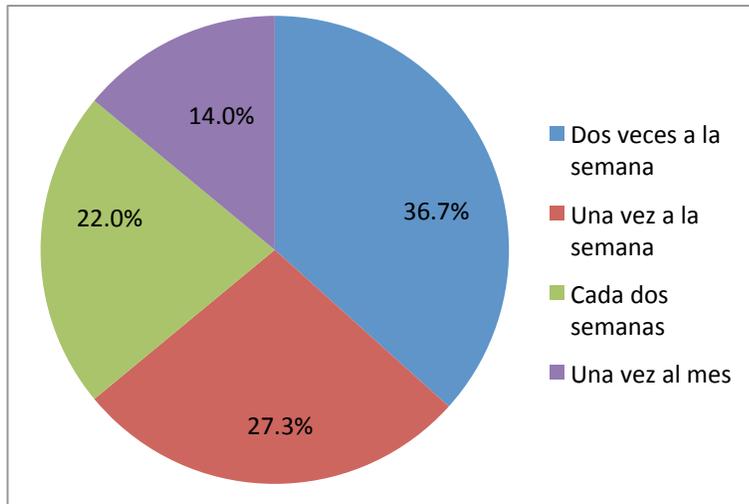
Como se entera de nuevos restaurantes y bares en Bogotá?

- Periódico
- Internet
- Recomendación de amigos
- Radio



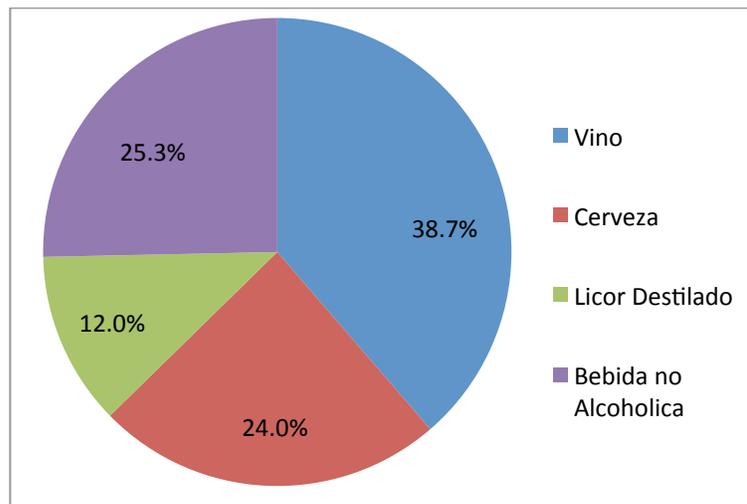
Con que frecuencia visita restaurantes o bares?

- Dos veces a la semana
- Una vez a la semana
- Cada dos semanas
- Una vez al mes



Cuando visita restaurantes con que suele acompañar sus comidas?

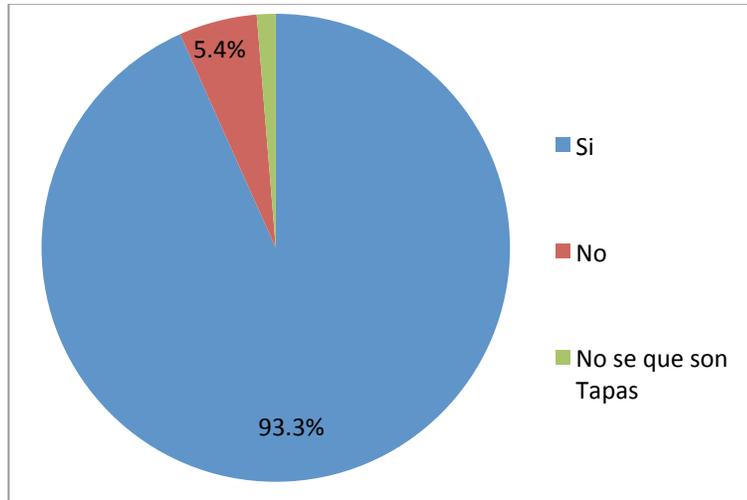
- Vino
- Cerveza
- Licor Destilado (Whisky, Vodka, Ginebra, Ron, Tequila, etc.)
- Con una bebida no alcohólica



Alguna vez ha visitado un restaurante/Bar de Tapas?

- Si

- No
- No sé que son Tapas



¿Visitaría un Bar que ofreciera opciones de tapas de diferentes países?

- Si
- No

En esta pregunta el 97% (140 personas) respondieron positivamente

ANEXO 2

Preguntas adicionales de validación con Consumidores

Número de encuestados: 50

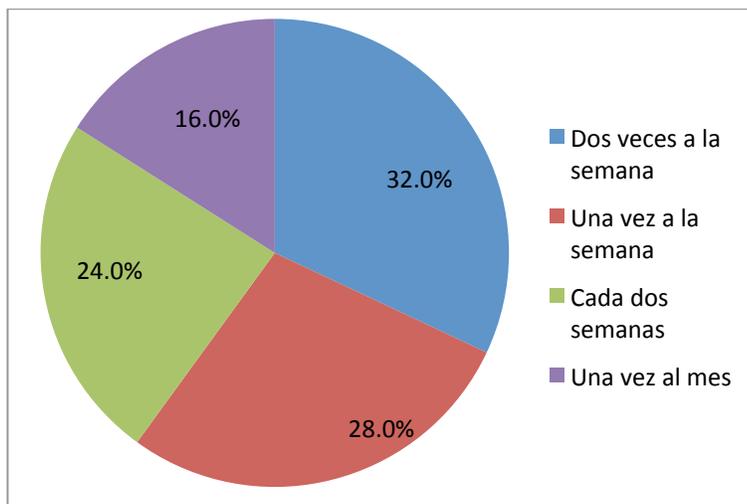
¿Visita Bares y Restaurantes?

- a. Si
- b. No

En esta pregunta el 100% (50 personas) respondieron positivamente

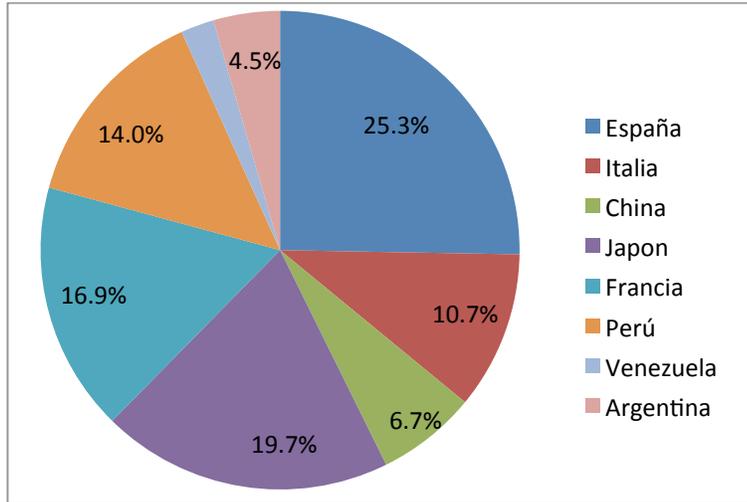
Con que frecuencia visita?

- Dos veces a la semana
- Una vez a la semana
- Cada dos semanas
- Una vez al mes



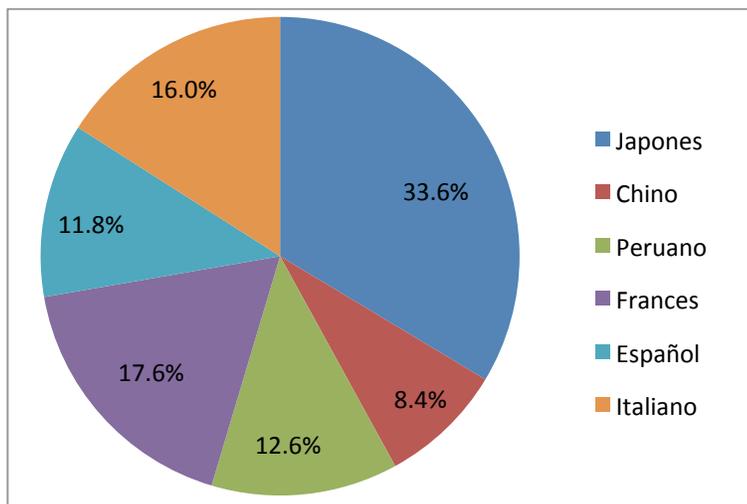
De cuáles de los siguientes países conoce Tapas/Entradas?

- España
- Italia
- China
- Japón
- Francia
- Perú
- Venezuela
- Argentina



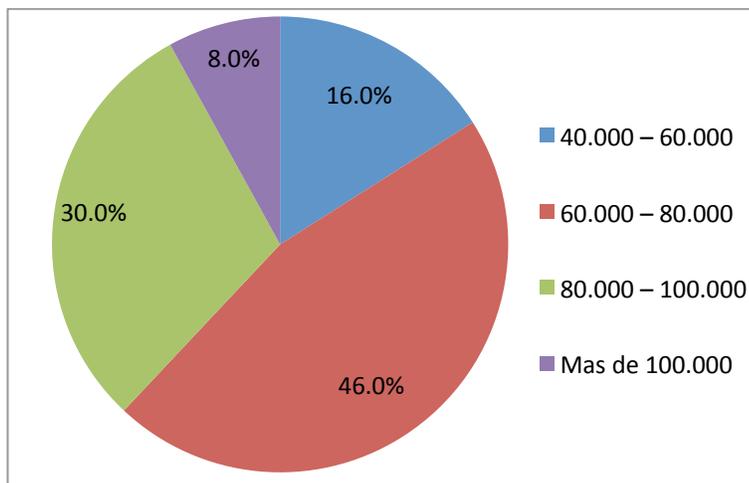
Qué tipo de restaurante ha visitado durante el último mes?

- Japonés
- Chino
- Peruano
- Francés
- Español
- Italiano



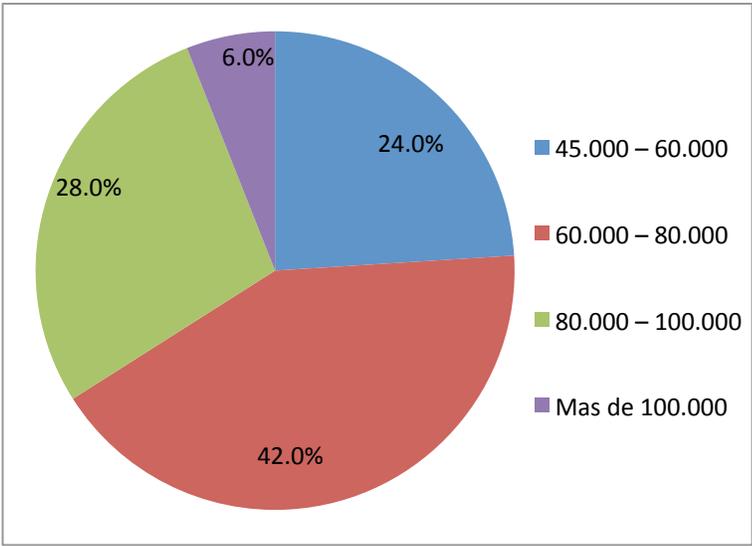
Cuando sale a un Bar/Restaurante, en promedio cuánto gasta (Gasto por persona)?

- 40.000 – 60.000
- 60.000 – 80.000
- 80.000 – 100.000
- Más de 100.000



Cuando compra una botella de vino en un Bar/Restaurante, en promedio cuánto paga por esta botella?

- 45.000 – 60.000
- 60.000 – 80.000
- 80.000 – 100.000
- Más de 100.000



Bibliografía

Alzate, Jaime. (2002). *Administración y Costos de Cocina*. Colombia: Marvitel Ltda.

El Mundo de las Tapas. (2011). *El Mundo de las Tapas*. Recuperado el 10 de Agosto de 2011, de Arrakis: <http://www.arrakis.es/~jols/tapas/index1.html>

Espacio Gastronómico. (2011). *Espacio Gastronómico*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2011, de <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/467.html>

Informe Acodil. (2010). *Informe Acodil*.

International Wine & Spirit Research. (2010). *International Wine & Spirit Research - IWSR*.

Raddar. (2011). *Informe Ejecutivo Industria de la Hospitalidad 2011 (Raddar)*. Bogotá: Raddar.

Target Group Index - Media Report. (2010). *TGI 2010*. IBOPE.

Wikipedia, Maridaje de Vino y Comida. (3 de Septiembre de 2011). www.wikipedia.com. Recuperado el 18 de Noviembre de 2011, de http://es.wikipedia.org/wiki/Maridaje_de_vino_y_comida

Wikipedia, Tapa (Alimento). (2011). www.wikipedia.com. Recuperado el 22 de Abril de 2011, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Tapa_\(alimento\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Tapa_(alimento))

Yaipen, C. (4 de Septiembre de 2011). EEFF Yadich Peru (Grupo Nazca, 14 Inkas, Chairama Spa) . (J. Romero, Entrevistador)