

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE – BAR AL  
ESTILO AMERICANO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



LIZETH QUINTERO RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C.  
2013

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE – BAR AL  
ESTILO AMERICANO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**



**LIZETH QUINTERO RODRÍGUEZ**

Informe Final de Investigación para optar por el título de Especialista en Gerencia de  
Proyectos

Director de Informe Final de Investigación  
Alfonso Herrera Jiménez

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C.  
2013

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, gracias infinitas a Dios por darme la vida, la salud y por todas las oportunidades que me presenta en el camino. Gracias a mi familia, en especial a mis padres por su apoyo incondicional, por creer y confiar siempre en mí en cada paso que voy a tomar, a Fabio, por motivarme a seguir adelante, a Alfonso por su tiempo, dedicación y paciencia, a Laura y Ricardo por sus ideas, y a todas las personas que en el camino han contribuido a que este sueño se haga realidad.

## CONTENIDO

GLOSARIO.....	6
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. OBJETIVOS.....	10
1.1 Objetivo General .....	10
1.2 Objetivos Específicos .....	10
2. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 Modelo de Negocio .....	11
2.1.1 ¿Qué es un modelo de negocio? .....	11
2.1.2 Modelo de Negocio Canvas .....	11
2.2 Plan de Negocios .....	20
2.2.1. Definición del negocio .....	20
2.2.2 Investigación de mercados .....	20
2.2.3 Estudio técnico .....	21
2.2.4 Estudio Organizacional .....	21
2.2.5 Estrategias.....	22
2.2.6 Estudio Financiero .....	23
2.3 Diseño de Experiencias de Servicio .....	24
3. MARCO CONTEXTUAL.....	26
3.1 Entorno Actual General .....	26
3.1.1 Entorno Geográfico.....	27
3.1.2 Entorno Económico.....	28
3.1.3 Entorno Comercial .....	28
3.2 Perspectivas de Crecimiento .....	29
3.2.1 Perspectivas de Crecimiento Económico y Comercial .....	29
4. PLAN DE NEGOCIOS DEL PROYECTO.....	30
4.1 Modelo Canvas Hipotético.....	30
4.2 Desarrollo del Modelo de Negocios del Proyecto .....	32
4.2.1 Naturaleza del Proyecto.....	32
4.2.2 Investigación de Mercados .....	36
4.2.3 Estudio de Mercado .....	41
4.2.4 Estudio Técnico .....	45
4.2.5 Estudio Organizacional .....	48
4.2.6 Estrategias.....	52
4.2.7 Estudio Financiero .....	59
4.3 Modelo Canvas Propuesto .....	62

5. CONCLUSIONES .....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS.....	69
ANEXO 1 .....	69

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Los 9 Bloques de Construcción.....	11
Tabla 1. Tipos y Fases de los Canales .....	14
Tabla 2. Mecanismos de fijación de precios.....	16
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo .....	20
Figura 2. Experiencia del Usuario .....	25
Figura 3. Ubicación geográfica .....	27
Figura 4. Modelo Canvas Hipotético .....	30
Tabla 4. Mercado Potencial – Primeros momentos .....	36
Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo .....	39
Figura 5. Proceso de prestación de servicio .....	46
Tabla 7. Necesidades y requerimientos del proceso productivo.....	47
Tabla 8. Insumos y materiales del proceso productivo.....	47
Figura 6. Organigrama American Spot.....	48
Tabla 9. Análisis DOFA American Spot.....	50
Tabla 10. Administración de sueldos y salarios.....	51
Tabla 11. Análisis de precios del mercado.....	52
Tabla 12. Precios de Lanzamiento.....	52
Tabla 13. Punto de Equilibrio .....	53
Figura 7. Diseño del canal de distribución.....	54
Figura 8. Diseño del punto de venta .....	54
Figura 9. Diseño del plano de cocina .....	55
Tabla 14. Inversión Inicial .....	59
Tabla 15. Costos alimentos y bebidas .....	59
Tabla 16. Gastos administrativos y operacionales .....	60
Tabla 17. Flujo de caja proyectado 5 años.....	60
Tabla 18. Principales indicadores financieros .....	61
Figura 10. Margen Ebitda .....	61
Figura 11. Modelo Canvas Propuesto.....	62

## GLOSARIO

- **Canvas:** De su traducción del inglés, significa literalmente lienzo. En este caso, el modelo de negocios Canvas es una herramienta creada por Alexander Osterwalder para representar la manera en que una organización crea, captura y entrega valor, a través de nueve bloques temáticos en los que se exponen los aspectos más importantes de un negocio.
- **Capacidad instalada:** Se define como el mayor nivel de producción que la empresa puede generar, utilizando para ello, el total de activos productivos, ya sea para productos o para entregar servicios intangibles. Es una tasa de producción que se mide en unidades de salida por unidad de tiempo.
- **Co-creación:** Cocrear es por definición crear juntos. En el management, eso puede aplicarse a comités interdisciplinarios, a la suma de áreas para tener un plan conjunto, para conseguir un objetivo común; co-creación es trabajar proveedor y cliente unidos.
- **Coopetencia:** Es la cooperación entre competidores con el objetivo de fortalecer el sector, todo lo contrario a la vieja tradición de anular a los iguales, lo que únicamente contribuye al estancamiento del mercado...es un movimiento estratégico para obtener beneficios que, además, aúna fuerzas para dar solución a problemas comunes.
- **Corretaje:** Contrato por el cual una parte se obliga a mediar entre la oferta y la demanda de determinados bienes o servicios, promoviendo el perfeccionamiento de un contrato entre los ofertantes y demandantes respectivos, a cambio de una comisión.
- **Joint venture:** Es una asociación de individuos o firmas formada para realizar un proyecto comercial específico. Aunque una Joint Venture es muy similar a una sociedad (partnership) se diferencia de ésta en que está limitada al éxito o al fracaso del proyecto para la cual se formó. Como ocurre en la sociedad, una Joint Venture se forma por contrato de acuerdo en el cual cada socio asume responsabilidad ilimitada por las deudas de la organización.
- **Leasing:** Es una alternativa de financiación diseñada para que el individuo o la empresa adquieran los bienes productivos necesarios para el desarrollo de su actividad, se formaliza a través de un contrato de arrendamiento en el cual la entidad le entrega un activo productivo para su uso y goce, a cambio del pago de un canon periódico, durante un plazo convenido. Al finalizar el contrato le permitirá adquirir el bien por un porcentaje de su valor inicial llamado opción de compra, previamente establecido al inicio del contrato de arriendo.

- **Modelo de negocio:** Es una representación que permite entender la manera como una organización crea, entrega y captura valor, y se elabora a partir de preguntas como: ¿Qué es lo que la organización ofrece?, ¿A quién se lo ofrece?, ¿Cómo lo ofrece?
- **Nicho de mercado:** Se refiere a una porción bien definida de un segmento de mercado mayor. Dentro del nicho de mercado las personas poseen características y necesidades similares. El empresario elige un nicho de mercado y busca en él las necesidades que no estén siendo satisfechas, o que quienes lo están tratando de hacer lo hacen mediocrementemente.
- **Proceso productivo:** Está relacionado con un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor. Este conjunto de operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de insumos o materias primas en un producto o servicio.
- **Ventaja competitiva:** Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.

## RESUMEN

El mercado de desayunos a ser explotado en la Zona T y sus alrededores, donde cientos de personas trabajan o visitan diariamente, tiene potencial muy grande. Esto, sumado a la tendencia creciente del mercado a americanizarse hace que la idea de introducir un estilo único americano en el tema gastronómico pueda fácilmente desarrollarse. Con el plan de negocios se busca innovar en el estilo de servicio prestado a los comensales, típico de los restaurantes americanos, el cual tampoco es muy marcado en la oferta existente, para lo cual se ha escogido la localidad de Chapinero, más específicamente, la Zona T y sus alrededores, en el barrio la Cabrera de la ciudad de Bogotá.

### Abstract

The breakfast market to be exploited at Zona T and its surroundings has a great potential, this is a place where daily, hundreds of people work or visit. The current trend of Latin American countries to introduce American customs, food, music and other elements in their cultures, becomes a relevant aspect to consider this idea. This business plan pretends to innovate in the service level and the customer experience, a remarkable aspect of American offer.

## INTRODUCCIÓN

La capital colombiana está viviendo un importante auge gastronómico que la ha posicionado, en corto tiempo, como una de las ciudades preferidas por los expertos de la buena mesa. La variedad es una de las razones por las que se ha consolidado como una de las capitales gastronómicas de América Latina: especialidad tailandesa, italiana, francesa, mediterránea, belga o fusión, todas reunidas en un solo lugar (Proexport, 2013). Sin embargo, en medio de esta amplia oferta, existen mercados aún poco explotados.

La presente investigación se lleva a cabo para establecer el plan de negocios para la creación de un restaurante bar, al estilo americano en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero. La idea surge desde la oportunidad de negocio encontrada en el mercado actual, en el cual la comida americana, aunque se encuentra presente de diversas maneras en cartas y menús de muchos restaurantes, no cuenta con un sólo lugar que la reúna y se especialice en ella, abarcando las diferentes comidas del día (incluyendo desayunos), con opción de bar. Adicionalmente, este plan de negocios busca innovar en el estilo de servicio prestado a los comensales, típico de los restaurantes americanos, el cual tampoco es muy marcado en la oferta existente.

Para el desarrollo de este proyecto, se realizó un trabajo de campo en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero, mediante encuestas a población con características demográficas predeterminadas, con el fin de establecer las características y preferencias de los consumidores, y las tendencias del mercado. Adicionalmente, se realizó una investigación bibliográfica para profundizar en los diferentes conceptos y etapas del proyecto y del plan de negocios. En primer lugar, se describen los conceptos teóricos bajo los cuales se rige el documento; a continuación, se realiza un análisis del mercado y de la competencia del entorno en el que se pretende llevar a cabo el proyecto; luego, se da paso al estudio de mercado, en el cual se basan posteriormente, los objetivos y las estrategias de la compañía, los estudios técnico, financiero y organizacional.

# 1. OBJETIVOS

## 1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un restaurante – bar, al estilo americano, que permita contemplar todas las perspectivas organizacionales de la propuesta, con el fin de materializarla y generar valor tanto para sus clientes como para sus inversionistas.

## 1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno actual en el que se pretende llevar a cabo el plan de negocios.
- Realizar un estudio de mercado que permita establecer las preferencias y hábitos de consumo de los clientes potenciales.
- Diseñar una experiencia de servicio y definir políticas de atención al cliente que permitan la diferenciación del negocio con respecto a pares en su categoría.
- Plantear el modelo de negocios que permita tener una visión global de la propuesta a través de la metodología Canvas.
- Desarrollar un análisis financiero de la propuesta que permita determinar los principales indicadores, sus inversiones y fuentes de financiamiento.

## 2. MARCO TEÓRICO

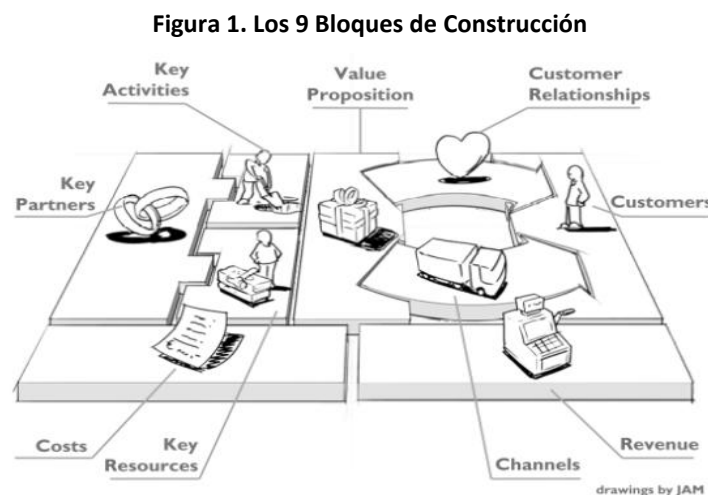
### 2.1 Modelo de Negocio

#### 2.1.1 ¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocio es una representación que permite entender la manera como una organización crea, entrega y captura valor, y se elabora a partir de preguntas como: ¿Qué es lo que la organización ofrece?, ¿A quién se lo ofrece?, ¿Cómo lo ofrece? Y lo más fundamental, ¿Cómo es que la organización crea valor a través de su oferta? Londoño (2008), Osterwalder (2010). El modelo de negocio define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación y el crecimiento de la misma Fleitman (2012). Para efectos de este trabajo, el modelo de negocios seguirá el enfoque del modelo Canvas de Alexander Osterwalder.

#### 2.1.2 Modelo de Negocio Canvas

Alexander Osterwalder definió una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos, que agrupan las principales variables de un negocio, citado por Márquez (2010). Estos nueve bloques cubren las cuatro áreas más importantes de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. A continuación se explicará detalladamente cada uno de estos nueve bloques, con los elementos que los componen, los cuales servirán de base para desarrollar el modelo de negocio del cual se trata este trabajo. El texto allí escrito es la traducción tomada del libro Business Model Generation, de Alexander Osterwalder (2010), de la página 14 a 42.



Fuente: Osterwalder (2010) pág. 18-19

### **2.1.1.1 Segmento de Clientes.**

Es el primer bloque, define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los cuales la empresa pretende alcanzar y servir. Los clientes constituyen el corazón de un negocio, sin clientes ninguna compañía podría sobrevivir durante mucho tiempo. Con el fin de satisfacer a estos clientes, la empresa puede agruparlos en distintos segmentos dependiendo de las necesidades en común, comportamientos comunes, y otros atributos.

La organización debe hacer una decisión consciente sobre cuáles segmentos abarcar, y cuáles ignorar. Una vez se decide, el modelo de negocio se puede diseñar cuidadosamente para satisfacer las necesidades específicas del cliente. Existen diferentes tipos de segmentos de clientes, algunos ejemplos son:

- **Mercado Masivo:** Aquí, los modelos de negocio no distinguen entre diferentes segmentos de clientes. La propuesta de valor, los canales de distribución, y las relaciones con los clientes se enfocan en un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares.
- **Nicho de Mercado:** Los modelos de negocio focalizados en nichos de mercado, proveen a segmentos de clientes específicos y especializados. La propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes son adaptados a los requerimientos específicos del nicho de mercado. Por ejemplo, los fabricantes de partes de autos.
- **Mercado Segmentado:** Algunos modelos de negocio distinguen entre segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Por ejemplo, los clientes de un banco, como Credit Suisse, se pueden distinguir o agrupar entre un largo grupo de clientes quienes poseen activos de hasta US\$100.000, y un pequeño grupo de clientes afluentes cuyo patrimonio neto excede los US\$500.000, con necesidades y problemas similares pero que varían de uno a otro.
- **Mercado Diversificado:** Una organización con un modelo de negocio de clientes diversificado, sirve a dos segmentos de clientes no relacionados, con necesidades y problemas muy diferentes.
- **Plataformas Múltiples:** Algunas organizaciones sirven a dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de poseedores de tarjetas de crédito y una gran base de comercios que acepten esas tarjetas de crédito.

### **2.1.1.2 Propuesta de Valor.**

El bloque de propuesta de valor define el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. La propuesta de valor es la razón por la que los clientes regresan a una compañía una y otra vez. Ésta, resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. El valor puede ser cuantitativo (precio, rapidez del servicio) o cualitativo (diseño, experiencia del cliente) Estos son algunos elementos que pueden contribuir a la creación de valor:

- **Novedad:** Satisface completamente un nuevo conjunto de necesidades que los clientes no habían percibido previamente porque no había ofertas similares.
- **Desempeño:** El mejoramiento del desempeño de un producto o servicio ha sido una forma común de crear valor.
- **Personalización:** La adaptación de productos y servicios a necesidades específicas de clientes individuales o de segmentos de clientes crea valor.
- **Diseño:** El diseño es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede destacarse por su diseño superior.
- **Precio:** Ofrecer valor similar a un precio más bajo es una forma común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensible al precio.

### **2.1.1.3 Canales de Distribución y Comunicación.**

Este bloque describe cómo una empresa se comunica con y alcanza su segmento de clientes para entregar una propuesta de valor. La comunicación, distribución, y los canales de ventas abarcan el sistema de comunicación de la compañía con el cliente. Los canales cumplen diferentes funciones, incluyendo:

- Aumentar la conciencia entre los clientes sobre los productos y servicios de la compañía.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la compañía.
- Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos.
- Entregar una propuesta de valor a los clientes.
- Proveer atención post venta al cliente.

Los canales tienen 5 fases distintas, cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases. Se pueden distinguir canales directos e indirectos, así como canales propios y asociados. Encontrar la mezcla perfecta de canales para alcanzar a nuestros clientes es crucial para llevar la propuesta de valor al mercado.

**Tabla 1. Tipos y Fases de los Canales.**

TIPOS DE CANALES		FASES DEL CANAL
PROPIOS DIRECTOS	Fuerzas de Ventas	1. Conciencia ¿Cómo aumentamos la conciencia sobre los productos y servicios de nuestra compañía?
	Ventas Web	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra organización?
	Tiendas Propias	3. Compra ¿Cómo permitimos a los clientes adquirir productos y servicios específicos?
ASOCIADOS INDIRECTOS	Tiendas Aliadas	4. Entrega ¿Cómo entregamos una propuesta de valor a los clientes?
	Mayorista	5. Post venta ¿Cómo proveemos servicio post-venta al cliente?

Fuente: Osterwalder (2010) pág. 27

#### **2.1.1.4 Relación con los Clientes.**

Este bloque describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento de clientes específico. Las relaciones pueden variar desde personales hasta automatizadas, y pueden estar impulsadas por las siguientes motivaciones:

- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Aumentar las ventas

Se puede distinguir entre diferentes categorías de relaciones con los clientes, las cuales pueden coexistir en una relación de la compañía con un segmento de clientes en particular:

- Asistencia Personal: Esta relación está basada en la interacción humana. El cliente se puede comunicar con un representante real del cliente para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de que la compra es completada.
- Asistencia Personal Dedicada: Esta relación requiere la dedicación de un representante específico para un cliente individual. Representa el tipo de relación más íntima y profunda y normalmente se desarrolla en un largo periodo de tiempo.
- Auto-servicio: En este tipo de relación la compañía no mantiene relación directa con los clientes. Provee todos los medios necesarios para que los clientes se auto sirvan.
- Servicios Automatizados: Este tipo de relación mezcla una forma más sofisticada de auto servicio con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales

en línea dan acceso a los clientes a servicios personalizados. En su mejor punto, los servicios automatizados pueden simular una relación personal.

- Comunidades: Últimamente las compañías están utilizando las comunidades para involucrarse más con sus clientes/prospectos y para facilitar las conexiones entre los miembros de la comunidad donde permiten a los usuarios intercambiar conocimiento y resolver los problemas de otros.
- Co-creación: Muchas compañías están yendo más allá de la relación tradicional cliente-vendedor para co-crear valor con sus clientes.

### **2.1.1.5 Flujo de Ingresos.**

Este bloque representa el efectivo que una compañía genera por cada segmento de clientes (los costos deben ser sustraídos de los ingresos para crear las ganancias). Si los clientes son el corazón de un modelo de negocio, los flujos de ingresos son sus arterias. Cada flujo de ingresos puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios, como lista de precios fijos, regateo, subasta, dependientes del mercado, dependientes del volumen, o gestión del rendimiento. Un modelo de negocio puede involucrar dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

- Flujos transaccionales que resultan de pagos únicos de clientes.
- Ingresos recurrentes que derivan de pagos continuos por entregar una propuesta de valor al cliente o por proveer atención post venta.

En este segmento, la organización debe preguntarse ¿por cuál valor los clientes están realmente dispuestos a pagar?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo preferirían pagar? Teniendo esto en cuenta, existen diferentes formas de generar flujos de ingresos:

- Venta de Activos: Los flujos de ingresos más conocidos provienen de la venta de los derechos de propiedad de un producto físico.
- Cobro por Uso: Este flujo de ingresos es generado por el uso de un servicio particular, mientras más se usa el servicio, más se debe pagar.
- Cobros de Suscripción: Este flujo de ingresos se genera por la venta del acceso continuo a un servicio, como los gimnasios, juegos en línea.
- Préstamo/Renta/Leasing: Este se genera por otorgar temporalmente el derecho exclusivo a usar un activo en particular por un periodo de tiempo fijo, a cambio de un pago.

- **Licenciamiento:** Esta corriente de ingresos se genera al permitir a los clientes el uso de propiedad intelectual protegida a cambio de un cobro por derechos de licenciamiento.
- **Cobros por Corretaje:** Los ingresos derivan por servicios de intermediación desempeñados en nombre de dos o más partes.
- **Publicidad:** Los ingresos provienen de cobros por publicidad de cierto producto, servicio o marca.

Cada fuente de ingresos puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios. El tipo de mecanismo escogido puede hacer una gran diferencia en términos de ingresos generados. Existen dos clases principales de mecanismos de fijación de precios: Fijo y dinámico.

**Tabla 2. Mecanismos de fijación de precios.**

<b>FIJO</b> Precios predefinidos que se basan en variables estáticas		<b>DINÁMICO</b> Precios que cambian de acuerdo con las condiciones del mercado	
<b>Lista de Precios</b>	Precios fijos para productos, servicios, u otras propuestas de valor.	<b>Negociación (Regateo)</b>	Precio negociado entre dos o más partes dependiendo del poder negociación y/o las habilidades de negociación.
<b>Dependiente de las características del producto</b>	Los precios dependen del número o calidad de características.	<b>Disponibilidad</b>	El precio depende del inventario o del tiempo de compra (cuartos de hotel o sillas del avión).
<b>Dependiente del segmento de clientes</b>	Los precios dependen del tipo y características del segmento de clientes.	<b>Mercado en tiempo real</b>	El precio se establece dinámicamente basado en la oferta y demanda.
<b>Dependiente del volumen</b>	El precio como una función de la cantidad comprada.	<b>Subasta</b>	El precio se determina por subastas competitivas.

Fuente: Osterwalder (2010) pág. 33

### **2.1.1.6 Recursos Clave.**

Comprende los activos más importantes requeridos para hacer que el modelo de negocio funcione. Estos recursos permiten que una empresa cree y ofrezca una propuesta de valor, alcance mercados, mantenga relaciones con los clientes y genere ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales, o humanos; pueden ser propios o arrendados o adquiridos de socios claves. Estos recursos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Físicos:** Esta categoría incluye activos físicos como fábricas, edificios, vehículos, máquinas, sistemas y redes de distribución.

- **Intelectuales:** Los recursos intelectuales como las marcas, patentes y derechos de autor, bases de datos de clientes y socios, son componentes importantes de un modelo de negocios fuerte.
- **Humanos:** Cada empresa requiere de recursos humanos, pero las personas son particularmente prominentes en algunos modelos de negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en industrias intensivas en creatividad y conocimiento.
- **Financieros:** Algunos modelos de negocio requieren recursos financieros y/o garantías financieras, tales como efectivo, líneas de crédito o un fondo de opciones sobre acciones para contratar empleados clave.

### **2.1.1.7 Actividades Clave.**

En este bloque se describen todas las cosas que debe hacer una compañía para que su modelo de negocio funcione. Estas son las acciones más importantes que la compañía debe tomar para operar exitosamente, y que se requieren para crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. Estas acciones dependen del tipo de modelo de negocio, pero pueden ser categorizadas así:

- **Producción:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y entrega de un producto en cantidades sustanciales y/o de calidad superior.
- **Solución de Problemas:** Las actividades claves de este tipo se relacionan con la disposición de nuevas soluciones para problemas de los clientes individuales. Se requieren actividades como gestión del conocimiento y entrenamiento continuo.
- **Plataforma/Red:** Aquellos modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, involucran actividades clave relacionadas con redes o plataformas, como el mantenimiento continuo, manejo y promoción de la misma.

### **2.1.1.8 Red de Aliados.**

Aquí se describe la red de proveedores y aliados que hacen que el modelo de negocio funcione. Las compañías crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos, o adquirir recursos. Se pueden distinguir diferentes tipos de sociedades o alianzas:

- Alianzas estratégicas entre no competidores.
- Coopetencia: sociedades estratégicas entre competidores.
- Joint Ventures para desarrollar nuevos negocios.
- Relación comprador-proveedor para asegurar suministros confiables.

Es importante diferenciar las motivaciones para crear alianzas:

- Optimización y economía de escala: La forma más básica de sociedad comprador-vendedor está diseñada para optimizar la distribución de recursos y actividades. Es ilógico que una compañía posea todos los recursos o desarrolle todas las actividades por su cuenta.
- Reducción de riesgo o incertidumbre: Las sociedades pueden ayudar a reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual que los competidores formen alianzas estratégicas en un área mientras compiten en otra.
- Adquisición de recursos y actividades particulares: Pocas compañías poseen todos los recursos o desempeñan todas las actividades descritos en sus modelos de negocio. En cambio, extienden sus capacidades propias al delegar en terceros el suministro de recursos o la realización de ciertas actividades.

### **2.1.1.9 Estructura de Costos.**

La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos supone incurrir en costos. Tales costos pueden ser calculados relativamente fácil tras definir las actividades clave, los recursos clave y los aliados clave. Los costos deberían ser minimizados en cualquier modelo de negocios, por lo tanto, es útil distinguir entre dos clases de estructuras de costos en los modelos de negocios:

- Basados en el costo: Se focalizan en minimizar los costos lo mayor posible. Procura crear y mantener una estructura de costos con propuestas de valor de bajo precio, máxima automatización y amplia tercerización.

- Basados en el valor: Algunas compañías están menos preocupadas por las implicaciones de los costos en un modelo de negocios particular, y por el contrario, están más enfocadas en crear valor, por ejemplo, los hoteles de lujo.

Adicionalmente, los costos pueden tener las siguientes características:

- Costos Fijos: Los que permanecen iguales a pesar del volumen de bienes o servicios producidos, como los salarios y arrendamientos.
- Costos Variables: Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por una alta proporción de costos variables.
- Economías de Escala: Las ventajas de costos que una empresa disfruta cuando su producción se expande. Las grandes compañías, por ejemplo, se benefician de tasas más bajas por compras a gran escala. Este y otros factores causan que el costo promedio por unidad disminuya mientras aumenta la producción.
- Economías de Alcance: Las ventajas de costos que disfruta una empresa debido al amplio alcance de operaciones. En grandes empresas, por ejemplo, las mismas actividades de mercadeo o los canales de distribución pueden soportar múltiples productos.

## 2.2 Plan de Negocios

El desarrollo de un plan de negocios consiste en un análisis sobre los diferentes factores que intervienen en la puesta en marcha de un proyecto. Para tales efectos, a continuación se presenta la estructura que debe contener un plan de negocios (Alcaraz, 2011):

### 2.2.1. Definición del negocio

Se describen la naturaleza y justificación del proyecto, los productos/servicios ofrecidos, la misión y visión de la empresa, los objetivos de corto, mediano y largo plazo, y las ventajas competitivas en relación con los productos o servicios ya existentes en el mercado, las cuales permitirán asegurar el éxito en el largo plazo.

### 2.2.2 Investigación de mercados

- Análisis del mercado: Definir el mercado objetivo al que pretende llegar (segmento del mercado y características del segmento del mercado), justificación del mercado objetivo y estimación del mercado potencial. En la última parte, estimación del mercado potencial, generalmente se supone que de la población global, únicamente un porcentaje de la población, que varía en un rango del 2% - 4% realmente accederá al producto/servicio.
- Análisis del sector: Elaborar un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos. Tendencias: ¿es un mercado en crecimiento, estancamiento o declive?
- Análisis de la competencia: Para realizar este análisis, se utiliza la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), con la cual se identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Para construir la matriz, se utilizan factores claves de éxito del sector, arrojados por el sector, los cuales se califican y se da una puntuación ponderada para cada uno de ellos.

**Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo**

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.  
 (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

Fuente: Contreras, 2006.

- Estudio de mercado: Se debe plantear un objetivo, es decir, qué desea conocer de sus clientes en relación a su producto/servicio. Se da paso a la aplicación de una encuesta a los potenciales clientes, con preguntas claras, concretas, que arrojen la información que se busca, posteriormente, se analizan los resultados y se realiza la tabulación de los mismos y, por último, se realiza la interpretación de los datos obtenidos. Para calcular El tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula<sup>1</sup>:

---

N: es el tamaño de la población o universo (total de posibles encuestados).

K: es una constante que depende del nivel de confianza asignado.

e: es el error muestral deseado.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica del estudio. Generalmente es desconocido, se suele suponer que  $p=q=0.5$

### **2.2.3 Estudio técnico**

En esta parte se realiza una descripción básica, especificaciones o características del producto/servicio, aplicación/ uso del producto o servicio, diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio, frente a la competencia. Adicionalmente, se realiza una descripción del estado actual del producto o servicio y el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar. También hace parte del estudio técnico el diseño del proceso apoyado en un diagrama de flujo; y, la presentación de la tecnología requerida, como la descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada, necesidades técnicas y tecnológicas; mano de obra operativa especializada requerida y materias primas e insumos requeridos.

### **2.2.4 Estudio Organizacional**

Incluye la estructura organizacional, con el equipo directivo, organigrama y funciones básicas del equipo de trabajo. Se debe incluir tabla de sueldos y salarios de los colaboradores indicando valor de la nómina mensual. Además, se presenta el análisis DOFA y el marco legal de la organización. El análisis DOFA es una metodología que permite analizar la situación actual de la organización, desde cuatro aspectos básicos: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

---

<sup>1</sup> Consultado en: [http://es.m.wikipedia.org/wiki/Tamaño\\_de\\_la\\_muestra](http://es.m.wikipedia.org/wiki/Tamaño_de_la_muestra)

“Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos. Por lógica, consideremos como amenazas aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.

Fortalezas (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos. Por el contrario, consideramos como debilidades (o puntos débiles) los factores internos que perjudican el cumplimiento de nuestros objetivos” (José María, 2006)

Estos cuatro conceptos son la consecuencia del análisis externo e interno realizado durante la planeación estratégica de la organización. El objetivo principal de este análisis es lograr integrar las fortalezas, minimizar o solucionar las principales debilidades, entender a la competencia, crear nuevas y mejores oportunidades, y facilitar la toma de decisiones.

### **2.2.5 Estrategias**

- Estrategias de precios: Presenta un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento, punto de equilibrio y explica la manera mediante la cual definió el precio.
- Estrategias de distribución o prestación del servicio: La distribución es el instrumento de Marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar en donde desee adquirirlo. Para esta estrategia se debe indicar el diseño y canal de distribución, localización y dimensión de los puntos de venta, alternativas de penetración en el mercado y alternativas de comercialización.
- Estrategias de promoción: La promoción de ventas es el sistema de comunicación comercial que desarrolla un conjunto de técnicas empleadas para estimular la demanda de la empresa a corto plazo, mediante el añadido de beneficios extraordinarios y durante un período limitado de tiempo. En esta estrategia se debe preguntar ¿cuál es el público objetivo de su promoción de ventas?, ¿qué instrumento promocional o beneficio extra le va a brindar a sus compradores? (regalo, descuento, la financiación, el premio).
- Estrategias de comunicación: Selección de medios en los que va a promocionar su producto/servicio.
- Estrategias de servicio Garantía y servicio postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio a domicilio, otros)

### 2.2.6 Estudio Financiero

El objetivo de esta sección es identificar la viabilidad financiera de un proyecto. Se tienen en cuenta factores como la dimensión de la inversión inicial del proyecto y los recursos con los que se cuenta para la puesta en marcha del mismo, o las necesidades de financiamiento que se requieren. Se deben identificar los costos fijos y variables, los principales indicadores financieros. Para esta sección es necesario tener en cuenta algunos conceptos:

- Costo variable unitario: El costo variable unitario es el costo de producir o fabricar una unidad de bien/servicio. Para determinar este costo, se incluye el análisis de precios de materias primas, materiales e insumos.
- TIR: Está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro, o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos.
- EBITDA: Sigla en inglés de “Earnings before interest and taxes, depreciation and amortization”, o utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

## 2.3 Diseño de Experiencias de Servicio

*“Recurrir a experiencias singulares y gratamente memorables para los clientes es la mejor forma de darles razones para volver una y otra vez.”*

MK Marketing + Ventas

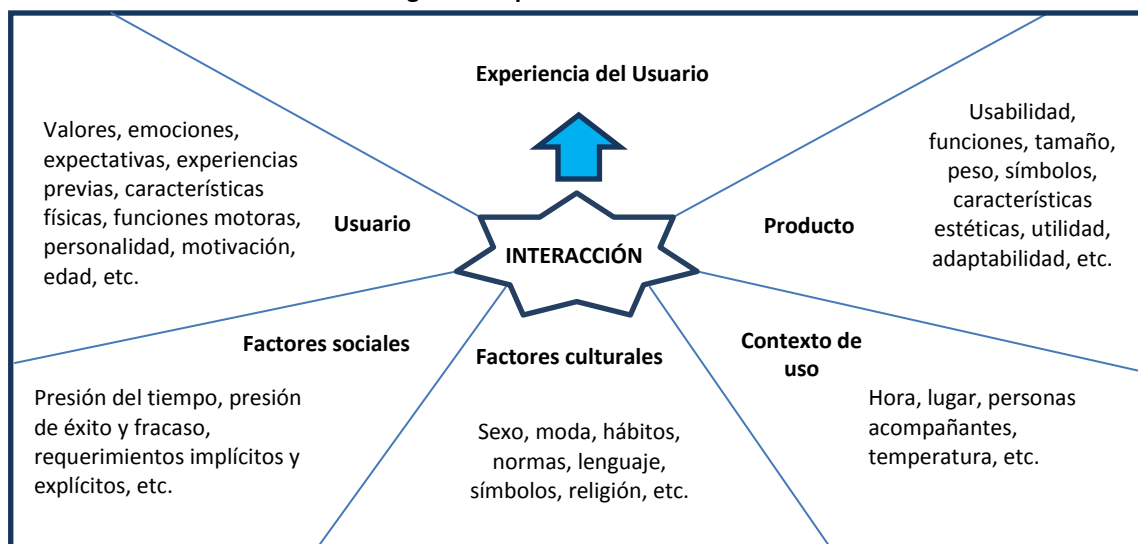
El diseño de experiencias de servicio nace como respuesta a las necesidades de los clientes, quienes más allá de buscar un producto o servicio, buscan toda una experiencia al momento de realizar sus compras. Al respecto veamos algunas definiciones:

En Valero (2013) se pueden encontrar sinónimos del término, el autor menciona que el diseño de experiencias también es conocido como marketing experiencial, diseño de experiencia del usuario, diseño emocional o experiencia de marca; Knapp (2003), define la experiencia del usuario como “el conjunto de ideas, sensaciones y valoraciones del usuario resultado de la interacción con un producto; es resultado de los objetivos del usuario, las variables culturales...” Es decir, allí no sólo juega el producto por sí mismo, sino también lo que el cliente espera recibir, el ambiente en el que recibe el producto y todas las sensaciones que se causan a partir de ello.

Según Alcaide y Soriano (2008), el enfoque de la experiencia debe estar dirigido hacia los sentidos: “para lograr una eficaz planificación de experiencias positivas hay que cambiar el enfoque y concentrarse en los clientes y preguntarse ¿qué quieren?, ¿cómo lo quieren?, ¿con qué se sienten satisfechos y con qué mal?, ¿qué les produce una experiencia memorable y qué atenta contra ella?”, en sus palabras: “... para llegar al corazón y al cerebro de sus clientes no existe otra vía ... puesto que cualquier experiencia no del todo positiva e incluso desagradable, hará que no quiera volver”. Es decir, se deben atrapar los cinco sentidos de cada cliente, teniendo especial cuidado con los colores, los sonidos, los aromas y el tacto que este pueda percibir en el lugar.

Otro aspecto a considerar tiene que ver con los factores que afectan la experiencia del usuario, las autoras Arhipainen y Tähti (2003) clasifican los diferentes factores que componen la experiencia del usuario en cinco grupos: factores propios del usuario, factores sociales, culturales, del contexto del uso y propios del producto, que están ligados a la interacción del usuario con los diferentes productos y/o servicios y que finalmente producen una experiencia (grata o no) en el cliente.

**Figura 2. Experiencia del Usuario**



**Fuente: Arhippainen y Tähti (2003)**

Por otra parte, Alcaide y Aires (2012) hablan de los productos similares entre la competencia, afirman que para los clientes, los productos que las empresas ofrecen actualmente, en los mismos sectores y categorías, tienden a parecerse demasiado entre ellos y, en consecuencia, son fácilmente sustituibles entre sí, por lo tanto, la única forma de hacer frente a los efectos de la competencia es la diferenciación. Cuando no queda otra alternativa, la diferenciación normalmente se hace por precios, pero de esta manera no se logra fidelizar ni retener a los clientes, así que la mejor opción es entrar a interactuar con las emociones del cliente, generando vínculos que permitan construir una relación a largo plazo.

Relacionando esto con el concepto de ventaja competitiva sostenible Thompson (2004) da importancia a la relación con el cliente: "si sus competidores están haciendo las mismas cosas que usted (y generalmente es así), el producto y el precio no darán a su empresa una ventaja competitiva sostenible perdurable. Pero si logra una ventaja en la forma en que los consumidores 'sienten' respecto a su empresa y desarrolla una relación más sólida con ellos, alcanzará una ventaja sostenible en el largo plazo".

### 3. MARCO CONTEXTUAL

De acuerdo con el Instituto Distrital de Turismo (2012), Bogotá es una ciudad cosmopolita en cuanto a gastronomía se refiere. Así, además de restaurantes especializados en comidas típicas bogotanas, los hay también que ofrecen menús de otras regiones del país, o cocina de diferentes partes del mundo. Turistas y locales pueden escoger para saborear excelente comida en las diferentes áreas especializadas de la capital como Zona C en el barrio La Candelaria, Zona T, Zona G, Zona M, y sectores como Usaquén y el Parque de la 93, las cuales también integran la rumba en la vida bogotana con acogedores bares, discotecas y estilos musicales para todos los gustos.

El sector en donde se pretende llevar a cabo este plan de negocios se ubica en la localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá, en donde se encuentran las afamadas Zona Rosa y Zona T, esta última denominada así por la intersección de dos calles peatonales que forman una letra T. Estas zonas ubicadas en el norte de la ciudad, están caracterizadas por atraer a cientos de turistas anualmente, tanto nacionales como extranjeros,<sup>2</sup> por la variedad de restaurantes, bares, lugares de rumba, tiendas de diseñadores, joyerías de renombre y espectáculos, que allí se disponen. A continuación se describen los aspectos generales y los aspectos más importantes de la localidad como el geográfico, económico y comercial.

#### 3.1 Entorno Actual General

Chapinero “por ser epicentro de la actividad comercial, financiera y de servicios de la ciudad, así como por albergar un importante número de instituciones de educación superior (15), en este territorio se desarrolla una serie de actividades estratégicas para la ciudad y la región”, lo que le imprime un carácter y dinámica muy particulares: confluye o mezcla lo más tradicional de la vieja Bogotá en sus barrios fundadores con modernísimos espacios y edificaciones de la actividad financiera, comercial y educativa, en actividades permanentes y altamente cambiantes durante el día y la noche (Mena, 2008, p. 22)

Por número de habitantes, Chapinero es la quinta localidad más pequeña; según el Censo de 2005 ocupa la posición 15, con 122.089 personas, un 1,80% del total de la Ciudad. Por sexo, el 55% constituida por mujeres y el 45% por hombres. Por rango de edad, el 60% de su población está entre los 15 y los 55 años. Debido a la presencia de gran número de universidades, industrias y negocios, la población flotante de Chapinero quintuplica a la población residente. (Mena, 2008, p. 40).

---

<sup>2</sup> Según cifras del Instituto Distrital de Turismo, en 2012 Bogotá registró 9.009.827 de turistas, de los cuales 966.748 llegaron del exterior y el resto de diferentes regiones del territorio nacional. De los visitantes, el 33% llega por vacaciones y recreación, el 29% por visitas a familiares y amigos, y en igual porcentaje por negocios de trabajo.

En Chapinero predomina la clase socioeconómica alta: El 45,8% de predios son de estrato 6 y ocupa la mayor parte del área urbana local, el 30,8% pertenece a predios de estrato 4, el estrato 5 representa el 11,7%, el 5,5% corresponde a predios de estrato 3, el 1,6% corresponde a predios no residenciales y el 1,5% restante corresponde a predios de estrato 1.

### 3.1.1 Entorno Geográfico

Figura 3. Ubicación geográfica



Fuente: Mena, 2008, p.9

“La Localidad de Chapinero está ubicada al oriente de la ciudad; va de la calle 39 a la calle 100, desde la avenida Caracas hasta los Cerros Orientales.” (Mena, 2008, p. 8) Al norte, limita con la calle 100 y la vía a La Calera, que la separan de la Localidad de Usaquén. Por el occidente, el eje vial Autopista Norte-Avenida Caracas la separa de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo. En el oriente, las estribaciones del Páramo de Cruz Verde, la “Piedra de la Ballena”, los cerros Pan de Azúcar y La Moya marcan el límite entre la localidad y los municipios de La Calera y Choachí. El río Arzobispo define la frontera sur con la Localidad de Santa Fe (Mena, 2008, p.9)

La localidad se encuentra dividida en cuatro zonas (cada una con su respectiva desagregación por sectores) de acuerdo con criterios de estratificación socioeconómica y división geomorfológica. Para efectos de este trabajo, se tendrá en cuenta la Zona 4: área urbana de conformación múltiple, comprendida entre el límite de los Cerros Orientales y la Avenida Caracas y su prolongación por la Autopista Norte, desde la calle 67 hasta la calle 100, compuesta por tres sectores, que se caracterizan por mostrar una concentración de la población en los estratos 4, 5 y 6. (Mena, 2008, p. 9)

### **3.1.2 Entorno Económico**

En Chapinero se localiza el mayor número de empresas de Bogotá, 23.581, equivalente al 12%. La estructura empresarial de la localidad se concentra en el sector servicios (84%), industria (5,9%) y construcción (5,8%). En la localidad hay una alta presencia de microempresarios. Del total de empresas (23.581), 16.283 son microempresas que representaron el 69% de la localidad y el 9,3% de Bogotá. Los sectores económicos en los que se encuentra el mayor número de empresas de la localidad de Chapinero son: servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (30,2%), comercio (22,8%), intermediación financiera (8,4%), y hoteles y restaurantes (7%).

La mayor proporción de las empresas de Chapinero se localizan geográficamente en la parte norte de la localidad, cerca de las avenidas principales. Se destacaron por concentración empresarial los barrios tradicionales de Chicó Norte, Lago Gaitán, La Porciúncula, Chapinero Central, Chicó, Quinta Camacho, Chicó Norte II, Antiguo Country, Chicó Norte III y Chapinero Norte.

### **3.1.3 Entorno Comercial**

Según la Alcaldía Local de Chapinero (2013) “La Zona T y su área de influencia están ubicadas en una de las piezas del alma nocturna de Bogotá: alberga hoteles de alto estándar, discotecas, casinos, centros comerciales, boutiques, restaurantes, bares y cafés de calidad.” Entre los restaurantes del área se encuentran: 14 inkas, Andrés DC., Wok, Bellini, La Bolera, Di Luca, La Toscana, Museo del Tequila, Teriyaki, San Giorgio Trattoria, Crepes & Waffles, entre otros; cabe aclarar que en este entorno no existe un restaurante dedicado exclusivamente a la comida americana, mientras que los bares en la zona varían y mezclan diferentes estilos. Entre los bares se destacan: The Irish Pub, Bogotá Beer Company, Beer Station, Ísola, Tirana, entre otros.

## 3.2 Perspectivas de Crecimiento

### 3.2.1 Perspectivas de Crecimiento Económico y Comercial

La Zona T en Bogotá ha venido creciendo a ritmo acelerado, allí se han venido y se siguen concentrando las tiendas y marcas más exclusivas en la ciudad, lo cual conlleva a la atracción de un mayor número de visitantes en el sector, especialmente aquellos con mayor poder adquisitivo. Al respecto, la revista Semana (2012) sostiene: “Cuando se habla de tiendas de lujo se piensa de inmediato en la Quinta Avenida de Nueva York, Bond Street en Londres o la Avenida Montaigne en París. Sin embargo, los colombianos aún no se han percatado de que la Zona T y el Centro Andino de Bogotá se están convirtiendo en algo muy parecido, o por lo menos en el albergue de tiendas de lujo que nunca Colombia se había imaginado llegar a tener. Y que de hecho, muy pocas capitales del mundo poseen.” Esta atracción genera que los visitantes, además de demandar lujos y variedad de tiendas, requieran también una oferta gastronómica amplia y con excelentes niveles de servicio; pues la Zona T, a diferencia de otras zonas, mezcla la comida, las compras y la vida nocturna.

En cuanto a gastronomía se refiere, la ciudad de Bogotá le lleva ventaja a varias de sus pares en la zona; según Iván Bohórquez, Presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), el boom gastronómico de la ciudad no es un fenómeno repentino, sino una estrategia que se viene trabajando desde hace mucho tiempo. Para Harry Sasson, reconocido chef colombiano, “hace unos años, Caracas nos aventajaba en el tema gastronómico. La capital venezolana tenía grandes restaurantes de comida internacional... Ahora, nosotros le llevamos 10 años de ventaja a Caracas y tanto ellos como personas de otros países vienen a probar nuestra gastronomía” (citado en Proexport, 2013).

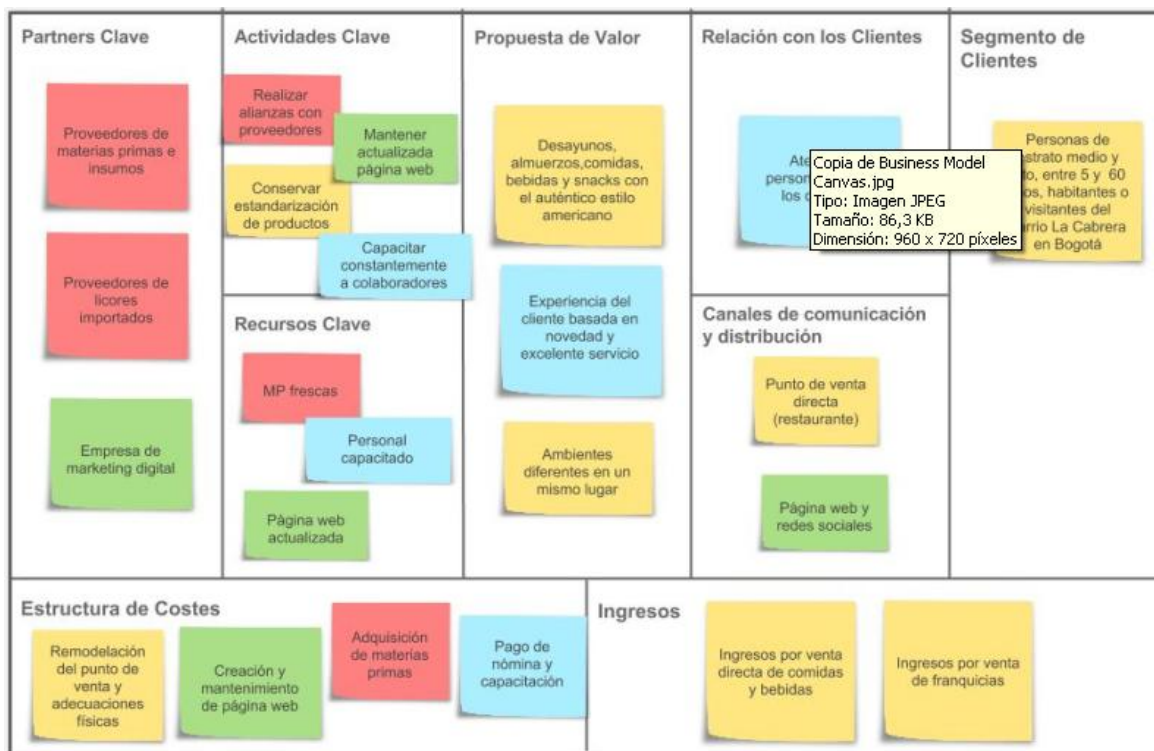
A la capital colombiana no sólo han llegado grandes restaurantes y variados estilos de comida, sino también diferentes instituciones y escuelas de cocina que han escogido a la ciudad por su notorio auge a nivel Latinoamericano. Según Francisco Orobitg, director general de la Escuela Superior de Hostelería Artxanda Bilbao, escuela española que llega a Bogotá, se decidió llegar a Colombia, a Bogotá particularmente, porque es la ciudad Latinoamericana con mayor crecimiento en el mundo de la hostelería y la restauración ... “además de que tiene una proyección muy grande a futuro” (Díaz, 2013)

## 4. PLAN DE NEGOCIOS DEL PROYECTO

### 4.1 Modelo Canvas Hipotético

Para dar inicio a este estudio, se toma como referente un modelo de negocios hipotético, construido a partir del conocimiento empírico, las percepciones del mercado y las posibles variables que pueden influir en el negocio, tomados por el autor. Posteriormente, después de los estudios realizados, se propondrá el modelo Canvas con información real y veraz. A continuación se presenta el modelo Canvas hipotético para la idea de negocio:

Figura 4. Modelo Canvas Hipotético



Fuente: Elaboración Propia. Basado en plantilla de Advenio

Las personas de estrato medio y alto, entre 50 y 60 años, habitantes o visitantes del barrio La Cabrera, podrán disfrutar en el restaurante, desayunos, almuerzos, comidas, bebidas y snacks con el auténtico estilo americano, y diferentes ambientes reunidos en un mismo lugar, es decir, punto de venta directa en donde podrán gozar de la mejor atención personalizada y de un excelente servicio.

Esta experiencia de novedad y servicio también podrán vivirla a través de la página web del restaurante y a través de la interacción con las redes sociales dispuestas por la marca para tal fin.

Para ofrecer a los clientes estas comidas y bebidas con auténtico estilo americano, es indispensable contar con disponibilidad de materias primas frescas en todo momento y personal altamente capacitado que permitan que la experiencia del cliente esté basada en la novedad y excelente servicio.

Es de vital importancia conservar la estandarización de los productos ofrecidos, para que se conviertan en productos únicos en su estilo; realizar alianzas con los proveedores y así garantizar la disponibilidad e insumos frescos; capacitar constantemente a los colaboradores, para que el servicio prestado siempre sea excelente, y mantener actualizados todos los canales de comunicación con los clientes, para que su experiencia siempre sea la mejor. La realización de todas estas actividades, implica costos importantes para la remodelación y ambientación del restaurante, la creación y mantenimiento de la página web, el pago de salarios a colaboradores y la adquisición de las materias primas a proveedores.

## **4.2 Desarrollo del Modelo de Negocios del Proyecto**

### **4.2.1 Naturaleza del Proyecto**

#### **4.2.1.1 Justificación.**

La propuesta busca satisfacer al 83% de la población presente en la zona (trabajando o viviendo) que no encuentra desayunos temprano en la mañana, a través de la innovación en el diseño de un restaurante con la posibilidad de tener diferentes momentos durante el día (breakfast, grill and bar), reunidos en un mismo espacio, que estén marcados por la tendencia americana y que se diferencien por la experiencia de servicio que vive el cliente mientras se encuentra en nuestras instalaciones. Esto lo ratifica el estudio de mercado (numeral 4.2.3.4) en el cual, el servicio y la calidad fueron escogidos como los aspectos más importantes y con mayor calificación a la hora de comer (puntajes de 3.5 y 4.3 respectivamente, en una escala de 1 a 5) Tal como lo plantea el Canvas, con esta propuesta se busca resolver un problema o satisfacer una necesidad, utilizando uno de los elementos que contribuye a crear valor: la novedad.

#### **4.2.1.2 Nombre de la Empresa.**

American Spot (Breakfast, Grill & Bar).

#### **4.2.1.3 Tipo de Empresa.**

Empresa comercial

#### **4.2.1.4 Ubicación y Tamaño.**

Atendiendo los resultados del estudio de mercado, (numeral 4.2.3.4), en el cual el 62% de los encuestados escogió la Zona T como la zona preferida para reuniones con amigos, la empresa se ubicará inicialmente en el barrio La Cabrera, localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá. Será una empresa que por su número de empleados y cantidad de activos se clasifica como pequeña.

#### **4.2.1.5 Visión y Misión.**

##### **Misión**

American Spot, Breakfast, Grill & Bar ofrece una experiencia de servicio única con estilo auténtico americano, donde sus comensales podrán disfrutar de acuerdo al momento del día, de diferentes ambientaciones y tipos de comida sin cambiar de espacio.

Nuestra misión se basa en el estudio de mercado, cuyos resultados demuestran que los clientes están dispuestos a pagar más por un mejor servicio y comida de calidad, al igual que desean encontrar lugares especializados en comida americana (93% de los encuestados)

### **Visión**

En el 2015, American Spot, Breakfast, Grill & Bar será reconocido como el restaurante número uno en comidas al estilo americano, caracterizado por un ambiente y servicio diferencial; y será escogido por sus colaboradores como uno de los mejores lugares para trabajar.

#### **4.2.1.6 Objetivos de la Compañía.**

##### *4.2.1.6.1 Corto plazo (1 año).*

- Posicionar el restaurante en el mercado local (Bogotá).

Al respecto, en el marco contextual en lo que se refiere a entorno actual y perspectivas de crecimiento (numerales 3 y 3.2) y en Análisis del Sector (numeral 4.2.2.2) se destaca que en la ciudad de Bogotá existe la tendencia de consolidación de zonas gastronómicas especiales las cuales favorecen el establecimiento de nuevos puntos de venta.

- Ser reconocidos como los mejores en el tipo de productos y servicio ofrecidos.

Dado que la mayoría de personas en la zona no encuentra un lugar donde desayunar temprano en la mañana (83%) y de estos el 93% desearía encontrar un lugar especializado en desayunos americanos, American Spot tiene la oportunidad de convertirse en el mejor restaurante de su categoría y estilo. Al respecto, la teoría de ventajas competitivas sostiene que aquella característica o factor que los consumidores perciben como único y determinante en una empresa, la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado, por lo cual, American Spot pretende tomar esta oportunidad y convertirla en ventaja competitiva del negocio.

- Recuperar la inversión inicial de los socios y generar utilidades.

##### *4.2.1.6.2 Mediano plazo (3 años).*

- Establecer relaciones estratégicas con los proveedores, las cuales garanticen el funcionamiento ininterrumpido del negocio.

Al respecto, el modelo Canvas sostiene que la red de aliados se crea con el fin de optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos, o adquirir recursos, por lo cual para American Spot este es un punto de alta importancia.

- Alcanzar nuevos mercados en otras ciudades principales de Colombia.

Lo anterior, atendiendo las tendencias descritas en el marco contextual y en el análisis del sector (numerales 3.2 y 4.2.2.2), en el cual se destaca que el mercado gastronómico en el país tiende a americanizarse cada vez más y la variedad gastronómica empieza a reflejarse en ciudades principales distintas de Bogotá.

#### *4.2.1.6.3 Largo plazo (8 años).*

- Consolidar la marca como una cadena de restaurantes a nivel nacional.

Este objetivo va de la mano con el objetivo anterior de mediano plazo, en el que se pretende alcanzar nuevos mercados en otras ciudades principales de Colombia, puesto que la fijación en esas zonas, permitiría la consolidación de una marca fuerte a nivel nacional que daría paso a la constitución de una cadena de restaurantes.

- Establecer la venta de franquicias a nivel nacional.

Este objetivo está muy ligado al objetivo anterior, pues al consolidar la marca como cadena de restaurantes, se puede establecer la venta de franquicias.

- Introducir componentes de tecnología en nuestros puntos de venta, como mesas digitales para ordenar los pedidos de manera automática.

En el Canvas que se plantea para este modelo de negocio, se destaca la novedad del servicio. En el futuro, incluir componentes de tecnología en la estrategia de servicio puede resultar como un aspecto de bastante novedad para los clientes, lo cual hará de su estadía en las instalaciones una experiencia más placentera.

#### **4.2.1.7 Ventajas Competitivas.**

Para American Spot, las características y/o factores, en el corto plazo, que los consumidores percibirán como únicos y determinantes, para regresar una y otra vez, son las siguientes:

- Experiencia de servicio a clientes.

Basados en la calificación de este aspecto en el estudio de mercado, como uno de los más importantes a la hora de comer (3.5 de 5), en American Spot creemos que la

excelencia en el servicio es la base de nuestra diferenciación: una experiencia memorable hará que los clientes regresen una y otra vez. Es por esto, que se buscará constituir la experiencia de servicio como una de las ventajas competitivas del negocio, la cual permita el reconocimiento en el sector como el mejor de su categoría. Más adelante, en el numeral 4.2.6 Estrategias, se expondrá detalladamente la estrategia de servicio con la cual se pretende alcanzar esta ventaja.

- Experiencia de colaboradores.

En American Spot no sólo los clientes tendrán una experiencia memorable, sino también todos los colaboradores y socios (proveedores) involucrados en los procesos productivos, de transformación y de prestación del servicio del negocio. De esta manera, la compañía busca asegurar la lealtad y la satisfacción de todos los eslabones de la cadena, mediante acuerdos justos, remuneraciones por encima del promedio, programas integrales de crecimiento y diversos factores que contribuyan al crecimiento tanto de la compañía como de sus miembros. Este aspecto impacta directamente el crecimiento y desarrollo de la empresa, debido a que trabajadores motivados y felices en su lugar de trabajo, son más productivos, tienen mejor rendimiento, y en especial, transmiten esa motivación con un mejor servicio prestado a los clientes. A continuación se detallan los programas que se tienen previstos para hacer de American Spot el mejor lugar para trabajar:

- Programa de formación integral a colaboradores: El programa de formación integral a colaboradores incluirá no sólo los aspectos técnicos necesarios para el desarrollo adecuado de las funciones asignadas, sino también, American Spot quiere mejorar el nivel de inglés de sus colaboradores, puesto que al ser un restaurante al estilo americano, este aspecto es de suma importancia para agregar valor al servicio prestado. En este sentido, se realizarán capacitaciones semestrales para todos los colaboradores (nuevos y antiguos), y diariamente, en las reuniones de equipo, se destinará un corto espacio para la práctica del idioma.
- Remuneración y acuerdos justos: Para American Spot, el recurso humano es el factor clave para la diferenciación, por lo cual, los salarios de los colaboradores se encontrarán por encima del promedio del sector. El detalle de salarios se encuentra en el numeral (4.2.5.4) Administración de sueldos y salarios. Dentro de recurso humano, también se considera la participación de los proveedores como piezas claves del éxito de la empresa, tal como se menciona en el Canvas, razón por la cual, se propenderá siempre por el mantenimiento de excelentes relaciones comerciales, con acuerdos de pago justos y beneficiosos para toda la cadena de abastecimiento.

## 4.2.2 Investigación de Mercados

### 4.2.2.1 Análisis del Mercado.

Como se identificó en el estudio de mercado, las personas (83%) desearían encontrar más lugares dónde desayunar temprano en la mañana y, de las personas que trabajan en la zona (56%), alrededor del 80% almuerza en la zona. De esta manera, para llevar a cabo la promesa de valor de ofrecer a los clientes diferentes momentos durante el día (breakfast, grill & bar), se ha realizado el análisis de la población desde las perspectivas de cada momento, que se superponen entre sí, para así estimar con mayor precisión el mercado potencial que se presentaría durante cada uno. En general, el mercado objetivo al que se pretende llegar es un nicho de mercado que está caracterizado por enfocarse en habitantes de cinco localidades de la ciudad de Bogotá: Usaquén, Chapinero, Suba, La Candelaria y Teusaquillo, pertenecientes a los estratos medio y alto.

Durante los dos primeros momentos del día (breakfast & grill), que se ha determinado transcurrirán de 7 a.m. a 6 p.m., debido a la carta de productos ofrecidos y el marcado ambiente familiar, se seleccionó la población de edades entre los 5 y 60 años, en los estratos y localidades ya determinados. A continuación se presenta la Tabla 3., la cual contiene los datos aproximados de mercado potencial para breakfast & grill:

**Tabla 4. Mercado Potencial – Primeros momentos**

Localidad	Población	% Estrato M-A	Población 5-60	Población estrato y edad
Usaquén	464.656	88,90%	377.985	336.029
Chapinero	131.027	87,20%	105.318	91.837
Suba	1.018.629	64,20%	849.160	545.161
La Candelaria	24.095	39,20%	19.580	7.675
Teusaquillo	143.891	99,90%	114.701	114.586
<b>TOTAL</b>	<b>1.782.298</b>		<b>1.466.744</b>	<b>1.095.288</b>

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación. Proyecciones de población según localidad (2006-2015)

Para este momento del día, el mercado potencial global es de 1.095.288 personas. Sin embargo, teniendo en cuenta la ubicación de la empresa en el barrio La Cabrera de la ciudad de Bogotá, localidad de Chapinero, el mercado potencial se centra en 91.837 personas.

Por otra parte, para los últimos momentos del día (grill & bar) la carta de productos ofrecidos tendrá ciertas variaciones en donde se incluirán bebidas alcohólicas, se mantendrán los productos de la parrilla y se suspenderán los productos de breakfast, con un horario de 3 p.m. a 2 a.m. De esta manera, el mercado objetivo al que se pretende abarcar varía en el rango de edades, de 18 a 60 años de edad. En la siguiente tabla se muestra el número potencial de clientes:

**Tabla 5. Mercado Potencial – Momentos finales**

<b>Localidad</b>	<b>Población</b>	<b>% Estrato M-A</b>	<b>Población 20-60</b>	<b>Población estrato y edad</b>
Usaquén	464.656	88,90%	275.702	245.099
Chapinero	131.027	87,20%	82.712	72.125
Suba	1.018.629	64,20%	592.707	380.518
La Candelaria	24.095	39,20%	14.185	5.561
Teusaquillo	143.891	99,90%	89.476	89.387
<b>TOTAL</b>	<b>1.782.298</b>		<b>1.054.782</b>	<b>792.689</b>

**Fuente: Secretaría Distrital de Planeación. Proyecciones de población según localidad (2006-2015)**

Para la sección de momentos finales de la experiencia del cliente, se estima un mercado potencial de 792.689 personas, que al concentrarse en el lugar de ubicación de la empresa se reduce a 72.125 clientes potenciales. De esta manera, si se realiza un cálculo promedio entre la población potencial de todos los momentos del día, el resultado final es de 943.989 personas como mercado potencial global, y 81.981 personas en la zona de ubicación. Finalmente, considerando que tan sólo el 2% de la población allí presente decida vivir la experiencia Breakfast, Grill & Bar, el mercado real sería de 1.640 personas.

#### **4.2.2.2 Análisis del Sector**

El acelerado ritmo de vida que se ha presentado durante los últimos años, ha provocado grandes cambios en los hábitos de consumo de la población colombiana, especialmente de las grandes ciudades, donde las personas han pasado de un consumo en el hogar a un consumo en restaurantes y lugares de comidas ya preparadas. Estos factores, “sumados a la tendencia de que los dos miembros de una pareja trabajen y los tiempos de desplazamiento en la ciudad sean cada vez mayores, están impulsando el auge del consumo de comida fuera del hogar” (Arango, citado en El país, 2012). Es así como “en Bogotá, el consumo por fuera de casa aumenta anualmente entre 8% y 9%.” (Pérez, 2013).

Lo anterior explica por qué “en los últimos dos años se han abierto más de 11 grandes restaurantes en Bogotá, y las inversiones que vienen superan los \$20.000 millones, transformando en variedad y calidad la oferta, no sólo gastronómica sino también de vida nocturna para la capital...El mercado de restaurantes e, incluso, de rumba en la ciudad se está transformando...En todas las zonas de restaurantes se está cocinando algún proyecto de gran magnitud o uno abrió sus puertas al público, con inversiones no sólo locales sino de exterior.” (Revista Dinero, 2004)

Bogotá es “una de las ciudades de América Latina donde existe un mayor ingreso per cápita, lo que atrae a más empresarios de la industria gastronómica internacional.” (Pérez, 2013). En 2003, el sector de restaurantes y hoteles representó el 4% de total de empresas constituidas en Bogotá. Desde entonces, “la estrategia ha sido crear zonas en la que se facilite desarrollar nuevos restaurantes más cerca de su mercado objetivo” (Revista Dinero, 2004). Zonas como la Zona G, Zona T o Zona M han favorecido la consolidación de estos nuevos restaurantes.

Por otra parte, el mercado colombiano y, en general, los mercados latinoamericanos, presentan una tendencia creciente a americanizarse, los productos, la música y la cultura americana cada vez se integran más, cada vez más es mayor el número de latinos que viajan a Estados Unidos no sólo en busca del sueño americano, sino con fines exclusivos de recreación y placer, razones por las cuales, American Spot tendría una fuerte acogida.

#### **4.2.2.3 Análisis de la Competencia**

En la ciudad de Bogotá la oferta de restaurantes-bar es amplia y variada. Con el aumento de la inversión extranjera y consigo la llegada de habitantes foráneos, en la oferta gastronómica se encuentra estilos que van desde lo oriental, pasando por lo mediterráneo y europeo hasta estilos suramericanos. Sin embargo, a la hora de buscar restaurantes con comida y estilo típico americano, la oferta es limitada.

Al escuchar comida americana lo primero que llega a la mente son alitas y hamburguesas, y de hecho, existen muchos lugares donde estos productos hacen parte del menú, o que se especializan en sólo uno de ellos, no obstante, no se encuentra un lugar que reúna el ambiente, la música, el servicio, y la variedad de productos que caracterizan el estilo americano, razón por la cual no existen competidores directos para el modelo de negocio que se pretende llevar a cabo. A continuación se listan y describen brevemente los competidores que tienen una tendencia similar a la de nuestro modelo de negocio, como restaurantes-bar:

- **The Irish Pub:** Es un “bar” al estilo irlandés que cuenta con dos locales, ubicados en la Zona T y el sector de Usaquén de la ciudad de Bogotá. Ofrece ambiente (decoración y música), servicio y carta de bebidas y comidas propias de un pub irlandés. Su fuerte son las bebidas, especialmente las cervezas, con una limitada oferta de comidas.
- **Bogotá Beer Company:** Conocida como la cervecería pequeña más grande de Colombia, produce y comercializa su propia marca de cervezas artesanales. En sus doce locales o pubs se ofrecen platos cerveceros como salchichas alemanas,

empanadas y costillitas. Su decoración evoca los años dorados de la historia bogotana y detalles de su cervecería, sus cervezas y otras cervezas del mundo.

- **Wingz:** Restaurante colombiano con estilo de los años 80 que cuenta con 3 locales en la ciudad de Bogotá, y tres en las ciudades de Pereira, Manizales y Cali respectivamente. Ofrece diferentes tipos gastronómicos a pesar de estar orientado a las alitas. Se pueden distinguir productos como: totopos y quesadillas mexicanas, sopas y cazuelas, ensaladas y acompañamientos de papas en diferentes presentaciones. Su plato fuerte son las alitas en variedad de salsas picantes, que se acompañan de cervezas.
- **Buffalo Wings:** Es un bar restaurante que recrea la cadena estadounidense del mismo nombre, donde los comensales encuentran alitas, hamburguesas, costillitas ahumadas, pizzas, nachos, quesadillas, pechugas apanadas, entre otros que conforman la carta, acompañados por cervezas nacionales e importadas.

En la lista anterior, se evidencia que son modelos de negocio que se dedican exclusivamente a comidas y bebidas para ser consumidas al medio día, en la tarde o la noche, sin embargo, ninguno de los nombrados anteriormente ofrece comidas para la mañana, es decir, desayunos. American Spot...Breakfast, Grill & Bar comprende este momento del día dentro de su oferta de productos y modelo de servicio. A continuación, se presenta un análisis más preciso del perfil competitivo (MPC) de la empresa con respecto a competidores expuestos anteriormente. En la matriz, se definieron cinco factores clave de éxito para la industria restaurantera, los cuales se calificaron de 1 a 4, siendo 4 la mejor calificación, como se describe a continuación:

- 1: Debilidad Mayor
- 2: Debilidad Menor
- 3: Fortaleza Menor
- 4: Fortaleza Mayor

**Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	AMERICAN SPOT		TGI FRIDAY'S		THE IRISH PUB		BUFFALO WINGS		BBC	
		CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO
Competitividad de precios	0,21	3	0,63	3	0,63	4	0,84	4	0,84	4	0,84
Ubicación geográfica	0,21	4	0,84	3	0,63	4	0,84	3	0,63	4	0,84
Estándares operacionales	0,21	3	0,63	3	0,63	3	0,63	3	0,63	3	0,63
Servicio amable y eficaz	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Decoración/ Ambientación	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68	3	0,51	3	0,51
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,58</b>		<b>3,17</b>		<b>3,59</b>		<b>3,41</b>		<b>3,22</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la calificación ponderada total que arroja la matriz, The Irish Pub es el competidor más fuerte de los cinco en la lista, seguido por American Spot y Buffalo Wings. Para American Spot, los factores clave de éxito que le permiten posicionarse en segundo lugar son, la ubicación geográfica, el servicio amable y eficaz y, la decoración/ambientación del lugar.

En cuanto a la ubicación geográfica, la calificación fue otorgada teniendo en cuenta la zona en la cual American Spot tendría su punto de venta, es decir, en la Zona T y/o sus alrededores, en la localidad de Chapinero. Es por esto que TGI Friday's y Buffalo Wings obtienen menores calificaciones puesto que sus puntos de venta más cercanos se encuentran ubicados en el Parque de la 93 y no tienen presencia directa en la zona donde se llevará a cabo el proyecto.

Con respecto a la competitividad de precios, después de realizar el análisis de precios de cada empresa, basándose en los productos ofrecidos en la carta, se considera que American Spot y TGI Friday's manejan precios ligeramente por encima del promedio, por lo tanto, obtienen una calificación un punto por debajo del resto de competidores, quienes comparados entre sí, manejan precios muy similares. En relación con los estándares operacionales, se otorga la misma calificación para todos los competidores, porque se considera que el éxito de su modelo de negocio se debe en gran medida a la estandarización.

Finalmente, para calificar el factor de decoración y ambientación, se tuvo en cuenta que el estilo propuesto por el negocio estuviera acorde con la ambientación efectiva en el lugar, y que todos los elementos allí presentes representaran y correspondieran con la imagen de cada competidor. De esta manera, American Spot, The Irish Pub y TGI Friday's obtuvieron la mayor calificación porque su ambientación es un fiel reflejo del slogan y del estilo definido para cada negocio.

### 4.2.3 Estudio de Mercado

#### 4.2.3.1 Objetivo del estudio

El objetivo del estudio es conocer las preferencias y hábitos de consumo de los clientes potenciales con respecto a desayunos, comidas y bebidas alcohólicas.

#### 4.2.3.2 Encuesta tipo

Revisar Anexo 1.

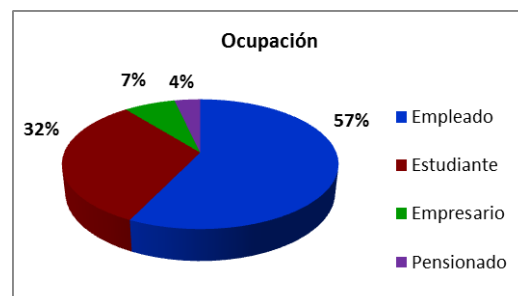
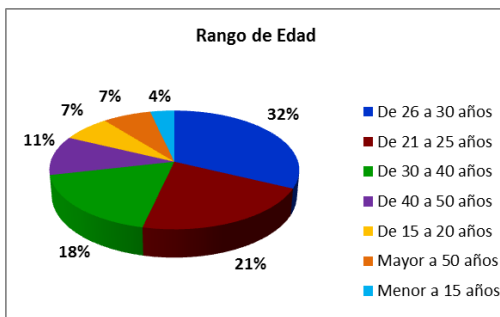
#### 4.2.3.3 Aplicación de encuesta

La encuesta se aplicó en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Chapinero, de manera personal y telefónica con los encuestados y mediante encuestas virtuales que fueron enviadas por correo electrónico, a las personas que se encuentran dentro del rango de edad, localidad y estrato (subjeto) que se definieron en el capítulo 4.2.2 Investigación de Mercados. Estas encuestas fueron realizadas en los meses de junio y julio de 2013 en diferentes horarios del día tanto entre semana, como los fines de semana. Para hallar el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta el promedio de la población potencial en los dos momentos, es decir, 943.989 personas, un nivel de confianza del 90% y un nivel de variabilidad de 0.5

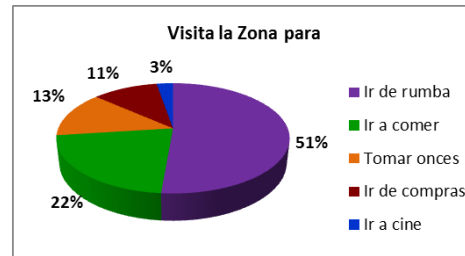
De esta manera, el tamaño de la muestra resultó en 68 encuestas. En el barrio La Cabrera se aplicaron 30 encuestas directamente, se respondieron 21 encuestas de manera virtual y las 17 encuestas restantes se realizaron de manera telefónica.

#### 4.2.3.4 Resultados obtenidos

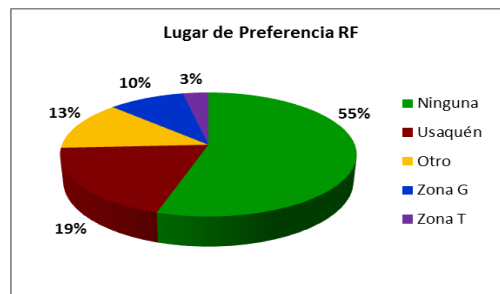
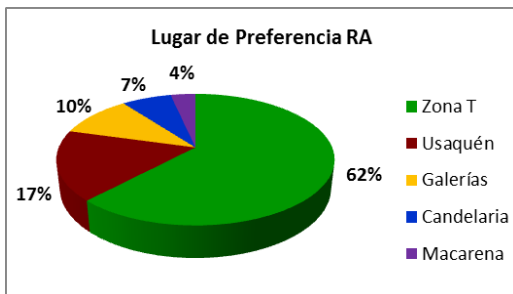
A continuación se presentan los resultados generales de las encuestas realizadas a las 68 personas de la muestra. En primer lugar, se pudo observar que la mayor parte de la población encuestada (53%) se encuentra en un rango de edad entre 21 y 30 años, y el 57% son empleadas:



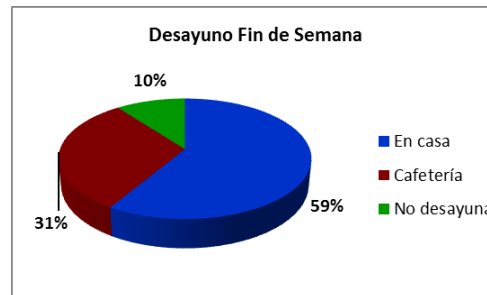
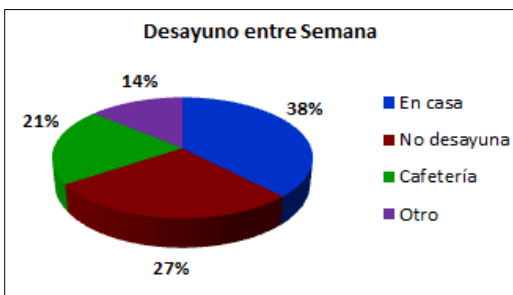
De las personas encuestadas, el 57% son empleados, de los cuales el 30.8% trabaja en la zona (zona T – zona Rosa). Además, el mayor porcentaje de personas encuestadas visita la zona (56%), seguido por las personas que trabajan en la zona con (38%). Cabe aclarar que la mayoría de personas que visitan la zona (51%) lo hacen para “ir a rumbar” seguido por ir a comer, y los horarios de preferencia para permanecer en la zona, exceptuando a quienes trabajan allí, son la tarde y la noche.



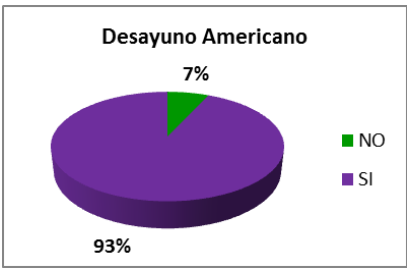
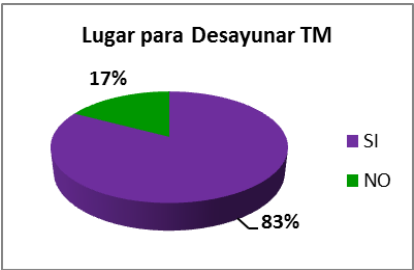
A la hora de escoger un lugar para compartir con familiares y amigos, estos fueron los resultados de acuerdo con las preferencias de los encuestados:



De acuerdo con las gráficas anteriores, mientras que para reuniones con amigos, la Zona T es la preferida por los consumidores, para reuniones con familiares, las personas en su mayoría no tienen ningún lugar predilecto, pero se destaca Usaquén que ocupa el segundo lugar de preferencia. Por otra parte, se pudo evidenciar que la distribución de porcentajes es similar en cuanto al lugar en que desayunan las personas normalmente entre semana, mientras que los fines de semana, el comportamiento presenta unas variaciones importantes:

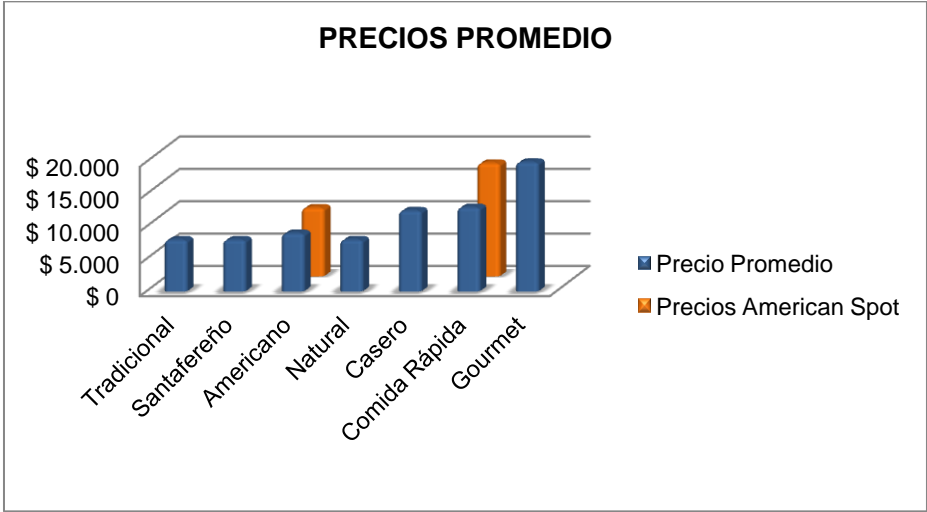


Adicionalmente, al 83% de los encuestados les gustaría encontrar un lugar donde desayunar temprano en la mañana, y, de este porcentaje, un 93% considera que le gustaría encontrar un lugar especializado en desayunos americanos:



La calificación de los aspectos más importantes a la hora de comer se comportó de la siguiente manera (basado en una calificación de 1 a 5, siendo 5 el más importante): El sabor se ubica como aspecto más importante, con una calificación promedio de 5 puntos otorgada por el 60% de los encuestados, en orden le siguen la calidad, el servicio, el ambiente y la variedad.

En general, los precios promedios que las personas están dispuestas a pagar por un desayuno y por un almuerzo (en la gráfica se observan los tipos de desayunos y almuerzos disponibles), son los siguientes:



#### **4.2.3.5 Conclusiones del estudio realizado**

De acuerdo con los resultados mostrados anteriormente, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- La población objetivo del plan de negocios corresponde con los datos arrojados en las encuestas realizadas, pues los rangos de edades y los estratos son acordes al público que se busca abarcar.
- Un gran porcentaje de personas encuestadas (48%) no desayuna entre semana o desayuna en cafeterías, esto se debe, haciendo una indagación más profunda, a la poca disponibilidad de tiempo, por lo cual omiten esta comida tan importante en el día. De allí se puede explotar una oportunidad de negocio, pues siguiendo esa misma línea, a un gran porcentaje de personas les gustaría encontrar un lugar donde desayunar temprano en la mañana, especialmente cerca a su trabajo. La mayoría de lugares abren entre 8 a.m. y 9 a.m., hora a la cual ya han entrado a laborar. Siendo así, American Spot podría suplir la carencia de sitios para desayunar en la zona, ofreciendo una alternativa diferente en desayunos.
- De acuerdo con los lugares de preferencia elegidos para reuniones familiares, se visualiza un gran potencial para explotar el mercado familiar, puesto que no existe una cultura o una costumbre muy marcada de reunirse con los familiares en lugares diferentes al hogar, por lo cual en su mayoría (55%), las personas escogieron la opción 'Ninguna'. American Spot busca posicionarse en la mente de las familias como el lugar preferido de reunión y encuentro, gracias al ambiente propicio presente en nuestros locales.
- La mayoría de encuestados (77%) escogió como desayuno preferido el desayuno tradicional, compuesto por huevos, pan y bebidas calientes. Se pudo inferir que entre las opciones presentes en el mercado, esta es la mejor opción; sin embargo, al mencionar desayunos americanos, no muchos encuestados conocían de que se trataba pero les gustó la idea de encontrar un lugar especializado en este tipo (93%). Ante esta realidad, American Spot se enfrenta ante el reto de concentrar sus esfuerzos para lograr introducir nuevos elementos, en materia gastronómica – especialmente los desayunos, a la cultura de los colombianos.
- Los precios promedio que los consumidores están dispuestos a pagar por cada tipo de desayuno y almuerzo, se ajustan a las condiciones y precios del mercado. Teniendo en cuenta la estructura de costos generada para American Spot, estos precios de mercado son suficientes para obtener los márgenes de ganancia esperados.

- Es necesario re plantear el límite de horario de atención para los días lunes, martes y miércoles, puesto que después de la observación realizada durante las encuestas, en estos días la cantidad de público que converge en la zona es muy reducida, contrario a lo que sucede en los días jueves, viernes y sábado, días en que la zona es altamente concurrida.

#### **4.2.4 Estudio Técnico**

##### **4.2.4.1 Concepto del producto o servicio**

Los productos ofrecidos en nuestro restaurante serán diferentes de acuerdo con el momento del día que se esté viviendo, a continuación se definen los momentos con sus respectivos productos, teniendo en cuenta el potencial encontrado en el estudio de mercado (numeral 4.2.3):

- **Primer momento del día: Breakfast**  
Durante el horario de desayuno, comprendido entre las 7:30 a.m. y 11 a.m., los productos a ofrecer serán: omelettes, pancakes, waffles, crepes, bebidas frías y calientes. Con respecto a este momento, en el estudio de mercado se comprueba que las personas no encuentran en el entorno muchos lugares para desayunar temprano en la mañana (83%), y consideran que les gustaría encontrar una oferta de desayunos americanos que actualmente no es tan amplia (93%).
- **Segundo momento del día: Grill**  
Este momento del día empieza desde las 11 a.m., con productos de la parrilla como hamburguesas, alitas, costillitas, ensaladas y sándwiches, bebidas frías y calientes, se introducen bebidas alcohólicas; mientras que se suprimen de la carta los omelettes que corresponden netamente al desayuno. Esta oferta se extiende hasta las 5 p.m. cuando se suprimen de la carta los pancakes, waffles, crepes y bebidas calientes, para dar paso al último momento del día. Al respecto, el estudio de mercado reveló que el 85% de las personas que trabajan en la zona, almuerzan en la misma, por lo cual existe un mercado potencial a explotar.
- **Tercer momento del día: Bar**  
Para este momento del día se tiene previsto ofrecer todos los productos de la parrilla: hamburguesas, alitas, costillitas, ensaladas y sándwiches, bebidas frías junto con bebidas alcohólicas. De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, la zona T se consolida como la zona predilecta para salir a disfrutar con los amigos (62%).

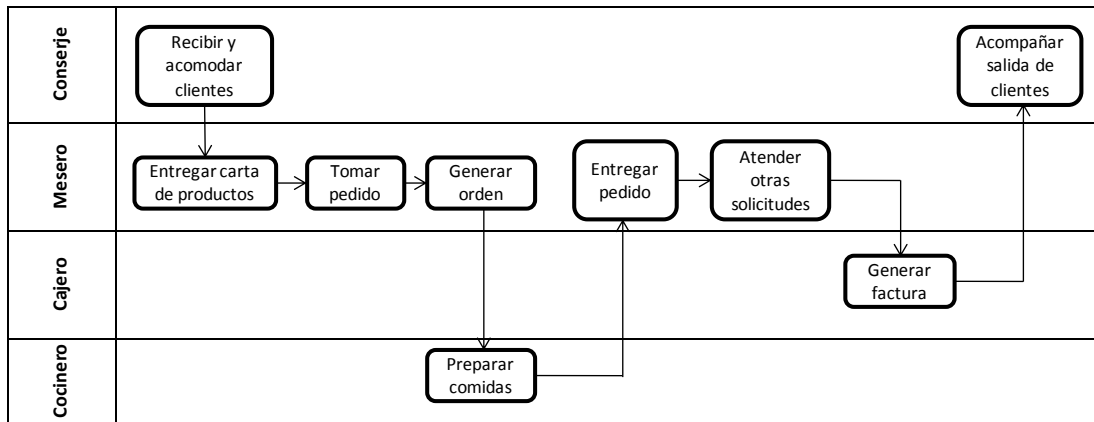
#### 4.2.4.2 Estado de desarrollo

El estado actual de nuestros productos y servicios corresponde a la etapa de investigación y evaluación, puesto que se encuentra en elaboración el plan de negocios. De igual manera, sólo se cuenta con un nivel de avance del 20% aproximado del total de acciones a realizar para llevar a cabo el proyecto, que se refiere al desarrollo de la idea de negocio, los requerimientos y definición de políticas para la operación de nuestra empresa.

#### 4.2.4.3 Descripción del proceso productivo o de prestación de servicio:

En la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo que describe el proceso de prestación de servicio diseñado para la empresa:

Figura 5. Proceso de prestación de servicio



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4.4 Necesidades y requerimientos del proceso productivo o de prestación de servicio

En la tabla 5., se describen detalladamente las necesidades y requerimientos de equipos, máquinas y tecnología para el proceso productivo, la capacidad instalada por cada máquina, y la mano de obra operativa y/o especializada requerida para llevar a cabo el proceso:

**Tabla 7. Necesidades y requerimientos del proceso productivo**

<b>Equipos y Máquinas Requeridos</b>	<b>Descripción/ Necesidad Tecnológica</b>	<b>Capacidad Instalada</b>	<b>Mano de Obra Operativa/ Especializada Requerida</b>
Crepera	Crepera de 4 puestos	6 Kg/Hora	Auxiliar de Cocina
Wafflera	Wafflera de 4 puestos	4.8 Kg/Hora	Auxiliar de Cocina
Plancha en acero inoxidable	Plancha para asar carne de hamburguesas a la parrilla	15 Kg/Hora	Operario/Cocinero
Freidora	Máquina freidora para papas fritas 8 canastillas	9 Kg/Hora	Operario/Cocinero
Refrigerador	Refrigerador para conservar los alimentos a la temperatura adecuada	900 L	NA
Estufa a gas	Estufa a gas para cocinar diferentes alimentos 4 puestos	9 Kg/Hora	Operario/Cocinero
Horno	Horno capacidad 9 bandejas	10.5 Kg/Hora	Operario/Cocinero
Licuada	Máquina para licuar frutas en la preparación de malteadas y bebidas	300 L/Hora	Auxiliar de Cocina
Procesador de alimentos	Máquina para picar y alistar diferentes vegetales	97.5 Kg/Hora	Auxiliar de Cocina

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.2.4.5 Insumos y materiales del proceso productivo o de prestación de servicio**

De manera general, a continuación se describen los insumos y materias primas que hacen parte del proceso productivo:

**Tabla 8. Insumos y materiales del proceso productivo**

<b>Insumos y Materias Primas</b>	<b>Descripción</b>
Harina	Harina de trigo que se utiliza en la preparación de crepes y waffles.
Leche	Distintos tipos de leche (entera, en polvo, deslactosada) que hace parte de la preparación de malteadas, bebidas frías y calientes, y la masa para crepes y waffles.
Huevos	Huevos de calidad AAA utilizados en la preparación de la masa para crepes y waffles, y omelettes.
Carnes	Diferentes tipos de carne como pollo, res, cerdo, para la preparación de omelettes, hamburguesas, alitas y costillitas.
Vegetales	Diferentes vegetales y verduras como lechuga, tomate, champiñones, espinacas, cebolla, ajo, entre otros que hacen parte de la preparación de hamburguesas y omelettes.
Pan	Pan de hamburguesa específicamente.
Azúcar y Sal	Dos ingredientes indispensables para la preparación de todos los alimentos.

**Fuente: Elaboración propia**

## 4.2.5 Estudio Organizacional

### 4.2.5.1 Concepto del negocio – función empresarial

American Spot nace como un concepto innovador en el sector de comidas en la ciudad de Bogotá. Es un lugar que reúne los sabores y bebidas típicos de la comida americana en un solo lugar, con diferentes ambientes que se adaptan al público presente y a cada momento del día. La función empresarial de American Spot es brindar a sus clientes una experiencia memorable y un deleite a los sentidos; acompañado de responsabilidad social hacia sus colaboradores, mediante programas de formación profesional y personal, que permitan la generación de competencias y el crecimiento del staff dentro de la organización; y un fuerte compromiso con el medio ambiente, a través de la implementación de políticas corporativas que favorezcan el uso de energías verdes, el aprovechamiento de residuos y la optimización de los recursos.

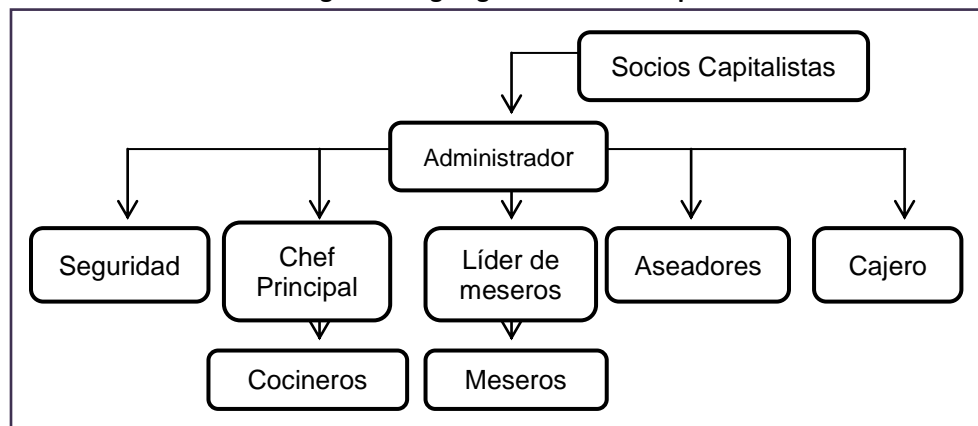
### 4.2.5.2 Estructura organizacional

a) Equipo directivo: Este proyecto esta liderado por un equipo de 3 profesionales, el cual se conforma de la siguiente manera:

- Lizeth Quintero: Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales. Actualmente cursa especialización en Gerencia de Proyectos.
- Ricardo Orjuela: Profesional en Ingeniería de Sistemas, Matemáticas y Biología. Maestrías en Gestión del Riesgo y Actuaría.
- Laura Espitia: Profesional en ingeniería industrial.

b) Organigrama:

Figura 6. Organigrama American Spot



Fuente: Elaboración propia

c) Funciones básicas del Equipo de trabajo:

Socios Capitalistas:

- ✓ Realizar estados financieros del restaurante
- ✓ Definir estrategias de mercadeo
- ✓ Definir funciones de los empleados del restaurante

Administrador:

- ✓ Coordinar a todos los empleados del restaurante
- ✓ Cerrar caja a diario

Seguridad:

- ✓ Velar por la seguridad del establecimiento, los clientes y los empleados

Chef Principal:

- ✓ Dirigir los cocineros
- ✓ Supervisar la preparación de los alimentos
- ✓ Velar por la preservación de los alimentos
- ✓ Velar por la higiene de la cocina

Cocineros:

- ✓ Preparar los alimentos

Líder de meseros:

- ✓ Supervisar que los meseros a su cargo presten un adecuado servicio
- ✓ Recibir a los clientes en la puerta del establecimiento
- ✓ En caso de presentarse una PQR por parte de los clientes atender y solucionar personalmente

Meseros:

- ✓ Atender los pedidos de los clientes
- ✓ Prestar el mejor servicio de acuerdo a la filosofía del restaurante
- ✓ Solicitar en caja el cierre de cuenta de cada mesa

Cajero:

- ✓ Realizar el cierre de la cuentas de cada pedido
- ✓ Realizar el cierre de la caja a diario
- ✓ Entregar cuentas a diario al administrador
- ✓ Realizar el cierre mensual de cuentas
- ✓ Responder económicamente por descuadres de dinero

Aseadoras:

- ✓ Velar por mantener limpio todos los espacios del restaurante

#### 4.2.5.3 Análisis DOFA

De acuerdo con lo descrito en el numeral 2.2.4 Estudio Organizacional, se desarrolló el siguiente análisis DOFA para la propuesta:

Tabla 9. Análisis DOFA American Spot

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Propuesta de desayunos innovadora</li><li>• Propuesta de ambiente americano innovador</li><li>• Profesionales liderando la propuesta</li><li>• Propuesta de servicio diferencial</li><li>• Propuesta tecnológica innovadora a largo plazo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiencia en el sector</li><li>• Profesiones no afines al sector alimenticio</li><li>• No se cuenta con el capital por lo que es necesario solicitar préstamos y posiblemente vincular socios capitalistas</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia del mercado a americanizarse</li><li>• Mercado de desayunos desatendido</li><li>• Mercado de comida de niños desatendido</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No identificadas hasta el momento</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de pueden inferir varias conclusiones:

En primer lugar, el mercado de los desayunos es una oportunidad visible, por los resultados arrojados en el estudio de mercado, y por el análisis de sector realizado que demuestran que existe un mercado por explotar y por atender. Adicionalmente, la propuesta de servicio diferencial y el mercado estilo americano se vislumbran como fortalezas de la organización.

Por el contrario, una debilidad que se identificó, es que los profesionales que lideran el proyecto no cuentan con experiencia en el sector y sus profesiones no son afines a la industria restaurantera, por lo cual, es de gran importancia la asesoría con diferentes expertos en la materia. Además, un aspecto de suma importancia, es que no se cuenta con el capital suficiente para iniciar el proyecto, por lo que es necesario solicitar préstamos y/o vincular nuevos socios capitalistas.

#### 4.2.5.4 Administración de sueldos y salarios

En el capítulo 4.2.5.2 Estructura organizacional, se definieron los cargos y funciones básicas del equipo de trabajo presentes en American Spot. A continuación se presenta el detalle de los sueldos y salarios que serán pagados al personal de nuestra organización y el costo total que representa para la empresa:

**Tabla 10. Administración de sueldos y salarios.**

NECESIDAD		SALARIO BÁSICO	COSTO EMPRESA	
6	Meseros TC <sup>3</sup>	SMMLV + Aux. de transporte	\$6.116.550	Mas uniformes (dotación promedio \$30.000)
3	Meseros MT	SMMLV + Aux. de transporte	\$1.529.138	Mas uniformes (dotación promedio \$30.000)
4	Auxiliares de cocina TC	SMMLV + Aux. de transporte	\$4.077.700	Mas uniformes (dotación promedio \$30.000)
1	Auxiliares de cocina MT	SMMLV + Aux. de transporte	\$509.713	Mas uniformes (dotación promedio \$30.000)
2	Chef	\$1.500.000	\$4.673.100	Mas uniformes (dotación promedio \$30.000)
2	Cajero	SMMLV + Aux. de transporte	\$2.038.850	Mas uniformes (dotación promedio \$30.000)
1	Administrador	\$1.000.000	\$1.650.600	Mas uniformes (dotación promedio \$30.000)
2	Vigilancia y	SMLV	\$6.000.000	Ya incluye uniformes, se hace por outsourcing
2	Aseo			

Fuente: Elaboración propia. Cifras en pesos colombianos

#### 4.2.5.5 Marco legal de la organización

Todos aquellos establecimientos de comercio que desean abrir legalmente al público, deben cumplir con una serie de requisitos, permisos y licencias, los cuales se listan a continuación:

- a) Registro mercantil
- b) Certificado de uso de suelos
- c) Certificado de Sayco & Acinpro
- d) Concepto sanitario- certificado de manipulación de alimentos para empleados
- e) Certificado de seguridad
- f) Inscripción en el Rut

<sup>3</sup> TC: Tiempo completo

MT: Medio tiempo

## 4.2.6 Estrategias

### 4.2.6.1 Estrategias de precios

La interacción entre la oferta y la demanda conduce a la fijación de los precios en el mercado. A continuación se presenta un análisis de precios del mercado:

**Tabla 11. Análisis de precios del mercado**

Compañía/ Producto	Pancakes	Waffles	Omelettes	Bebidas Calientes	Bebidas Frías	Hamburguesas	Alitas	Costillitas	Papas fritas	Malteadas	Gaseosas	Cervezas
The Irish Pub	N.A.	N.A.	N.A.	\$3.500 - \$6.900	\$4.900 - \$8.500	\$ 19.900	\$ 17.900	N.A.	\$10.900 - \$12.900	N.A.	\$3.500 - \$4.500	\$6.200 - 17.900
Bogotá Beer Company	N.A.	N.A.	N.A.	\$2.500 - \$4.500	\$ 4.500	\$18.000 - \$25.000	\$15.000 - \$23.000	N.A.	\$5.300 - \$12.000	N.A.	\$3.000 - \$4.000	\$8.000 - \$19.000
Wingz	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$3.700 - \$6.500	N.A.	\$15.000 - \$43.000	N.A.	\$5.600 - \$10.200	\$ 10.500	\$3.500 - \$4.500	\$5.500 - \$19.000
Buffalo Wings	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$3.700 - \$6.500	N.A.	\$14.400 - \$37.400	\$ 31.400	\$ 5.400	\$9.500 - \$10.800	\$2.900 - \$3.900	\$5.500 - \$19.000
El Corral Gourmet	\$ 9.800	N.A.	\$4.800 - \$12.700	\$2.000 - \$4.500	\$3.800 - \$6.700	\$14.900 - \$29.900	N.A.	N.A.	\$ 4.300	\$ 10.500	\$ 3.800	\$5.500 - \$19.900
TGI Fridays	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	\$4.200 - \$7.500	\$14.500 - \$25.500	\$13.900 - \$21.900	\$23.900 - \$34.900	\$5.600 - \$10.200	\$ 10.800	\$ 4.000	\$6.000 - \$18.000

Fuente: Elaboración propia. Cifras en pesos colombianos

De acuerdo con este análisis, y teniendo en cuenta factores como costos fijos y costo variable unitario, se definieron unos precios de lanzamiento:

**Tabla 12. Precios de Lanzamiento**

Productos	Precios de Lanzamiento
Crepes (estándar)	5.600
Waffles (estándar)	5.800
Hamburguesas (promedio de 1/2 Lb)	13.700
Papas fritas (porción mediana)	4.300
Alitas (porción personal)	8.500
Pancakes (porción personal 3 capas)	5.800
Gaseosas	3.700
Cervezas (promedio)	11.000
Milkshakes	7.800
Costillitas	15.700
Omelettes	6.200
Bebidas Calientes	3.800
Sandwiches	5.500

Fuente: Elaboración propia. Cifras en pesos colombianos

Finalmente, después de realizar el análisis de costos, que incluye costos variables unitarios, costos fijos totales, precio de venta unitario y volumen de ventas, se determinó el punto de equilibrio para American Spot:

**Tabla 13. Punto de Equilibrio**

Productos	Precio de venta unitario	Margen de Contribución	Capacidad Producción	Análisis vertical	Margen de Contribución Ponderado	Punto de Equilibrio PP
Crepes (estándar)	5.600	4.900	1.440	7,50%	367	346
Waffles (estándar)	5.800	4.950	1.440	7,50%	371	346
Hamburguesas (promedio de 1/2 Lb)	13.700	10.700	2.304	12,00%	1.284	554
Papas fritas (porción mediana)	4.300	3.700	2.160	11,25%	416	519
Alitas (porción personal)	8.500	6.000	720	3,75%	225	173
Pancakes (porción personal 3 capas)	5.800	4.500	810	4,22%	190	195
Gaseosas	3.700	3.400	2.000	10,41%	354	481
Cervezas (promedio)	11.000	7.000	2.000	10,41%	729	481
Milkshakes	7.800	6.300	1.350	7,03%	443	324
Costillitas	15.700	12.700	900	4,69%	595	216
Omelettes	6.200	4.700	720	3,75%	176	173
Bebidas Calientes	3.800	3.400	2.160	11,25%	382	519
Sandwiches	5.500	4.900	1.200	6,25%	306	288
			<b>19.204</b>		<b>5.839</b>	<b>4.616</b>

**Fuente: Elaboración propia. Precios en pesos colombianos.  
La capacidad de producción está medida en unidades por mes.**

El punto de equilibrio, en donde los Ingresos de la compañía son iguales a sus Costos Fijos, es decir, no se presenta pérdida ni ganancia, está en 4.616 unidades mensuales en total, las cuales se discriminan por producto en la Tabla 12. Es decir, para que la empresa no tenga pérdidas, mínimo se deben producir y vender mensualmente, en promedio, 346 crepes, 346 waffles, 554 hamburguesas, 519 porciones medianas de papas fritas, 173 porciones de alitas, 195 pancakes, 481 gaseosas, 481 cervezas, 324 malteadas, 173 omelettes, 519 bebidas calientes y, 288 sándwiches.

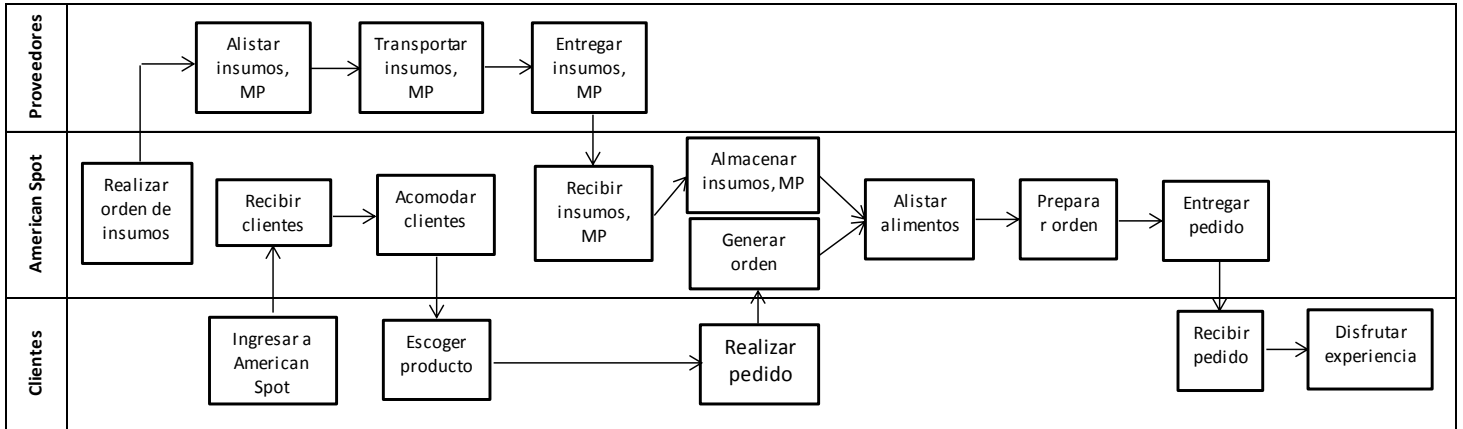
#### **4.2.6.2 Estrategias de distribución o de prestación del servicio:**

La distribución es el instrumento de Marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar en donde desee adquirirlo. A continuación se presenta el diseño del canal de distribución, de la localización y dimensión de los puntos de venta en donde se prestará el servicio de American Spot:

- a) Diseño del canal de distribución: En el canal de distribución de American Spot, se involucran las tres principales fuerzas que interactúan en la prestación del servicio. En primer lugar están los clientes, quienes son el alma y motor de nuestra empresa y hacia quienes van enfocadas todas nuestras estrategias, en segundo lugar, aquellos que más allá de proveedores son nuestros socios y nos entregan periódicamente las más frescas materias primas para elaborar los mejores

productos, y por último, pero con igual nivel de importancia, los colaboradores de American Spot quienes con su esfuerzo, dedicación, compromiso y excelencia en el servicio hacen de esta compañía la mejor en su categoría.

**Figura 7. Diseño del canal de distribución**

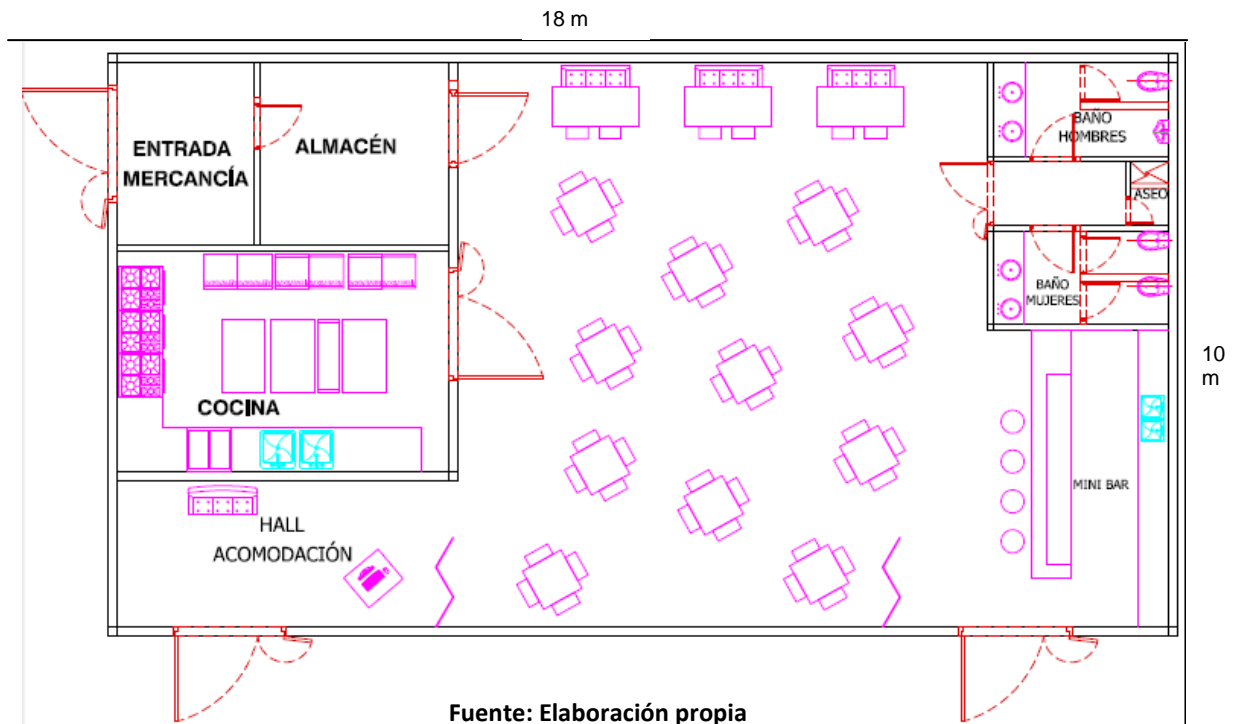


Fuente: Elaboración propia

b) Localización y dimensión de los puntos de venta:

Inicialmente, American Spot contará con un único punto de venta que estará ubicado en el barrio La Cabrera de la ciudad de Bogotá. Este punto de venta tendrá las siguientes características y dimensiones:

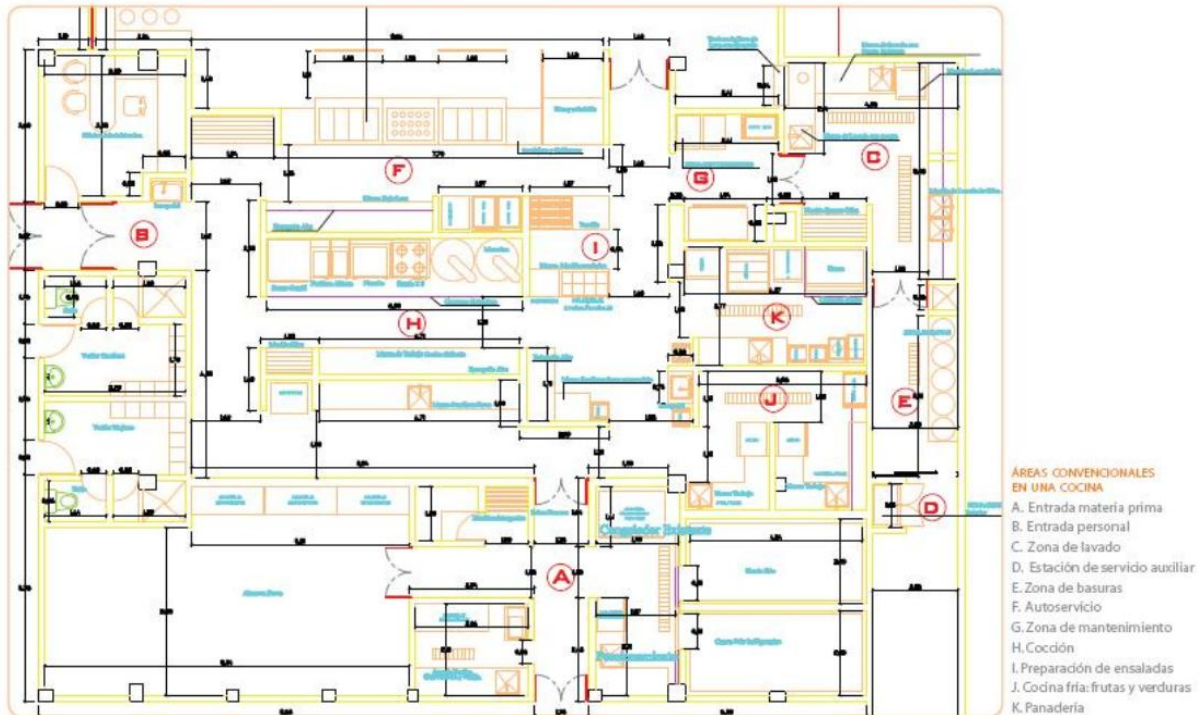
**Figura 8. Diseño del punto de venta**



Fuente: Elaboración propia

Una de las áreas en donde se realiza mayor énfasis es en la cocina del restaurante, donde se preparan las comidas de la mejor calidad y con la mejor actitud, para complementar la experiencia de nuestros clientes en el local. Como se puede observar en la Figura 8., la cocina debe contar con áreas mínimas requeridas para la disposición y tratamiento de los alimentos: las entradas de personal y de materia prima deben ser independientes, debe existir una zona de lavado, zona de basuras, zona de mantenimiento, zona de cocción, zona de preparación de ensaladas, zona de cocina fría: frutas y verduras, entre otras.

Figura 9. Diseño del plano de cocina



Fuente: Pallomaro, 2013

Por otra parte, se definen estrategias adicionales para la prestación del servicio:

- Alternativas de penetración en el mercado: Para ingresar al mercado, se creará una campaña de expectativa a través de promoción y publicidad dos meses antes de la apertura e inauguración de nuestro local comercial. Además, American Spot planea expandirse con nuevos locales comerciales a lo largo de la ciudad de Bogotá, y con la figura de franquicias para otras ciudades del país.
- Alternativas de comercialización: Como alternativa de comercialización, American Spot implementaría en el futuro el servicio de domicilios de manera telefónica y a través de internet.

#### **4.2.6.3 Estrategias de promoción**

La promoción de ventas es el sistema de comunicación comercial que desarrolla un conjunto de técnicas empleadas para estimular la demanda de la empresa a corto plazo, mediante el añadido de beneficios extraordinarios y durante un periodo de tiempo limitado. Con el fin de estimular esa demanda de corto plazo, se definen las siguientes estrategias:

- El público objetivo de la primera estrategia de promoción se centra en la población mayor a 18 años, para el momento final del día donde se introducen las bebidas alcohólicas a nuestra carta de productos. La promoción que se brindará a nuestros compradores es que por la compra del primer vaso de cerveza de barril tamaño personal, el segundo vaso es gratis. Esta promoción aplicará de jueves a sábado, durante los dos primeros meses.
- El público objetivo de la segunda estrategia de promoción está enfocado en las familias y en general, todo el público, puesto que abarca el primer momento del día: el desayuno. La promoción aplicará los fines de semana de los tres primeros meses, en los cuales, los comensales que asistan a deleitar nuestros desayunos, tendrán a su disposición una barra libre de mini pancakes de diferentes sabores, los cuales podrán disfrutar las veces que quieran.
- La tercera estrategia de promoción estará abierta para el público general y se enfocará en el momento central del día: el almuerzo. La promoción tendrá vigencia de un mes, aplicable todos los días, y consistirá en compra tu almuerzo y lleva tu postre gratis.

#### **4.2.6.4 Estrategias de comunicación**

American Spot se caracterizará por proyectar una imagen joven, fresca y acogedora, de tal manera que los medios a través de los cuales se promocionen nuestros productos y servicios deben cumplir estas características. Los medios de comunicación utilizados deben ser accesibles al mayor público posible, por lo cual, se tendrán en cuenta las tecnologías actuales:

- Página web: American Spot contará con una página web en donde los clientes actuales y potenciales podrán acceder a toda la información de su interés, con respecto a menú, precios, eventos, reservaciones y noticias de interés.
- Redes sociales: Las redes sociales hacen parte vital de las estrategias de comunicación de American Spot pues son el medio gratuito más fácil y rápido de acceder que logra comprender un gran volumen de población. Se publicarán a

través de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram todas las actualizaciones, fotos de eventos, descuentos y promociones vigentes en nuestro local.

- Promoción en otro tipo de locales: American Spot propenderá por contar con aliados estratégicos como locales de ropa, cosméticos y accesorios y/o grandes superficies, en donde se pueda llevar a cabo un tipo de publicidad recíproca.

#### **4.2.6.5 Estrategias de servicio**

En American Spot creemos que la excelencia en el servicio es la base de nuestra diferenciación: una experiencia memorable hará que los clientes regresen una y otra vez. Por este motivo, el servicio se convierte en objetivo número uno dentro de las políticas corporativas, acompañado de fuertes estrategias que permitan cumplir la promesa de valor a nuestros clientes.

La estrategia de servicio para American Spot se desglosa en los siguientes aspectos, igualmente importantes, basados en los resultados obtenidos en el estudio de mercado (numeral 4.2.3):

##### 1. Ambientación

- Televisores: Se tendrán ubicados en todas las paredes de la zona de servicio televisores que estarán presentando diferentes deportes tales como: automovilismo, baloncesto, ciclismo, fútbol, Hockey, motociclismo, tenis, voleibol, entre otros dependiendo de la temporada y campeonatos. Para los días jueves, viernes y sábado en el horario de Bar se presentarán videos musicales.
- Música: Durante horarios de desayuno, almuerzo y cena no se tendrá música de ambientación. Se tendrá música para el horario de Bar, la cual será la que se encuentre en el top 100 de canciones más escuchadas en USA.
- Barra de comidas y licores: American Spot busca incentivar el uso de la barra de comidas y licores, por lo que durante el horario de Bar, en la barra se encontrarán barriles de cerveza típica americana y artesanal de American Spot, junto con diversos licores para la preparación de cocteles. Los asistentes al Bar tendrán la oportunidad de visualizar diferentes maniobras que realizan los bar tender durante la preparación de los cocteles.
- Hall de acomodación: Para los comensales que esperan por asignación de una mesa, se tiene disponible un espacio con televisores y barra de bebidas y licores, en donde también encontrarán snacks que permitan hacer más amena la espera.

## 2. Tiempos de respuesta

- Asignación de mesa: Indeterminado, debido a que depende de la afluencia de comensales.
- Toma de pedido: Se establece un máximo de 5 minutos.
- Entrega de pedido: Esta sujeto al tiempo de preparación de cada plato. Sin embargo, como premisa se establece que todos los platos de la mesa deben ser entregados en una misma tanda.
- Entrega de factura: Se establece un máximo de 5 minutos.

## 3. Premisas de atención

- El líder de meseros debe acompañar a los comensales desde el hall de acomodación hasta la mesa asignada, siempre dándole la bienvenida y con una actitud de amabilidad y cordialidad.
- Una vez los comensales se encuentran ubicados y sentados en la mesa, el líder de meseros debe presentar con los comensales el mesero que tienen asignado para su servicio.
- El mesero asignado a cada mesa se debe presentar diciendo su nombre, y los debe invitar a revisar la carta. En un máximo de 5 minutos debe regresar a preguntar si ya tienen listo el pedido.
- El mesero debe entregar en la mesa todos los platos en una misma tanda y debe recordar a los comensales que está disponible para cualquier servicio adicional que necesiten. Siempre con una actitud de cordialidad y amabilidad.
- Cada 10 o 15 minutos el mesero debe pasar por sus mesas asignadas preguntando si todo se encuentra bien y si necesitan algo adicional.
- Al finalizar la comida debe amablemente preguntar qué tal estuvo la comida y si desean algún postre.
- Debe preguntar con cordialidad si desean que la propina sea incluida en la cuenta.
- Por último, debe desear a los comensales que tengan un agradable día y que regresen pronto, con una gran sonrisa.

## 4. Entretenimiento

La distracción de los comensales durante tiempos de espera está basada en los deportes transmitidos en los televisores.

## 5. Sugerencias y Reclamos

En la entrada/salida de American Spot se encontrará un buzón de sugerencias y/o reclamos. Todas las sugerencias y/o reclamos serán respondidas vía e-mail, y en algunos casos se tendrá una cortesía con el cliente en caso de que no haya tenido la experiencia deseada.

#### 4.2.7 Estudio Financiero

A continuación se presenta un análisis de los principales costos, gastos, ingresos, flujos e inversiones de American Spot:

##### 4.2.7.1 Inversión inicial.

Para dar inicio a las operaciones de American Spot, se requiere de una inversión inicial de \$796.400.000, los cuales comprenden la compra del local, la compra de la maquinaria y equipos necesarios listados en la Tabla 5. Necesidades y requerimientos del proceso productivo, al igual que los muebles y enseres que harán parte de la decoración y ambientación del local y la creación de la página web. A continuación se presenta el detalle de la inversión:

**Tabla 14. Inversión Inicial**

Compra Local	700.000.000
Adecuaciones Físicas	30.000.000
Maquinaria y Equipos	21.400.000
Utensilios y Otros	15.000.000
Muebles y Enseres	28.500.000
Página Web	1.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>796.400.000</b>

Fuente: Elaboración propia. Cifras en pesos colombianos

##### 4.2.7.2 Costos de alimentos y bebidas:

Los costos presentados a continuación corresponden a la compra y transformación de materia prima unitaria para fabricar los alimentos y bebidas ofrecidos en American Spot, teniendo en cuenta porciones estándar:

**Tabla 15. Costos alimentos y bebidas**

Productos	Costo variable unitario	Costo fijo unitario	Costo total unitario
Crepes (estándar)	700	1.531	2.231
Waffles (estándar)	850	1.531	2.381
Hamburguesas	3.000	1.531	4.531
Papas fritas (porción mediana)	600	1.531	2.131
Alitas (porción personal)	2.500	1.531	4.031
Pancakes	1.300	1.531	2.831
Gaseosas	300	1.531	1.831
Cervezas (promedio)	4.000	1.531	5.531
Milkshakes	1.500	1.531	3.031
Costillitas	3.000	1.531	4.531
Omelettes	1.500	1.531	3.031
Bebidas Calientes	400	1.531	1.931
Sandwiches	600	1.531	2.131

Fuente: Elaboración propia. Cifras en pesos colombianos

#### 4.2.7.3 Gastos administrativos y operacionales:

El siguiente resultado corresponde al cálculo de la nómina incluyendo salario básico, prestaciones legales, auxilio de transporte (si aplica) y dotación:

**Tabla 16. Gastos administrativos y operacionales**

Personal	Cantidad	Pago unitario	Total
Auxiliares de cocina TC	4	1.019.425	4.077.700
Meseros TC	6	1.019.425	6.116.550
Aseo	1	2.000.000	2.000.000
Vigilancia	1	4.000.000	4.000.000
Administrador	1	1.650.600	1.650.600
Cajero	2	1.019.425	2.038.850
Meseros MT	3	509.713	1.529.138
Chef	2	2.336.550	4.673.100
Auxiliares de cocina MT	1	509.713	509.713

Fuente: Elaboración propia. Cifras en pesos colombianos

#### 4.2.7.4 Flujo de caja proyectado:

Se presenta el detalle del flujo de caja proyectado en los primeros cinco años de operación.

**Tabla 17. Flujo de caja proyectado 5 años.**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	0	1	2	3	4	5
Saldo Inicial		(114.900.000)	(22.578.879)	49.141.683	141.417.435	230.240.143
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por Ventas		804.093.218	868.420.676	937.894.330	994.167.990	1.093.584.789
Aportes de capital en efectivo	120.000.000					
Total ingresos	120.000.000	804.093.218	868.420.676	937.894.330	994.167.990	1.093.584.789
<b>Egresos</b>						
Proveedores		324.547.800	340.541.190	360.899.501	389.672.582	424.631.874
Gastos Admon. y ventas		235.704.924	242.776.072	256.894.202	276.847.827	301.091.480
Compra de activos	794.900.000					
Pago de intereses financieros		61.600.000	51.708.869	40.729.713	28.542.851	15.015.433
Impuestos			61.863.479	76.305.501	87.305.501	97.305.501
Total Egresos	794.900.000	621.852.724	696.889.609	734.828.918	782.368.760	838.044.289
Saldo del año	(674.900.000)	182.240.495	171.531.066	203.065.412	211.799.230	255.540.500
Saldo acumulado	(674.900.000)	67.340.495	148.952.188	252.207.095	353.216.665	485.780.643
Préstamos bancarios	560.000.000					
Amortización de préstamos		89.919.373	99.810.504	110.789.660	122.976.522	136.503.940
Nuevo saldo del año	(114.900.000)	92.321.121	71.720.562	92.275.752	88.822.707	119.036.560
<b>Saldo acumulado</b>	(114.900.000)	(22.578.879)	49.141.683	141.417.435	230.240.143	349.276.703

Fuente: Elaboración Propia. Cifras en pesos colombianos

#### 4.2.7.5 Principales indicadores

Para determinar si se acepta o se rechaza el proyecto, se calculan, el valor presente neto, la tasa interna de retorno, el EBITDA y la relación beneficio costo, como principales indicadores del proyecto:

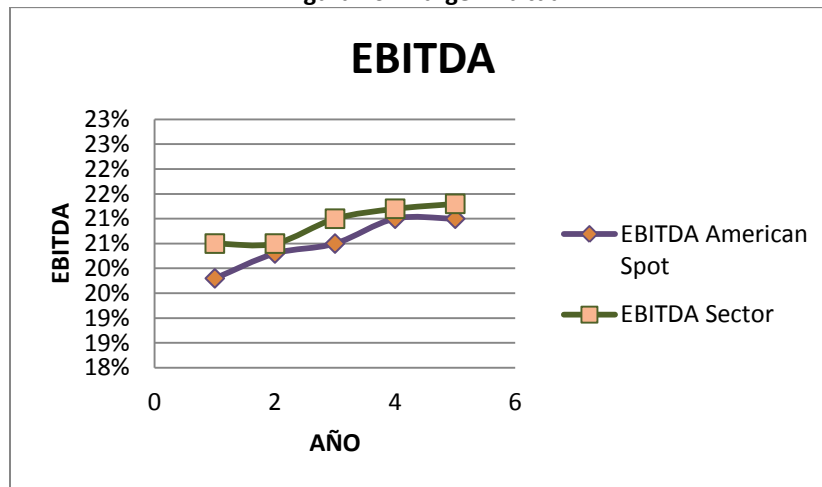
**Tabla 18. Principales indicadores financieros**

VAN	\$ 251.624.433
TIRM	34%
RB/C	1,29

Fuente: Elaboración propia. Cifra VAN en pesos colombianos

Estos resultados quieren decir que con los flujos de ingresos y egresos proyectados a 5 años, el proyecto en el momento cero (hoy) arrojaría una ganancia de \$251.625.000, además, por cada peso invertido, se obtendría una ganancia de 29 pesos y la tasa interna de retorno (modificada) del 34%. Comparando la TIR del proyecto con la TIR del sector<sup>4</sup>, y teniendo en cuenta los demás indicadores, el proyecto se acepta. A continuación se presenta la proyección del EBITDA para los cinco primeros años del proyecto, y se compara con el indicador del sector, por lo cual se considera que el proyecto es viable puesto que el margen de la compañía tiene un comportamiento parecido al del sector y se espera que en los años venideros este margen sea igual o mayor al de sus competidores.

**Figura 10. Margen Ebitda**



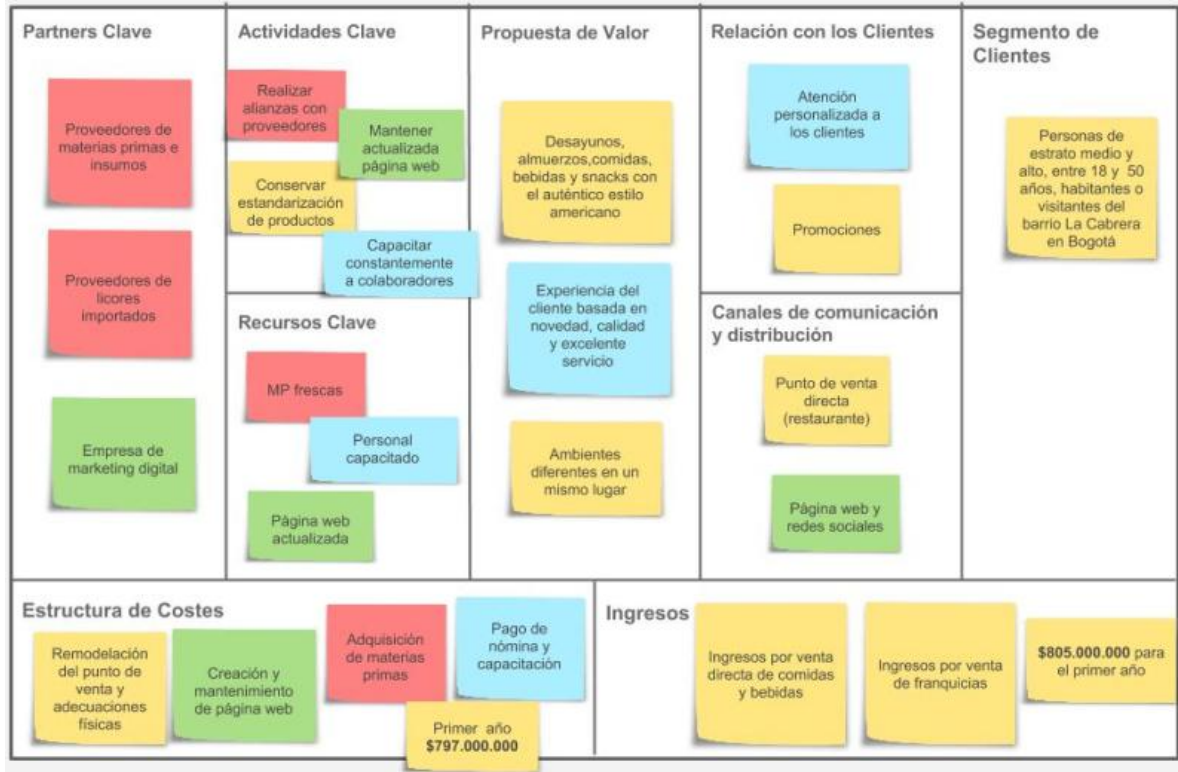
Fuente: Elaboración propia.

<sup>4</sup> Teniendo en cuenta una TIR de referencia del 5.02% de proyectos similares en el sector restauranero.

### 4.3 Modelo Canvas Propuesto

Después de realizar el análisis del mercado, los diferentes estudios del proyecto y tras evaluar las posibles estrategias para American Spot, a continuación se presenta el modelo Canvas propuesto:

Figura 11. Modelo Canvas Propuesto



Fuente: Elaboración propia. Basado en plantilla de Advenio

Las personas entre 18 y 50 años, de estrato medio y alto, habitantes o visitantes del barrio La Cabrera de la localidad Chapinero en Bogotá, podrán disfrutar en American Spot, desayunos, almuerzos, comidas, bebidas y snacks con el auténtico estilo americano. En el restaurante podrán encontrar diferentes ambientes reunidos en un mismo lugar, marcados por momentos importantes del día, como el desayuno (la energía de tu día), el almuerzo (recargando baterías) y comida (momentos para compartir), acompañados de variedad de bebidas frías, calientes, alcohólicas y no alcohólicas.

En este lugar, los comensales podrán disfrutar de la mejor atención personalizada, un excelente servicio, toda una experiencia al comer y, por supuesto, comida de la mejor calidad. Además del restaurante, tendrán acceso a diferentes canales de comunicación con American Spot, como la página web oficial y la interacción a través de redes sociales; donde encontrarán diversas promociones que aplicarán dependiendo del mes y del momento del día, pero siempre tendrán una razón para regresar.

En American Spot, la autenticidad, la calidad y la experiencia del servicio parten de bases muy sólidas. En primer lugar se encuentra el recurso humano que conformará el equipo de trabajo del restaurante, a quienes hemos denominado colaboradores y quienes recibirán constantes capacitaciones y entrenamientos del más alto nivel de competitividad, para hacer siempre entregas de valor perfectas. De igual forma, los proveedores de materias primas, insumos y productos terminados se ubican en un lugar privilegiado para American Spot, puesto que las alianzas con ellos permitirán disponer en todo momento de las materias primas más frescas y de mejor calidad, garantizando así la calidad requerida para atender a nuestros comensales. Los colaboradores y proveedores se convierten en pilares del funcionamiento del negocio, y el bienestar de ambos hace parte de las ventajas competitivas que la compañía pretende consolidar.

Como se ha mencionado anteriormente, es de vital importancia conservar la estandarización de los productos ofrecidos, con el fin de conservar la autenticidad y la calidad y así lograr que se conviertan en únicos en su estilo. Este aspecto va soportado con el estudio técnico que permitió diseñar los flujos del proceso productivo, determinar las necesidades y requerimientos tecnológicos y los insumos y materiales involucrados en el proceso.

La realización de estas actividades, la ambientación del restaurante con el auténtico estilo americano, la consecución de insumos y materiales, implican diferentes costos e inversiones. De esta manera, se tiene previsto que en el primer año de operación, se deberán invertir alrededor de setecientos noventa y siete millones de pesos (\$797.000.000), que abarcarán compra del local, remodelación y ambientación del punto de venta, la creación, mantenimiento y actualización de la página web y presencia en redes sociales, la capacitación constante y pago de salarios a colaboradores, adquisición de las materias primas a proveedores y en general, costos y gastos involucrados con la puesta en marcha del negocio. Se pronostica que el dinero invertido, permitirá generar ventas para el primer año del orden de \$805 millones de pesos y la inversión logrará recuperarse en el segundo año de operación.

## 5. CONCLUSIONES

- Se identificaron oportunidades de negocio puntuales en el sector escogido para llevar a cabo el proyecto. Lo anterior se obtuvo mediante el desarrollo de un estudio de mercado que permitió establecer, entre otros, que la Zona T y sus alrededores es la preferida por los consumidores para frecuentar con amigos (62%), y que los precios promedio que los consumidores están dispuestos a pagar por el tipo de comida ofrecida se ajustan a las condiciones de mercado en la zona.
- Basado en el estudio de mercado, se encontró que al 82% de los encuestados les gustaría encontrar un lugar donde desayunar temprano en la mañana, y al 93% de estos les gustaría encontrar un lugar especializado en desayunos americanos, por lo cual, el mercado de los desayunos se convierte en una oportunidad para explotar y atender.
- Después de realizar la investigación bibliográfica y hallar los factores determinantes para la experiencia del cliente, se logró diseñar una completa experiencia de servicio al usuario, basada en los sentidos y en la construcción de relaciones a largo plazo, teniendo en cuenta diversos elementos como la ambientación, la calidad, los tiempos de espera e importantes premisas de atención, todo relacionado con las actividades, recursos y alianzas clave, mencionadas en el modelo Canvas propuesto.
- Con la creación del modelo de negocios mediante la metodología Canvas se pudo abordar el negocio desde una mirada global, teniendo en cuenta las áreas clave a desarrollar y profundizar, y se logró realizar una aproximación más cercana a la realidad.
- Después de realizar el estudio financiero, se puede concluir que dado los indicadores financieros favorables el proyecto se acepta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Advenio (2013). “Plantilla Canvas”, disponible en: <http://advenio.es/crea-tu-business-model-canvas-con-google-docs/>, consultado en octubre 10 de 2013.
- Alcaide, J. y Aires, C. (2012) “Rediseño de la experiencia del cliente”, en Estrategias de Marketing, disponible en: [www.jalcaide.com/wp-content/uploads/pd0000088533.pdf](http://www.jalcaide.com/wp-content/uploads/pd0000088533.pdf) consultado: 24 de junio de 2013.
- Alcaide y Soriano (2008). “Siete consejos para diferenciarse. Del simple servicio a la experiencia memorable” en MK Marketing + Ventas, No. 231, pág. 36, disponible en: <http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/memorable.pdf>, consultado en junio 24 de 2013.
- Alcaldía Local de Chapinero. Zona T Gourmet. Chapinero Turístico, disponible en: [www.chapineroturistico.com/micrositio.php?sitio=98](http://www.chapineroturistico.com/micrositio.php?sitio=98), consultado: 14 de junio de 2013.
- Alcaraz, R. (2011) “El emprendedor de éxito”, Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- Arhippainen y Tähti (2003) “Empirical Evaluation of User Experience in Two Adaptive Mobile Application Prototypes”, disponible en: <http://www.ep.liu.se/ecp/011/007/ecp011007.pdf>, consultado en marzo 14 de 2013.
- Artículo de Dinero. (2004) “Restaurantes en Bogotá, la expansión”, disponible en: [www.dinero.com](http://www.dinero.com)
- Artículo de El País (2012). “El consumo de comidas fuera del hogar alcanzará \$24 billones”, disponible en: [www.elpais.com.co](http://www.elpais.com.co) consultado: marzo 14 de 2013.
- Artículo de La República. Pérez D., Vanessa. (2013) “Prepare su paladar para los nuevos restaurantes en Bogotá”, disponible en: [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co)
- Artículo de Revista Semana (2012). “¡Bogotá está carísima!”, disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/bogota-esta-carisima/267002-3>, consultado en septiembre 04 de 2013.
- Banco Popular (2013). “Leasing”, disponible en: [https://www.bancopopular.com.co/portal/page?\\_pageid=933,159063399&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](https://www.bancopopular.com.co/portal/page?_pageid=933,159063399&_dad=portal&_schema=PORTAL), consultado en septiembre 30 de 2013.
- Bancoldex (2013) “Módulo 2: Gestión gerencial”, disponible en: <http://www.bancoldex.com/accesoacredito/swf/l233capacidad.swf>, consultado en septiembre 30 de 2013.
- Barajas, A. (2008). “Finanzas para no financieristas”, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, cuarta edición, disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=JmC1zekAM7oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=JmC1zekAM7oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false), consultado en octubre 1 dfe 2013.

- Contreras, J. (2006). “La matriz MPC”, disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>, consultado en octubre 16 de 2013.
- Córdoba, A. (2010). “La cocreación: ¿sueño o realidad?”, disponible en: <http://www.experienciadecliente.com/?p=492>, consultado en septiembre 30 de 2013.
- Coss, R. (1981). “Análisis y evaluación de proyectos de inversión”, Editorial Limusa, disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=XfVvR-TwcbEC&dq=TIR&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.co/books?id=XfVvR-TwcbEC&dq=TIR&hl=es&source=gbs_navlinks_s), consultado en octubre 01 de 2013.
- Díaz de Santos Ediciones. (1997). “La ventaja competitiva” en Guías de gestión de la pequeña empresa, disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=MQYxXLY00hUC&dq=ventaja+competitiva&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com.co/books?id=MQYxXLY00hUC&dq=ventaja+competitiva&hl=es&source=gbs_navlinks_s), consultado en octubre 01 de 2013.
- Díaz T, W. (2013). “Bogotá, un buen mercado gastronómico”, disponible en: <http://hsbnoticias.com/vernoticia.asp?wplaca=34360>, consultado: 12 de agosto de 2013.
- Elizondo, N. (2010). “Emprendimientos gastronómicos: Claves del éxito para montar restaurantes y bares. Cómo evitar errores que conducen al fracaso”, disponible en: [www.espaciogastronomico.com.ar/administracion-y-costos/467.html](http://www.espaciogastronomico.com.ar/administracion-y-costos/467.html), consultado: 18 de septiembre de 2013.
- Fleitman, J. (2012) “Cómo elaborar un plan de negocios”, disponible en: [http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/como%20elaborar%20un%20plan%20de%20negocios\\_comerciohispanopuntocom.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/como%20elaborar%20un%20plan%20de%20negocios_comerciohispanopuntocom.pdf), consultado: 27 diciembre de 2012.
- Fúquene, C. (2007) “Producción limpia, contaminación y gestión ambiental”, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=ea0kufqBmtQC&pg=PA37&dq=proceso+productivo+definicion&hl=es-419&sa=X&ei=5BdLUo7fO5GA9gSE44GoDA&ved=0CDQQ6AEwAQ#v=onepage&q=proceso%20productivo%20definicion&f=false>, consultado en septiembre 30 de 2013.
- IDT Bogotá (2013). “Bogotá, una muestra de gastronomía en América Latina”, disponible en: [www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/bogota-una-muestra-de-gastronomia-en-america-latina](http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/bogota-una-muestra-de-gastronomia-en-america-latina), consultado en agosto 12 de agosto de 2013.
- Londoño, F. (2008). “Modelo de negocio”, disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4440999>, consultado: 14 de marzo de 2013.
- Márquez, J. (2010). “Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica”, disponible en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf> consultado: 14 de marzo de 2013.

- Mena, U. (2008). “Localidad de Chapinero. Ficha Básica”, disponible en: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/chapinero.pdf>, consultado en septiembre 30 de 2013.
- Núñez, E. (2012). “6 consejos para elegir tu nicho de mercado”, disponible en: <http://www.fundapymes.com/blog/6-consejos-para-elegir-su-nicho-de-mercado/>, consultado en septiembre 30 de 2013.
- Observatorio universitario Universidad de Alicante (2013). “La coopectencia: Cooperar para competir”, disponible en: <http://www.insercionlaboral.ua.es/formacion-para-emprendedores/285-la-coopectencia-cooperar-para-competir.html>, consultado en septiembre 30 de 2013.
- Osterwalder, A. (2010). “Business Model Generation”, John Wiley & Sons, Inc. Editorial, Nueva Jersey, Estados Unidos.
- Santesmases, M. (2012) “Marketing, conceptos y estrategias”, sexta edición, Ediciones Pirámide, España.
- Silva, J. (2002) “Cómo iniciar su propio negocio: El perfil del empresario”, Instituto de Estudios a Distancia, EAN.
- Superintendencia de Sociedades (2012) “Comportamiento del sector real de la economía.” [http://www.supersociedades.gov.co/web/Ntrabajo/Estudios\\_Economicos/Informe\\_Sector\\_Real\\_Ajustado.pdf](http://www.supersociedades.gov.co/web/Ntrabajo/Estudios_Economicos/Informe_Sector_Real_Ajustado.pdf)
- Thompson, B. (2004). CRMguru.com, disponible en: [www.rightnow.com/resource/tlp.\\_white.html](http://www.rightnow.com/resource/tlp._white.html), consultado: 24 de junio de 2013.
- Valencia, S., Oliva, A. y Pérez, J. (2004). “Joint Venture”, disponible en: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/346.07-V152j/346.07-V152j.pdf>, consultado en septiembre 30 de 2013.
- Valero, J. (2013) “Diseño de Experiencias” Universidad de Pamplona, disponible en: <ftp://unipamplona.edu.co>, consultado: 12 de junio de 2012.
- Pallomaro. Diseño de cocinas. Disponible en: [http://www.pallomaro.com/wp-content/uploads/2008/11/plano\\_cocina\\_industrial.jpg](http://www.pallomaro.com/wp-content/uploads/2008/11/plano_cocina_industrial.jpg), consultado en abril 22 de 2013
- The Irish Pub, página oficial: [www.thepub.com.co/](http://www.thepub.com.co/), consultado en septiembre de 2013.
- T.G.I. Friday's, página oficial: [www.fridayscolombia.com.co/](http://www.fridayscolombia.com.co/), consultado en septiembre de 2013.

- Rodríguez, N. y López, C. (2013). “Corretaje”, disponible en: <http://www.derechocomercial.edu.uy/clasecorredcorret01.htm>, consultado en septiembre 30 de septiembre de 2013.
- Diccionario de la Lengua Española, en Academia Real Española (2013). “Servicio”, disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=servicio>, consultado en septiembre 30 de 2013

## ANEXOS

### ANEXO 1

Encuesta

1: Su edad está entre (seleccione un rango):

Menor a 15 años	_____	De 30 a 40 años	_____
De 15 a 20 años	_____	De 40 a 50 años	_____
De 21 a 25 años	_____	Mayor a 50 años	_____
De 26 a 30 años	_____		

2: Su ocupación es (seleccione una opción):

Estudiante	_____	Pensionado	_____
Empresario	_____	Profesional Independiente	_____
Empleado	_____		

3: ¿Cuál es su barrio de residencia?

\_\_\_\_\_

4: Usted en este sector (zonaT-Rosa):

Vive	_____		
Trabaja	_____		
Visita	_____	Alta Frecuencia (3 o más veces en la semana)	_____
		Baja Frecuencia (menos de 3 veces en la semana)	_____

Si visita, cuál de las siguientes actividades realiza (seleccione una o más opciones):

Ir a cine	_____	Tomar onces	_____
Ir de compras	_____	Ir a comer	_____
“Dar una vuelta”	_____	Ir de rumba	_____

5: Del tiempo que está en la zona, ¿cuál es el horario en el que permanece?

Jornada laboral	_____	Por la tarde	_____
En la mañana	_____	En la noche	_____
Al medio día	_____		

6: ¿Usualmente consume comidas en la zona (zona T-rosa)?, ¿de qué tipo?:

Sí	_____	No	_____
Desayuno	_____	Onces	_____
Almuerzo	_____	Cena	_____
Otro	_____		

7: ¿Entre semana, normalmente dónde desayuna?

En casa	_____	Cafetería	_____
Restaurante	_____		
No desayuna	_____	Otro	_____

8: ¿Dónde desayuna normalmente los fines de semana?

En casa	_____	Cafetería-restaurante	_____
No desayuna	_____	Otro	_____

9: ¿Dónde almuerza normalmente los fines de semana?

En casa \_\_\_\_\_ Cafetería-restaurante \_\_\_\_\_  
No almuerza \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

10: ¿Qué tipo de desayuno prefiere?

Tradicional (huevos, café/chocolate, pan) \_\_\_\_\_  
Santaferreño (tamal, changua) \_\_\_\_\_  
Americano (omelettes, pancakes, waffles) \_\_\_\_\_  
Natural (frutas, jugos) \_\_\_\_\_

11: ¿Le gustaría encontrar un lugar dónde desayunar temprano en la mañana?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12: ¿Le gustaría encontrar un lugar especializado en desayunos al estilo americano, como omelettes, waffles, pancakes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13: ¿Qué tipo de almuerzo prefiere?

Casero-tradicional \_\_\_\_\_  
Comida rápida \_\_\_\_\_  
Comida gourmet \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

14: Para reuniones familiares, ¿qué zona visita con frecuencia?

Zona T \_\_\_\_\_ Usaquén \_\_\_\_\_  
Zona G \_\_\_\_\_ Macarena \_\_\_\_\_  
Candelaria \_\_\_\_\_ Otro, Cuál \_\_\_\_\_  
Galerías \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

15: Para reuniones con amigos, ¿qué zona visita con frecuencia?

Zona T \_\_\_\_\_ Usaquén \_\_\_\_\_  
Zona G \_\_\_\_\_ Macarena \_\_\_\_\_  
Candelaria \_\_\_\_\_ Otro, Cuál \_\_\_\_\_  
Galerías \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

16: Ordene de 1 a 5, de acuerdo con la importancia, los siguientes aspectos al momento de comer (1 el menos importante, 5 el más importante):

Servicio \_\_\_\_\_ Ambiente \_\_\_\_\_  
Calidad \_\_\_\_\_ Sabor \_\_\_\_\_  
Variedad \_\_\_\_\_

17: En promedio, ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un **desayuno tipo tradicional** en esta zona (zona t-rosa)?

Menor a \$10.000 \_\_\_\_\_  
\$10.000 - \$15.000 \_\_\_\_\_  
\$15.000 - \$20.000 \_\_\_\_\_  
\$20.000 - \$30.000 \_\_\_\_\_

Mayor a \$30.000 \_\_\_\_\_

**18:** En promedio, ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un **desayuno tipo santaferño** en esta zona (zona t-rosa)?

Menor a \$10.000 \_\_\_\_\_

\$10.000 - \$15.000 \_\_\_\_\_

\$15.000 - \$20.000 \_\_\_\_\_

\$20.000 - \$30.000 \_\_\_\_\_

Mayor a \$30.000 \_\_\_\_\_

**19:** En promedio, ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un **desayuno americano** en esta zona (zona t-rosa)?

Menor a \$10.000 \_\_\_\_\_

\$10.000 - \$15.000 \_\_\_\_\_

\$15.000 - \$20.000 \_\_\_\_\_

\$20.000 - \$30.000 \_\_\_\_\_

Mayor a \$30.000 \_\_\_\_\_

**20:** En promedio, ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un **desayuno natural** en esta zona (zona t-rosa)?

Menor a \$10.000 \_\_\_\_\_

\$10.000 - \$15.000 \_\_\_\_\_

\$15.000 - \$20.000 \_\_\_\_\_

\$20.000 - \$30.000 \_\_\_\_\_

Mayor a \$30.000 \_\_\_\_\_

**21:** En promedio, ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un **almuerzo tipo tradicional** en esta zona (zona t-rosa)?

Menor a \$10.000 \_\_\_\_\_

\$10.000 - \$15.000 \_\_\_\_\_

\$15.000 - \$20.000 \_\_\_\_\_

\$20.000 - \$30.000 \_\_\_\_\_

Mayor a \$30.000 \_\_\_\_\_

**22:** En promedio, ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un **almuerzo comida rápida** en esta zona (zona t-rosa)?

Menor a \$10.000 \_\_\_\_\_

\$10.000 - \$15.000 \_\_\_\_\_

\$15.000 - \$20.000 \_\_\_\_\_

\$20.000 - \$30.000 \_\_\_\_\_

Mayor a \$30.000 \_\_\_\_\_

**23:** En promedio, ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un **almuerzo tipo gourmet** en esta zona (zona t-rosa)?

Menor a \$10.000 \_\_\_\_\_

\$10.000 - \$15.000 \_\_\_\_\_

\$15.000 - \$20.000 \_\_\_\_\_

\$20.000 - \$30.000 \_\_\_\_\_

Mayor a \$30.000 \_\_\_\_\_

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Lizeth Quintero Rodriguez

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1075244945

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de Negocios para la creación de un restaurante-bar al estilo americano en la ciudad de Bogotá.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Lizeth Quintero Rodríguez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1035244915</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Esp. Gerencia de Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 18 de Octubre de 2013