



UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA

CENTRO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS
EN FINANZAS**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**PLAN DE NEGOCIOS “RELANZAMIENTO DEL RESTURANTE
CONTRASTES”**

**ELABORADO POR
DIEGO SOLÍS BARRANTES**

**TUTOR
ING. DANIEL SUCHAR ZOMER, MBA**

HEREDIA, COSTA RICA

DICIEMBRE 2016

**CENTRO INTERAMERICANO DE POSGRADOS
UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DE MEMORIA DE GRADUACIÓN**

San José, 15 de diciembre de 2016

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, Plan de Negocios “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”, elaborado por el estudiante Diego Solís Barrantes, como requisito para que el estudiante pueda optar por el grado académico de Maestría Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing. Daniel Suchar Zomer MBA.

**CENTRO INTERAMERICANO DE POSGRADOS
UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José, 15 diciembre de 2016

Señores.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, Plan de Negocios “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”, elaborado por el estudiante Diego Solís Barrantes, como requisito para que el estudiante pueda optar por el grado académico de Maestría Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

**CENTRO INTERAMERICANO DE POSGRADOS
UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José, 15 diciembre del 2016

Señores.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, Plan de Negocios “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”, elaborado por el estudiante Diego Solís Barrantes, como requisito para que el estudiante pueda optar por el grado académico de Maestría Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Mario Boza Chacón. Filólogo
Afiliado al Colegio de Licenciados y Profesores.
Número 5034. Cédula 103580444

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, ***DIEGO SOLIS BARRANTES***, con cédula de identidad número 4-0206-0462, declaro bajo fe de juramento que conozco las consecuencias penales que lleva el delito de perjurio y que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de Maestría en Administración con énfasis en Finanzas de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

San José, 15 diciembre del 2016

DIEGO SOLIS BARRANTES

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, ***DIEGO SOLÍS BARRANTES*** con cédula de identidad número 4-0206-0462, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Maestría en Administración con énfasis en Finanzas de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y apreciaciones personales incluidas en el mismo. Autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, al publicar el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

San José, 15 diciembre de 2016

DIEGO SOLÍS BARRANTES

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por ser siempre mi guía, a mi familia, que ha sido incondicional en todo momento, a mi novia por su entendimiento y apoyo, y Daniel Suchar Zomer, tutor y maestro excepcional durante mis estudios de Maestría.

Diego

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se ha llevado a cabo para determinar la viabilidad financiera de relanzar las operaciones del restaurante Contrastes, el cual tuvo su sede en Barrio Cedral Sur, sobre la ruta 141 que comunica Ciudad Quesada con Florencia a 3 km al norte del parque de Ciudad Quesada.

El negocio busca ofrecer productos alimenticios como carnes, mariscos, pollo, arroces, ensaladas, entradas frías y calientes, bocas, pastas, bocas, postres, así como una extensa variedad de bebidas. El enfoque del producto es la cocina creativa, que mezcla elementos innovadores, junto con la comida tradicional.

A través del presente trabajo se desarrolla una investigación del mercado meta, el planteamiento estratégico de la empresa, su estrategia de mercadeo, a la vez que se analizan los factores externos de la empresa, con el fin de crear un análisis de todos los elementos que permitan realizar el planteamiento financiero necesario para determinar si el negocio es viable y factible financieramente.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	8
DETALLE DE ILUSTRACIONES	12
DETALLE DE GRÁFICOS.....	12
DETALLE DE TABLAS	12
1. CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO.....	14
1.1. Estado actual de la investigación	15
1.2. Planteamiento del problema.....	17
1.3. Justificación de la investigación.....	18
1.4. Objetivos generales.....	19
1.5. Objetivos específicos	19
1.6. Alcances y limitaciones.....	19
2. CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21
2.1. Historia de la empresa y características principales.....	22
2.2. Entorno del negocio.....	24
2.3. Evaluación del ambiente externo de la compañía.....	25
2.4. Las 4 P	26
2.5. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	27
2.6. Fundamentos teóricos de finanzas	30
2.7. Formulación de proyectos	35
2.8. Evaluación de proyectos.....	36
2.8.1. El valor actual neto (VAN)	36
2.8.2. La tasa interna de retorno (TIR).....	37
2.8.3. Índice de deseabilidad (ID).....	38
3. CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	39
3.1. Nivel de profundidad	40
3.2. Diseño de la investigación.....	40
3.3. Población y muestra.....	41
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	41

4. CAPITULO 4: Análisis de resultados	42
4.1. Análisis del negocio.....	43
4.1.1. Descripción del servicio.	43
4.1.2. Productos.....	43
4.1.3. Valor agregado al cliente:	48
4.1.4. Estudio técnico y de operaciones.....	49
4.1.5. El Proceso del restaurante:	56
4.2. Análisis de la demanda.....	58
4.2.1. Población y muestra.....	58
4.2.2. Preferencias gastronómicas.....	62
4.2.3. Precios.....	62
4.2.4. Factores clave para el éxito.....	64
4.3. Definición del mercado meta.....	65
4.4. Evaluación del ambiente externo de la compañía.....	67
4.5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	77
4.6. Las 4 P	80
4.6.1. Producto.....	80
4.6.2. Precio	81
4.6.3. Promoción.....	82
4.6.4. Plaza.....	84
4.7. Planteamiento estratégico.....	85
4.7.1. Organización de la Empresa	85
4.7.2. Misión	85
4.7.3. Visión.....	85
4.7.4. Objetivos:	85
4.7.5. Mercado	86
4.8. Inversión inicial.....	86
4.2.3. Mobiliario.....	86
4.2.4. Activos de trabajo	87
4.2.5. Local	87
4.2.6. Detalle de inversión inicial	87
4.3. Supuestos de proyección	88
4.3.3. Parámetros generales.....	88

4.2.3.	Tasas de interés.....	88
4.2.3.	Tasa de descuento.....	89
4.4.	Proyecciones primer año.....	89
4.5.	Proyección a 5 años.....	90
4.6.	Razones financieras.....	90
4.7.	Rentabilidad.....	91
5.	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
5.1.	Conclusiones.....	94
6.	CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE NEGOCIO.....	96
6.1.	Ubicación.....	97
6.2.	Productos.....	98
6.3.	Inversión.....	98
6.4.	Rentabilidad.....	98
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	99
8.	ANEXOS.....	101
8.1.	CUESTIONARIO A CLIENTES POTENCIALES.....	102
8.2.	PROYECCIONES 1ER AÑO.....	106
8.3.	PROYECCIONES A 5 AÑOS.....	107
8.4.	BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	108

DETALLE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación Restaurante Contrastes	24
Ilustración 2: Esquema de las 5 fuerzas competitivas de Porter	28
Ilustración 3: Restaurante Contrastes – Distribución de la planta	51
Ilustración 4: Marca País – Costa Rica	67
Ilustración 5: Sr. José María Figueres Olsen.....	68
Ilustración 6: Presidente de los Estados Unidos – Sr. Donald Trump	69
Ilustración 7: Marca - Contrastes	81

DETALLE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estudio de mercado – Sexo de los encuestados.....	59
Gráfico 2: Estudio de mercado – Edad de los encuestados.....	60
Gráfico 3: Estudio de mercado – Motivo de visita a la zona.....	61
Gráfico 4: Estudio de mercado – Frecuencia de visita.....	61
Gráfico 5: Estudio de mercado – Preferencias gastronómicas	62
Gráfico 6: Estudio de mercado – Percepción del precio de los restaurantes de la zona	63
Gráfico 7: Estudio de mercado – Propensión a pagar de los consumidores	64
Gráfico 8: Estudio de mercado – Factores claves para la selección de un restaurante.....	65
Gráfico 9: Producto Interno Bruto de Costa Rica 1992-2017	70
Gráfico 10: Producto Interno Bruto – Industria Comercio, Restaurantes y Hoteles, 1992-2017	71
Gráfico 11: Tasa de desempleo abierto – Costa Rica, III-2010 AL III-2017	72
Gráfico 12: Índice de Precios al Consumidor, Costa Rica, 2000-2017	72
Gráfico 13: Llegadas Internacionales a Costa Rica 2000-2015.....	73
Gráfico 14: Llegadas Internacionales vía aérea según zonas, Costa Rica, año 2015	74

DETALLE DE TABLAS

Tabla 1: Restaurante Contrastes - Platos fuertes.....	44
Tabla 2: Restaurante Contrastes – Arroces creativos.....	45
Tabla 3: Restaurante Contrastes - Pastas.....	45
Tabla 4: Restaurante Contrastes – Cocina tradicional Creativa	45
Tabla 5: Restaurante Contrastes - Postres.....	46
Tabla 6: Restaurante Contrastes - Bocas.....	46
Tabla 7: Restaurante Contrastes – Equipamiento	54

Tabla 8: Restaurante Contrastes - Mobiliario	55
Tabla 9: Principales competidores	78
Tabla 10: Inversión inicial	87
Tabla 12: Supuestos de proyección.....	88
Tabla 13: Costo promedio ponderado de capital	89
Tabla 11: Proyección al primer año de proyecto.....	90
Tabla 14: Proyección a 5 años	90
Tabla 15: Razones financieras	91
Tabla 16: Indicadores de rentabilidad.....	92

1. CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

En el presente capítulo se exponen algunos antecedentes de estudios y planes de negocio, con el propósito de fundamentar la presente investigación.

Además de lo anterior, se realiza el planteamiento que da origen al presente trabajo y los aspectos que justifican al mismo. Por otra parte, se describen los objetivos generales y específicos, junto con los alcances y limitaciones.

1.1. Estado actual de la investigación

El presente trabajo enfoca el desarrollo de un Plan de negocios para el relanzamiento del Restaurante Contrastes, que se centra en la elaboración y venta de platillos de Comida Creativa y eventos. Este restaurante se ubicó en el año 2015 en el Barrio Cedral Sur sobre la ruta nacional 141 entre Ciudad Quesada y Florencia de San Carlos. Así también, Contrastes brinda el servicio de alimentación y bebidas en su local con servicio a domicilio (casas y oficinas).

Para fundamentar la presente investigación, se realizó la siguiente revisión bibliográfica sobre los procesos de formación de planes de negocio, de donde destaca lo que se expone a continuación.

La elaboración de un plan de negocio tiene como objetivo central determinar la viabilidad financiera y operativa de un proyecto específico para crear, renovar, ampliar o mejorar una empresa o giro de negocio. La función principal de este tipo de estudio es ser una guía detallada de los pasos por seguir para realizar el negocio.

El plan de negocios es un documento que detalla el concepto del negocio, y que se espera de él y cómo se presenta llevarlo a cabo, junto con las razones posibles de éxito y fracaso. Contiene la información fundamental para dirigir el negocio, y las especificaciones de la industria, los productos y servicios.

De acuerdo con (De Thomas & Derammelaere, 2008), mediante el plan de negocio se pretende investigar la industria en donde la empresa planea

desempeñarse y definir las fases del negocio y un plan detallado para influenciar favorablemente en los factores que determinan el éxito. Por otra parte, examinar las fortalezas y debilidades de las empresas relacionadas junto con el mercado, la competencia y los consumidores.

Por otra parte, (Ford, Bornstein, & Pruitt, 2007) en “The Ernst & Young Business Plan Guide”, comentan que el plan de negocios se puede usar para desarrollar ideas de cómo debe de ser dirigido el negocio, cómo se pueden atraer inversionistas y cómo usarlo como herramienta para la toma de decisiones. Así también definen que los planes de negocio tienen tres funciones fundamentales, las cuales son:

- Determinar y definir futuros proyectos
- Determinar cómo se lograrán las metas
- Aumentar los flujos de capital.

Entre las secciones del plan, deben considerarse una amplia variedad de riesgos financieros, como lo son aquellos del mercado, de liquidez entre otros. Los riesgos operativos y también los riesgos de negocio.

Otros avances importantes son los encontrados por (Stutton, 2012), quien comenta que un plan de negocios ayuda a clarificar y enfocar el desarrollo de las inversiones. Ayuda a analizar el rango de acciones futuras y permite al empresario estar listo para cuando estas se lleven a cabo. Es necesario para crear la misión, metas y estrategias para la empresa. Así también definen elementos claves que deben incluirse en el plan, como lo son:

- Descripción del negocio. Consiste en la descripción del negocio, la organización y la estructura operativa, procedimientos y procesos
- Marketing. Se refiere a la estrategia de marketing, en donde se establecen los elementos de mercado meta, producto, precio, promoción y plaza.

- Finanzas. Indica la cantidad de fondos necesaria para iniciar el negocio, los flujos, estimaciones de ingreso y gasto, así como los respectivos detalles de utilidades.

También de acuerdo con el libro (Fullen, 2006) entre los objetivos de un plan de negocios, se deben encontrar los siguientes

- Describir el negocio o la propuesta de creación
- Define las necesidades de los consumidores y los procesos para satisfacerlas
- Explora fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio
- Delimitar las estrategias de mercado
- Establece metas y objetivos
- Proveer información financiera para la toma de decisiones.

1.2. Planteamiento del problema

En la presente sección se describe la problemática de investigación de este trabajo, para lo que se brindará un breve contexto del tema para luego describir la necesidad y con ello las preguntas derivadas del asunto central.

La zona norte del país, y en especial la Fortuna y Ciudad Quesada de San Carlos, poseen un importante atractivo para los turistas. La combinación del clima, el Volcán Arenal, aguas termales, ríos para practicar rafting, cataratas, zonas boscosas, tour de canopy, zonas ganaderas y agrícolas que hacen una irresistible combinación en la que derivan cientos de turistas por semana.

En razón de lo anterior y de aprovechar de mejor forma las oportunidades de inversión, un empresario local, adquirió en 2014, una propiedad que remodela y denomina restaurante Contrastes. Al cabo de un par de meses, el empresario experimenta una serie de problemas personales y profesionales, por los que desiste del negocio, concediéndolo a familiares, que no poseían las herramientas

necesarias para administrarlo, por lo en el año 2015 alquila el inmueble a otro empresario, quien a la fecha se encuentra administrando el lugar bajo otra marca y lineamientos diferentes a los que el primer empresario ideó.

A inicios del 2016, el empresario se recupera de sus problemáticas, y plantea la posibilidad de realizar un relanzamiento de su soñado proyecto, el “Restaurante Contrastes”, para el cual me plantea la posibilidad de desarrollar el caso, y apoyarle en su gestión.

En razón de lo anterior, se presenta a continuación la pregunta que origina esta investigación:

- ¿Será atractivo para los consumidores locales y extranjeros el relanzamiento del Restaurante Contrastes?
- ¿Es factible revivir el restaurante Contrastes? ¿Cómo hacerlo?
- ¿Cuánto dinero nos tomará esto? ¿Podrá recuperarse la inversión en un plazo de 5 años?

1.3. Justificación de la investigación

En el presente apartado se describen los hechos que justifican la realización de este trabajo de investigación, tanto desde el punto de vista práctico como teórico. Para el proyecto se ha pactado la fecha de inicio del segundo semestre 2017, si los indicadores del estudio indican viabilidad. Es por este motivo que planificamos una serie de acciones para reactivar procesos de investigación de mercado, con el fin de analizar las inversiones y costos asociados.

Este trabajo también reviste de gran importancia debido a su posibilidad de convertirse en un proyecto real. Así también constituye una base para tramitar el acceso a recursos económicos para Pymes, que conllevan a menores tasas de interés, y por ende menores costos para el proyecto en el tiempo.

Al ser el giro de negocio, una nueva tendencia en el mercado local, se pretende promover la innovación en la cocina, para luego extrapolarse la experiencia a otras zonas del país, a la vez que se genere empleo y beneficios a quienes pertenecen a esta cadena de valor.

Por otra parte, se promueve el emprendedurismo local y se asegura empleo digno, el cual es difícil en zonas turísticas en donde se ha optado por contar con personal que es ajeno a la zona.

1.4. Objetivos generales

Diseñar un plan de negocio para el relanzamiento del Restaurante Contrastes, basado en cocina creativa, en barrio Cedral Sur de San Carlos, para el segundo semestre del año 2017.

1.5. Objetivos específicos

- Analizar los gustos y preferencias de los consumidores meta
- Analizar entorno en el cual se pretende implementar el Restaurante Contrastes
- Determinar la factibilidad financiera para la implementación del restaurante

1.6. Alcances y limitaciones

El presente trabajo analizará el comportamiento de los consumidores de la zona de Ciudad Quesada y la Florencia de San Carlos, según un estudio previo elaborado en forma conjunta con el propietario

Existe la limitación de que el plazo para la realización del estudio es de 2.5 meses, el cual es corto y puede hacer que se dejen de lado algunos detalles no indispensables, pero sí de valor agregado para el presente estudio.

Entre los alcances, se expondrá información descriptiva sobre el negocio en cuestión, su mercado meta, los factores externos que podrían afectarle, y finalmente el análisis financiero para determinar si el proyecto es viable y factible.

2. CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Historia de la empresa y características principales

CONTRASTES es un restaurante de comida creativa con servicio exprés que se ubicó sobre la ruta nacional 141 entre Ciudad Quesada y Florencia de San Carlos. Brindó servicios de alimentación y bebidas durante los primeros 2 meses del año 2015.

Actualmente el restaurante no opera, puesto que por decisión de su propietario fue cerrado. El proyecto consiste en ofrecer servicio de cocina creativa en el sitio y a domicilio elaborados con ingredientes de alta calidad y bajo el concepto de “recetas estándar”. El servicio de restaurante se ofreció con un horario de 11:30 a.m. hasta las 10:00 pm de los martes a los sábados y los domingos se trabajaba de 10 am a 1:30 pm un buf y servicio a la carta hasta las 8:00 pm.

En un principio se ofreció un servicio de restaurante orientado a almuerzos de tipo ejecutivos a trabajadores de zonas aledañas y en las noches y fines de semana la atención una clientela más selecta que deguste el menú de comida creativa y que disfrute del servicio Lounge en un ambiente tranquilo con la posibilidad de realizar eventos especiales.

Para las noches y los fines de semana se piensa en captar las familias y amigos que se reúnen para cenar o disfrutar de algunas bebidas con comida tipo “bocas”. Esto genera la oportunidad de vender comidas y bebidas en el sitio o a domicilio en las noches o los fines de semana.

CONTRASTES parte del concepto de que hoy en día es de vital importancia para el éxito de nuestra empresa entender que las tendencias gastronómicas y su aceptación por las personas debe ser un factor esencial. Para satisfacer las expectativas de nuestros clientes se garantizó y garantizará un servicio de calidad y en constante renovación al depender de la percepción de nuestro mercado meta.

La globalización ha ocasionado en la población local un creciente cambio en las tendencias gastronómicas, incluye una gran variabilidad en gustos que van desde la comida internacional, pasando por la comida fusión y la posibilidad de rescatar

la comida tradicional costarricense, todo ello enmarcado en dentro de los nuevos estilos de vida y la necesidad de alternativas para la satisfacción de sus necesidades de ocio.

Esta necesidad insatisfecha nos da la posibilidad de incursionar en un nuevo mercado ansioso de ser atendido por empresas líderes en alimentos y bebidas que se preocupen por sus necesidades al proporcionar una variedad en sus productos alimenticios, de alta calidad y con un excelente servicio.

La comida creativa se prepara bajo una receta estandarizada al utilizar ingredientes de una calidad tal que permitan alcanzar cierto sabor y consistencia que preserve su frescura. Esto requiere un alto grado de ingeniería del alimento, el uso de añadidos y las técnicas de proceso que alteran substancialmente el alimento de su forma original tratando de no reducir mucho su valor alimenticio.

Actualmente, por las exigencias laborales y académicas la alimentación en los hogares ha cambiado mucho y ya son cada vez menos las familias que ven el desayuno, la comida o la cena como un tiempo para compartir en familia. Esto se ve acrecentado por la incorporación de la mujer por formar parte del mercado laboral, no solo por crecimiento personal y profesional sino también para contribuir al gasto familiar. Ha sido uno de los principales factores que han contribuido a los nuevos estilos de vida y costumbres que hemos adoptado como sociedad.

Se debe entonces aprovechar este mercado donde cada vez son menos las personas que comen en su casa por la falta de tiempo o el cansancio para preparar sus alimentos.

En general, la población busca un restaurante donde los productos sean preparados con rapidez, a un precio justo, que tengan buen sabor y que sean sanos. CONTRASTES pretende aprovechar ese mercado potencial.

2.2. Entorno del negocio

Actualmente CONTRASTES, no es la única iniciativa gastronómica local, sin embargo, es la primera en su categoría. Por otra parte, es el primer restaurante del propietario, a continuación, su ubicación:

Ilustración 1: Ubicación Restaurante Contrastes



Fuente: imagen propia elaborada con Google Maps, 2016

2.3. Evaluación del ambiente externo de la compañía

De acuerdo con (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2015) todas las empresas operan en un macro ambiente que consta de seis componentes principales, los que se detallan a continuación:

2.3.1. Factores políticos

Abarcan las acciones y procesos políticos, incluso el grado en el que un gobierno interviene en la economía. Incluye políticas y gravámenes, políticas fiscales entre otros.

2.3.2. Condiciones económicas

Abarcan el clima económico en general y factores específicos como las tasas de interés, tipos de cambio, inflación y desempleo, crecimiento económico y PIB. Que también marche la economía o el sector específico es una señal importante de lo que nos puede esperar en el negocio.

2.3.3. Fuerzas socioculturales

Se refiere a los valores, actitudes y factores culturales que rigen la vida y la sociedad que impactan a los negocios y factores demográficos como el tamaño, tasa de crecimiento y distribución de la población. Estos factores varían por localidad y cambian con el tiempo.

2.3.4. Factores tecnológicos

Es el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnico que llegan a tener efectos amplios en la sociedad, como la genética, la nanotecnología, las investigaciones, nuevos equipos entre otros.

2.3.5. Factores del entorno

Se encuentran los factores ecológicos y ambientales como el clima y el cambio climático y además la escasez de agua. Estos tienen un impacto directo en todos los sentidos, y en especial en industrias como seguros, turismo, agricultura.

2.3.6. Factores legales y regulatorios

Son las normativas y leyes que las compañías deben cumplir. Existen barreras de protección al consumidor, a los trabajadores, a los monopolios, a la salud ocupacional y sobre seguridad.

2.4. Las 4 P

De acuerdo con (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2014), un programa de marketing completo debe incluir una combinación de herramientas llamadas las cuatro P, lo que a continuación se detalla:

2.4.1. Producto

El bien o servicio, que se propondrá para satisfacer las necesidades de los consumidores.

2.4.2. Precio

Las unidades monetarias esperadas a cambio del producto. Se pueden establecer con diferentes monedas. Lo importante es siempre que éste se encuentre claramente especificado para cada uno de los productos.

2.4.3. Promoción

Las formas de comunicación entre el vendedor y el comprador. Abarca todos los canales, como Facebook, degustaciones, publicity, entre otros medios.

2.4.4. Plaza

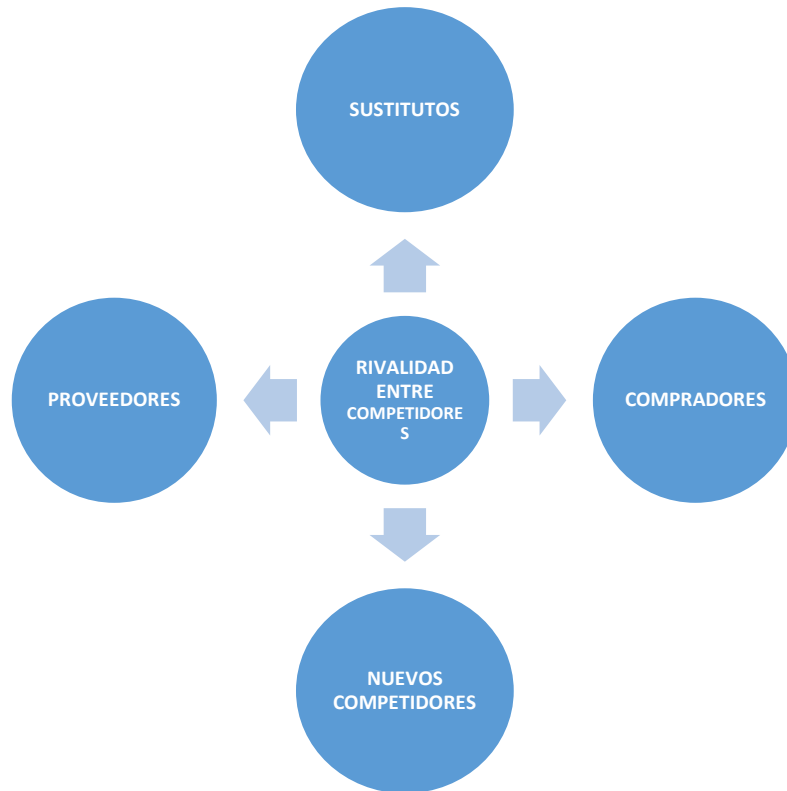
El medio para hacer llegar el producto a manos de los consumidores. En este sentido, puede hablarse de locales, tiendas, entrega a domicilio. Entre otros.

2.5. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

De acuerdo con (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2015) una herramienta estratégica para el éxito de un negocio es analizar las fuerzas competitivas a su alrededor, y para esto una metodología generalizada es el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Se dice que la más vigorosa de las cinco fuerzas es la competencia entre vendedores rivales por la preferencia de un producto o servicio.

A continuación, se resume el esquema de las 5 fuerzas de Porter:

Ilustración 2: Esquema de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia con base en (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2015)

2.5.1. Rivalidad de los competidores

La rivalidad es más fuerte (débil) cuando:

- La demanda del comprador crece más despacio (rápido)
- Cuando los costos del cambio de marca son bajos (altos) para el comprador
- Los rivales enfrentan altas (bajas) barreras de salida
- Los competidores son numerosos (pocos) y de fuerza semejante (débiles)
- Cuando los productos son similares (diferentes)

2.5.2. Nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores es más fuerte (débil) cuando:

- Las barreras de entrada son bajas (altas)
- Los miembros de la industria (pueden) no pueden oponerse a nuevos ingresos
- Cuando existen (no existen) interesados que pueden superar las barreras de entrada
- Los miembros presentes en el mercado buscan (no buscan) ampliar su mercado al entrar en segmentos de producto o áreas donde no tienen presencia
- La demanda del comprador crece con rapidez (lentitud)

2.5.3. Compradores

El poder de negociación de los compradores es fuerte (débil) cuando:

- La demanda del comprador es débil (fuerte) con relación a la oferta
- Los productos de la industria están estandarizados (diferenciados)
- Los costos de cambiar de productos son bajos (altos)
- Los compradores son grandes (pequeños) y pocos (muchos) en relación con la cantidad de vendedores en la industria
- Los compradores (no) están bien informados sobre la calidad, precios y costos
- Los compradores (no) tienen la capacidad de integrarse para atrás al negocio de los vendedores
- Los compradores (no) pueden postergar compras
- Los compradores (no) son sensibles al precio

2.5.4. Sustitutos

La fuerza de oferta de sustitutos es fuerte (débil) cuando:

- Se dispone de buenos sustitutos con precios atractivos (abusivos)
- Los sustitutos tienen buen (mal) desempeño
- Los usuarios pueden cambiar los sustitutos a un bajo (alto) costo

2.5.5. Proveedores

El poder de negociación del proveedor es más fuerte (débil) cuando:

- Los productos del proveedor son escasos (muchos)
- Los productos del proveedor están diferenciados (estandarizados)
- Los miembros de la industria incurren en altos (bajos) costos si deciden cambiar los proveedores
- La industria de proveedores está más (poco) concentrada
- No (sí) existen buenos sustitutos
- Los proveedores no (sí) dependen de la industria para tener buenos ingresos

2.6. Fundamentos teóricos de finanzas

De acuerdo con (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2015) Para evaluar el rendimiento de la empresa propuesta en el plan de negocio se deben considerar tres preguntas básicas, las cuales se detallan a continuación:

- a. ¿La empresa alcanza sus objetivos financieros y estratégicos declarados?
- b. ¿La empresa es un actor superior al promedio en la industria?
- c. ¿Las empresas ganará clientes y tendrá una mejor posición de mercado?

Para dar respuesta a todo lo anterior, se crearon algunos indicadores de desempeño financiero que se denominan razones financieras básicas a continuación se detallan:

2.6.1. Razones de rentabilidad

Permiten evaluar las utilidades de la empresa respecto de las ventas activos o inversiones específicas. A continuación, se detallan:

2.6.1.1. Margen de utilidad bruta

Muestra el porcentaje de ingresos disponibles para cubrir gastos de operación y obtener una ganancia. Cuanto más alto mejor. Esto significa que tan grande es la utilidad bruta en relación con las ventas. A continuación, la fórmula teórica:

$$\frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{costo de los bienes vendidos}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

2.6.1.2. Margen de utilidad operativa

Muestra la rentabilidad de las operaciones en curso antes de pagar intereses e impuestos sobre la renta. Al igual que la razón anterior, un valor alto significa que la empresa tiene mayor capacidad para generar ventas, no obstante, aquí se consideran los costos y gastos de operación, razón por la cual este valor siempre será menor que la utilidad bruta.

$$\frac{\textit{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\textit{Ingresos por ventas}}$$

2.6.1.3. Margen de utilidad neta

Muestra las utilidades después de impuestos e intereses por cada unidad monetaria de ventas. Entre más alto sea el indicador mejor, puesto que esto quiere decir que la empresa está teniendo mejor rentabilidad.

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ingresos por ventas}}$$

2.6.1.4. Rendimiento neto sobre activos totales

Es una medida del rendimiento ganado sobre los activos totales de la empresa. Indica también, la eficiencia de los activos sin considerar su fuente de financiación y la carga tributaria de la empresa. Entre más alto sea el valor mejor gestionada estará la empresa.

$$\frac{\textit{Utilidad después de impuestos e intereses}}{\textit{Activos totales}}$$

2.6.1.5. Rendimiento sobre capital

Es una medida del rendimiento que ganan los accionistas sobre el capital monetario de largo plazo invertido en la empresa. Al igual que las razones

anteriores, entre mayor sea el número obtenido, mejor estará la empresa en términos financieros.

$$\frac{\textit{Utilidad después de impuestos intereses}}{\textit{Capital total de los accionistas}}$$

2.6.2. Razones de liquidez

Permiten evaluar la capacidad de la empresa para afrontar obligaciones durante su gestión. A continuación, se detalla.

2.6.2.1. Razón circulante

Mide cuánta capacidad de pago tiene una empresa en relación con sus pasivos corrientes mediante activos convertibles en efectivo en un plazo cercano. La razón debe ser superior al menos a la unidad

$$\frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivo circulante}}$$

2.6.2.2. Capital de trabajo

Revela el activo circulante disponible para hacer frente a los pasivos cotidianos. Las cantidades mayores son mejores porque la empresa dispone de más fondos internos para pagar sus pasivos corrientes y financiar su expansión de inventario y las cuentas por cobrar adicionales.

Activo circulante – pasivo circulante

2.6.3. Razones de apalancamiento

2.6.3.1. Razón deuda – activos totales

Mide el grado al que se emplean los fondos de préstamo para financiar las operaciones de la empresa.

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$$

2.6.3.2. Razón deuda de largo plazo – capital

Es una medida importante de la capacidad de crédito y de fortaleza financiera reflejada en el balance general. Indica el porcentaje de inversión de capital que financian los acreedores.

$$\frac{\text{Deuda de largo plazo}}{\text{Deuda de largo plazo} + \text{Capital total de accionistas}}$$

2.6.3.3. Razón de cobertura de intereses

Mide la capacidad de pagar intereses anuales. Entre mayor sea el valor es mejor, porque se indica que la empresa tiene mayor cantidad de veces el ingreso para cubrir sus intereses.

$$\frac{\text{Ingreso operativo}}{\text{Gasto por intereses}}$$

2.6.4. Razones de desempeño financiero

Existen otras razones de desempeño financiero que responden a un análisis más de carácter retrospectivo que introspectivo, por lo que en razón de que se está desarrollando un proyecto, más que analizar el desempeño pasado de alguno, no serán utilizadas.

2.7. Formulación de proyectos

De acuerdo con (Baca Urbina, 2010), para la formulación de proyectos se distinguen tres niveles de profundidad. Al más simple se le denomina perfil o descripción, seguido del anteproyecto y el proyecto definitivo, que es el que contiene toda la información del anteproyecto más otros elementos estratégicos y económicos. En este archivo son tratados los puntos finos, no obstante, no se debe olvidar que todo comienza con una idea, fijación de objetivos, descripción del negocio, definición conceptual, estudio y evaluación del proyecto.

Para determinar el éxito de la formulación del proyecto, debe realizarse un estudio de mercado. Según (Baca Urbina, 2010), este estudio consta de la determinación y cuantificación de la oferta y demanda, análisis de los precios y los métodos de comercialización. Este estudio a su vez debe complementarse con un análisis técnico, que se puede esquematizar en cuatro partes, que son:

- Determinación de la ubicación del negocio
- Determinación del tamaño del negocio (Análisis de capacidad)
- Ingeniería del proyecto o procesos
- Análisis organizativo

Este proceso técnico, a su vez se complementa con el estudio económico, el cual tiene por objetivo ordenar y sistematizar la información de carácter monetario a través de un flujo financiero al determinarse así la inversión inicial, y el resto del

proyecto, generalmente al tomarse como parámetros de análisis el primer año y luego el resto del proyecto.

2.8. Evaluación de proyectos

De acuerdo con (Baca Urbina, 2010) la evaluación económica describe los métodos e indicadores que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como lo son la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN), para definir la viabilidad de un proyecto.

Así también, según (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008) estos indicadores normalmente corresponden a la parte final de toda la revisión de un proyecto. Hasta su aplicación, no se sabrá finalmente que existe un lugar óptimo, un tamaño adecuado para el proyecto y un mercado potencial atractivo y no se conocerá y dominará el proceso de producción y los costos en que se incurrirá.

A continuación, se presentan los principales métodos de evaluación de proyectos:

2.8.1. El valor actual neto (VAN)

Según (Baca Urbina, 2010), el valor actual neto, o valor presente neto, se define como el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Puede definirse también como la actualización de los pagos y cobros de un proyecto de inversión y calcular su diferencia, es decir, cuanto es la ganancia neta por un proyecto específico. A continuación, su fórmula de cálculo

$$VAN = \sum_{n=1}^n \frac{VF}{(1+i)^n} - I_0$$

Dónde:

VAN = Valor actual neto

VF= Valor de flujos futuros

I= Tasa de interés

n= Períodos

I₀= Inversión Inicial

El criterio de decisión con base en el VAN, se establece en que si su valor es mayor a 0 se acepta la inversión, y que, si por ende es negativa, se rechace.

2.8.2. La tasa interna de retorno (TIR)

De acuerdo con (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008), la tasa interna de retorno es la tasa de descuento por la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. Es decir, la tasa con la cual el descuento de los flujos es igual con la inversión inicial.

También podríamos definir la TIR como el rendimiento que la empresa ganará si invierte en el proyecto y los flujos de dinero son los esperados.

$$VAN = \sum_{n=i}^n \frac{VF}{(1 + TIR)^n} - I_0$$

VAN = Valor actual neto

VF= Valor de flujos futuros

TIR= Tasa interna de retorno

n= Períodos

I_0 = Inversión Inicial

El criterio de aceptación que emplea el método de la TIR, es que, si esta es mayor que la tasa mínima aceptable de rendimiento, se acepta el proyecto. Caso contrario se rechaza.

2.8.3. Índice de deseabilidad (ID)

De acuerdo con (Iturrioz del Campo, 2016), el índice de deseabilidad o índice de rentabilidad, es un método para valores inversiones, que mide el valor actual de los flujos generados por unidad invertida. Es decir, nos indica cuántas veces unidades monetarias se ganan por cada unidad invertida.

A continuación, se indica la fórmula de cálculo.

$$ID = \frac{VAN}{I_0}$$

Dónde:

ID= índice de deseabilidad

VAN= Valor actual neto

I_0 =Inversión inicial

Con respecto a indicador, el criterio de decisión se establece como positivo, el resultado es mayor a 1, ya que se indica que la inversión al menos es suficiente para cubrir los costos y gastos.

3. CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se establece el paradigma de la presente investigación, así como el enfoque metodológico utilizado.

3.1. Nivel de profundidad

El presente estudio es de corte descriptivo, pues tiene como propósito describir situaciones y eventos para un determinado caso de negocios.

De acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Para este tipo de estudios, a diferencia de aquellos de corte exploratorio, se requiere considerable conocimiento del área que se investiga.

Así también, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) indican que los estudios de este corte, pueden ofrecer posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias. Puede también definir propiedad de grupos o fenómenos que sean sometidos a análisis.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación corresponde a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. Por lo anterior, aquí se define y justifica según el diseño, la estrategia por utilizar. De esta forma, la investigación será una combinación de trabajo de campo, junto con trabajo documental.

- Investigación documental. Es el enfoque basado en la obtención de datos provenientes de materiales existentes.
- Investigación de campo. Se basa en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin generar cambios sobre las variables.

3.3. Población y muestra

Se refiere a la población o universo para el cual serán válidas las conclusiones del problema analizado. La muestra es un subconjunto representativo del universo.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las formas que se utilizan para recopilar la información. Entre estas podemos encontrar la observación directa, encuestas, entrevistas, análisis documental, entre otros.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se refieren a las operaciones para procesar los datos de forma que sean amigables al análisis. Hablamos acá de inducción, deducción, análisis y síntesis, o bien técnicas estadísticas como lo son la descripción o la inferencia.

4. CAPÍTULO 4: Análisis de resultados

En el presente apartado, se presentan los resultados del estudio, que se realizó de forma alineada a los capítulos antes vistos. En la primera parte, se iniciará con la descripción del negocio, posteriormente con el análisis del mercadeo, seguido del entorno externo de la empresa, para pasar a analizar la estrategia de mercadeo, las 5 fuerzas de Porter y, por último, el análisis financiero.

4.1. Análisis del negocio

4.1.1. Descripción del servicio.

Este plan de negocios está diseñado para la producción y venta de comida creativa y un lounge bajo la denominación social. El menú está en proceso de definición, pero se pretende incluir una serie reducida de entradas y platos fuertes. Abajo se describe la primera versión del menú.

Se pretende brindar un servicio de restaurante innovador bajo una propuesta diseñada para un tiempo indeterminado y la proyección de sus estados financieros será de 5 años. La innovación consiste en el diseño de la planta, el impacto socio-cultural y el proceso de producción de alimentos de alta calidad con un servicio bufé los días domingos. Se incluye un bar y la venta de postres y bebidas 100% naturales y otras bebidas tipo frozen (smoothies), café y batidos.

4.1.2. Productos

La empresa ofrecerá productos alimenticios como carnes, mariscos, pollo, arroces, ensaladas, entradas frías y calientes, bocas, pastas, bocas, postres, así como una extensa variedad de bebidas.

Una de las características más importantes de la comida es que se van a utilizar ingredientes frescos, combinados de una manera creativa, trabajando bajo el concepto de recetas estándar que tratan de rescatar lo mejor de la cocina

costarricense y algunos platos internacionales en un ambiente cómodo y a precios moderados.

4.1.2.1. Las entradas

Se ofrecerán entradas frías y calientes. Las entradas frías incluyen: dos tipos de ceviches: el mixto y el de pescado, y cuatro tipos de ensalada: Cesar, Mixta, CONTRASTES y Capresse. Las entradas calientes son tres cremas: ayote, pejibaye y CONTRASTES y una sopa de cebolla.

DETALLE CONTRASTES. Además, dentro de la carta se enumerará una ensalada del cliente donde se les da una lista de diferentes ingredientes con los que se contará para que los comensales puedan crear una infinidad de combinaciones que se adapten a sus gustos y necesidades.

4.1.2.2. Platos Fuertes

Los platos fuertes de la cocina creativa son los siguientes:

Tabla 1: Restaurante Contrastes - Platos fuertes

PLATOS FUERTES	
Lomo a la plancha	Lomito Contrastes a la parrilla
Pechuga a la plancha	Pechuga Contrastes a la parrilla
Lomo de cerdo agridulce	Costilla de cerdo Contrastes
Filete de corvina al gusto	Filete de Corvina Contrastes
Camarones al gusto	Camarones Contrastes a la parrilla

Fuente: (Mora, 2016)

Estos platos se servirán con alguna de las guarniciones siguientes: papa que puede ser frita o en puré, ensalada y vegetales. Si los clientes gustan de otras guarniciones se podrán ordenar aparte: arroz blanco, frijoles, frijoles molidos y tortillas o pan.

4.1.2.3. *Arroces creativos*

Se tienen 4 opciones de arroz preparados en un estilo muy particular con sus guarniciones ya escogidas para los mismos.

Tabla 2: Restaurante Contrastes – Arroces creativos

Arroces creativos	
Arroz con pollo Contrastes	Arroz con camarones Contrastes
Arroz con carnes mixtas	Arroz con palmito Contrastes

Fuente: (Mora, 2016)

4.1.2.4. *Pastas*

La opción de pasta se compone de cuatro posibles comidas

Tabla 3: Restaurante Contrastes - Pastas

Pastas	
Espagueti Carbonara	Espagueti Napolitano
Lasaña de carne o pollo	Lasaña Vegetariana

(Mora, 2016)

4.1.2.5. *Cocina Tradicional Creativa*

Como parte del rescate de la cocina tradicional costarricense a los clientes se les da la posibilidad de disfrutar de algunos platillos tradicionales, pero preparados de una manera creativa e innovadora, a saber:

Tabla 4: Restaurante Contrastes – Cocina tradicional Creativa

Cocina tradicional Creativa	
Frijoles blancos con carne	Maduros fritos – maduros con queso
Garbanzos con carne	Gallos varios
Sopa negra	Picadillos varios

Fuente: (Mora, 2016)

4.1.2.6. Postres

Para complementar el menú sin dejar atrás a los amantes del dulce también se incluirá en la carta postres selectos. Hay cuatro posibles postres los cuales se piensan garantizar permanentemente para lo cual debe programarse la logística con los proveedores para así mantener constante ingreso de la materia prima necesaria para su preparación (principalmente en el caso de los higos, por no ser propios de la zona).

Tabla 5: Restaurante Contrastes - Postres

Postres	
Contrastes (Banano y Helados)	Fantasía de manzana e higos
Postre de Chayote (Chancletas)	Maduro Flambeado

Fuente: (Mora, 2016)

4.1.2.7. Bocas

No podían faltar para el bar principalmente las tradicionales bocas costarricenses principalmente dentro de las cuales tenemos:

Tabla 6: Restaurante Contrastes - Bocas

Bocas	
Chifrijo Contrastes	Yuca frita con salsa
Canasta de chicharrón	Papas al romero
Tablita de quesos y jamones	Ceviche
Patacones con frijoles	Enyucados
Fajitas mixtas	Alitas de pollo
Papas Contrastes	Papas campesinas

Fuente: (Mora, 2016)

4.1.2.8. Bebidas

Para todos los gustos contaremos con diferentes variedades de bebidas, naturales, gaseosas, con o sin alcohol dentro de las cuales se pueden mencionar:

Naturales. En agua, batidos y smoothies según frutas de la temporada (Fresa-Piña-Mora-Limonada-Sandia).

Bebidas del Lounge. Gaseosas, Tropical®, cervezas y licores.

Vinos. Tinto: Malbec-Merlot-Cabernet Savinion y Blanco: Chardonney- Savinion Blanc, Shennin y Riesling

Cocteles. Contrastes, Jagerbom, Madrina, Margarita, Tequila al amanecer, Ruso Blanco, Piña colada, Sangre de Marie y Cucaracha.

4.1.3. Valor agregado al cliente

- Distinguida selección de platillos elaborados con ingredientes de calidad, bajo recetas estandarizadas con sus complementos.
- Razonabilidad en los precios que se cobran por alimentos según el menú. El cliente puede seleccionar desde una comida sencilla por un precio menor a los ¢4000 hasta una cena o almuerzo completo para dos personas que no supere los ¢ 20.000.
- Opciones flexibles de pago. Se pondrán a disposición diferentes posibilidades de pago
 - a) En efectivo en el momento de la entrega.
 - b) Con tarjeta de crédito en el momento de hacer la orden.
 - c) Por medio de una cuenta personal que se le ofrecerá a los propietarios y trabajadores del lugar y solo a algunos clientes de mucha confianza, brindándoles crédito semanal, quincenal e incluso mensual.
- El cliente puede asistir los domingos a los brunchs donde tendrá una variedad de alimentos calientes y fríos que se pretenden variar periódicamente.
- Se pondrán a disposición fotos de algunos de los platillos, incluyendo la información nutricional de los mismos.
- Se pretenden explotar al máximo un escenario central que permite ofrecer diversas actividades culturales y musicales periódicamente.

- Comodidad, rapidez, en un ambiente agradable para trabajadores cercanos y usuarios de la ruta 141 y hogares o empresas de Ciudad Quesada.
- Los días lunes es posible rentar el lugar para eventos especiales.
- Se pretende compara servicios a repartidores exprés con el fin de dar servicio a domicilio en un radio reducido de la ciudad que no afecte la calidad del servicio prestado (considerando la temperatura y presentación de los alimentos).

4.1.4. Estudio técnico y de operaciones

El estudio técnico contempla los medios de producción, la ubicación, el material y equipo necesario para el diseño óptimo de las instalaciones y todas las operaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto. El estudio incluye una descripción de las instalaciones, así como del mobiliario, equipo de oficina, de cocina menor y mayor, equipos del bar, el uso de tecnología y medidas de seguridad y otras estrategias necesarias para poner en marcha el proyecto.

4.1.4.1. Localización de la planta.

CONTRASTES se ubica en Barrio Cedral Sur, sobre la ruta 141 que comunica Ciudad Quesada con Florencia a 3 km al norte del parque de Ciudad Quesada. En cuanto a la distancia de los potenciales clientes, proveedores y trabajadores es importante mencionar que entre el restaurante y el centro de Ciudad Quesada hay cuellos de botellas desde el Parque hasta el Barrio San Roque y en el Barrio El Carmen en la vía que pasa frente al hospital, situación que puede afectar el desplazamiento de los clientes y del servicio de entrega a domicilio.

4.1.4.2. Justificación de la ubicación

De acuerdo con (Mora, 2016) la empresa fue adquirida mediante una subasta por lo cual se aprovechó la oportunidad financiera a sabiendas de que hay algunas desventajas en la ubicación en Cedral Sur, sin embargo, hay otros puntos a considerar como:

- La distancia al centro es de 3 km y se ubica sobre la vía principal de Ciudad Quesada lo cual facilita la entrega de la materia prima por parte de los proveedores.
- El lado norte de la ciudad al considerar desde Barrio San Roque hasta el cruce hacia Cedral está en pleno desarrollo económico.
- El hecho de adquirir el local representa un gran ahorro en la inversión y gastos puesto que se elimina uno de los gastos principales en los restaurantes como lo sería la renta del local.
- Existe la posibilidad de rentar un lote que se ubica en la parte trasera del negocio para utilizar durante el día como parqueo, además es posible para las noches contar con espacios adicionales por los negocios contiguos que tienen sus parqueos disponibles, lo cual evita que los clientes tengan problemas al estacionar sus vehículos.

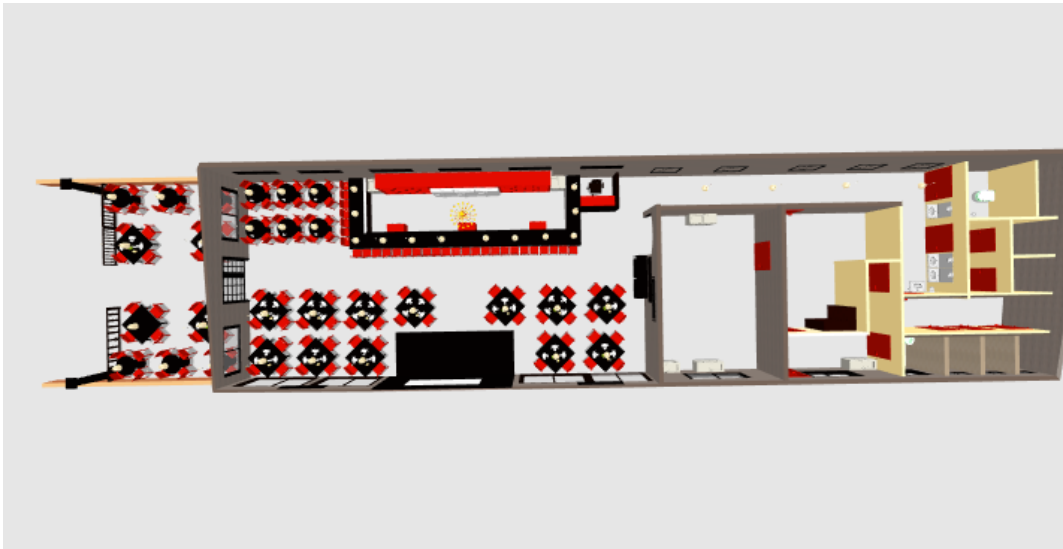
4.1.4.3. Determinación del tamaño y distribución de la planta.

La distribución y diseño de la planta consideró los procesos de producción, así como las necesidades de espacio que se requieren para poder llevar a cabo cada una de las actividades tomando en cuenta la distancia entre los distintos puntos de operación con el fin de evitar pérdidas en la productividad. Se consideró además mantener un porcentaje de área de funcionamiento dentro de la cocina adecuado

al área de salón para así lograr los mejores resultados en el área operativa. (Mora, 2016)

4.1.4.4. Distribución de la planta

Ilustración 3: Restaurante Contrastes – Distribución de la planta



Fuente: (Mora, 2016).

Como es posible observar en el plano ilustrativo la planta inicia con una terraza frontal que se ubica a 5 metros de la ruta 141 de la ruta Ciudad Quesada-Florencia, sigue con la entrada principal que da al salón donde se ubican las mesas principales, el escenario y el área de bar y caja. Adjunto al salón principal está la cocina, la bodega y al fondo se ubican los servicios sanitarios a los cuales se accede por un pasillo cercano a la caja. (Mora, 2016)

4.1.4.5. Descripción y dimensiones de las instalaciones

El restaurante tiene una dimensión de 7m de frente x 35m de fondo contando con una superficie cercana a los 245m² que estarán distribuidos de la siguiente

manera: una terraza de 33 m², un salón de 103 m², la cocina de 22 m², y el resto de espacio en que se ubican los baños y la bodega estarán distribuidos en un espacio de 64 m². (Mora, 2016)

Contará con un pequeño estacionamiento propio para dos vehículos, el cual se complementará con el alquiler de un lote trasero que tiene la capacidad aproximada de 20 vehículos tipo automóvil. (Mora, 2016)

4.1.4.6. Determinación de la capacidad instalada

De acuerdo con la capacidad física del salón, que mide 102 metros cuadrados, se seleccionó el equipo de operación necesario para satisfacer al máximo dicha capacidad además de las posibles órdenes para llevar y el servicio a domicilio. (Mora, 2016)

Las instalaciones tendrán una capacidad de atención para un máximo de **132 comensales** en el salón y terraza contemplando que dentro del mismo existirá una barra en el bar para 20 personas. (Mora, 2016)

El equipo de cocina y de operación con el que se contará para el funcionamiento del restaurante será suficiente para dar servicio para un 70% de los comensales y a los servicios para llevar y servicio a domicilio. Cuando se planeé una actividad especial o en los días “pico” deberá reforzarse el personal de salón y cocina. (Mora, 2016)

Dentro de las instalaciones de la cocina se contará con un equipo de cocción compuesto por una freidora, una estufa de 4 hornillas y una plancha de 0.90 m x 0.70m, un baño maría, una barra enfriadora, además de un refrigerador un congelador, una máquina para hacer hielo, además de una cafetera y el equipo de operación necesario para dar servicio a la capacidad del salón. Hay una mesa de trabajo de 1,80 metros por 75 cm., una campana de diseño propio y dos fregaderos de 0.75 m x 1.80 metros. (Mora, 2016)

Dentro del salón estarán ubicadas 14 mesas cuadradas de 1 x 1 metros cada una, con cuatro sillas estándar y 6 mesas cocteleras con diámetro de 0.70 cm cada una con 4 sillas altas, además de una barra en el bar con capacidad de 20 sillas altas y en la terraza externa existirán 4 mesas de 1 x 1 cada una con 4 sillas estándar, además de 6 mesas cocteleras con 0.70 cm de diámetro cada una con 4 sillas altas. (Mora, 2016)

4.1.4.7. Ingeniería del proyecto.

Unido al concepto del lugar y los estudios organizacional, financiero y de mercado se analizó dicha información para trazar los planos de la construcción de acuerdo con el terreno disponible y las siguientes variables:

- Volumen de insumos que se requieren para elaborar determinada cantidad de producto.
- Maquinaria requerida.
- Maquinaria y el costo de la construcción.
- Presentación gráfica del proceso de producción.

En la ingeniería del proyecto se consideraron técnicamente los factores fijos y los variables que componen el sistema para interrelacionarlos, de tal forma que permitieran la instalación adecuada de las unidades productivas, tomando en cuenta aspectos como:



- Características del producto.
- Proceso de producción.
- Requerimiento de insumos y mano de obra.
- Cronograma de construcción e inversiones.

4.1.4.8. Equipo y tecnología principal.

En las siguientes tablas se incluyen los principales equipos por utilizar



Tabla 7: Restaurante Contrastes – Equipamiento

Descripción	Imagen
Congelador vertical una puerta de cristal 16 pies cúbicos amplios espacios iluminados	 Una imagen de un congelador vertical de una puerta con cristal, marca Hoshizaki, con un espacio interior iluminado.
Refrigerador Jumbo de 2 puertas de cristal, medidas de 1.45 de frente, 2.00 m. de altura y 0.80 m. de fondo	 Una imagen de un refrigerador jumbo de dos puertas con cristal, con estantes interiores.
Baño maría con capacidad para cuatro insertos enteros con mesa de trabajo incluida	 Una imagen de un baño maría con cuatro insertos enteros y una mesa de trabajo integrada.
Barra fría con capacidad para cuatro insertos enteros mesa de trabajo y cuatro repisas de servicio	 Una imagen de una barra fría con cuatro insertos enteros, una mesa de trabajo y cuatro repisas de servicio.
Campana de acero inoxidable reforzado medias Largo 2.50m, ancho 50 cm	 Una imagen de una campana de acero inoxidable reforzado con una rejilla inferior.

<p>Freidora, estufa con cuatro hornillas, asador y plancha 4 en 1</p> <p>Largo: 2.30 Ancho: 50cm Alto: 80cm</p>	
<p>Máquina de hielos</p> <p>Produce 10 kg diarios de hielo en cubos.</p>	

Fuente: (Mora, 2016)

Tabla 8: Restaurante Contrastes - Mobiliario

Descripción	Imagen
<p>Silla de madera negra, con almohadillas rojas de tela.</p>	
<p>Mesa cuadradas madera de 1 metro x 1 metro</p>	

Sillas del bar	
Mesas cocteleras	
Mueble de la barra en madera	

Fuente: (Mora, 2016)

4.1.5. *El Proceso del restaurante*

- El cliente escoge su mesa y ordena. (no se contempla tener recepción o similar).

- El mesero asignado al área seleccionada toma la orden y entra la orden vía el SOFTWARE DEL SISTEMA DE COMANDAS seleccionado que de inmediato indicará en la cocina la orden tomada.
- El personal de cocina prepara los alimentos solicitados y avisa al mesero una vez que estén listos.
- El mesero sirve la comida, está pendiente de las necesidades de los comensales y una vez que comen retira los platos y espera la solicitud de la CUENTA, prepara la factura. Revisa forma de pago, según el pago sea tarjeta o en efectivo avisa al sistema.
- El cajero recibe tarjeta o pago efectivo, realiza las operaciones correspondientes y da la factura final al mesero para entrega a los clientes.
- En caso de servicio exprés el repartidor entrega el producto y si el pago es en efectivo lo cobra, de lo contrario, el sistema cobra.
- En el caso del bar. Las órdenes son tomadas por el bartender, quien ingresa las comandas en el sistema y solicita las bocas al mesero.

4.1.5.1. Estructura organizativa

Para la operación del restaurante, se ha pensado en un esquema de trabajo básico, el cual consta de un gerente de planta, un chef, dos meseros poli funcionales, un motorizado y un misceláneo poli funcional.

Gerente. Entre sus funciones, se establece todo lo que compete a la planificación de compras, manejo de inventarios, mantenimiento de equipos, control y pago de planilla, manejo de personal, atención a clientes difíciles, velar por la calidad del servicio, coordinar y controlar el proceso de cuentas por pagar y por cobrar.

Chef. Encargado de la preparación de todos los platillos. Debe comunicar al administrador las necesidades de suministros de alimentos. Es apoyado por todo el personal.

Meseros polifuncionales. Encargados de tomar las órdenes, asegurar la satisfacción del cliente, cooperar con el orden y aseo, efectuar el cobro de los clientes.

Motorizado. Encargado de entregar a los pedidos exprés, y de atender las disposiciones del administrador.

Misceláneo. Encargado principal del orden, limpieza y aseo del local. Así también debe colaborar en lo que requiera el chef y el Gerente del establecimiento.

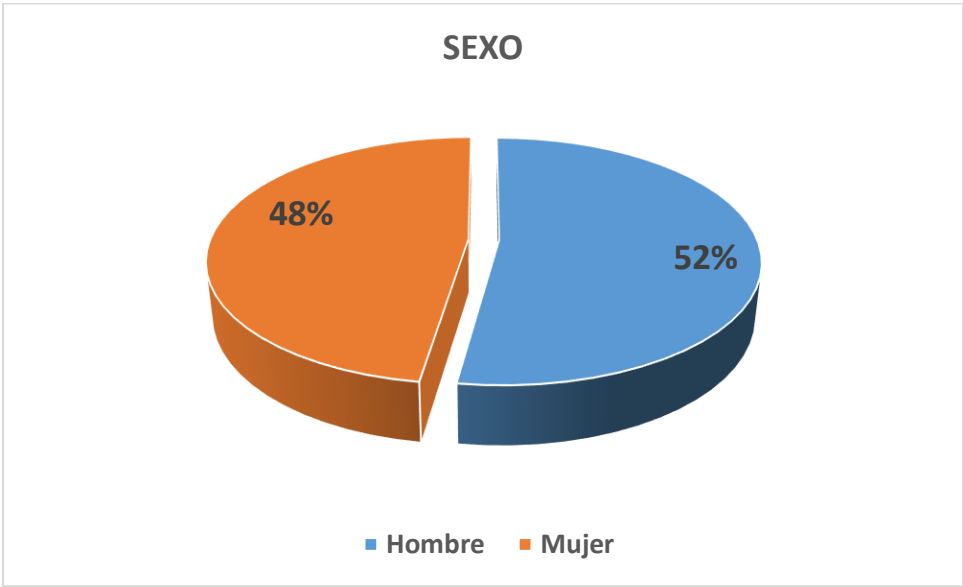
4.2. Análisis de la demanda

Para analizar el mercado al cual se dirige el proyecto, se realizó un sondeo a 149 personas según el segmento meta, que es la población y visitantes entre los 20 años y más vecinos de la zona de San Carlos y turistas, de lo cual se tuvieron los siguientes resultados:

4.2.1. Población y muestra

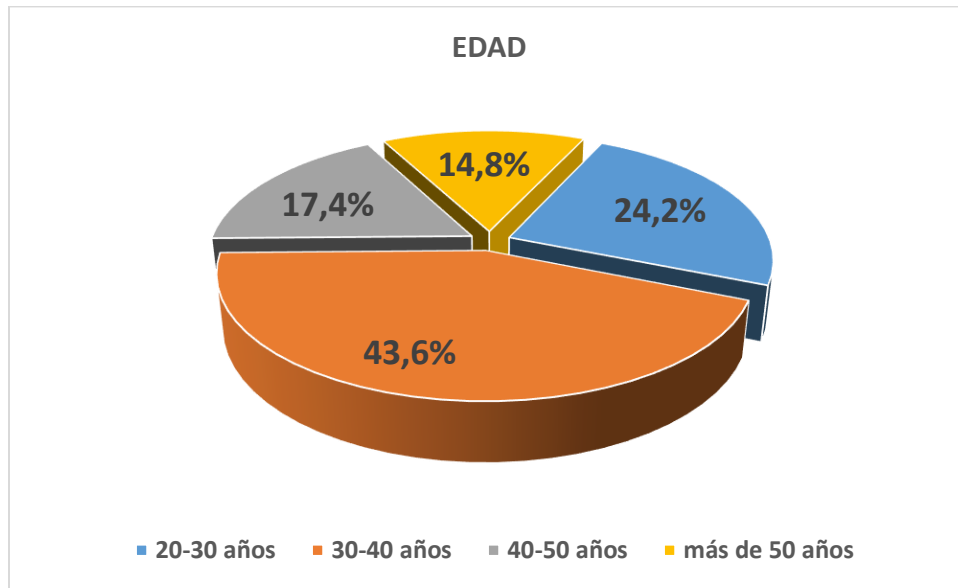
De total de encuestados, un 52% eran hombres y un 48% mujeres. A nivel de edad, el principal grupo etario correspondió a personas entre los 30-40 años (43.6%) y de 40-50 años, mientras que los grupos de 20-30 años (17.4%) y más de 50 años (14.8%). A continuación, se muestran los gráficos:

Gráfico 1: Estudio de mercado – Sexo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”

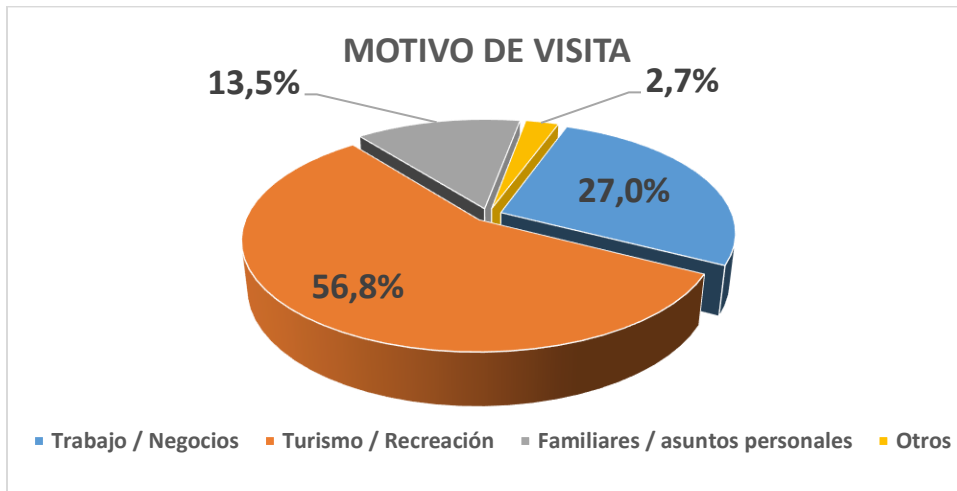
Gráfico 2: Estudio de mercado – Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”

Por otra parte, se le consultó a los encuestados, si eran vecinos de la zona, o no, a lo que un 75.2% respondió que sí, y un 24.8% no. Del porcentaje de encuestados que no residen en la zona, cerca de un 56.8% respondió que se encontraba en la zona por motivo de turismo, mientras que un 27% por razones de trabajo, un 13.5% por motivos familiares y el restante porcentaje por motivos diferentes.

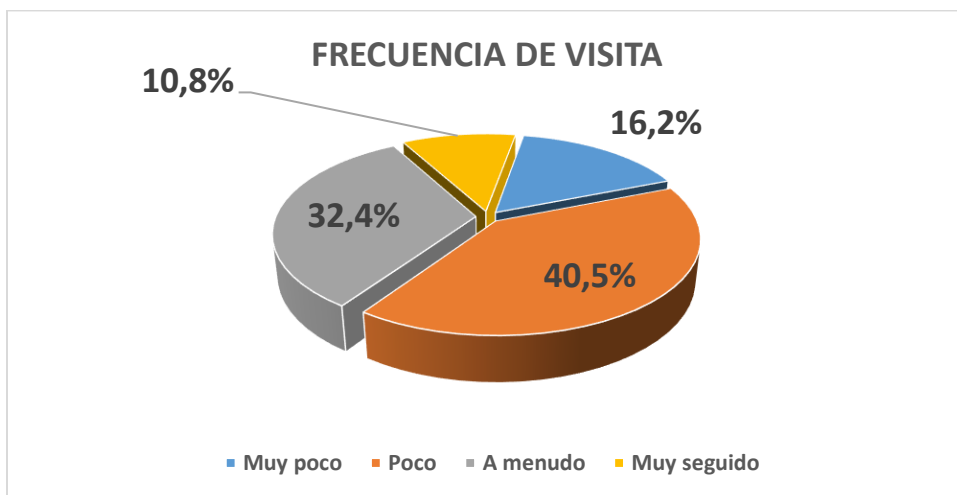
Gráfico 3: Estudio de mercado – Motivo de visita a la zona



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”

Sobre la frecuencia de visita, se encontró que el 40.5% visita muy poco la zona, mientras que un 32.4% la visita a menudo, un 16.2% muy poco y un 10.8% muy seguido. De lo cual se puede extraer, que al menos 43.2% de los encuestados visita la zona frecuentemente.

Gráfico 4: Estudio de mercado – Frecuencia de visita

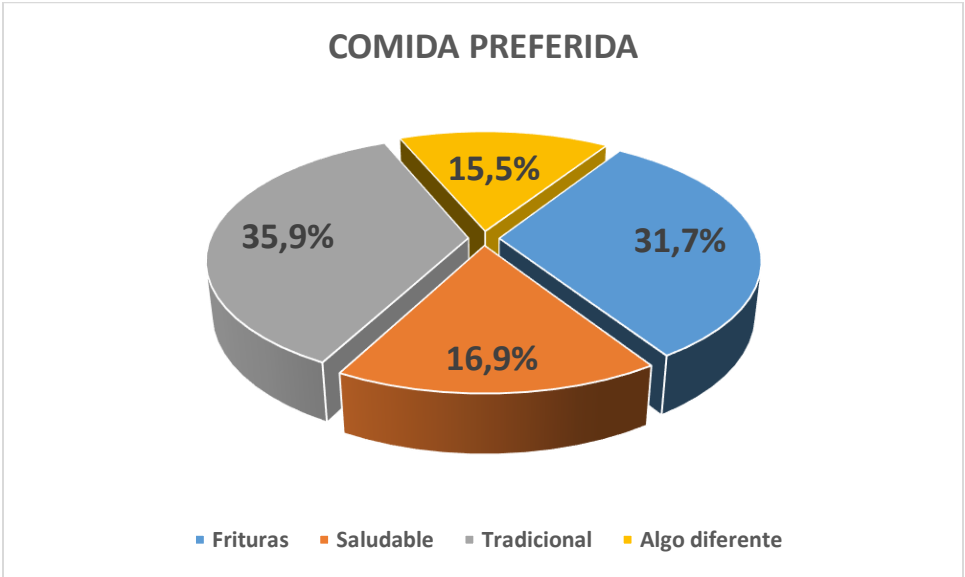


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”

Sobre los gustos y preferencias, la situación es bastante distribuida, porque a un 35.9% de los encuestados tiene preferencia por la comida tradicional, un 31.7% por frituras, 16.9% por comida saludable y un 15.5% por estilos de comida diferentes.

4.2.2. Preferencias gastronómicas

Gráfico 5: Estudio de mercado – Preferencias gastronómicas

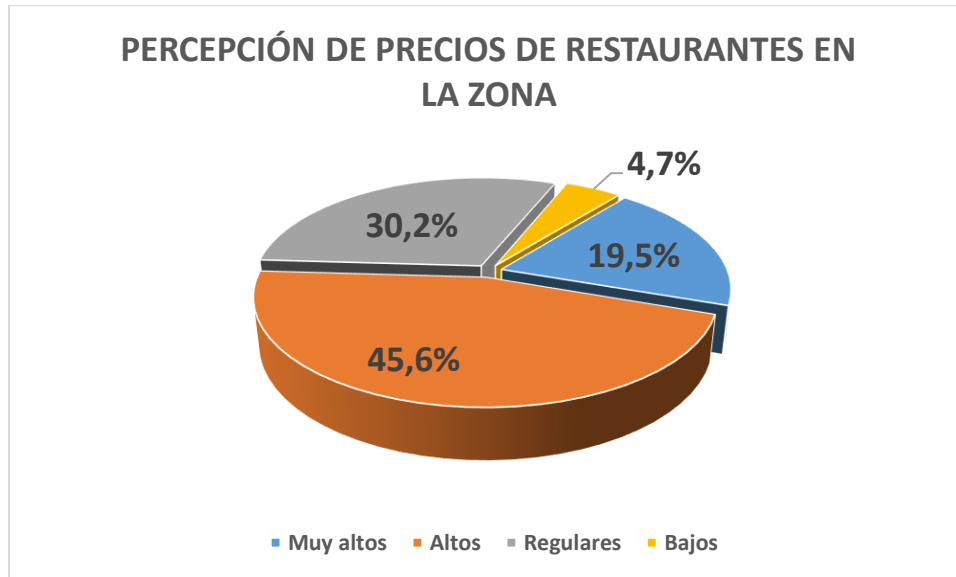


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”

4.2.3. Precios

En lo que a precios se refiere, se encontró que los encuestados encuentran los precios de los restaurantes cercanos, altos en un 45.6%, seguido de un 30.2% regulares, un 19.5% muy altos y un 4.7% muy bajos. De lo anterior, se puede extraer que al menos un 65.1% de los encuestados piensan que los precios al menos son altos.

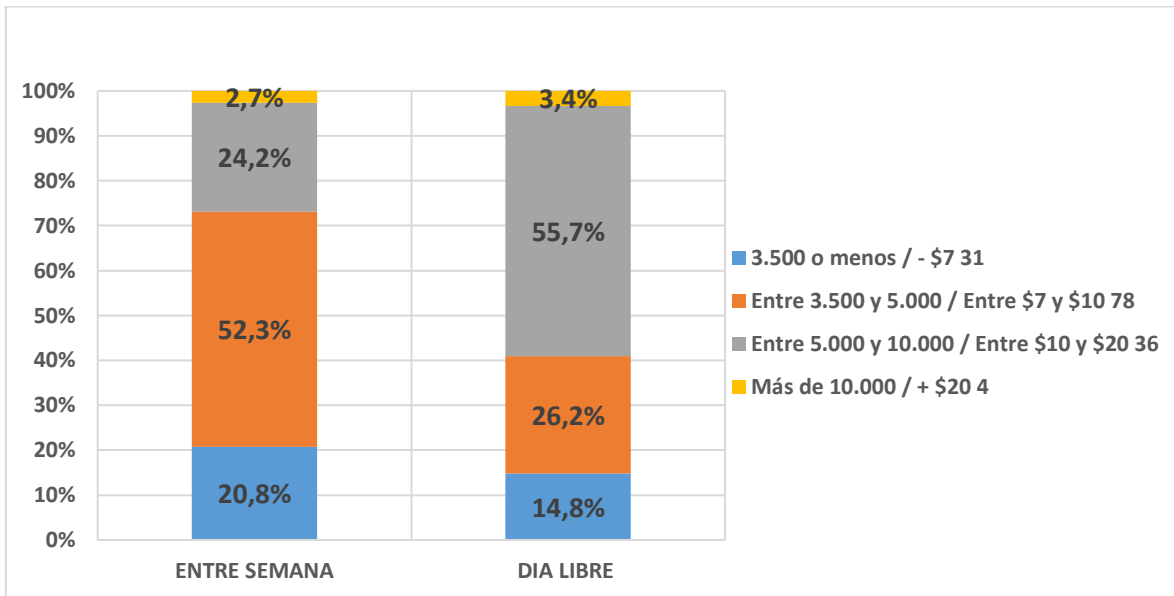
Gráfico 6: Estudio de mercado – Percepción del precio de los restaurantes de la zona



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”

Por otra parte, se le consultó a los encuestados sobre la propensión a pagar por un almuerzo o cena tanto entre semana como en un día libre o fin de semana, a lo que se encontró que existen claras diferencias en la disposición a gastar según el día y que también la mayor propensión se encuentra entre los 3500 y 1000 colones según sea el caso. A continuación, se muestran los datos:

Gráfico 7: Estudio de mercado – Propensión por pagar de los consumidores



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”

4.2.4. Factores clave para el éxito

Para el presente estudio, también se consultó las preferencias en el momento de elegir un restaurante al destacar el sabor, aseo, precio, servicio y calidad. Lo cual es clave para determinar la operación del negocio. La pregunta fue cerrada, basada en una escala de 0 a 10 para cada uno de los ítemes que se muestran a continuación.

Gráfico 8: Estudio de mercado – Factores claves para la selección de un restaurante



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta “Relanzamiento del Restaurante Contrastes”

4.3. Definición del mercado meta

Con base en los datos de la encuesta, y según (Mora, 2016), el cliente del almuerzo es una persona con poco tiempo, por lo que debe proporcionarse un servicio tipo ejecutivo. Los clientes del bar, cenas y fines de semana probablemente dispongan de un lapso más prolongado de visita, por lo que se les puede generar una mejor experiencia.

Es función de los propietarios de CONTRASTES buscar clientes, para lo cual se apoyan en dos cosas: 1. Mercadotecnia de alto impacto que genere moda y 2. Contactos con empresas para ofrecer paquetes de servicio.

La clientela principal de CONTRATES son las familias y grupos de amigos de Ciudad Quesada quienes se piensan captar en las horas de almuerzo y cena, principalmente en las noches entre semana y en un horario más amplio los fines de semana al procurar una clientela más selecta que deguste el menú de comida

creativa y disfrute del servicio Lounge en un ambiente tranquilo con la posibilidad de realizar eventos especiales para lo cual se está construyendo un escenario.

Hay una clientela secundaria que consiste en los trabajadores técnicos o profesionales de las zonas aledañas (Barrio Cedral Sur, Barrio el Carmen, Barrio Los Ángeles, San Roque, La Leila, La Roca, Terrazas del Norte, La Colina, Coocique, etc) entre 25 y 60 años que gusten disfrutar de buena comida y bebidas en un ambiente original. Para ellos se ofrecen almuerzos de tipo ejecutivos.

El tercer mercado meta son los usuarios de la ruta 141 (ruta Ciudad Quesada-Florencia) la cual está al frente del restaurante y es el paso principal entre las personas que se desplazan hacia la zona norte-norte (Los Chiles, Guatuso, Upala, Fortuna, Florencia, Santa Rosa y similares) o vienen desde estos lugares con rumbo a Ciudad Quesada, Zarceró, Naranjo o al Área Metropolitana. Para captar dicho mercado se han planteado algunas estrategias en la sección de Publicidad y Mercadotecnia. Este es un mercado grande (solo en el cantón de San Carlos hay 163 745 habitantes) pero de difícil captación.

Los motivos que hacen que los encuestados coman fuera de casa se relacionan a aspectos de trabajo o el estudio sin dejar de lado la recreación. Además del servicio a la carta los encuestados mostraron interés por el menú tipo bufé y el servicio exprés.

Los residentes de Ciudad Quesada son abiertos a comer fuera de casa siempre y cuando lo que se les ofrezca esté en el rango de aquellos platillos que le sean familiares o le recuerden la comida en casa (típica costarricense). Además, señalaron como otras opciones los asados, mariscos y comida tipo italiana dentro de sus opciones.

Por otro lado, la idea de que se les ofrezca un servicio los días domingo que consiste en un desayuno almuerzo bufé por parte del restaurante les parece en su mayoría una excelente idea a los encuestados. Lo consideran diferente en el

sentido que no existe un servicio igual en la zona que fusione el servicio desayuno con el almuerzo y servido al estilo bufé

Después de aplicar las encuestas y analizar los resultados con ayuda de las gráficas se pudo llegar a estimar que el restaurante CONTRASTES llegaría a tener una buena aceptación dentro del mercado meta ya que el menú permitirá ofrecer EL TIPO DE COMIDA que la mayoría de los encuestados consideran preferida.

CONTRASTES también ofrecerá una infraestructura novedosa y agradable al mismo tiempo proporcionará un excelente servicio, con productos elaborados con la mayor calidad posible a un precio accesible.

4.4. Evaluación del ambiente externo de la compañía

4.4.1. Factores políticos

Para el año 2018, se plantean las elecciones presidenciales, en las cuales se definen una serie de aspectos claves para la promoción del turismo. El Instituto Costarricense de Turismo juega un rol fundamental en la promoción de la marca país, lo que se extiende como un beneficio clave para la industria en la cual se ubica el giro de negocio.

Ilustración 4: Marca País – Costa Rica



Fuente: (Instituto Costarricense del Turismo, 2016)

Entre las tendencias esperadas y reveladas se encuentra la candidatura del Sr. José María Figueres Ferrer, por medio del Partido Liberación Nacional, quien ha sido Presidente en los años 94-98 y que generó una serie de estrategias y políticas para la promoción del turismo, la creación de empleo y atracción de inversión extranjera directa.

A la fecha, se postula como uno de los principales candidatos a las elecciones del año 2018 con lo cual se puede estimar que el panorama político para el negocio es adecuado.

Ilustración 5: Sr. José María Figueres Olsen



Imagen con fines ilustrativos

Por otra parte, acaban de realizarse las elecciones presidenciales en Estados Unidos, nuestro principal socio estratégico, lo cual es uno de los puntos importantes para la afluencia de turistas, sin embargo, analistas de peso, señalan que difícilmente habrá un impacto negativo para nuestro país, al menos en el corto y mediano plazo.

Ilustración 6: Presidente de los Estados Unidos – Sr. Donald Trump



Imagen con fines ilustrativos

Se estima que el entorno político no generará mayor impacto en los flujos turísticos, pero que, al ser un cambio importante en la política del principal socio comercial del país, se hace necesario una revisión de las primeras acciones de nuestro gobierno y el de Estados Unidos a partir del año 2017.

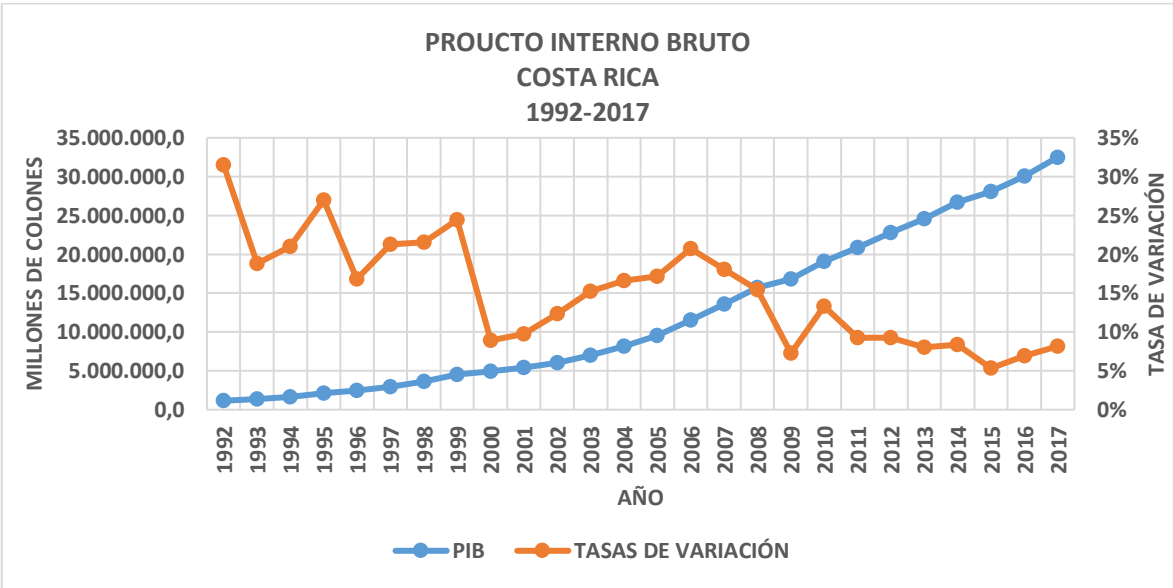
4.4.2. Condiciones económicas

Las condiciones económicas, medidas por el crecimiento de la producción muestran un panorama favorable para el desarrollo de negocios. El éxito del proyecto Contraste depende no solamente del turismo extranjero, sino también del empleo y turismo interno.

De acuerdo con los datos publicados en el portal de Banco Central de Costa Rica, se evidencia que las tasas de crecimiento de la producción muestran una clara desaceleración, lo cual responde a la baja que posterior a la crisis del 2008-2009 se continúan con ciclos de recuperación, lo cual se acentúa por motivo de que las empresas que aportan en mayor cuantía a la producción exportan y son parte de la IED.

A pesar de esto, el panorama de datos corrientes, muestra tasas de crecimiento en el orden del 5% al 10% para los años venideros, lo que se entiende como un ambiente macroeconómico retador, pero con oportunidades amplias de ser exitosos.

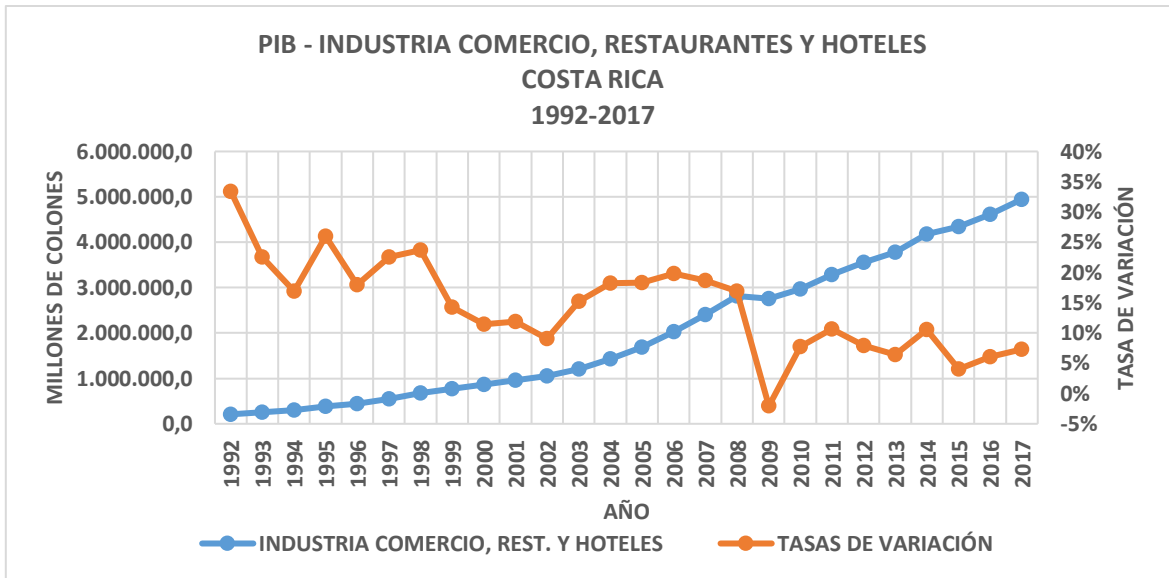
Gráfico 9: Producto Interno Bruto de Costa Rica 1992-2017



Fuente: (Banco Central de Costa Rica, 2016)

Y es que podemos desagregar la producción y analizar aún más finamente lo que nos interesa, que es la porción del ingreso que se encuentra en la industria de Comercio, Hoteles y Restaurantes, según el catálogo de cuentas, nacionales, en donde podemos visualizar como dato de aporte al análisis, que existe una sensibilidad de la industria mayor al promedio cuando se dan crisis o auge.

Gráfico 10: Producto Interno Bruto – Industria Comercio, Restaurantes y Hoteles, 1992-2017

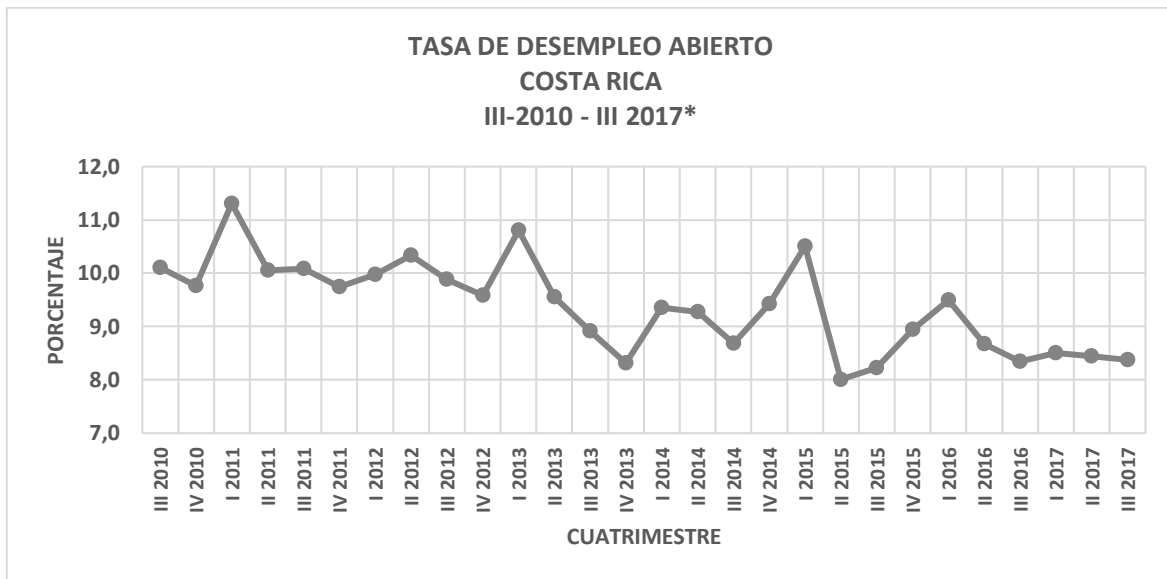


Fuente: (Banco Central de Costa Rica, 2016)

Visto lo anterior, el análisis se complementa con análisis del desempleo, en donde se observa que entre el año 2015 y 2016 se presenta una disminución, que se espera mantener en el año 2017, lo que quiere decir, que en términos de empleo y producción el panorama es estable. Por otra parte, la inflación medida como el cambio en el índice de precios, muestra valores del orden del 0% al 1%, lo que sí es una preocupación porque esto se explica como la falta de presiones a la demanda, o excesos de oferta, lo que puede ser una señal de eventuales complicaciones macroeconómicas.

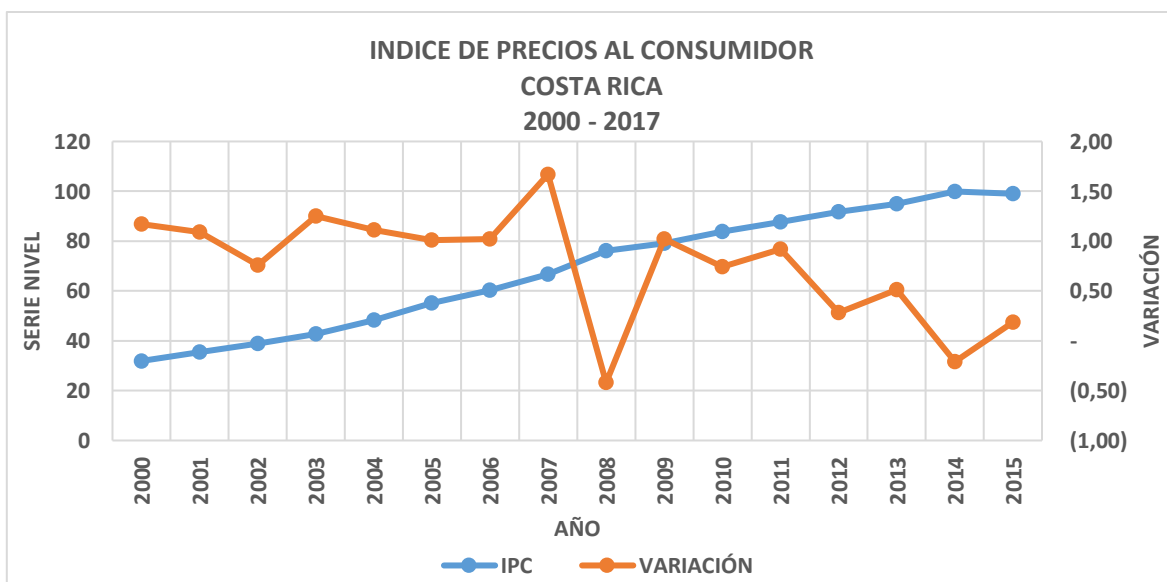
A pesar de lo anterior, es que con las políticas del Banco Central y los datos existentes es muy reducida la probabilidad de ver un cambio brusco en los precios, sin embargo, para toda consideración se utilizarán los valores metas del Banco Central.

Gráfico 11: Tasa de desempleo abierto – Costa Rica, III-2010 AL III-2017



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC-CR), 2016)

Gráfico 12: Índice de Precios al Consumidor, Costa Rica, 2000-2017

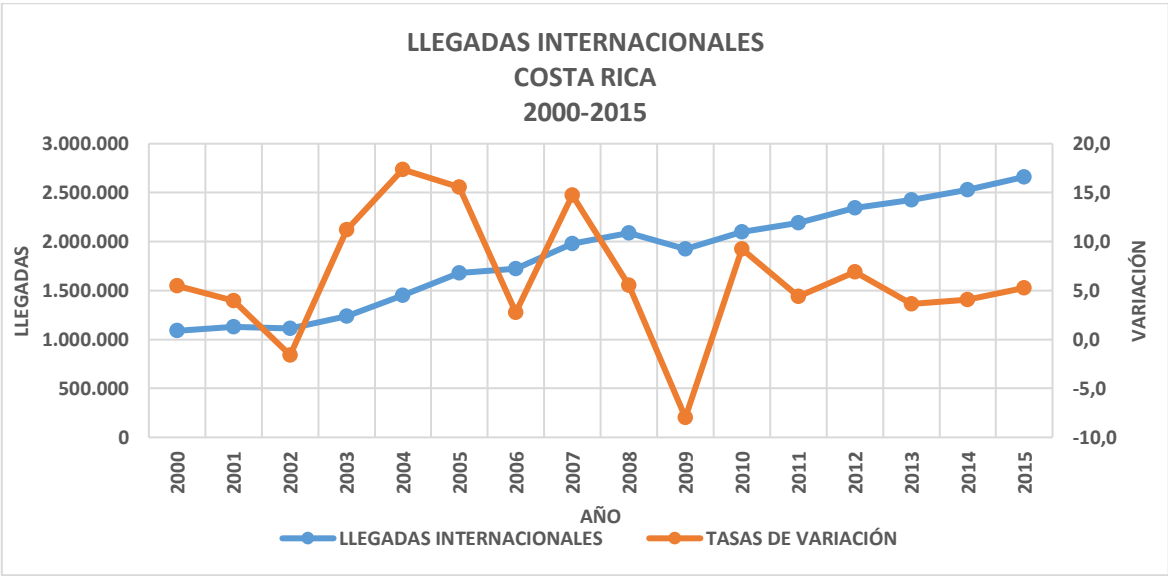


Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC-CR), 2016)

Por otra parte, en lo que a turismo se refiere, datos del Instituto Costarricense del Turismo, muestran importantes flujos de turistas que se incrementan en niveles absolutos y relativos importantes, esto refleja que sí existe una oportunidad importante para la operación y rentabilidad del negocio.

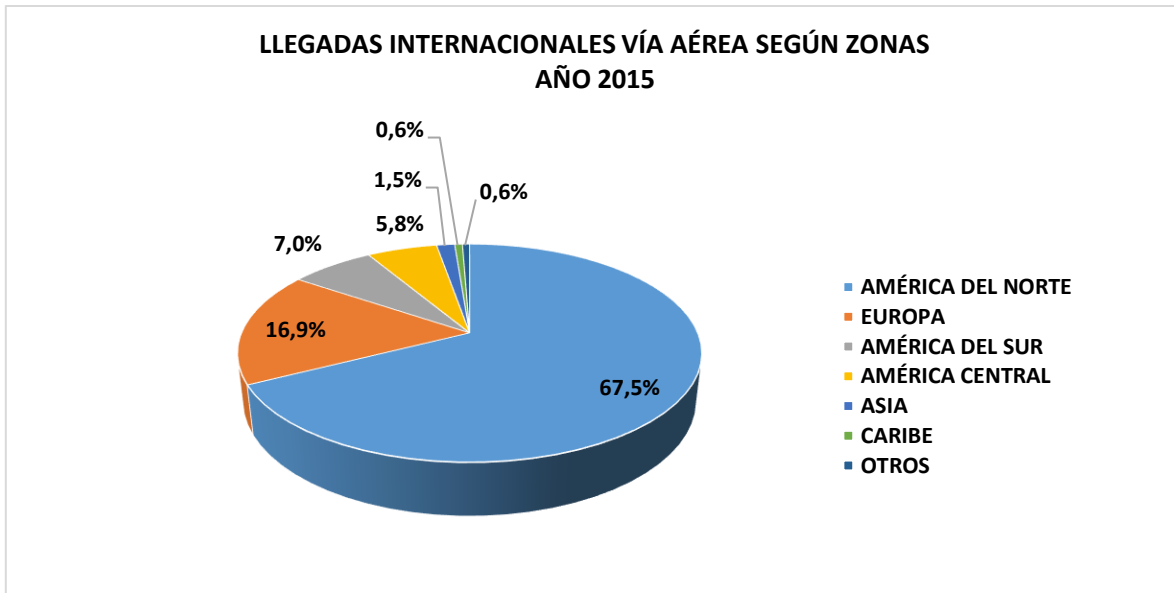
La tasa de crecimiento ronda para los últimos años el orden del 5%, la mayor afluencia proviene de Norte América y Europa. A continuación, los datos:

Gráfico 13: Llegadas Internacionales a Costa Rica 2000-2015



Fuente: (Instituto Costarricense del Turismo, 2016)

Gráfico 14: Llegadas Internacionales vía aérea según zonas, Costa Rica, año 2015



Fuente: (Instituto Costarricense del Turismo, 2016)

4.4.3. Fuerzas socioculturales

En materia sociocultural, está más que claro que existen algunos problemas en la alimentación, como lo son el sobrepeso y la obesidad. Esto por el incremento de consumo de grasas saturadas, bebidas alcohólicas, bebidas gaseosas y la falta de ejercicio. (Mora, 2016)

Cada vez más, son los médicos y nutricionistas quienes aconsejan a los ciudadanos desarrollar estilos de vida saludables y cambiar los patrones de alimentación. Datos de la CCSS, exponen el infarto de miocardio como la principal causa, seguido de cáncer de diferentes tipos. Además de esto, debe destacarse que entre las enfermedades principales se encuentran las llamadas “crónicas” que son la hipertensión arterial, dislipidemias y diabetes. (Mora, 2016)

Es por lo anterior, que para bien o para mal, el giro de negocio debe considerar contar con un espectro de menú que contenga tantas opciones saludables pero atractivas a los usuarios.

Por otra parte, en el nivel cultural existe una muy diversa variedad de turistas que acuden al país, y que en sus planes se encuentra generalmente degustar comida local, lo que también ha sido tomado en cuenta para el negocio. Así también, el usuario en general es poco paciente, por lo que deben contarse con estrategias para permitir mantener a Contrastes como un líder en la industria.

4.4.4. Factores tecnológicos

La tecnología siempre es y será el aspecto clave para la productividad y éxito de los negocios de cualquier índole. El proyecto Contrastes no escapa a esto, sin embargo, se tiene la ventaja de que al tratarse de un giro de negocio más cualitativo el producto final la tecnología se convierte clave para brindar un mejor servicio, lo cual también está al acceso de otras cadenas y restaurantes, puesto que también existen múltiples proveedores que la ofrecen. En el segmento de restaurantes podemos dividir la tecnología en tres esquemas:

Sistemas para cocina

Las cocinas convencionales, hornos, ollas especiales y demás son los puntos que se encuentran aquí, así también lavaplatos y en general “appliances” que permiten reducir costo y optimizar el tiempo del personal de cocina, lo cual es clave en fechas de alta demanda.

Sistemas para control y cobro

En esta sección encontramos tecnología que nos permite mantener un proceso eficiente en cada uno de los componentes de la cadena de valor. Podemos referirnos a controles y equipos de refrigeración, así como control de inventarios, sistemas de planificación empresarial (ERP), sistemas de control de marcas para personal, sistemas de seguimiento de clientes (CRM), sistemas de vigilancia, entre otros.

4.4.5. Factores del entorno

Entre los factores del entorno, positivamente destaca la venta país, como un destino turístico, con un panorama de naturaleza y biodiversidad importante, que también se complementa por centros de disfrute que se han convertido muy atractivos para el extranjero, esto entendido como casinos, museos, entre otros.

4.4.6. Factores legales y regulatorios

Existen diversas regulaciones que hacen complejo la implementación de cualquier negocio en el país. Existen diferentes índices que miden esto, como el Índice de facilidad para hacer negocios, sin embargo, está lejos de esta investigación analizar el tema, por lo que solamente se detallarán las principales normativas que deben cumplirse para la puesta en marcha del negocio.

- **Ley General de Salud – Ley 5395.** Se rigen las competencias de los entes claves, como el Ministerio de Salud, que regula todo lo relacionado con riesgos de salud de la población.
- **Ley de igualdad de oportunidades para las personas – Ley 7600.** Se estipulan condiciones especiales que debe cumplir todo establecimiento para la adecuada accesibilidad de personas con algún tipo de discapacidad.
- **Decreto No. 39472-S Reglamento General para Autorizaciones y permisos sanitarios de funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud.** Todo establecimiento previo y durante su operación debe realizar gestiones ante el Ministerio de Salud para asegurar que cumple con toda la normativa técnica basada en la Ley General de Salud y múltiples reglamentos técnicos que abarcan incluso la calidad del agua.

- **Ley general de Control del Tabaco y sus efectos nocivos en la salud - Ley 9028.** Todo establecimiento debe tener prohibido el fumado en público y destinar espacios especiales.
- **Código de Trabajo.** El Ministerio de Trabajo rige, mediante el Código de Trabajo, las relaciones entre patronos y trabajadores. De lo cual se expone también los rubros sobre aseguramiento, aguinaldos, despidos, entre otros.
- **Ley para la gestión de residuos – Ley 8839.** Todo patrono o persona debe regirse por ciertas reglas en lo que a desechos se refiere. Más que una normativa restrictiva, implica multas y sanciones antes situaciones que atenten contra la salud pública.
- **Gestiones municipales.** Todo establecimiento debe pagar patentes, recolección de desechos, pago por posesión de bienes inmuebles, entre otros.
- **Gestiones tributarias.** Como dictan las leyes y normas públicas, existe una responsabilidad tributaria sobre los trabajadores y los establecimientos, que debe ser cancelada bajo los lineamientos del Ministerio de Hacienda.

Como se puede extraer de lo anterior, existe un marco normativo fuerte, que rige la actividad económica, por lo que no es de extrañar dificultades en la puesta en marcha y operación general del negocio.

4.5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

En el presente apartado se detallan cada uno de los aspectos de las fuerzas competitivas según Porter:

4.5.1. Rivalidad de los competidores

Visto que el concepto del negocio es un restaurante dedicado principalmente al servicio de comida creativa se considera que la única competencia directa es el restaurante Mandú, el cual ofrece comida tipo fusión y está ubicado en la zona central cercano a las oficinas de la Corte Suprema de Justicia. Sin embargo, dicho establecimiento no fue mencionado dentro de los preferidos por los encuestados.

No obstante, siempre existen una serie de restaurantes y sodas que son atractivos para los consumidores. A continuación, un resumen de los restaurantes que fueron mayoritariamente mencionados como preferidos y cuáles fueron las principales razones:

Tabla 9: Principales competidores

Restaurante	Variedad de comida	Ambiente	Tipo de comida	Atención	Precio	Sabor	Rapidez del servicio
Kenko	x	x				x	
Italianísimo		x	x	x		x	
La Forchetta			x			x	
la Hacienda	x	x		x		x	x
Guayabas		x			x	x	
Cuca				x		x	
La Terraza		x		x		x	
Coca Loca			x	x			

Fuente: (Mora, 2016)

4.5.2. Nuevos competidores

Contrastes no está exento del ingreso de nuevos competidores. Todo lo contrario. Por tratarse de negocios establecidos en un polo turístico es posible que otros empresarios hayan visto interesante invertir en la zona, lo cual puede generar efectos negativos en la empresa.

Así también, existen barreras de entrada importantes y normativas técnico legales que cumplir, lo que puede hacer un balance y determinarse que en el corto plazo no existe amenaza de nuevos competidores, y que para el medio y largo plazo habrá lapsos importantes para revisar la estrategia y las intenciones de otros empresarios en el área.

4.5.3. Compradores

El poder de negociación de los compradores tiene aspectos que le hacen fuerte como, lo es su conocimiento y divulgación de información sobre los precios, la calidad y eventos sobre el restaurante, así también porque existen productos diferenciados.

Por otra parte, los clientes pueden postergar compras, o bien cambiar de producto muy fácilmente y sin costos. Esto así tan simple, que nada más acuden a otro restaurante.

4.5.4. Sustitutos

Por sustituto puede entenderse cualquier otro establecimiento que ofrezca servicio de alimentación en el Área. Existe una cantidad importante de sodas, cafeterías, restaurantes, supermercados en la ruta y en la zona hacia Contrastes. Esto es un aspecto de riesgo para el negocio, puesto que no se plantea ser el restaurante

más barato, pero sí uno de los más diferenciados e interesantes para la demanda potencial.

Por lo anterior, se puede decir, que existen fuerzas de competencia fuerte con los sustitutos, ya que los usuarios pueden cambiar los productos sin costo alguno, y además disponen de precios atractivos.

4.5.5. Proveedores

La dominancia de los proveedores es reducida, puesto que existe una cantidad importante en el mercado. Si es importante tener claro, que muchos de los productos se obtienen de forma planificada con el proveedor, por lo que es necesario mantener adecuadas relaciones estratégicas para asegurar el buen funcionamiento del negocio.

Por otra parte, los insumos requeridos se orientan a verduras, frutas, lácteos, licor, pescado y carnes, por lo que es posible encontrar productos estandarizados y buenos sustitutos en firmas grandes, como MAYCA, Pricemart, Universal de Alimentos, entre otros.

Además de lo anterior, no existen costos importantes si se decide cambiar de proveedores, lo que traslada la dominancia hacia el proveedor.

4.6. Las 4 P

En el presente apartado, se desarrollan los principales elementos de la estrategia de comunicación de la empresa. A continuación, se detalla:

4.6.1. Producto

Para lo que es de interés en la investigación, el producto principal es el servicio alimenticio del Restaurante Contrastes, el cual busca un segmento creativo, que en específico es cocina tradicional combinado con elementos innovadores y exóticos. Como se expuso en la sección de descripción del proyecto, existe un

menú que recoge las preferencias de los consumidores. A continuación se muestra el logo de la empresa, que será utilizado en todas las campañas de promoción.

Ilustración 7: Marca - Contrastes



Fuente: (Mora, 2016)

El logo de CONTRASTES está conformado por LAS LETRAS DEL NOMBRE DE LA EMPRESA CON UNA COPA EN LUGAR DE LA LETRA T, en letras más pequeñas se indica: “Cocina creativa y Lounge”. Los colores del logo en conjunto con los demás elementos, fueron elegidos con la finalidad de mostrar al público la identidad y los tonos elegidos para la decoración de la infraestructura donde se comercializará en la empresa además de llamar la atención con colores llamativos y adecuados en el mundo de la cocina.

4.6.2. Precio

Sobre el precio, se estima establecer un precio base para cada uno de los platos según costo operativo, y asignarle un margen de ganancia de un 35%. Esto potenciado en que el restaurante no busca ser el más costoso en su categoría, sino más bien ser accesible pero diferenciado.

Según la encuesta vista anteriormente, se estima que la mayor parte de los ingresos correspondan a la venta de platillos entre los 3500 y 5000 colones.

4.6.3. Promoción

Se piensa tener promociones dependiendo de los días festivos y temporadas, de acuerdo con la necesidad de atraer clientela además del costo de cada una de ellas. Así también eventos especiales y promociones sorpresa, que generen expectativas sobre los clientes fijos y potenciales.

Se va a programar una ceremonia de INAUGURACION una vez que se tenga el lugar en condiciones adecuadas para la apertura (permisos del Ministerio de Salud, personal entrenado, materia prima suficiente, etc) con el fin de dar a conocer el restaurante al mercado meta.

Se empleará publicidad exterior como un rótulo luminoso alto y de dimensiones muy grandes con la finalidad de facilitar su ubicación, anuncios de pared, así como publicidad directa por medio de volantes que se entregarán en espacios concurridos por la población a la que queremos llegar, esto al inicio y cuando sea pertinente para dar a conocer promociones o eventos especiales.

Se diseñará una página web para unirse a las redes sociales las cuales nos abren las puertas para dar a conocer el producto y el concepto del negocio. La página web incluirá un menú actualizado, así como las novedades, eventos especiales y promociones fijas y eventuales. Relaciones públicas.

Así también, de acuerdo con (Mora, 2016) se implementarían las siguientes acciones

4.6.3.1. “CONTRASTESE”

Esta es una campaña que se implementará en el restaurante la cual tiene como objetivo dar a conocer el lugar y procurar un aumento de la clientela. Una vez que esté la infraestructura del lugar se empezará a difundir por las redes fotos del lugar

y partes del menú con el fin de ir dando a conocer detalles de los servicios que se ofrecerán.

4.6.3.2. Compromiso con el medio ambiente

Como campaña de información para el **cuidado del medio ambiente** tanto en los centros de mesas como en los sanitarios y contemplado en las políticas del restaurante se incentivarán por clientes y personal del restaurante acciones concretas que ayude a promover entre nuestros clientes conciencia sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y el impacto que tienen algunas de nuestras acciones su deterioro.

La **iluminación natural** del lugar, tanto en su interior como en la terraza externa, pretende hacer el mínimo uso de la electricidad durante esas horas. Se ha programada la instalación de dos **paneles solares** que permitan suministrar la energía de algunos de los equipos parte de la iluminación nocturna del restaurante.

Se piensa implementar un **plan de disposición de desechos sólidos y políticas de reciclaje** que cumpla con las regulaciones técnicas y legales vigentes y procure contribuir al ambiente de una manera eficiente.

4.6.3.3. Personalización

Un servicio personalizado es una obligación al ofrecer a los consumidores un servicio de primera donde el comensal tenga la oportunidad de sentirse cómodo, bien tratado, respetado y con ganas de regresar y con la confianza de poder comunicar sus inquietudes a los propietarios o al personal encargado de dar el servicio.

Los productos además de estar elaborados bajo los estándares de higiene y cuidado, estarán elaborados con la mejor materia prima, presentados de una

manera impecable y contaremos con el mejor equipo de servicio que se encargará de asegurar la satisfacción total de cada uno de los clientes.

4.6.3.4. *Garantía de consumo*

CONTRATES será una empresa comprometida con la satisfacción total del cliente y una de las características distintiva de la empresa es la garantía que ofrecerá de sus productos, el encargado del restaurante deberá estar muy pendiente de la satisfacción de éste, si existiera una inconformidad con la preparación o calidad alguno de los alimentos o bebidas el cliente puede estar seguro de que el producto se cambiará sin ningún costo adicional. Se deben definir asimismo casos excepcionales donde no se cobrará un producto (deterioro del mismo, error en el pedido, exceso en el tiempo de entrega, etc).

4.6.3.5. *Tiempo de respuesta*

En CONTRASTES no solamente nos preocuparemos por dar un producto de calidad sino también por ofrecer el mejor servicio procurando satisfacer las necesidades de cada cliente de una manera dinámica y oportuna. Al considerar los tiempos de preparación y control de ingreso de las comandas a la cocina se procurará que el tiempo máximo de espera por un plato fuerte nunca supere los 25 minutos, en el caso de bebidas y bocas los tiempos de entrega deben ser menores de los 5 y de 10 minutos, respectivamente.

4.6.4. *Plaza*

Para la plaza, se tiene que los productos serán ofrecidos directamente a los clientes en la sede de restaurante, o bien mediante el servicio exprés. Para el año 2017, solamente se plantea el arranque de la empresa, con una sola sede, sin

embargo también se puede ofrecer la atención de eventos especiales en las sedes que dispongan los clientes.

4.7. Planteamiento estratégico

4.7.1. Organización de la Empresa

Es una empresa ubicada en el giro industrial de consumo final ya que elabora y comercializa alimentos y bebidas considerados “comida creativa”. Será una empresa que legalmente estará inscrita como sociedad anónima. Es una empresa privada ya que su capital procede de inversionistas privados y tiene como finalidad un lucro.

4.7.2. Misión

Ser líder en el servicio de restaurantes al brindar comodidad, calidad, rapidez y satisfacción a los clientes, al mejor precio para ellos, exceder sus expectativas de servicio y aprovechar las oportunidades de mercado.

4.7.3. Visión

Llegar a ser en el 2020 el establecimiento más rentable y reconocido en servicio de alimentación y bebidas.

4.7.4. Objetivo:

- Ofrecer una experiencia de comodidad, calidad, rapidez y eficacia a los clientes al brindar un menú sencillo de comida creativa con un costo

moderado al contar con diferentes promociones y actividad cultural en vivo al aprovechar el escenario del lugar.

- Incursionar agresivamente en el mercado de alimentos y bebidas como un nuevo concepto en la forma de elaboración y servicio de los productos alimenticios.
- Convertir el concepto en una franquicia en 10 años para poder ampliar nuestros mercados, dentro de la provincia y posteriormente en otras provincias del país.

4.7.5. Mercado

Actualmente por las exigencias laborales y académicas la alimentación en los hogares ha cambiado mucho y ya son cada vez menos las familias que ven el desayuno, la comida o la cena como un tiempo para compartir en familia. Esto se ve acrecentado por la incorporación de la mujer por formar parte del mercado laboral, no solo por crecimiento personal y profesional sino también para contribuir al gasto familiar. Se debe entonces aprovechar este mercado donde cada vez son menos las personas que comen en su casa por la falta de tiempo o el cansancio para preparar sus alimentos. (Mora, 2016)

4.8. Inversión inicial

4.2.3. Mobiliario

Para la compra del mobiliario, se destinará un monto de 2.400.000 colones, que corresponde a la inversión en 18 mesas y 124 sillas, así como estantería para bodega y el lounge.

4.2.4. Activos de trabajo

Para la inversión inicial, se realizó la cotización de todas herramientas, mobiliario, remodelaciones y utensilios necesarios.

Para la compra de activos, se destinó un monto de 12.000.000 de colones, el cual se gestionaría a través del Banco nacional de Costa Rica, en donde se tiene una tasa de interés activa del 12%. El banco financia solamente el 80% de lo solicitado, por lo que la inversión inicial sería equivalente a dicho monto, es decir 2.400.000 colones, y el restante se amortiza a lo largo del proyecto.

4.2.5. Local

La compra del local se realizó en el año 2015 pero para el interés del estudio se pretende incluir todo el costo del inmueble. Por esa razón se toma el valor pactado en 2015, que fue 75.000.000,00 de lo cual el banco solamente financia el 80% lo que corresponde a 60.000.000,00, por lo que la inversión inicial sería de 15.000.000,00 y el restante se amortizará en un plazo de 40 años.

4.2.6. Detalle de inversión inicial

Siendo explicado lo anterior, se detalla el cuadro de inversión inicial para el proyecto

Tabla 10: Inversión inicial

INVERSIÓN	Monto
Parcial local	15.000.000
Capital de trabajo	3.500.000
Parcial activos	2.400.000
Compra de mobiliario	2.400.000
Total	23.300.000,00

Fuente: Elaboración propia

4.3. Supuestos de proyección

4.3.3. Parámetros generales

Para realizar la proyección a 5 años, se utilizó una serie de variables como inflación cambio en las ventas, cambios en los salarios y cambios en los precios de menú. A continuación, los datos:

Tabla 11: Supuestos de proyección

RUBRO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INFLACION	1,00%	3,00%	1,50%	2,00%
ORDENES	5,00%	7,00%	8,00%	5,50%
CAMBIO EN SALARIOS	1,50%	2,00%	1,50%	1,50%
CAMBIO EN PRECIOS	2,00%	5,00%	2,00%	5,00%

Fuente: Elaboración propia

Ventas: Para la proyección de ventas, se utilizó como base, el 25% de la capacidad instalada, según lo detallado en dicho apartado. Lo cual nos brinda un rango entre 35-40 ordenes por día.

Por otra parte, se estima que se obtenga un 2% del valor de las ventas por alquiler del inmueble para actividades especiales y un 1% por venta de órdenes a actividades especiales fuera dl restaurante, como reuniones, eventos familiares entre otros.

4.2.3. Tasas de interés

Para el uso de tasas de interés se utilizaron dos tasas diferentes que fueron consultadas en el portal del Banco Nacional que son de 4.5% para la compra de equipo y activos y de un 8% para la adquisición del inmueble.

4.2.3. Tasa de descuento

Con respecto a la tasa de descuento, se utilizó el parámetro del 7.43 % que corresponde al costo promedio ponderado de capital, en donde se incluye que la preferencia del empresario sobre la inversión realizada sea de un 20%. A continuación, los datos:

Tabla 12: Costo promedio ponderado de capital

COMPONENTE	MONTO	W	TASA	CC	CMC
DEUDA LARGO PLAZO	60.000.000	64,6%	8,0%	5,6%	3,62%
DEUDA DE CORTO PLAZO	9.600.000	10,3%	4,5%	3,2%	0,33%
PATRIMONIO (UR)	23.300.000	25,1%	20,0%	13,9%	3,49%
TOTAL	92.900.000	100,0%	-	-	7,43%

Fuente: Elaboración propia

4.4. Proyecciones primer año

Para el primer año, se proyecta una utilidad de 20.9 millones de colones, lo cual corresponde al 19.39% de las ventas. Por otra parte, se tendrían costos de ventas por aproximadamente 39.9 millones y operativos de 28, lo cual tendría por resultado antes de impuestos e intereses un valor de 39.9 millones. En el anexo 8.2 se desglosan los datos de dónde se extrajo la siguiente tabla:

Tabla 13: Proyección al primer año de proyecto

RUBRO	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1
INGRESO	-	107.929.800
COSTO DE VENTAS	-	39.951.960
G. OPERATIVO	-	39.776.490
UAII	-	28.201.350
UTILIDAD NETA	(23.300.000)	12.741.963

Fuente: Elaboración propia

4.5. Proyección a 5 años

De acuerdo con los supuestos, a continuación, se adjuntan los resultados para un plazo de 5 años. En el anexo 8.3, se puede visualizar los datos de los cuales se extrajo la siguiente tabla:

Tabla 14: Proyección a 5 años

RUBRO	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO	-	107.929.800	112.276.290	124.416.281	132.249.807	144.964.195
COSTO DE VENTAS	-	39.951.960	41.441.001	44.819.909	47.117.059	50.391.096
G. OPERATIVO	-	39.776.490	40.469.015	41.854.928	42.781.116	44.002.129
UAII	-	28.201.350	30.366.275	37.741.444	42.351.631	50.570.970
UTILIDAD NETA	(23.300.000)	12.741.963	14.257.410	19.420.029	22.647.160	28.400.697

Fuente: Elaboración propia

4.6. Razones financieras

El análisis de las razones financieras permite ver un panorama favorable para la empresa, el margen de utilidad bruta, corresponde a un 62.98%, mientras que un valor de 26.13%, y un margen de utilidad de un 11.81%.

A pesar de tener márgenes de utilidad atractivos y que indican la rentabilidad del negocio, existe una baja rentabilidad sobre los activos, pues estos solamente logran cubrirse en un 27.21%%, es decir, el negocio es intensivo en capital, por

otra parte, existe buena liquidez debido que la empresa pueda afrontar sus obligaciones.

Por otra parte, se tienen suficientes activos circulantes para cubrir eventuales obligaciones corto plazo, pero cabe mencionar que también sería deseable una mejor situación. Por otra parte, el capital de trabajo es importante, lo cual da posibilidad a la empresa, para realizar operaciones de mejora y con ello mantenerse atractivo a los clientes.

En cuanto a deuda y apalancamiento, los pasivos representan el 65.23% de los activos y el 62,38% del capital, y las utilidades pueden cubrir en más de 9 veces las obligaciones por intereses.

Tabla 15: Razones financieras

RAZONES DE RENTABILIDAD	
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	62,98%
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	26,13%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	11,81%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	27,21%
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	78,25%
RAZONES DE LIQUIDEZ	
RAZON CIRCULANTE	48%
CAPITAL DE TRABAJO	8.396.762,91
RAZONES DE APALANCAMIENTO	
RAZON DEUDA - ACTIVOS TOTALES	65,23%
RAZON DEUDA DE LARGO PLAZO - CAPITAL	62,38%
RAZON COBERTURA DE INTERESES	9,71

Fuente: Elaboración propia

4.7. Rentabilidad

En cuanto a la rentabilidad, se puede decir, que el proyecto cumple con los todos los parámetros requeridos según el análisis financiero.

El VAN es mayor que 0, por lo cual se puede aceptar inicialmente. Al complementar la revisión con tasa interna de retorno del 16.22%, se reafirma la viabilidad y para cerrar se cuenta con un índice de deseabilidad del 3.29, lo cual quiere decir, que por cada unidad invertida, se tendrán 3.29 a valores presentes.

Los criterios anteriores, por lo tanto, se aceptan, y se puede ejecutar el proyecto. Así también, los valores evidenciados, son mayores que los que se obtendrían al utilizar los recursos en bonos o depósitos, que es el costo de oportunidad que posee el inversionista, ya que la tasa básica pasiva es de 4.6%.

A continuación, se muestran los datos obtenidos:

Tabla 16: Indicadores de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN	53.424.190,98
TIR	12,17%
ID	3,29

Fuente: Elaboración propia

5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan las principales conclusiones y recomendaciones con base en los sondeos y hallazgos del estudio. Es importante recordar que el Restaurante Contrastes, es un proyecto que había operado en el año 2015, y que posteriormente cerró sus operaciones, con diferencia de algunos meses, y que por lo tanto el eje de este trabajo es determinar un plan para su reactivación al analizar de previo su rentabilidad.

5.1. Conclusiones

- El mercado meta de la empresa se ubica en la población entre los 20 y más años, que residen en la zona de San Carlos, específicamente en Ciudad Quesada y los turistas que visitan la zona en las diferentes etapas del año. Los productos son considerados de segunda necesidad y cuentan con múltiples sustitutos, lo cual es riesgoso para el negocio.
- Existen una amplitud importante en los gustos y preferencias de los consumidores, lo cual permite el acceso al mercado, pero también dificulta la operación porque se debe contar con un menú atractivo y a un costo medio, ya que está es la cuestión clave para llevar al consumidor.
- Existen amplias posibilidades de que se incremente la rivalidad en el mediano y largo plazo, sin embargo, existe un horizonte de tiempo clave para revisar continuamente la estrategia del negocio y generar acciones claves para mantenerlo competitivo.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo porque existen muchos de ellos, con productos y precios bastante similares, lo cual hace que más bien el restaurante pueda tomar decisiones fáciles sobre dónde comprar y obtener descuentos importantes.

- El poder de negociación de los consumidores es fuerte, porque existe mucha información que ellos conocen, y la reputación es fundamental y también porque toman decisiones en bloque lo cual es estratégico para el éxito del negocio.
- El panorama macroeconómico es estable, pero presenta situaciones políticas que pueden generar efectos cambiarios que disminuyan o incrementen el turismo en la zona, lo que traería efectos sobre el negocio. El riesgo de crédito siempre está presente, pero otros como el de tasas de interés se reducen al pactar créditos con tasas fija en el momento inicial del proyecto.
- Se planean acciones de mercadeo importantes, y también se cuenta con la facilidad de que el proyecto se ubica en lugar muy transitado, lo cual es clave para el éxito.
- La situación financiera proyectada de la empresa es bastante positiva, ya que permite recuperar en el horizonte de 5 años la inversión inicial y así continuar brindando rendimientos al propietario. Los criterios de VAN, TIR e ID, se aceptan e indican que el proyecto es viable.

6. CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se presente la carta de proyecto, que consiste en un resumen de la opción del negocio, con el fin de obtener los recursos y aprobación por parte de los diferentes entes de análisis técnico.

Este plan de negocios está diseñado para la producción y venta de comida creativa y un lounge bajo la denominación social CONTRASTES dedicado a la comercialización de alimentos y bebidas. El menú está en proceso de definición, pero se pretende incluir una serie reducida de entradas y platos fuertes que serán definidos de acuerdo con el estudio de mercado. Abajo se describe la primera versión del menú.

Se pretende brindar un servicio de restaurante innovador bajo una propuesta diseñada para un tiempo indeterminado y la proyección de sus estados financieros será de 5 años. La innovación consiste en el diseño de la planta, el impacto socio-cultural y el proceso de producción de alimentos de alta calidad con un servicio bufé los días domingos. Se incluye un bar y la venta de postres y bebidas 100% naturales y otras bebidas tipo frozen (smoothies), café y batidos.

6.1. Ubicación

CONTRASTES se ubica en Barrio Cedral Sur, sobre la ruta 141 que comunica Ciudad Quesada con Florencia a 3 km al norte del parque de Ciudad Quesada. En cuanto a la distancia de los potenciales clientes, proveedores y trabajadores es importante mencionar que entre el restaurante y el centro de Ciudad Quesada hay cuellos de botellas desde el Parque hasta el Barrio San Roque y en el Barrio El Carmen en la vía que pasa frente al hospital, situación que puede afectar el desplazamiento de los clientes y del servicio de entrega a domicilio.

6.2. Productos

La empresa ofrecerá productos alimenticios como carnes, mariscos, pollo, arroces, ensaladas, entradas frías y calientes, bocas, pastas, postres, así como una extensa variedad de bebidas.

Una de las características más importantes de la comida es que se van a utilizar ingredientes frescos, combinados de una manera creativa al trabajar bajo el concepto de recetas estándar que tratan de rescatar lo mejor de la cocina costarricense y algunos platos internacionales en un ambiente cómodo y a precios moderados.

6.3. Inversión

Para iniciar el proyecto se requiere de un monto de 23.300.000,00 colones, que se destinarán a la compra de activos menores, capital de trabajo, compra de mobiliario y el aporte a los montos que aprueba el banco para el financiamiento para la compra del inmueble donde se ubicará el restaurante y los activos principales.

6.4. Rentabilidad

El proyecto es financieramente rentable. La tasa interna de retorno es de un 12.17%, y el índice de deseabilidad corresponde a 3.29 en un plazo de 5 años.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, & Fidas. (2006). *El proyecto de investigación - Guía para su elaboración* (Quinta ed.). Caracas: EPISTEME.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. D.F. México: McGraw-Hill.
- Banco Central de Costa Rica. (07 de noviembre de 2016). *Indicadores Económicos*. Obtenido de Banco Central de Costa Rica: www.bccr.fi.cr
- De Thomas, A., & Derammelaere, S. (2008). *Writing a convincing business plan* (Tercera ed.). New York: Barron's Educational Serier.
- Ford, B., Bornstein, J., & Pruitt, P. (2007). *The Ernst & Young Business Plan Guide*. New Yersey: John Wiley & Sons Inc.
- Fullen, S. (2006). *How to write a great business plan in 60 minutes for your small business*. Ocala, Florida: Atlantic Publishing Group.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). D.F., México: Mc Graw Hill.
- Instituto Costarricense del Turismo. (08 de noviembre de 2016). *Página principal*. Obtenido de Instituto Costarricense del Turismo: www.visitcostarica.com
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC-CR). (10 de noviembre de 2016). *Bases de datos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC-CR): <http://www.inec.go.cr/>
- Iturrioz del Campo, J. (20 de noviembre de 2016). *Expansión.com*. Obtenido de Diccionario Económico: www.Expansión.com
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2014). *MARKETING* (Undécima Edición ed.). D.F., México: Mc Graw Hill.
- Mora, D. A. (08 de noviembre de 2016). *Contrastes*. (D. Solís, Entrevistador)

- Ross, S., Westerfield, R., Jordan, & Bradford. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas*. D.F.: Mc Graw Hill.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Stutton, G. (2012). *Writing Winning Bussines Plans: How to prepare a Business plan that investors will want to read and invest in*. BOSTON: BZK Press, LLC.
- Tarziján, J., & Paredes, R. (2012). *Organización Industrial para la estrategia empresarial*. Santiago, Chile: Pearson.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2015). *Administración Estratégica*. D.F., México: Mc Graw Hill.

8. ANEXOS

8.1. CUESTIONARIO A CLIENTES POTENCIALES

<p style="text-align: center;">RELANZAMIENTO DEL RESTAURANTE CONTRASTES ESTUDIO DE MERCADO</p>
--

Objetivo:

¡Estimado señor, un gusto saludarle! Me encuentro realizando una pequeña encuesta para determinar la factibilidad para que opere nuevamente el Restaurante Contrastes. El mismo que se ubicó en Barrio Cedral de Ciudad Quesada. Las preguntas serán muy breves y no tomarán más de 5 minutos. Le agradezco de antemano su ayuda.

- INICIA LA ENCUESTA -

<p style="text-align: center;">PREGUNTAS GENERALES</p>

1. Sexo

- Hombre
- Mujer

2. Edad

- 20-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- más de 50 años

PREGUNTAS SOBRE EL NEGOCIO

3. ¿Reside en la zona?

- Sí (pasar a pregunta 4)
- No *

4. ¿Cuál es su motivo de visita? *

- Trabajo / Negocios
- Turismo / Recreación
- Familiares / asuntos personales
- otros

5. ¿Con qué frecuencia visita la zona? *

- Muy poco
- Poco
- A menudo
- Muy seguido

6. ¿Qué piensa de la gastronomía de la zona?

- Excelente
- buena
- regular
- mala

7. ¿Ha visitado alguno de los restaurantes de la zona?

- Sí
- No (pase a la pregunta 9)

8. ¿Qué tan frecuente los ha visitado?

- Muy poco
- Poco
- A menudo
- Muy seguido

9. ¿Qué tipo de comida prefiere?

- Frituras
- Saludable
- Tradicional
- Algo diferente

Indique_____

10. ¿Qué piensa de los precios de los restaurantes?

- Muy altos
- altos
- regulares
- bajos

**11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato fuerte? En colones /
En dólares**

- 3.500 o menos / - \$7
- Entre 3.500 y 5.000 / Entre \$7 y \$10
- Entre 5.000 y 10.000 / Entre \$10 y \$20
- Más de 10.000 / + \$20

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato diferente? Por ejemplo, un fin de semana En colones / En dólares

- 3.500 o menos / - \$7
- Entre 3.500 y 5.000 / Entre \$7 y \$10
- Entre 5.000 y 10.000 / Entre \$10 y \$20
- Más de 10.000 / + \$20

13. ¿Podría usted seleccionar en una escala de 1 a 10, la importancia que asigna a los siguientes factores cuando visita un restaurante?

RUBRO/CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRECIO										
SABOR										
CALIDAD										
ASEO										
SERVICIO										
DECORACIÓN										
RUIDO										
VALOR AGREGADO										

8.2. PROYECCIONES 1ER AÑO

RUBRO	INVERSIÓN INICIAL	MES												TOTAL AÑO 1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
INGRESO	-	8.937.500	8.947.800	8.958.100	8.968.400	8.978.700	8.989.000	8.999.300	9.009.600	9.019.900	9.030.200	9.040.500	9.050.800	107.929.800
Alquiler de local (2%)		125.000	125.200	125.400	125.600	125.800	126.000	126.200	126.400	126.600	126.800	127.000	127.200	1.513.200
Otros (1%)		62.500	62.600	62.700	62.800	62.900	63.000	63.100	63.200	63.300	63.400	63.500	63.600	756.600
COSTO DE VENTAS	-	3.312.500	3.315.560	3.318.620	3.321.680	3.324.740	3.327.800	3.330.860	3.333.920	3.336.980	3.340.040	3.343.100	3.346.160	39.951.960
Fuerza de ventas		900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	10.800.000
Comisiones		625.000	626.000	627.000	628.000	629.000	630.000	631.000	632.000	633.000	634.000	635.000	636.000	7.566.000
Suministros alimenticios (20%)		1.787.500	1.789.560	1.791.620	1.793.680	1.795.740	1.797.800	1.799.860	1.801.920	1.803.980	1.806.040	1.808.100	1.810.160	21.585.960
GASTOS OPERATIVOS	-	3.311.875	3.312.390	3.312.905	3.313.420	3.313.935	3.314.450	3.314.965	3.315.480	3.315.995	3.316.510	3.317.025	3.317.540	39.776.490
RECURSO HUMANO	-	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	26.280.000
Personal administrativo		2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	2.190.000	26.280.000
SUMINISTROS	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
Oficina		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Limpieza		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000
SERVICIOS	-	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	375.000	4.500.000
Luz		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
Agua		45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	540.000
Teléfono - Internet - Cable		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
Alquiler de moto		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
PUBLICIDAD Y MERCADEO	-	446.875	447.390	447.905	448.420	448.935	449.450	449.965	450.480	450.995	451.510	452.025	452.540	5.396.490
Servicios profesionales (5%)		446.875	447.390	447.905	448.420	448.935	449.450	449.965	450.480	450.995	451.510	452.025	452.540	5.396.490
UAII	-	2.313.125	2.319.850	2.326.575	2.333.300	2.340.025	2.346.750	2.353.475	2.360.200	2.366.925	2.373.650	2.380.375	2.387.100	28.201.350
Impuestos (30%)		693.938	695.955	697.973	699.990	702.008	704.025	706.043	708.060	710.078	712.095	714.113	716.130	8.460.405
Interés		583.248	583.248	583.248	583.248	583.248	583.248	583.248	583.248	583.248	583.248	583.248	583.248	6.998.982
INVERSIÓN	23.300.000													
Capital de trabajo		3.500.000												
Compra de mobiliario		2.400.000												
Parcial activos		2.400.000												
Parcial local		15.000.000												
UTILIDAD NETA	(23.300.000)	1.035.939	1.040.647	1.045.354	1.050.062	1.054.769	1.059.477	1.064.184	1.068.892	1.073.599	1.078.307	1.083.014	1.087.722	12.741.963

8.3. PROYECCIONES A 5 AÑOS

RUBRO	INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO	-	107.929.800	112.276.290	124.416.281	132.249.807	144.964.195
Alquiler de local (2%)		1.513.200	1.588.860	1.700.080	1.836.087	1.937.071
Otros (1%)		756.600	794.430	850.040	918.043	968.536
COSTO DE VENTAS	-	39.951.960	41.441.001	44.819.909	47.117.059	50.391.096
Fuerza de ventas		10.800.000	10.962.000	11.181.240	11.348.959	11.519.193
Comisiones		7.566.000	8.023.743	8.755.413	9.318.140	9.879.064
Suministros alimenticios (20%)		21.585.960	22.455.258	24.883.256	26.449.961	28.992.839
GASTOS OPERATIVOS	-	39.776.490	40.469.015	41.854.928	42.781.116	44.002.129
RECURSO HUMANO	-	26.280.000	26.674.200	27.207.684	27.615.799	28.030.036
Personal administrativo		26.280.000	26.674.200	27.207.684	27.615.799	28.030.036
SUMINISTROS	-	3.600.000	3.636.000	3.745.080	3.801.256	3.877.281
Oficina		600.000	606.000	624.180	633.543	646.214
Limpieza		3.000.000	3.030.000	3.120.900	3.167.714	3.231.068
SERVICIOS	-	4.500.000	4.545.000	4.681.350	4.751.570	4.846.602
Luz		1.800.000	1.818.000	1.872.540	1.900.628	1.938.641
Agua		540.000	545.400	561.762	570.188	581.592
Teléfono - Internet - Cable		360.000	363.600	374.508	380.126	387.728
Alquiler de moto		1.800.000	1.818.000	1.872.540	1.900.628	1.938.641
PUBLICIDAD Y MERCADEO	-	5.396.490	5.613.815	6.220.814	6.612.490	7.248.210
Servicios profesionales (5%)		5.396.490	5.613.815	6.220.814	6.612.490	7.248.210
UAI	-	28.201.350	30.366.275	37.741.444	42.351.631	50.570.970
Impuestos (30%)		8.460.405	9.109.882	11.322.433	12.705.489	15.171.291
Intereses		6.998.982	6.998.982	6.998.982	6.998.982	6.998.982
INVERSIÓN	23.300.000					
Capital de trabajo	3.500.000					
Compra de mobiliario	2.400.000					
Parcial activos	2.400.000					
Parcial local	15.000.000					
UTILIDAD NETA	(23.300.000)	12.741.963	14.257.410	19.420.029	22.647.160	28.400.697

8.4. BALANCE GENERAL PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	
ACTIVO	
CAJA	2.389.118,09
BANCOS	10.667.354,28
INVENTARIOS	-
CUENTAS POR COBRAR	3.185.490,79
ACTIVO CIRCULANTE	16.241.963,17
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	87.000.000,00
MOBILIARIO	2.400.000,00
ACTIVO FIJO	89.400.000,00
DEPRECIACION ACUMULADA	1.986.409,43
TOTAL ACTIVO	103.655.553,74
PASIVO	
PASIVO LP	59.768.390,31
PASIVO CP	7.845.200,26
CUENTAS POR PAGAR	-
PREVISIONES DE PASIVO	-
TOTAL PASIVO	67.613.590,57
CAPITAL SOCIAL	
CAPITAL APORTADO	23.300.000,00
UTILIDAD DEL PERIODO	12.741.963,17
TOTAL PATRIMONIO	36.041.963,17
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	103.655.553,74