

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO PARA EL MONTAJE DEL
CAFÉ RESTAURANTE “...MIL Y PIQUITO”**

Por:

Carla María Gallego Escobar

Yolanda Montoya

UNIVERSIDAD CES

Mayo de 2.011

TABLA DE CONTENIDO

	Página
TABLA DE CONTENIDO	2
INTRODUCCIÓN	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. FORMULACIÓN PREGUNTA	9
2. OBJETIVOS	10
2.1. OBJETIVO GENERAL	10
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL	13
4.1. ENTORNO INTERNACIONAL	13
4.2. ENTORNO NACIONAL	13
4.2.1. Entorno legal	15
4.2.2. Entorno económico	17
4.2.3. Entorno tecnológico	22
4.2.4. Entorno social	23
4.3. Las franquicias de comidas en Colombia.	24
4.4. TENDENCIAS DEL SECTOR	27
4.5. ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR DE RESTAURANTES EN COLOMBIA	29

5. ESTUDIO DE MERCADO	30
5.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y DE SU FACTOR DIFERENCIADOR	30
5.1.1. Nuestra promesa de venta	31
5.1.2. Factores de éxito	31
5.1.3. Momentos de verdad	34
5.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	35
5.2.1. Público objetivo	36
5.2.2. Cuantificación y proyección de la demanda	37
5.3. ESTUDIO DE ACEPTACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES POTENCIALES	38
5.3.1. Problema de la investigación de mercados	38
5.3.2. Objetivo del instrumento	38
5.3.3. Variables	38
5.3.4. Hipótesis	39
5.3.5. Población a encuestar	40
5.3.6. Tamaño de la muestra	40
5.3.7. Diseño de la encuesta:	41
5.3.8. Resultados de la encuesta	44
5.3.9. Análisis de resultados	53
6. ESTUDIO TÉCNICO	55
6.1. TAMAÑO	55
6.2. PRODUCTOS A OFRECER	56
6.3. DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	57
6.3.1. Proveedores.	57

6.4. LOCALIZACIÓN	58
6.5. TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA	59
6.6. FLUJOGRAMA DE PROCESOS	60
Gráfico 17. Flujograma de procesos	60
6.7. RIESGOS	61
6.8. IMPACTOS	62
6.9. OBRAS FÍSICAS	62
6.10. CALENDARIO	63
6.11. ESTRUCTURA LEGAL Y ADMINISTRATIVA	63
6.12. ASPECTOS LEGALES	64
6.13. SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO	66
7. ESTUDIO FINANCIERO	67
7.1. INVERSIÓN INICIAL	67
7.2. COSTOS FIJOS MENSUALES	67
7.3. COSTOS VARIABLES MENSUALES	69
7.4. INGRESOS MENSUALES	70
7.5. PUNTO DE EQUILIBRIO	70
7.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	71
7.7. ANÁLISIS DE FLUJOS: INDICADORES DE RENTABILIDAD	73
7.8. WACC	74
CONCLUSIONES	75

INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta el plan de negocios para el montaje del Café Restaurante “...Mil y piquito”, un establecimiento cuya actividad económica es el expendio a la mesa de comidas preparadas, en salones de onces, té y café.

En la primera parte se realiza un análisis del entorno del sector de los restaurantes en Colombia, examinando las variables claves para su exitosa implementación y operación. Luego se realizan los estudios de factibilidad del proyecto de manera que la movilización de recursos hacia su realización, resulte provechosa para sus propietarias y para el mercado.

Con el Estudio de Mercado, se determinan y cuantifican la demanda y la oferta, se llevan a cabo el análisis de los precios y el estudio de comercialización. De esta manera se verifica la posibilidad real de penetración del café restaurante en el mercado.

Más adelante, a través del Estudio Técnico, se determina la localización óptima, la ingeniería del proyecto (requerimientos de maquinaria y equipos, materia prima, inventarios, proceso de producción, distribución del local, entre otros) y el análisis administrativo del mismo.

Posteriormente, con el Estudio de costos, se ordena la información de carácter monetario que proporcionan los dos estudios anteriormente señalados, y se determinan los costos totales y la inversión inicial requerida para llevar a cabo la implementación del café restaurante.

Por último, se toman como referencia los estudios previos, para estimar los criterios de evaluación financiera, a partir del flujo de caja del proyecto y, con base en los criterios mencionados anteriormente se facilite la toma de decisiones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las significativas transformaciones económicas, demográficas, sociales y culturales, relacionadas con los procesos de urbanización e industrialización de las principales ciudades del país, entre ellas Medellín; los agitados ritmos de trabajo, la incorporación de las mujeres al mercado laboral y la creciente población extranjera que nos visita, han llevado a considerables modificaciones en la estructura de la dieta y del consumo alimentario nacional y local.

Además, hoy en día, la visita de las personas a los restaurantes hace parte del conjunto de bienes y servicios de la canasta familiar tomados por el DANE como base para calcular la inflación en el país, dada su adquisición habitual por parte de las familias colombianas. En Colombia, de acuerdo con el informe Radar de Confecamaras durante el año 2.008, se estableció que de los ocho grupos de consumo que maneja el Dane, una de las categoría de mayor crecimiento han sido los alimentos, impulsados en gran medida por el consumo en restaurantes, pues la gente come más por fuera por cuestiones de distancia y trabajo. “El almuerzo fuera de casa ocupa el quinto lugar dentro de la asignación del consumo de los colombianos, después de arrendamientos, vehículos, servicios bancarios y combustible”¹.

Por su parte, Medellín es una de las ciudades colombianas con mayor número de establecimientos dedicados al expendio de comidas preparadas como bares, restaurantes, cafeterías, heladerías, quioscos, etc., pues durante los últimos años

¹ RADDAR. “Dinámica del Consumo en Colombia”, 2.008. Tomado de:
<http://www.eumed.net/libros/2007b/272/210.htm>

el crecimiento poblacional y desarrollo del clúster del turismo de negocios en la ciudad, han favorecido la expansión del sector.

Adicionalmente, a través de su iniciativa Cultura-E, Medellín es una ciudad que promueve el emprendimiento, lo cual acompañado del hecho de ser la segunda ciudad en importancia a nivel nacional y uno de los principales centros empresariales, productivos y de negocios del país, la convierten en una ciudades que brinda grandes oportunidades en materia creación de empresas.

Pese a lo anterior, son muy pocos los resaturantes y cafés de la ciudad que brinden una combinación de factores tales como el servicio, la ambientación, la calidad y presentación de sus platos, la comodidad y los precios. Por una parte, la informalidad de muchas de las empresas del sector, el empirismo con el que se manejan sus procesos, la falta de profesionalismo del personal, el escaso cumplimiento de las normas sanitarias y la sosa ambientación de los locales; son características predominantes en los sitios que ofrecen comidas rápidas y casuales a bajos precios.

De otro lado, los negocios de comidas que se distinguen por la variedad de platos, los ambientes innovadores, el visto favorable de las entidades de control y la calidad en el servicio son, en la mayoría de los casos, restaurantes especializados en la atención de un segmento del mercado exclusivo, con un mayor poder adquisitivo.

En vista de esto, la ciudad de Medellín, parece ofrecer una oportunidad en el mercado para atender a la clase media con platos exquisitos, bien presentados, saludables y a precios razonables para el bolsillo de este segmento en particular.

1.1.FORMULACIÓN PREGUNTA

¿Es viable comercial, técnica y financieramente el montaje del café-restaurante “...Mil y Piquito”, con base en la premisa de ofrecer a nuestros clientes un nuevo espacio, agradable y cómodo, con una combinación equilibrada entre calidad, servicio y buenos precios?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un documento de plan de negocios que se convierta en un marco de referencia para el desarrollo del proyecto empresarial Café restaurante “...Mil y Piquito” en la ciudad de Medellín, como una alternativa de negocio independiente para sus propietarias, una oportunidad de vida para sus empleados y una opción de esparcimiento sano, agradable y cómodo, con una combinación equilibrada entre calidad, servicio y buenos precios, para sus clientes.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el entorno del sector de los restaurantes en Colombia, analizando las variables claves para su exitosa implementación y operación.
- Identificar mediante un estudio de mercado, la posibilidad real de penetración del café restaurante en el mercado de la ciudad de Medellín, a través del análisis y cuantificación de la demanda, del conocimiento de las preferencias de nuestros clientes y el análisis de precios.
- Determinar la localización óptima, los requerimientos de insumos, maquinaria y equipos, el proceso de producción y la estructura organizacional del café restaurante, de manera que la movilización de recursos hacia su realización, resulte provechosa para sus propietarias y para el mercado.

- Determinar los costos totales y la inversión inicial requerida para llevar a cabo la implementación del café restaurante.
- Estimar los criterios de evaluación financiera, a partir del flujo de caja del proyecto que facilite la toma de decisiones.

3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, los consumidores y sus necesidades individuales influyen el ritmo y la dirección de los cambios en el sector de restaurantes a nivel mundial, nacional y local. Los consumidores de este siglo son más experimentados, más independientes, más flexibles y conocedores de productos con calidad.

El consumidor moderno, más que un plato de comida busca experiencias y sensaciones a la hora de comer fuera de su casa, tales como las que puede despertarle una buena ambientación que le permita disfrutar de un buen rato en compañía de una persona especial, amigos o su familia. Esto hace necesario que se le ofrezca al cliente más que un refrigerio, un almuerzo o una cena, una experiencia completa de placer.

Pese a lo anterior, en Medellín no son muchos los lugares acogedores donde se pueda encontrar comida bien preparada y a un bajo costo, pues mientras los restaurantes que ofrecen comidas baratas se caracterizan por estar mal ubicados o por no contar con una infraestructura que garantice la comodidad de los clientes, los restaurantes especializados y con un buen servicio y calidad son demasiado costosos para la mayoría de la población.

En vista de lo anterior; a través del montaje del café-restaurante "...Mil y Piquito", se busca generar un nuevo espacio, agradable y cómodo, con una combinación equilibrada entre calidad, servicio y buenos precios, que brinde a nuestros clientes un sitio de comidas casuales y económicas, acorde con sus agitados estilos de vida.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL

4.1. ENTORNO INTERNACIONAL

El sector de la restauración vive un momento de dinamismo a nivel mundial, que está enmarcado en la diferenciación. El sector hotelería, restauración y turismo produce, según estimaciones, alrededor del 3% ó 4% del PIB en la mayoría de las economías mundiales US\$1.6 billones. Además, el 3% de la fuerza del trabajo del mundo es empleada en el sector restauración, sin embargo se estima que los ingresos promedio de estos empleados están por lo menos un 20% por debajo de los empleados de otros sectores económicos.²

A nivel mundial, prácticas como las alianzas estratégicas; las franquicias, el desarrollo del Internet aplicado al sector y la generación de competencias en el talento humano que permitan mejores indicadores de calificación y desempeño, se practican en esta actividad buscando mejorar indicadores de eficiencia y eficacia.

4.2. ENTORNO NACIONAL

El sector nacional de comercio, restaurantes y hoteles opera habitualmente en un contexto de gran incertidumbre, por las variables que lo condicionan como son por

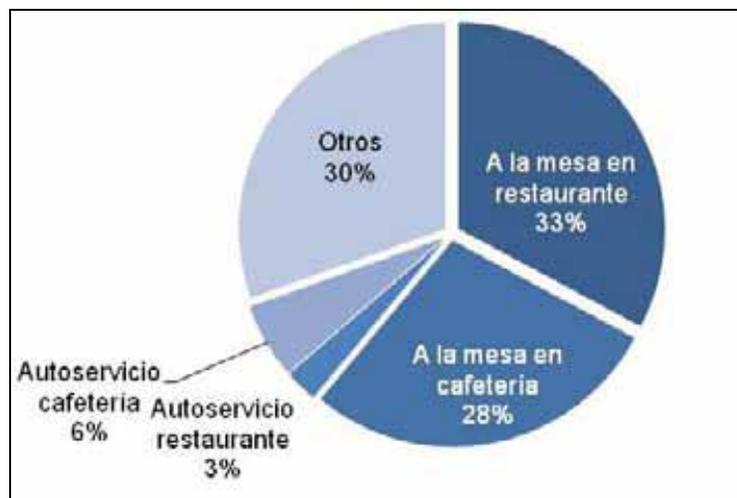
² SURAMERICANA S.A. Restaurantes: Análisis del sector 2008.
<http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>

ejemplo la seguridad de la ciudad, el comportamiento de la naturaleza (clima), y su influencia sobre la situación de los precios de los alimentos, principal materia prima de los restaurantes.

Por otro lado, en nuestro país existen dificultades para determinar el aporte real que genera el sector de los restaurantes al desarrollo nacional, dado que la mayoría de las cifras y estadísticas se generan en conjunto para la industria turística (actividad principal reconocida mundialmente) o, en el mejor de los casos, para el sector de comercio, restaurantes y hoteles, sin tener en cuenta los indicadores independientes para cada subsector.

Algunos de los datos específicos con que se cuenta con respecto a la composición del subsector de los restaurantes en Colombia, fueron arrojados por el censo realizado por el DANE durante el año 2.005, tal y como se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Distribución Establecimientos por tipo de servicio



Fuente: DANE, Censo 2005

Estas empresas están clasificadas según su organización jurídica de la siguiente manera: el 53% de los restaurantes y expendios similares de alimentos desarrollan sus actividades como propiedad individual y unipersonal, el 32% como sociedad limitada, el 8% como sociedad anónima y, el restante 7% bajo otras formas de asociación como empresas de economía solidaria, sociedades en comandita simple y por acciones³.

Por su parte, las mayores concentraciones de empleo se presentan en las empresas que funcionan como sociedad anónima (41%) y en aquellas que ocupan más de 79 personas (61%)⁴.

4.2.1. Entorno legal. Actividad económica y clasificación CIU: A nivel mundial y según la clasificación realizada por la OMC, se define que el **sector de restaurantes y similares** hace parte de las Cuentas Satelitales del Turismo (CST), a través de la actividad de Servicios de provisión de alimentación y bebidas, la cual comprende a su vez los siguientes servicios:

- Servicios de provisión de comida con servicios completos de restaurante
- Servicios de provisión de comida en establecimientos de autoservicio
- Otros servicios de provisión de comida
- Servicios de provisión de bebidas para su consumo en el local

En Colombia, el Café Restaurante “...Mil y Piquito” se creará como un establecimiento perteneciente al sector de la contabilidad nacional denominado comercio, restaurantes y hoteles, específicamente al sector de restaurantes.

³ DANE. Encuesta anual de servicios 2.004

⁴ *Íbid.*

El código CIIU asociado con este negocio es H552201, el cual hace referencia a los establecimientos cuya actividad económica es el expendio a la mesa de comidas preparadas, en salones de onces, té y café.

Las principales normas que rigen el sector restaurador en Colombia son las siguientes:

- Decreto 3075 (1997) Por el cual se reglamenta la ley 09 de 1979, a través de las cuales se dictan medidas sanitarias. Esta ley aplica, entre otros, para los establecimientos donde se procesan los alimentos y labora personal manipulador de alimentos.

- Norma Técnica Sectorial NTS-USNA 007: Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica, para garantizar la inocuidad de los alimentos, durante la recepción de materia prima, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización y servicio, con el fin de proteger la salud del consumidor. Esta norma es aplicable a todos los establecimientos de la industria gastronómica, a los productos procesados, cocinados y precocidos, que se expenden en servicios de comida y a todas aquellas áreas donde se manipulen alimentos, tanto en su procesamiento, recepción de materias primas, almacenamiento, transporte y comercialización⁵.

- Además, el restaurante debe tener el Certificado de Sanidad del respectivo local, expedido por la Secretaría de Salud Municipal (Sticker verde)

5 ICONTEC. Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 007 : Norma Sanitaria de manipulación de Alimentos, julio de 2005, p.1

4.2.2. Entorno económico: Según el presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes, Acodrés, las ventas desde el 2004 hasta el 2008 venían creciendo a un ritmo del 6% y el consumo de comidas en restaurantes era uno de los factores determinantes para ubicar el consumo de alimentos como la segunda categoría de mayor crecimiento entre 1999 y 2007 dentro de los ocho grupos de consumo que maneja el DANE⁶. Sin embargo, durante el 2.009 las perspectivas cambiaron.

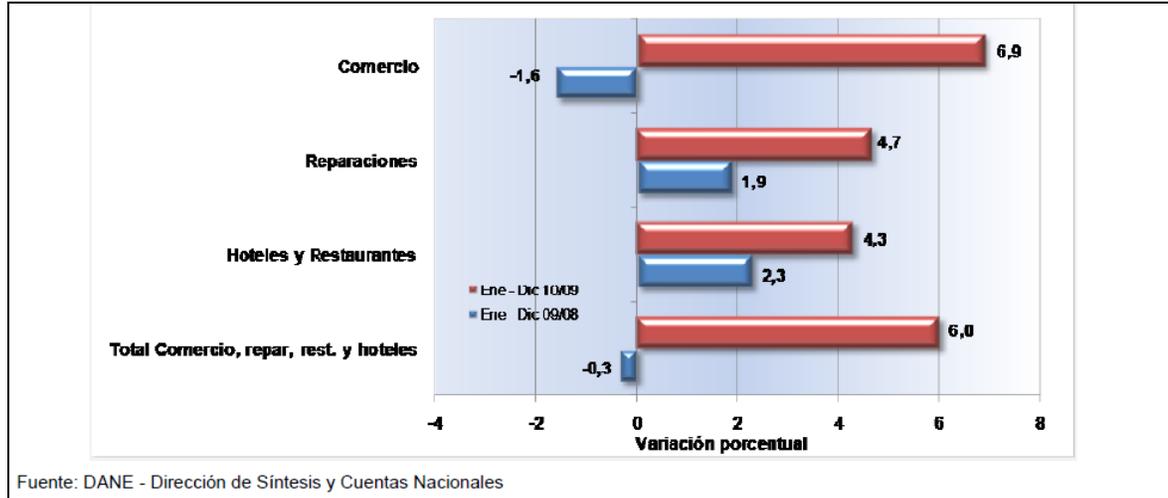
La desaceleración de la economía colombiana iniciada en 2008 se profundizó en 2009, al registrarse la tasa de crecimiento más baja de la década. Según el DANE la economía colombiana aumentó el 0,4% en 2009, con variaciones anuales negativas del 0,5%, 0,3% y 0,2% en los tres primeros trimestres del año, e incremento del 2,5% en el cuarto trimestre.

El crecimiento real anual del PIB durante 2009, por ramas de actividad económica mostró que los sectores más dinámicos fueron: minería (11,3%), construcción (12,8%) y establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (3,1%); las contracciones más importantes se registraron en la industria manufacturera (6,3%) y el comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles (2,9%). En tanto, los sectores agropecuario, eléctrico y de servicios, crecieron alrededor del 1%⁷.

⁶ Estudios realizados por RADDAR (empresa colombiana dedicada al estudio y observación del consumidor), Tomado de: <http://www.eumed.net/libros/2007b/272/210.htm>, abril 20 de 2011

⁷ DANE. Informe de coyuntura económica regional, 2009, p. 9: Tomado de: http://www.dane.gov.co/files/icer/2009/antioquia_icer_II_sem_09.pdf, abril 20 de 2011

Gráfico 2. Crecimiento del sector Restaurantes y Hoteles en Colombia: 2009-2010



No obstante el comportamiento del sector nacional de Comercio, restaurantes y hoteles, durante el 2010 retomó el crecimiento de años anteriores, mostrando un aumento en 6,0% respecto al 2009. Estos resultados se explican por el crecimiento del comercio en 6,9%, de los servicios de restaurantes (reparación) en 4,7% y de los servicios de hotelería y restaurantes en 4,3%⁸.

De acuerdo con cifras establecidas por el DANE durante el censo realizado en el 2.005, 128 mil unidades económicas existen en Colombia dedicadas al expendio de alimentos preparados en el sitio de venta. Esta cifra incluye organizaciones formales e informales.

Dado que el sector de restaurantes es intensivo en mano de obra tanto calificada como no calificada, este sector genera 373.000 empleos directos (alrededor del

⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Producto Interno Bruto – Cuarto Trimestre y total anual 2010. El Departamento: Bogotá D.C. Marzo 24 de 2011. Tomado de: <http://www.siap.com.co/Siap/Files/PIB%20IV%20TRI.pdf>, abril 20 de 2011

2% del empleo total de la economía), sin contar con los indirectos, representados en proveedores y quienes les proveen otros servicios. Pese a lo anterior, la Encuesta de Hogares del Dane, en su módulo de informalidad laboral, revela que el 40% del empleo informal de Colombia se da en el sector del comercio, hoteles y restaurantes.⁹

Según un informe de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), las ventas netas de los restaurantes en Colombia ascienden a 7.6 billones de pesos¹⁰. Sin embargo, la mayor parte de los restaurantes del país son microempresas, de hecho, el 75 por ciento de los restaurantes del país no registra ventas mayores a los 120 millones de pesos al año. Además, gran parte de los establecimientos son informales, lo cual los convierte en negocios intermitentes que evaden impuestos y que carecen de normas de inocuidad y salubridad, restándole competitividad al sector¹¹.

Este mismo estudio afirma que casi el 50% son negocios pequeños que tienen entre uno y 20 puestos para sus comensales. El 37% siguiente está conformado por establecimientos que cuentan entre 21 y 50 sillas y sólo el 12% restante maneja más de 50 sillas. Adicionalmente, sólo el 8% del total de los restaurantes del estudio hace parte de alguna cadena de restaurantes.

Lo anterior sólo significa una cosa, la mayoría de las empresas del sector de restaurantes en Colombia tropiezan hoy con serias deficiencias que las ponen en

9 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Censo 2.005

10 VILLANUEVA, Alberto. Informe restaurantes de lujo: Manteles. En Revista Catering (4) 18, p. 19-22. Tomado de: http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION18/manteles.pdf, abril 20 de 2011

11 **REVISTA LA BARRA (17). No somos chuzos, somos pymes. La restauración es un sector de pequeñas empresas.** Tomado de: <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-17/especial-pymes.htm>, abril 20 de 2011

una situación de desventaja competitiva real, como la falta de profesionalismo y la insuficiencia en materia de capacidades de gestión, conocimientos y tecnología de comercialización, la incapacidad para lograr economías de escala, la escasa inversión en actividades de formación o de perfeccionamiento del personal, principalmente a causa de su escasa disponibilidad de recursos de inversión y el acceso limitado al capital. En términos generales, la incapacidad de dichos establecimientos para comercializar provechosamente sus productos afecta gravemente su rentabilidad y sus posibilidades reales de sobrevivir en el mercado.

TABLA 1. Volumen de ventas de los restaurantes en Colombia de acuerdo a su estructura

VENTAS	PORCENTAJE
Ventas menores de 100 millones	31,87%
Ventas entre 100 y 199,9 millones	42,86%
Ventas entre 200 y 299,9 millones	19,78%
Ventas superiores a 300 millones	5,49%
TOTAL	100,00%

FUENTE: ACODRES. Operación de restaurantes en Colombia¹²

De otro lado, la Encuesta Anual de Servicios de 2004 desarrollada por el DANE, estimó que a nivel regional, las ciudades y áreas metropolitanas de Bogotá D.C. -

¹² ASOCIACION COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA. Operación de restaurantes en Colombia. Cuarta edición, p.8. Tomado de: <http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/noticias/2010/mayo/cartilla.pdf>, abril 20 de 2011

Soacha (46,9 por ciento), Cali -Yumbo (12,9 por ciento) y Medellín - Valle de Aburrá (17,8 por ciento), realizaron el 77,6 por ciento de la producción del sector. El 90 por ciento de las empresas concentraron sólo el 27 por ciento de la producción total, por tanto el 10 por ciento restante de las empresas.¹³

En cuanto a las empresas localizadas en Medellín, dedicadas exclusiva o principalmente al expendio de alimentos preparados en el sitio de venta (restaurantes, cafeterías y similares), participan con un 16% de la producción del subsector nacional de restaurantes y similares.

En dicha ciudad el producto que compone el grueso de las ventas, tal y como se observa en la siguiente tabla, son los alimentos con un 76, 1%, seguido de las bebidas y licores con un 23% cada uno y de las gaseosas y jugos con un 21% cada uno.

TABLA 2. Comportamiento de las ventas por regiones

Venta	Barranquilla	Bogotá	Bogotá Alrededor	Bucaramanga	Cartagena	Medellin	Total
Venta de Alimentos	71,82%	78,25%	69,38%	70,61%	74,12%	76,10%	75,15%
Venta de Bebidas	27,19%	21,01%	29,93%	28,88%	25,57%	23,75%	24,24%
Licores	35,99%	60,90%	30,56%	20,19%	45,80%	23,19%	43,62%
Cerveza	25,74%	1,57%	28,68%	37,43%	21,96%	28,30%	17,52%
Gaseosa	19,08%	3,08%	20,41%	24,10%	15,88%	21,23%	13,20%
Jugos	12,89%	26,44%	15,90%	15,58%	13,99%	21,63%	20,00%
Café/Té	6,31%	8,02%	4,46%	2,70%	2,36%	5,64%	5,66%
Otros	0,99%	0,74%	0,69%	0,51%	0,31%	0,15%	0,61%
Total Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

FUENTE: Acodrés¹⁴.

¹³ SENA. Caracterización ocupacional del sector turismo, junio de 2006, p.93

¹⁴ Acodrés¹⁴. Operación de restaurantes en Colombia. Cuarta ed., p. 8

4.2.3. Entorno tecnológico: Los procesos tecnológicos y las tecnologías adoptados por los restaurantes en Colombia hacen referencia en su mayoría a software y procesos de facturación, pedidos y manejos de inventarios; ofrecimiento de servicios adicionales a las comidas preparadas, tales como conexión WI-FI; equipos e instrumentos de sonido; presentación de portafolios en la red de Internet y desarrollo de propuestas de e-commerce para reservar y vender sus productos. También incluyen capacitación permanente al personal en servicio a la mesa, gastronomía y manipulación de alimentos, así como métodos de conservación de los alimentos, tales como la congelación y el envasado al vacío, entre otras.

Sin embargo, aún son muchos los establecimientos del sector que operan de una manera informal, sin ninguna ayuda tecnológica y sin capacitación alguna a sus dueños y empleados en temas administrativos o de servicio al cliente. Lo anterior, sumado a la informalidad de varios de los restaurantes y cafeterías, al incumplimiento de las normas sanitarias básicas, a la evasión de impuestos, a la baja capacidad de negociación con los proveedores y a la escasa cultura de aliarse estratégicamente con otras empresas, hacen de estos establecimientos, negocios de paso, con una mínima competitividad frente a las exigencias actuales de los consumidores, cuyos niveles de ingresos y de rentabilidad no permite su permanencia en el mercado se limita a lo máximo a tres años¹⁵.

Es importante adicionalmente identificar como el conocimiento de equipos propios en operaciones para restaurantes, constituye un elemento diferenciador en el manejo de tecnologías por parte de las organizaciones gastronómicas.

¹⁵ Según el DANE, el 61% de los establecimientos dura menos de tres años.

En cuanto a la reposición de maquinaria y equipos, una investigación desarrollada por la Barra a 12.700 establecimientos empresas (Bares, Restaurantes, clubes, hoteles, panaderías, reposterías, y cafés) a nivel nacional tomando como muestra para la investigación 120 empresas a nivel nacional, determinó que el 61.97% de los establecimientos prefiere realizar sus compras de maquinaria a más de un año y un 28.17% prefieren realizarlas anualmente. En ese mismo sentido un 47.9% de los establecimientos realizan los pagos de su maquinaria de contado mientras que el 36.6% prefieren realizarlo a crédito de 1 año¹⁶.

4.2.4. Entorno social: La evolución del sector de los restaurantes está directamente relacionada con aspectos poblacionales y culturales, tales como el crecimiento anual de la población, el desarrollo urbanístico la obligación de las personas a comer fuera de casa al vivir más lejos de sus centros de trabajo.

En Colombia, el 6,71 % de la canasta familiar de los colombianos corresponde a comida fuera del hogar y el 4,98 % a comida en restaurantes. La demanda comidas preparadas por fuera del hogar está afectada por numerosos factores poco controlables por el propio sector, como es el caso de la estructura socio-demográfica, los estilos de vida, el nivel de renta disponible, los valores sociales.

En efecto, el consumo de comidas preparadas fuera del hogar tiene una alta relación con el nivel de ingresos, lo que significa que con la caída de la economía y el aumento del desempleo la gente deja de comer fuera y prefiere preparar en casa, afectando gravemente al sector.

¹⁶ SENA. Caracterización ocupacional del sector turístico. Mesa sectorial del turismo, Bogotá, Junio de 2006, p.55

Hoy en día, el aumento de la población más joven y su cultura independiente, ha generado cambios en los hábitos alimenticios y por tanto, en el número de establecimientos de comida rápida, bares y cafeterías en el país y específicamente dentro de la ciudad de Medellín. De igual manera, el incremento del gasto en comida servida en restaurantes o la menor proporción de comidas en el hogar es consecuencia de los cambios demográficos y los nuevos estilos de vida.

Tal y como se mencionó anteriormente, el consumidor moderno, más que un plato de comida busca experiencias y sensaciones a la hora de comer fuera de su casa, tales como las que puede despertarle una buena ambientación que le permita disfrutar de un buen rato en compañía de una persona especial, amigos o su familia. Esto hace necesario que se le ofrezca al cliente más que un refrigerio, un almuerzo o una cena, una experiencia completa de placer.

Otro factor determinante de la demanda de comidas fuera del hogar en nuestro país es la creciente preocupación por la salud y la calidad de vida. Está de moda la cocina tradicional, innovadora, experimental, rápida e internacional. Se habla de los nuevos hábitos alimenticios de los consumidores, el descubrimiento de la cocina tradicional y el valor añadido que ésta aporta a los consumidores.

4.3. Las franquicias de comidas en Colombia¹⁷: A continuación se realiza una breve descripción del funcionamiento de las franquicias, algunas experiencias exitosas y la potencialidad que al respecto presenta nuestro país.

El sistema de franquicia - acuerdo contractual por el que una empresa permite que otra venda y utilice sus productos a cambio de una remuneración - presenta varias

¹⁷ SENA. Op. Cit, p. 73

ventajas que muchas empresas multinacionales pueden utilizar para impulsar su crecimiento y expansión.

La franquicia entonces se trata de un contrato por el cual una persona o grupo económico que quiera montar un negocio -ya sea un almacén de comidas rápidas, de ropa o hasta un hotel- no tiene que inventar un nombre ni crear nuevos productos, sino comprar el derecho de utilizar una marca reconocida y pagar una regalía a la casa matriz de la firma. A cambio, se recibe una completa asesoría para instalar el negocio, con lo cual las posibilidades de fracasar son mínimas si se sigue el contrato estrictamente.

Dentro de estos acuerdos, la persona que adquiere la franquicia se compromete a seguir las pautas generales de la compañía. El local tiene que tener las especificaciones necesarias que exija la cadena, como lugar, tamaño, colores, etc.; el producto de venta debe ser igual y la imagen corporativa no puede cambiar. En fin, se trata de que si hay un Kentucky Fried Chicken en Nueva York con determinadas características, los que se piensen montar en Bogotá, Buenos Aires o Londres sean idénticos.

Considerado desde la perspectiva de los recursos humanos locales, el mecanismo de la franquicia presenta la ventaja de estimular la contratación de directivos y personal local, a lo que se agrega la transferencia de las competencias profesionales del franquiciador y de otras prácticas óptimas internacionales. Este método de entrada en los mercados es preferido por algunas de las cadenas de comida en el mundo. En efecto, el renombre internacional de la marca garantiza a los concesionarios el acceso a un mercado ya establecido.

Como consecuencia de la aplicación de estos modelos de gestión ha cobrado importancia el valor de marca en el sector de restauración. Conforme el sector ha ido evolucionando hacia una prestación de servicios determinada cada vez más

por las necesidades del cliente, el nombre de marca ha ido adquiriendo una mayor importancia que la empresa misma.

La posibilidad de lograr economías de escala en la comercialización, publicidad, administración, gestión de personal, adaptación tecnológica, concepción de nuevos productos, formación profesional y compra en grandes cantidades de materia prima y de equipo ha sido decisiva para el establecimiento de grandes cadenas y franquicia multinacionales.

En Colombia, un 22.7% de las franquicias, hacen parte del tema de los alimentos con las comidas rápidas y restaurantes y bares. Sólo el 10% de los restaurantes que opera bajo el esquema de franquicia fracasa el primer año, en tanto que el 85% de ellos perdura, hasta los cinco años, con su propietario original.¹⁸

Por ejemplo el caso de Kokoriko, tras más de 25 años de vender pollos, ha logrado un importante crecimiento hasta el punto de que hoy tiene restaurantes en prácticamente todo el país y sus ventas superan ampliamente las de KFC. En eso les ha ayudado mucho el sistema de franquicias, que ya son dueñas del 15 por ciento de los puntos de la cadena. Otro caso es Presto, que lleva 20 años funcionando, siempre bajo el sistema de franquicias y sigue siendo líder.

Otros casos de apertura de franquicias Colombianas en otros países son Crepes & Waffles, Archie's Pizza, Charlie's Roastbeef y Mondongo's. Se trata de empresas nacionales que a través de franquicias empiezan a reproducir con éxito su forma de hacer negocios. Aunque no es un proceso sencillo -pues se requiere competir en mercados maduros y a veces saturados de ofertas- la lista de compañías que lo intentan crece continuamente, lo que evidencia la capacidad de los colombianos para crear productos y marcas con valor agregado.

¹⁸ Op cit, SURAMERICANA S.A

Las cadenas internacionales que funcionan en Colombia han logrado resultados envidiables a nivel mundial. En ningún país del mundo Mc Donald's había crecido tan rápido como en Colombia. El récord que tenía en Arabia Saudita, de abrir cinco locales en 12 meses de operación, fue superado aquí al abrir la misma cantidad en los cinco primeros meses según datos entregados por Pedro Medina presidente de la organización en Colombia en entrevista desarrollada en el periódico el tiempo en el año 2002.

La franquicia de Kentucky Fried Chicken –KFC- en Colombia ganó el premio al mejor operador de esa firma en América Latina. Tal fue la satisfacción de la multinacional dueña de la firma, que lo es también de Pepsi, que los empresarios nacionales se ganaron un premio adicional: entre varios competidores, les dieron la franquicia de Taco Bell. Y en cuanto a la franquicia de Dunkin Donuts, una de las más antiguas en el país, fue escogida como modelo para la apertura de la cadena en México y Ecuador, y sus empleados en Colombia fueron los encargados de entrenar a los de dichos países.

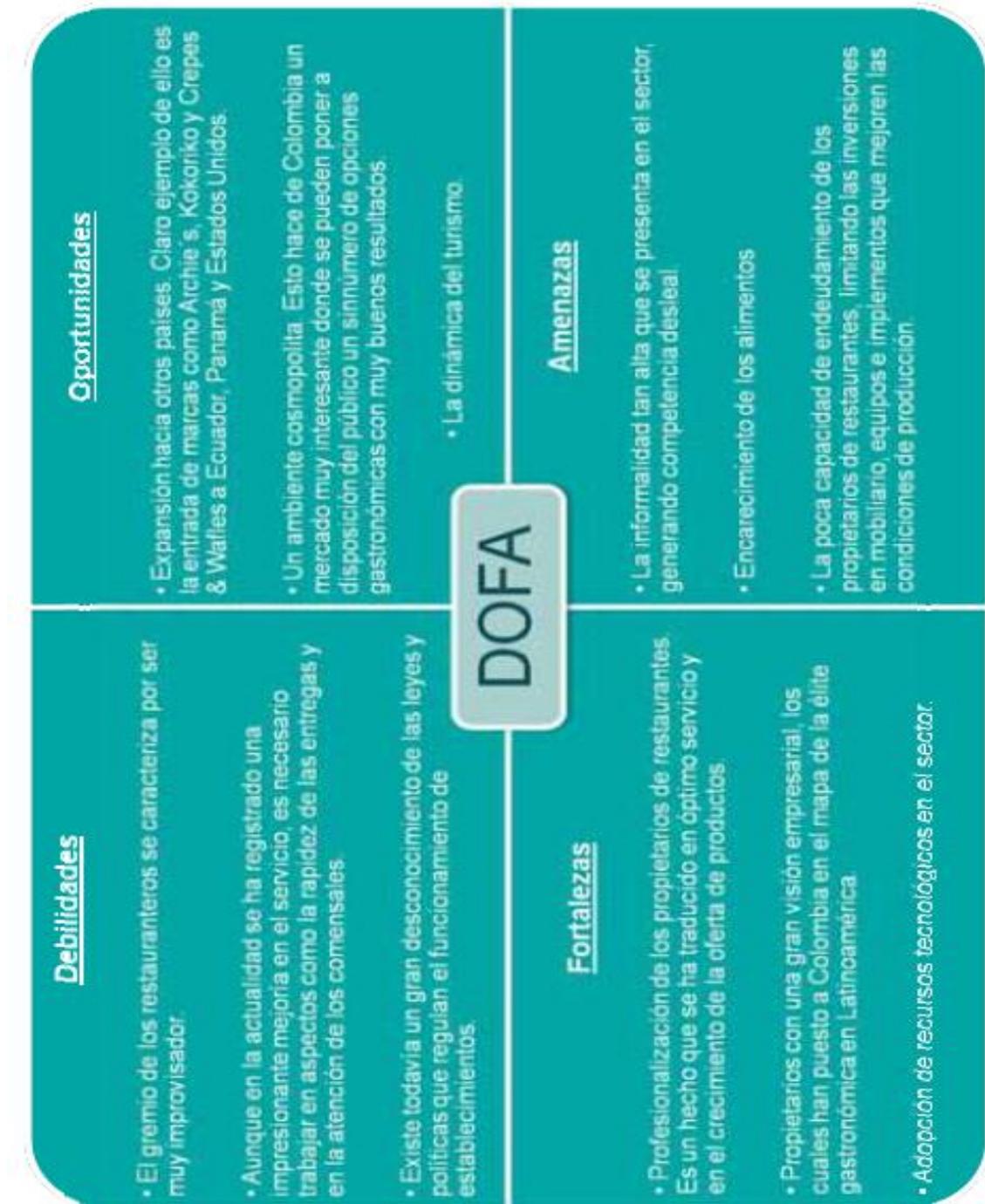
4.4. TENDENCIAS DEL SECTOR

- Demanda más exigente y servicios especializados. La comida casual saludable se impondrá –sándwiches y ensaladas– al igual que los restaurantes de tema de menús especializados. La innovación será la premisa tanto para cadenas como para establecimientos que quieran responder rápidamente a las exigencias del consumidor.
- Variedad, calidad y oportunidad son algunas de las ventajas que ofrecen los nuevos restaurantes en el país. Una mayor exposición a otras culturas ha promovido la multiplicidad en la oferta gastronómica. Los restaurantes

temáticos, la comida latinoamericana y los menús saludables del segmento casual es la tendencia de mayor impacto.

- La industria gastronómica nacional y extranjera le siguen apostando al país, la inversión de nuevos actores es una muestra de que el mercado de comidas rápidas sigue en expansión y que hay un nicho importante para atacar.
- La competencia en el país se ha ido incrementando porque el mercado de comidas se ha dinamizado no solamente con la aparición de nuevas marcas extranjeras, sino también con la creación y el desarrollo de marcas nacionales.
- Las empresas que lideren el mercado serán las que cuenten con una mayor profesionalización de sus empleados y ejecutivos en temas de servicio y las que realicen inversiones en desarrollos tecnológicos que apoyen un crecimiento competitivo de este sector.
- En los últimos años se han llevado a cabo grandes transacciones de fusión y adquisición en el mercado de las cadenas de restaurantes internacionales. Dichas empresas han utilizado las alianzas estratégicas para realizar reforzar sus posiciones de mercado, mejorar sus relaciones de colaboración y ofrecer productos diversificados y servicios de calidad a sus clientes.

4.5. ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR DE RESTAURANTES EN COLOMBIA¹⁹



¹⁹ Op cit. SURAMERICANA S.A

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y DE SU FACTOR DIFERENCIADOR

El proyecto empresarial Café restaurante “...Mil y Piquito” en la ciudad de Medellín consiste en la implementación, montaje y operación de un establecimiento comercial tipo café restaurante casual, dedicado al expendio a la mesa de alimentos preparados.

A través del desarrollo de esta idea de negocio se busca aprovechar la oportunidad que hoy en día ofrece el sector comercial, específicamente el subsector de los restaurantes en la ciudad de Medellín, de generar una mejora en la calidad de vida tanto para nuestro público interno como para el externo, al brindar una opción de esparcimiento sano, agradable y cómodo; en un espacio ambientado de una forma moderna, con una combinación equilibrada entre calidad, servicio y buenos precios.

Desde un comienzo se busca adelantar todos los trámites legales para registrar el establecimiento de comercio ante la Cámara de Comercio de Medellín, con el fin de romper de alguna forma con la tendencia de creación de negocios informales que de ninguna manera permiten la supervivencia de éstos, en un mercado tan competitivo como el actual.

Adicionalmente se pretende generar empleos para mujeres cabeza de familia y estudiantes universitarios, tecnológicos y técnicos de bajos recursos, a quienes se les proporcionará el acceso a capacitaciones en cursos de servicio a la mesa,

atención al cliente y manipulación de alimentos, que les permitirán potencializar sus destrezas y competencias laborales en el tema.

La idea principal del negocio es generar una marca de gran recordación, ampliamente aceptada en el mercado y lo suficientemente posicionada para entrar, en un mediano plazo, en el negocio de la venta de franquicias a nivel regional y nacional.

5.1.1. Nuestra promesa de venta: “...Mil y piquito”, comida casual que despierta tus sentidos, con la mezcla perfecta entre textura, olor, sabor, ambiente, calidad, servicio y buenos precios.

5.1.2. Factores de éxito: Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al Café Restaurante “...Mil y piquito”, alcanzar los objetivos, metas y resultados trazados a la vez que le brindan ventajas competitivas, haciéndolo único frente a la competencia. Entre ellos están:

- **Producto:** El Café Restaurante “...Mil y piquito”, ofrece a sus cliente, más que un buen plato de comida casual y económico, experiencias y sensaciones placenteras a la hora de comer por fuera de sus hogares; todo ello ambientado de manera que le permita disfrutar de un buen rato en compañía de una persona especial, amigos o su familia; con una combinación equilibrada entre calidad, servicio y buenos precios.
- **Precio:** La franja de precios estará entre mil pesos y \$9.990, los cuales son relativamente bajos en comparación con los de lugares de similar calidad,

constituyéndose así, en precios demasiado cómodos y accesibles para el mercado objetivo.

- **Plaza:** La localización del establecimiento es uno de los factores más importantes a la hora de posicionar exitosamente este negocio emprendedor, pues de ello depende la facilidad y comodidad de nuestros clientes para visitarnos.

La decisión con respecto a la ubicación del Café Restaurante "...Mil y piquito", se tomará más adelante, luego de realizar el estudio de localización con base en la combinación de criterios tales como la cercanía al mercado objetivo, la afluencia de público, los costos, la accesibilidad, las vías y medios de transporte, cercanía a los proveedores, disponibilidad y calidad de diversos servicios públicos y de telecomunicaciones, centros de comercio, cultura, educación y recreación cercanos, entre otros.

Hasta el momento se tienen como posibles sectores estratégicos de ubicación los siguientes lugares: Conquistadores cerca de Unicentro, La Mota, Parque de Belén, o por la Universidad de Medellín; zonas correspondientes a las comunas 11 y 16 de la ciudad (Belén y Laureles Estadio).

Cabe resaltar que inicialmente se piensa en el montaje de un único punto de venta, pero la idea a mediano plazo es la de ofrecer, a través de franquicias, los productos del Café Restaurante "...Mil y piquito", de manera selectiva, en otros sectores de la ciudad.

- **Compromiso y actitud para con nuestro personal:** En el Café Restaurante "...Mil y piquito", sabemos que la gestión del talento humano, a través de una atención permanente al desarrollo de las personas, que consulte sus necesidades y aspiraciones, es la mejor forma de estructurar una empresa

eficiente, pues ella tiene que ver con su elemento más importante; el ser humano.

En vista de esto, en nuestro establecimiento se pretende generar empleos para mujeres cabeza de familia y estudiantes universitarios, tecnológicos y técnicos de bajos recursos, a quienes se les proporcionarán capacitaciones y posteriormente se les dará la prioridad para adquirir una de nuestras franquicias a precios cómodos y con facilidades de pago. De esta manera, se logran dos resultados importantes: Mejorar la calidad de vida de nuestro personal y las ventas de nuestro negocio, a través del compromiso de nuestro personal para con la empresa y los clientes.

- **Atención al cliente:** Algunos aspectos claves, que definitivamente contribuyen con la satisfacción del cliente en el sector de los restaurantes son la limpieza, tanto del lugar como del personal, la rapidez en el servicio, la calidad de la materia prima, la presentación de los platos y un ambiente agradable y cordial..

En el Café Restaurante “...Mil y piquito”, somos conscientes de ello y por eso, capacitaremos a nuestros empleados en servicio a la mesa y atención al cliente. Además, se velará porque constantemente la presentación de nuestros empleados y del local sea óptima y porque nuestra promesa de venta se cumpla siempre. La prestación de servicios adicionales como el WiFi, complementarán este punto crítico en nuestro establecimiento.

- **Promoción:** Una inmensa mayoría de los clientes selecciona un producto o servicio por referencia de personas conocidas; por esto, nuestro principal medio de promoción será el “voz a voz” de nuestros clientes. Para llamar la atención y generar una impresión favorables entre nuestros comensales comenzaremos con un letrero llamativo a la entrada de nuestro negocio, una carta de comidas descriptiva y con diseño novedoso, un espacio limpio y libre

de malos olores y un ambiente que despierte en ellos, sensaciones agradables que les generen constantemente recordación de nuestra marca, a la hora de elegir un lugar para comer fuera de casa.

Adicionalmente se utilizarán otras estrategias de promoción y publicidad que se describirán más adelante.

5.1.3. Momentos de verdad: Los momentos de verdad son los instantes claves dentro de la comercialización de nuestro bien o servicio en que el cliente se forma una opinión acerca de nuestra marca, establecimiento o producto, ya sea a través del contacto con nuestro personal o con cualquier elemento de la empresa (Avisos, infraestructura, mobiliario, etc). Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

Para el caso específico del Café Restaurante "...Mil y piquito", los momentos de la verdad son los siguientes:

- La bienvenida: Ese primer contacto con el cliente, debe caracterizarse por la amabilidad y una sonrisa para demostrarle al cliente la alegría que produce su visita al establecimiento. En este momento es importante saber el número y el tipo de personas que llegan para poder ofrecerles una buena acomodación.
- La ubicación en la mesa: se conduce al cliente a la mesa de su preferencia en el menor tiempo posible, haciendo en ocasiones un recorrido por el establecimiento. Es importante mantener limpias y en perfecto estado todas las instalaciones del establecimiento para evitar que los clientes se hagan una mala idea de nuestro negocio.

- El pedido: Una vez sentado el cliente, el servicio pasa a manos del mesero. Su responsabilidad es saludar, presentarse, ofrecer la carta, hacer recomendaciones, tomar la orden, entregar el pedido y mantener a los clientes atendidos. Este es quizá el momento de verdad más importante para nuestro negocio. Del trato y atención que reciban los clientes dependerá que deseen volver o no. Además, un cliente bien atendido será la mejor referencia para atraer nuevos clientes.
- La cuenta: En este momento, el cliente debe pagar por el producto consumido y no es recomendable presionarlo para que lo haga rápidamente. La cuenta debe ser clara, coherente con el consumo y el mesero debe ofrecer los medios de pago que se tengan disponibles en el establecimiento. Este momento también incluye en ocasiones la despedida y la recomendación para que los comensales vuelvan pronto.

5.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda se define como la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y en un lugar, determinados. De lo anterior se deduce que dos de los factores relevantes que influyen sobre los consumidores a la hora de elegir un restaurante son la ubicación y los precios. Sólo al ofrecer elementos diferenciadores, es posible ser competitivos, sin necesidad de ser demasiado vulnerables al precio.

En el caso del Café Restaurante "...Mil y Piquito", los productos ofrecidos son productos con una elasticidad precio de la demanda elástica puesto que la comida es un bien perecedero en un corto tiempo y existen muchos sustitutos en el mercado. Sin embargo, el valor diferenciado que ofrecerá a sus clientes a través

de su promesa de venta que más allá de vender alimentos preparados, brinda sensaciones de placer, confort y esparcimiento, hará que el negocio no sea tan sensible a los precios.

5.2.1. Público objetivo: el público objetivo del proyecto corresponde a los estudiantes y comerciantes de la ciudad de Medellín que estudien, residan o trabajen en los sectores de Laureles (comuna 11) y Belén (comuna16)

TABLA 3. CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA

VARIABLE	DETALLE
Tipo de cliente	Estudiantes universitarios y empleados de la zona
Rango de edad	15-39 años
Género	Indiferente
Estado civil	Indiferente
Nivel de escolaridad	Bachilleres y estudiantes universitarios, en su mayoría
Decisión de compra	La toma el mismo cliente
Nivel de socioeconómico	Estrato 3, 4 y 5
Motivo de compra	Alimentación Esparcimiento Compartir con personas cercanas
Formas de pago	Efectivo
Frecuencia de compra	Mínimo una vez por semana

FUENTE: Elaboración propia

5.2.2. Cuantificación y proyección de la demanda: Dado que el público objetivo del proyecto corresponde a los estudiantes y comerciantes de la ciudad de Medellín que estudien, residan o trabajen en los sectores de Laureles (comuna 11) y Belén (comuna 16), se estima que el número de habitantes de estas zonas para el año 2011 es de 315.170, de los cuales, aproximadamente el 35%, es decir, 110.072 personas tienen edades entre 15 y 39 años.²⁰

Según proyecciones estadísticas de la Alcaldía de Medellín, el número de habitantes de las comunas Laureles y Belén para los próximos cuatro años es la siguiente:

Tabla 4. Población estimada por edades en las Comunas de Laureles y Belén del 2.012 hasta el 2.015

Edad	2.012	2.013	2.014	2.015
Total	316.279	317.266	318.144	318.937
15-19	19.549	19.248	18.889	18.449
20-24	23.386	22.480	21.631	20.967
25-29	26.113	25.859	25.433	24.915
30-34	23.088	23.926	24.649	25.204
35-39	18.294	19.208	20.233	21.166
15-39	110.430	110.721	110.835	110.701

FUENTE: Anuario Estadístico Municipio de Medellín

Con el proyecto, se espera abarcar al 1% de esta población, es decir 1100 personas aproximadamente.

²⁰ ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Anuario estadístico. Estimación de la población del municipio de Medellín por sexo y grupos de edad según barrio y comuna de residencia habitual - 2005

5.3. ESTUDIO DE ACEPTACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES POTENCIALES

Para establecer la viabilidad comercial de nuestro proyecto, es necesario determinar primero el grado de aceptación del proyecto entre los clientes potenciales, así como sus gustos y preferencias a la hora de visitar un restaurante casual, como "...Mil y piquito".

En vista de lo anterior, además de la información primaria ya recolectada, se busca obtener información primaria a través de la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de nuestro mercado objetivo.

5.3.1. Problema de la investigación de mercados: ¿Tiene el Café Restaurante "...Mil y piquito" una posibilidad real de penetración en el mercado?

5.3.2. Objetivo del instrumento: Conocer el grado de aceptación del Café Restaurante "...Mil y piquito" entre los clientes potenciales, teniendo en cuenta sus gustos y preferencias.

5.3.3. Variables: Para el diseño de la encuesta se tuvieron encuesta las siguientes variables:

- Estrato, género, edad, nivel de ingresos, profesión u oficio

- Lugar de residencia, estudio, trabajo.

- Frecuencia, gasto y preferencias al comer fuera de casa.
- Lugares que prefiere visitar

5.3.4. Hipótesis

- En su mayoría, las personas gastan un promedio entre \$5.000 y \$10.000 por persona cuando comen por fuera.
- El público objetivo prefiere los lugares al aire libre para comer por fuera de casa.
- La mayor parte de las personas a entrevistar deben comer como mínimo una vez al día de lunes a viernes por fuera de su casa (Almuerzo en lugares de trabajo y estudio).
- Las personas prefieren los restaurantes que les ofrezcan calidad, comodidad y servicio que aquellos que sólo se diferencian por su precio bajos.
- La comida casual se encuentra bien posicionada dentro de las preferencias de nuestro público objetivo.
- La comida fusión está tomando un gran auge entre los encuestados.
- La mejor ubicación para nuestra idea de negocio, de acuerdo con la aceptación de nuestros clientes potenciales es en Conquistadores, cerca a Unicentro.
- Crepps & Waffles es el restaurante de comida casual más posicionado en la mente de nuestro público objetivo.

5.3.5. Población a encuestar: Estudiantes y comerciantes de la ciudad de Medellín que estudien, residan o trabajen en los sectores de Laureles (comuna 11) y Belén (comuna 16).

5.3.6. Tamaño de la muestra: La muestra para la recopilación de información a través de las encuestas se basó en los siguientes puntos:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2}^2 P Q N)}{(\epsilon^2 (N-1) + Z^2 P Q)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra necesaria

N = Tamaño de la población $Z_{\alpha/2}$ = Intervalo de confianza

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1-P)

E = Error de estimación

Teniendo en cuenta que para el 2011 la población estimada de las comunas 11 y 16 de Medellín, con edades entre los 15 y los 39 años es 110.072 personas aproximadamente, de las cuales se espera atender al 1%; y considerando que existe un 50% de probabilidades de que nuestro público objetivo prefiera nuestro restaurante a otros de la zona, se tiene que con un margen de confiabilidad del 95%, el tamaño de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5)(1.100)}{(0,05)^2 (1.099) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)} = \mathbf{285 \text{ encuestas}}$$

5.3.7. Diseño de la encuesta:

1. Estrato

- a. _____ 3
- b. _____ 4
- c. _____ 5

2. Género

- a. _____ F
- b. _____ M

3. Rango de edad

- a. _____ 15 – 22 años
- b. _____ 23 – 30 años
- c. _____ 31 – 39 años
- d. _____ 40 – 46 años
- e. _____ 47 en adelante

4. ¿A qué se dedica?

- a. _____ Estudia
- b. _____ Trabaja
- c. _____ Ama de casa
- d. _____ Jubilado
- e. _____ Otro

5. ¿Cerca a cuál de los siguientes barrios vive usted, estudia o trabaja?

(Por favor señale sólo una opción de acuerdo con el lugar en el cual permanezca por más tiempo durante el día)

- a. _____ Belén Parque
- b. _____ Laureles

- c. ____ Conquistadores
- d. ____ La Mota
- e. ____ Otro

6. ¿Con qué frecuencia consume usted comidas fuera de su hogar?

- a. ____ Nunca
- b. ____ Una vez a la semana
- c. ____ Dos veces por semana
- d. ____ Cinco veces por semana
- e. ____ Todos los días

7. ¿Cuándo consume comidas por fuera de su hogar, qué es lo que más busca? (Señale sólo una opción)

- a. ____ Calidad
- b. ____ Buenos precios
- c. ____ Atención
- d. ____ Comodidad
- e. ____ Variedad

8. ¿Qué tipo de comida prefiere consumir usted fuera de su hogar?

- a. ____ Casual
- b. ____ Casera
- c. ____ Fusión
- d. ____ Gourmet
- e. ____ Mekato

9. ¿Qué tipo de lugar prefiere usted para comer por fuera de su hogar?

- a. ____ Plazoleta de comidas
- b. ____ Al aire libre
- c. ____ Independientes

d. ____ Otro ¿Cuál? _____

10. ¿Cuánto dinero gasta usted por persona la mayoría de las veces que come fuera de su hogar?

11. ¿Qué restaurantes, cafés o lugares de comidas frecuenta usted cuando come por fuera de su hogar?

12. ¿Qué tipo de menú prefiere?

a. ____ Cerrado

b. ____ Abierto

c. ____ Otro ¿Cuál? _____

13. ¿En cuál de los siguientes lugares preferiría contar usted con un lugar de comida casual?

a. ____ Belén cerca al parque

b. ____ Belén Los Alpes

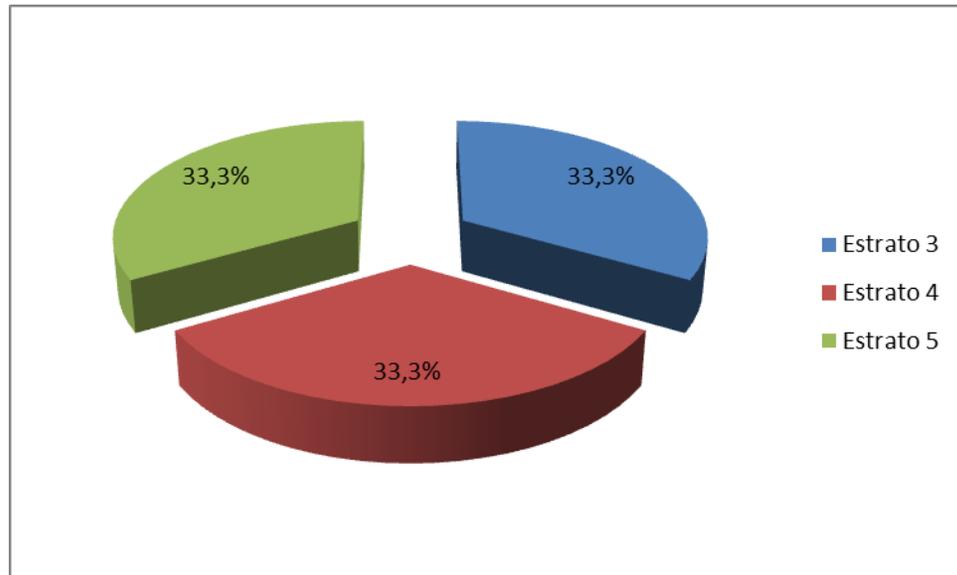
c. ____ Conquistadores (sector Unicentro)

d. ____ La Mota

e. ____ Otro ¿Cuál? _____

5.3.8. Resultados de la encuesta

Gráfico 3. Estrato socioeconómico de los encuestados



Dado que la población objetivo del proyecto pertenece a los estratos 3, 4 y 5, se buscó encuestar al mismo número de personas de cada estrato, con un porcentaje del 33.3% cada uno, tal y como se muestra en el gráfico 3.

Así mismo, el 49.8% de los encuestados fueron hombres y el 50.2% mujeres. Del total de las personas a las que se les realizó la encuesta, el 36.1% tiene entre 31 y 39 años, seguidos por un 29.1% entre 23 y 30 años y el 27% entre 15 y 22 años. Sólo un 5,23% tiene entre 40 y 46 años y un 1.8% es mayor de 47 años.

Gráfico 4. Género

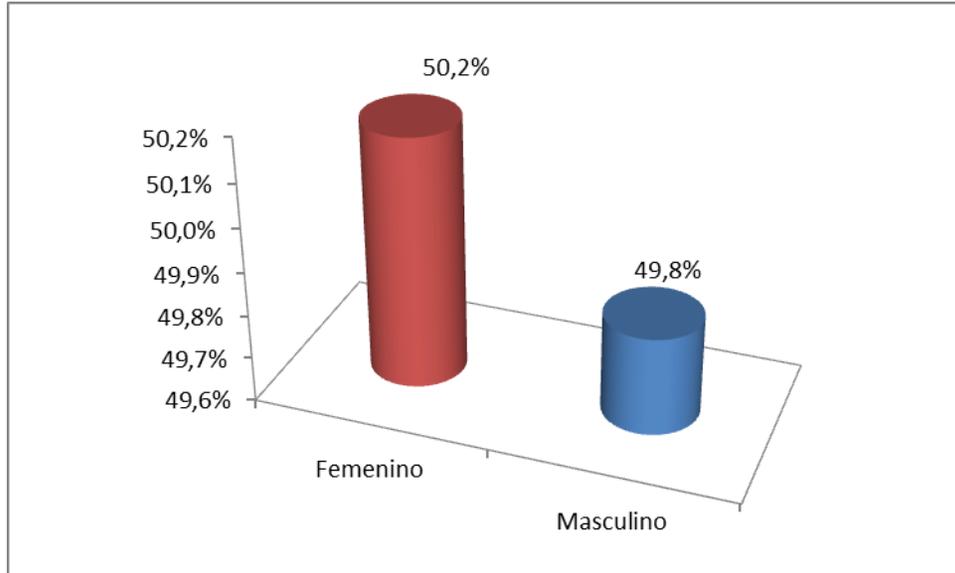
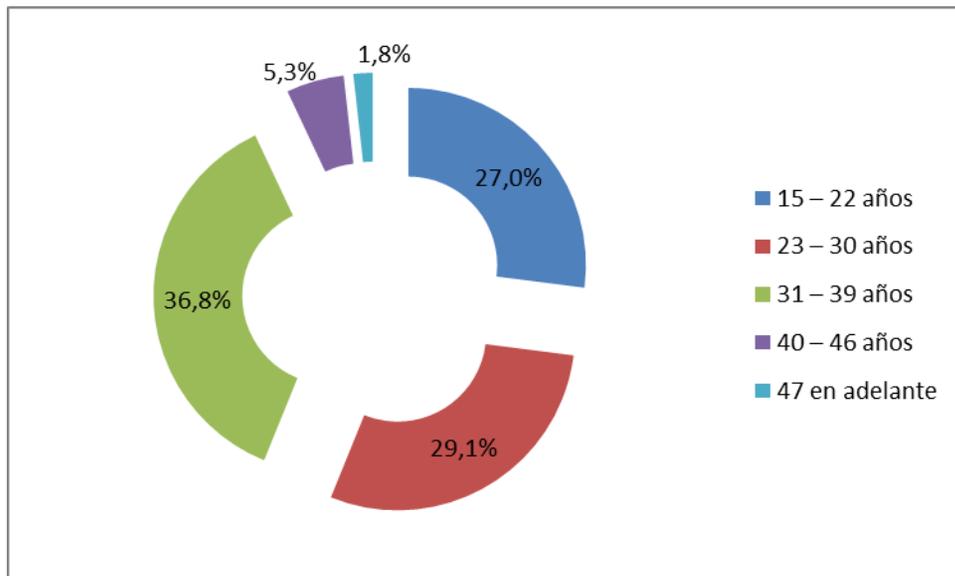


Gráfico 5. Rango de edad



Por su parte, el 58.2% de los encuestados trabaja, el 31.6% estudia, el 8.1% es ama de casa y el 2.1% está desempleado.

En cuanto a la pregunta acerca del lugar más cercano a su residencia, trabajo o estudio, en la cual se hizo claridad en que la respuesta debía hacerse con base en el lugar donde permaneciera la mayor parte del día, el 33.7% respondió que Belén Parque, el 29.1% que Conquistadores, el 26.3% que en Laureles y el otro 11% contestó que otro lugar (incluida La Mota).

Con respecto a la frecuencia con la que las personas comen por fuera de su hogar, el 69.1% de los encuestados lo hacen 5 veces a la semana, el 20.4% dos veces, el 8.1% una vez y el 2.5% todos los días. Ninguno de los encuestados contestó que nunca.

Gráfico 6. Dedicación

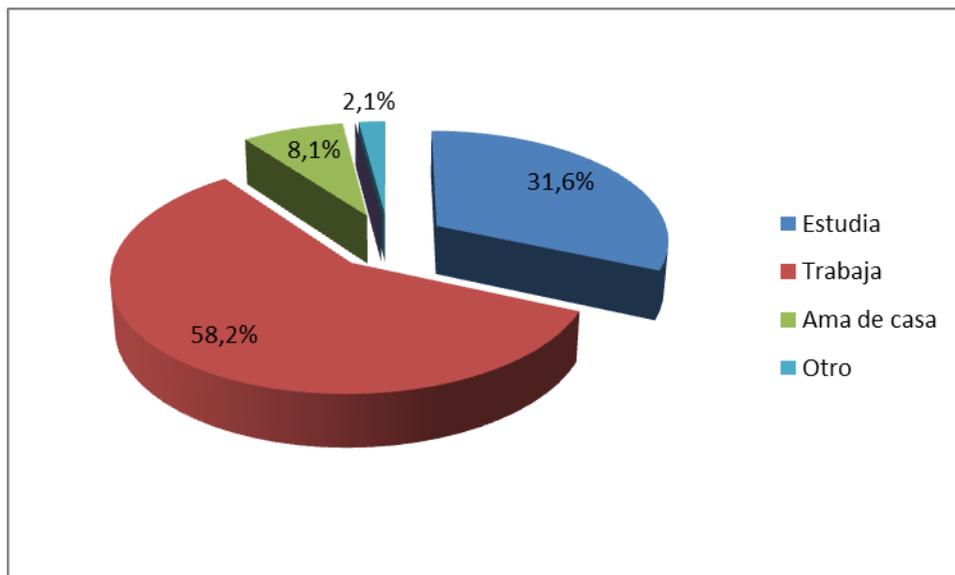


Gráfico 7. Lugar de residencia, trabajo o estudio

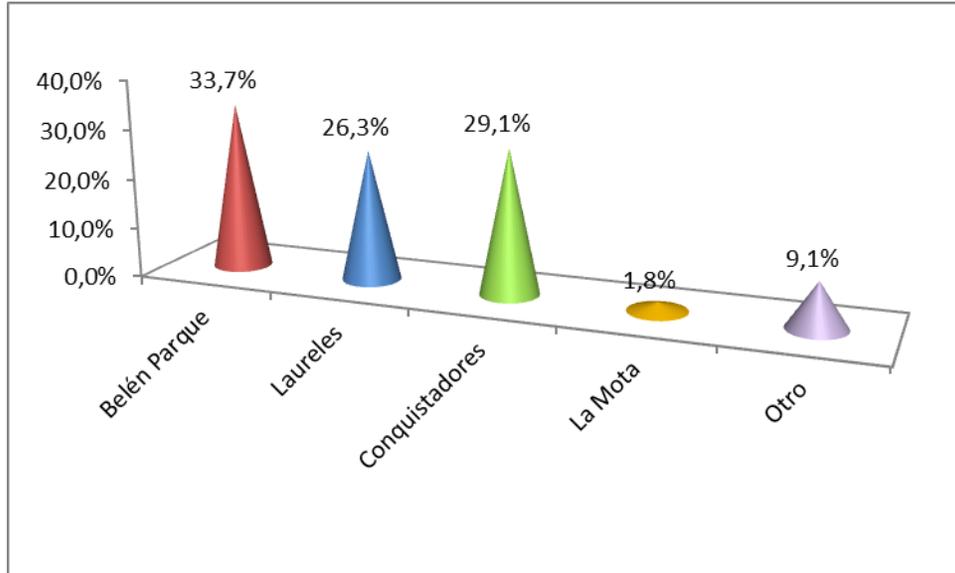
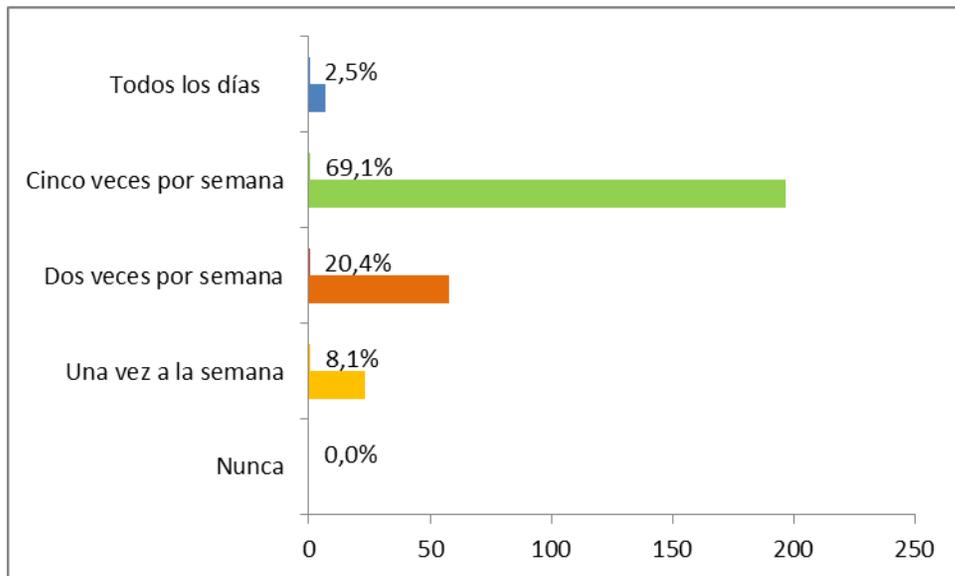
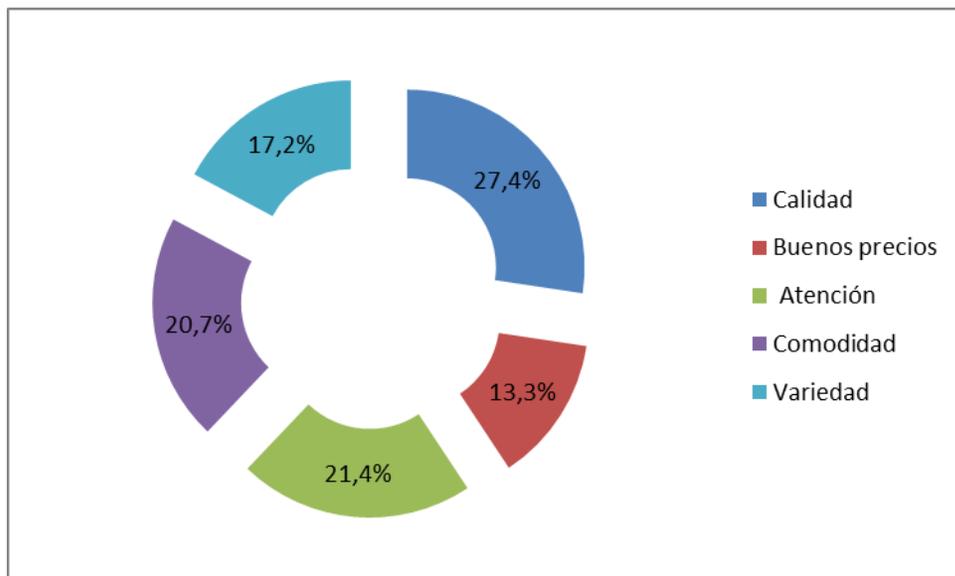


Gráfico 8. Frecuencia con la que come por fuera del hogar



Al preguntarles a las personas qué es lo que buscan principalmente cuando consumen comidas por fuera de sus casas, la mayoría (el 27.4%) prefiere la calidad, el 21.4% la atención, el 20.7% la comodidad, el 17.2% la variedad y sólo un 13.3% los precios.

Gráfico 9. ¿Qué buscan las personas que comen fuera de casa?



Frente al tipo de comida que prefieren los encuestados, el 36,5% contestó que la comida casual, seguidos por un 29.5% que opta más bien por comida casera y un 26.3% por el mekato. Sólo un 7.8% prefiere la comida fusión o la comida gourmet, tal y como se muestra en el gráfico 10.

Gráfico 10. Tipo de comida preferida

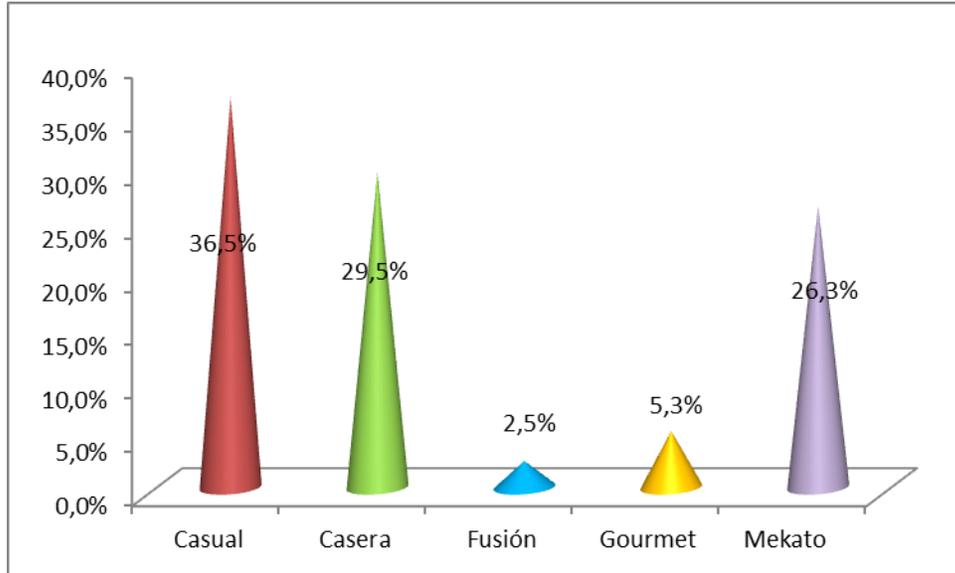
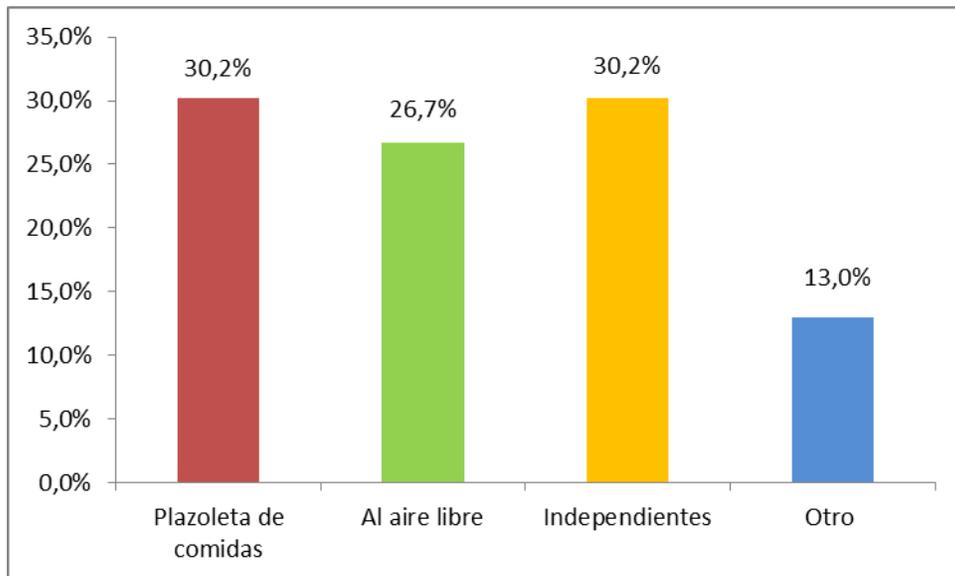
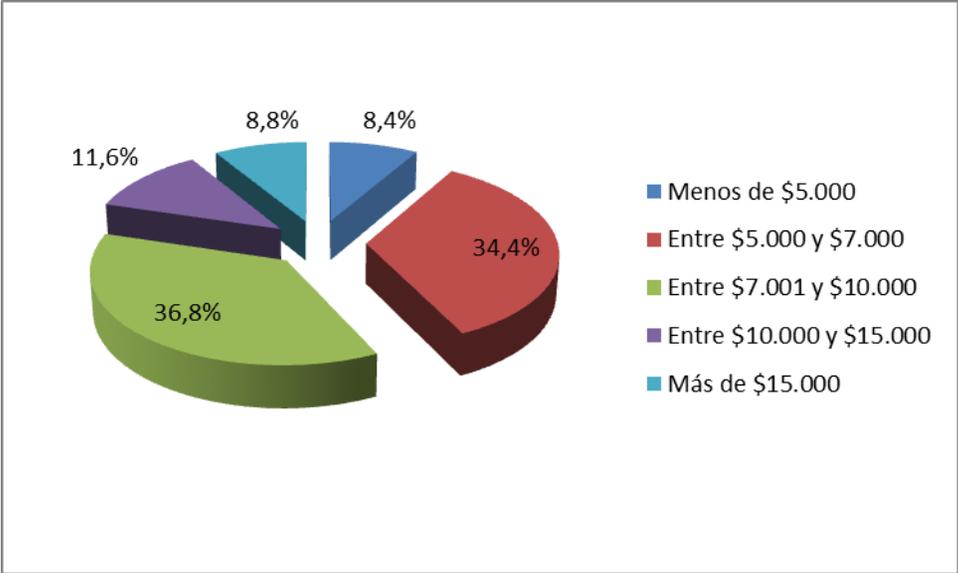


Gráfico 11. Tipo de lugar que prefiere para comer fuera del hogar



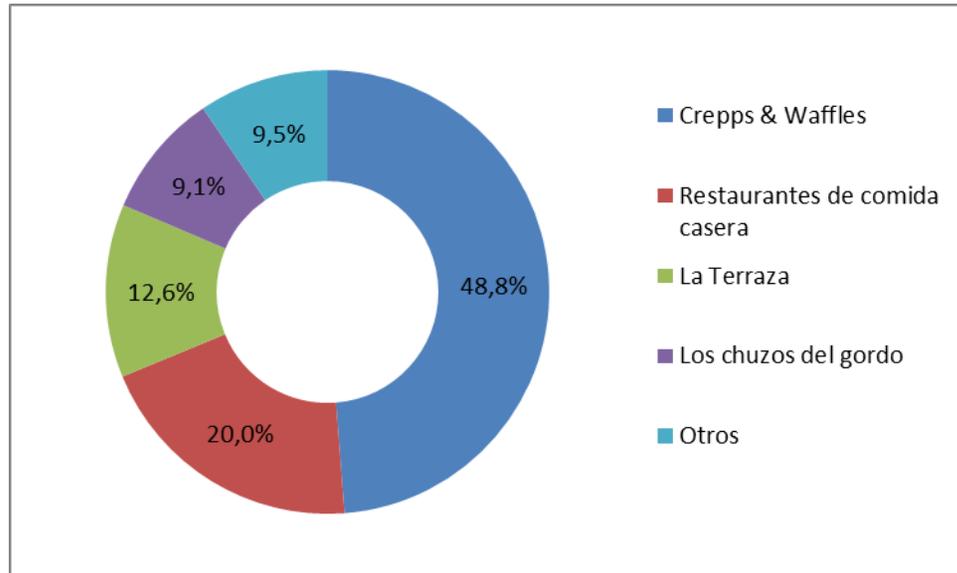
Tal y como se ve en el gráfico anterior, la encuesta también arrojó resultados interesantes con respecto al tipo de lugar que prefieren las personas para salir a comer, pues se encontró un empate técnico entre las plazoletas de comida y los lugares independientes, con un 30.2% cada uno. El 26.7% prefiere los lugares al aire libre y el restante 13% respondió que otro tipo de lugares, siendo la repuesta más frecuente que prefieren el servicio a domicilio de sus almuerzos a la oficina.

Gráfico 12. Gasto por persona



En el gráfico 12 puede observarse que más del 71% de los entrevistados gastan en promedio entre \$5.000 y \$7.000 por persona cuando comen por fuera de su casa. Entretanto, sólo un 8.4% gasta menos de \$5.000 y cerca de un 20% gasta más de \$10.000.

Gráfico 13. Competencia



Crepps & Waffles es el lugar de comidas más recordado y frecuentado por los encuestados, con un 48,8% de preferencia, seguido por diferentes restaurantes de comida casera como “Doña Sopita”, ubicada en el sector de Belén Parque (20%), el mal de comidas “La Terraza” en Laureles con un 12,6%.

Adicionalmente el 71,2% de las personas prefieren una carta de menú abierto, es decir que les gustaría agregar o retirar ingredientes del menú, de acuerdo con sus gustos propios.

Finalmente, al 60.7% de los encuestados les gustaría que un restaurante como “...Mil y Piquito” se localizara en el sector de Belén Parque, seguidos de lejos por un 17% que lo preferiría cerca al Centro Comercial Unicentro.

Gráfico 14. Tipo de menú

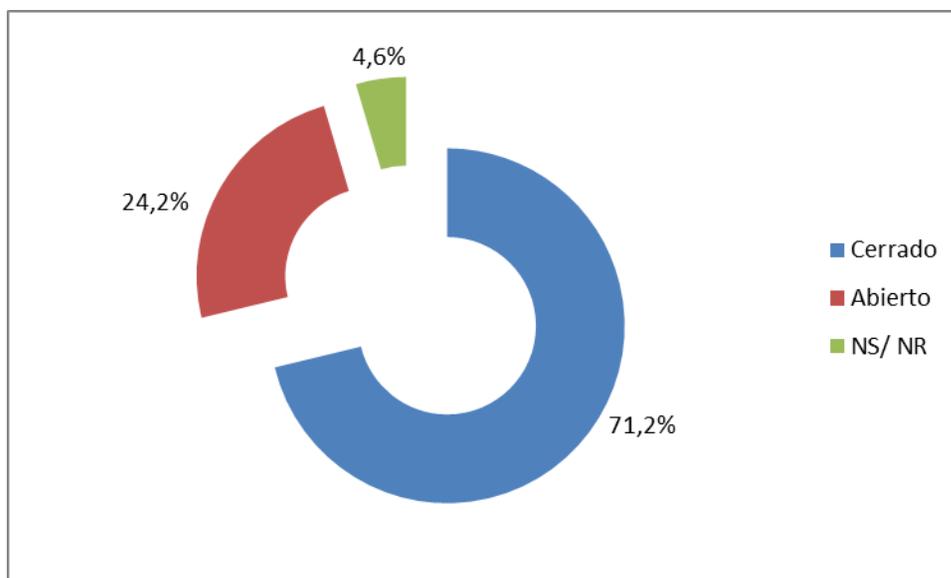
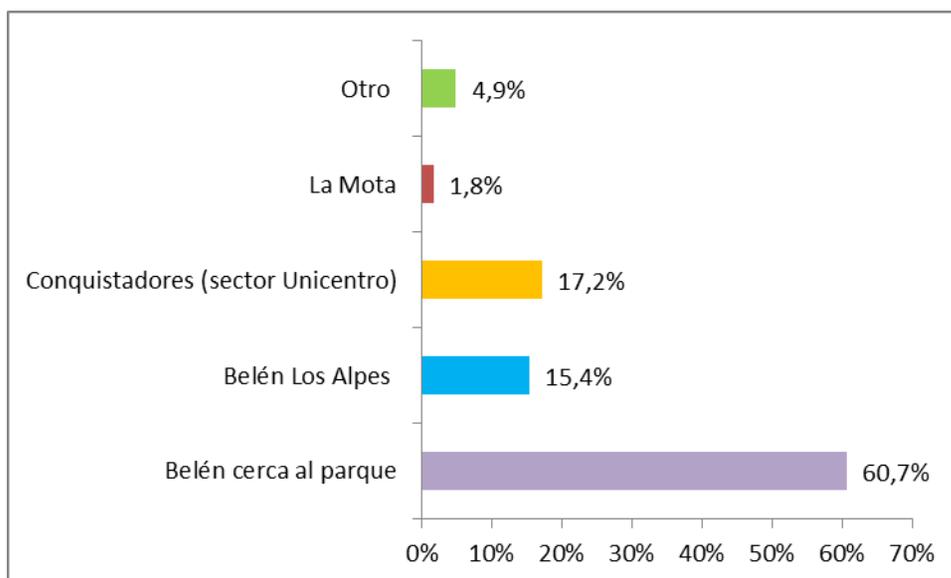


Gráfico 15. Ubicación



De acuerdo con los resultados anteriores, a continuación se muestra cuáles de las hipótesis planteadas previamente fueron aceptadas y cuáles rechazadas.

TABLA 5. Confirmación / Rechazo de hipótesis

HIPÓTESIS	CONFIRMADA	RECHAZADA	OBSERVACIONES
En su mayoría, las personas gastan un promedio entre \$5.000 y \$10.000 por persona cuando comen por fuera.	X		
El público objetivo prefiere los lugares al aire libre para comer por fuera de casa.		X	Prefieren las plazoletas de comidas y lugares independientes
La mayor parte de las personas a entrevistar deben comer como mínimo una vez al día de lunes a viernes por fuera de su casa (Almuerzo en lugares de trabajo y estudio).	X		
Las personas prefieren los restaurantes que les ofrezcan calidad, comodidad y servicio que aquellos que sólo se diferencian por su precio bajos.	X		
La comida casual se encuentra bien posicionada dentro de las preferencias de nuestro público objetivo.	X		
La comida fusión está tomando un gran auge entre los encuestados.		X	Sólo un 2.5% de los encuestados la prefieren
La mejor ubicación para nuestra idea de negocio, de acuerdo con la aceptación de nuestros clientes potenciales es en Conquistadores, cerca a Unicentro.		X	El 60.7% prefiere que se ubique en Belén Parque
Crepps & Waffles es el restaurante de comida casual más posicionado en la mente de nuestro público objetivo.	X		

5.3.9. Análisis de resultados

Al analizar los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas, se encuentra una oportunidad para el montaje del Café Restaurante "...Mil y Piquito", pues la comida casual, producto ofrecido en el establecimiento, es la preferida por los encuestados.

Adicionalmente, nuestra promesa de venta “...Mil y piquito”, comida casual que despierta tus sentidos, con la mezcla perfecta entre textura, olor, sabor, ambiente, calidad, servicio y buenos precios; es consistente con las expectativas de los clientes, quienes afirman referir la calidad, comodidad y servicio a la hora de escoger un lugar para comer por fuera de sus casas.

Otro factor que reafirma la viabilidad comercial de la idea de negocio es que los precios de venta son acordes con los precios promedio que están dispuestos a pagar los comensales, de acuerdo con la encuesta realizada. Así mismo, cerca del 70% de las personas aceptan que comen fuera del hogar 5 de los 7 días de la semana, convirtiéndose en una referencia importante para nuestro establecimiento.

En cuanto a la localización del Café Restaurante, los encuestados expresan en su mayoría que la ubicación adecuada es en el sector de Belén Parque, incluso por encima de otros lugares como los alrededores del Centro Comercial Unicentro. Más adelante, con el estudio de localización se definirá la ubicación exacta del negocio.

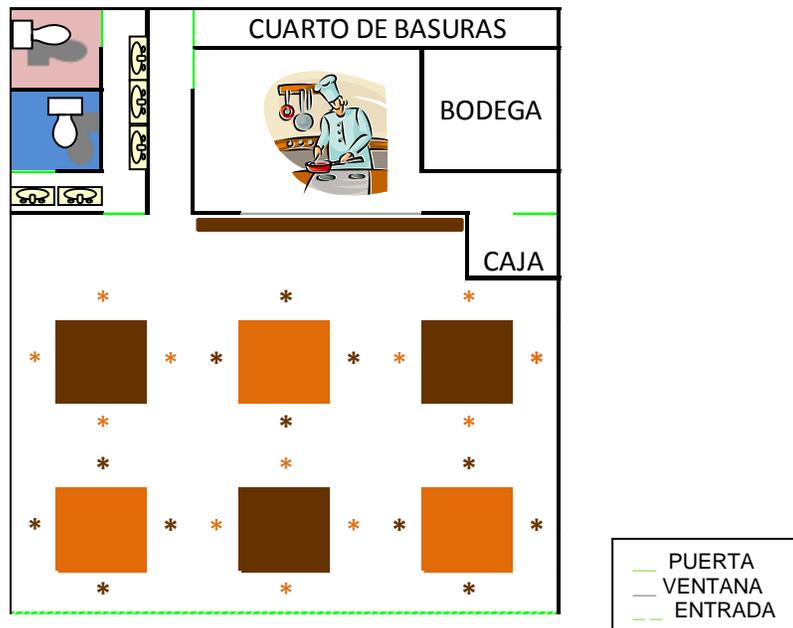
Finalmente, las encuestas confirman que Crepps & Waffles es el lugar de comida casual preferido por nuestro público objetivo, convirtiéndose en nuestra principal competencia indirecta. Sin embargo, nuestra competencia directa serían los sitios de comidas caseras localizados cerca al Parque de Belén.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1. TAMAÑO

Para el montaje del Café Restaurante “...Mil y Piquito”, se requiere un local de 40m², con capacidad para atender a 24 comensales a la vez, en 6 mesas de cuatro puestos. Adicionalmente el espacio contará con dos baños sencillos, una cocina, un cuarto de basuras y una bodega.

Gráfico 16. Distribución del local



6.2. PRODUCTOS A OFRECER

Se ofrecerán los siguientes productos:

- **Arepas:**

- Arepa con pollo desmechado

- Arepa con carne desmechada

- Arepa con atún

- Arepa con hogao

- Arepa con quesito

- Arepa con jamón y queso mozzarella

- Arepa de chocolate con quesito

- **Frutas y helados:**

- Salpicón sencillo

- Salpicón con helado

- Copa de helado

- Brownie caliente con helado

- Mini waffle con helado y banana

- **Bebidas**

- Gaseosa

- Jugos Hit

- Jugo de fruta en agua

- Jugo en leche

- Milo

Malteada sencilla

6.3. DISPONIBILIDAD DE INSUMOS

Los insumos requeridos para la elaboración de los productos que se ofrecerán en el Café Restaurante están disponibles en el mercado, sin restricción alguna. Los productos que se comprarán semielaborados, tales como los wafflers congelados, los brownies, las arepas, el jamón, el queso y los helados, son de fácil consecución en los supermercados de la ciudad de Medellín, así como el resto de ingredientes que, como el pollo, la carne, las frutas, las verduras y la leche; se deben comprar frescos y sin preparación alguna.

Es importante resaltar que se corre un alto riesgo con la materia prima es que es perecedera en un muy corto plazo, por lo que es indispensable mantener inventarios bajos de ella, asegurar una alta rotación de productos y realizar las compras como mínimo dos veces por semana.

6.3.1. Proveedores: Los ingredientes a utilizar para la preparación de nuestras comidas serán principalmente MAKRO y la Plaza Mayorista de la ciudad, lugares posicionados en el mercado como proveedores de calidad, variedad y buenos precios. Sin embargo hay que tener en cuenta que al tratarse de comercializadores de alimentos, sus precios varían constantemente de acuerdo con las cosechas y el clima, entre otros; factores a los que debe estar prestar especial atención para variar el menú, de acuerdo con la temporalidad de los insumos.

- MAKRO: Allí se comprarán los granos, productos semielaborados, carnes frías, el pollo, las arepas y salsas a utilizar en el Café Restaurante.
- PLAZA MAYORISTA DE MEDELLÍN: Allí se comprarán las frutas, verduras y leguminosas.

6.4. LOCALIZACIÓN

La ubicación óptima del proyecto se determinó a través de un estudio cualitativo de ponderación de factores para tres alternativas de localización: Conquistadores cerca a Unicentro, Belén Parque y Belén Loa Alpes; utilizando una escala de calificación de 1 a 3, siendo 3 la mejor calificación y 1 la menos buena:

Tabla 6. Selección de la localización del Café Restaurante “...Mil y Piquito”

Factor	Peso	Conquistadores		Belén Parque		Belén Los Alpes	
		Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Aceptación de los clientes	20%	2	0,4	3	0,6	1	0,2
Costos de arrendamiento	15%	1	0,15	2	0,3	2	0,3
Costos de servicios públicos	15%	1	0,15	2	0,3	2	0,3
Cercanía al mercado	8%	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Cercanía a proveedores	8%	2	0,16	1	0,08	1	0,08
Vías de acceso	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Competencia	8%	1	0,08	2	0,16	3	0,24
Comercio alrededor	8%	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Facilidad de transporte	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Total	100%		1,88		2,3		1,96

Como se observa en la tabla anterior, de acuerdo con el análisis cualitativo realizado, se selecciona el sector de Belén Parque como el lugar donde se localizará el Café Restaurante “...Mil y Piquito”.

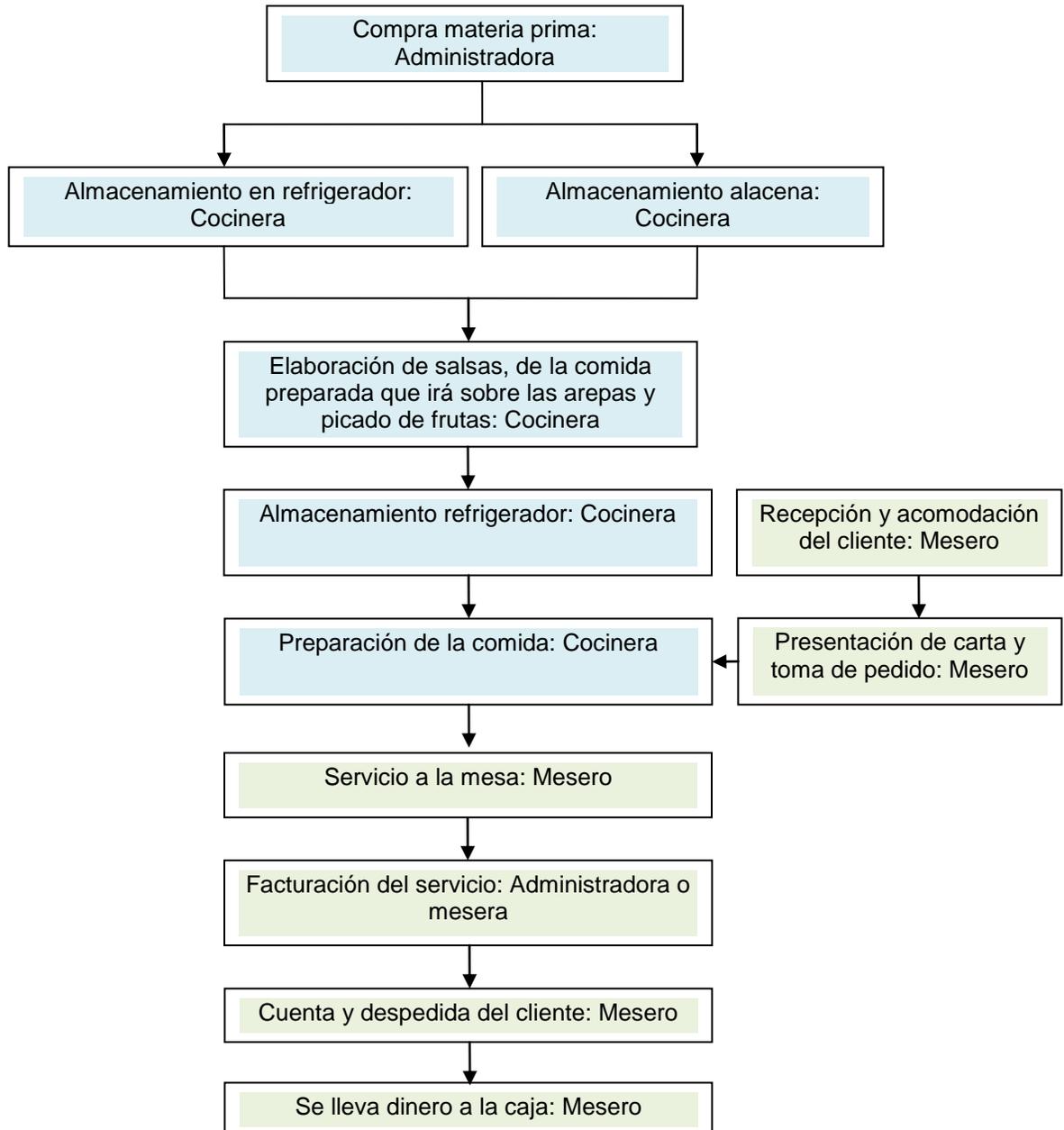
Este sector ofrece una gran ventaja al negocio puesto que a sus alrededores se moviliza permanentemente una gran cantidad de personas y trabaja otro buen número de éstas. Adicionalmente, tienen varias vías de acceso y es central para nuestro mercado objetivo.

6.5. TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA

El Café Restaurante “...Mil y Piquito” no requiere de altas inversiones en tecnología, puesto que las características propias de los productos ofrecidos son intensivos en mano de obra con respecto al capital, ya que se basa principalmente en la elaboración de comidas casuales y en el ofrecimiento de un excelente servicio.

6.6. FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Gráfico 17. Flujoograma de procesos



6.7. RIESGOS

Los principales riesgos asociados con la actividad del proyecto y las respectivas acciones de contingencia, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7. Riesgos asociados y medidas de contingencia

Tipo de riesgo	Descripción	Contingencia
Locativo	Incendio	Extintor, control por parte de la empresa prestadora del servicio, medidas preventivas para la manipulación de los equipos que funcionan a gas
Humano	Accidentes menores con instrumentos cortopunzantes.	Uso de equipo de protección adecuado.
Humano	Problemas de salud relacionados con la manipulación de desechos	Uso de equipo de protección adecuado, vacuna del personal contra tétano, desactivación de residuos y cuarto aislado para depositar transitoriamente los residuos mientras E.E.V.V los recoge.
Producción	Vencimiento de los alimentos	Las carnes verduras se comprarán dos veces por semana y se tendrán almacenados en el refrigerador a la temperatura recomendada por los expertos; además, el personal será capacitado en manipulación de alimentos.
Financieros	Aumento de costos de la materia prima por temporadas.	Variación del menú, de acuerdo con la temporalidad de los insumos.

6.8. IMPACTOS

Este proyecto no ocasiona daños de ninguna índole al medio ambiente natural y, aunque por tratarse de un servicio de comidas, tiene implícito cierto riesgo para la salud humana, el Café Restaurante "...Mil y Piquito" garantizará que siempre se servirá comida fresca y en buen estado, la cual será comprada a proveedores confiables y por lo tanto, el proyecto no generará impactos negativos sobre la salud de la clientela.

En cuanto al medio ambiente social y cultural, el café restaurante traerá un impacto positivo puesto que generará un espacio de esparcimiento para la comunidad. Además, en nuestro establecimiento se pretende generar empleos para mujeres cabeza de familia y estudiantes de bajos recursos, a quienes se les proporcionarán capacitaciones y posteriormente se les dará la prioridad para adquirir una de nuestras franquicias a precios cómodos y con facilidades de pago.

6.9. OBRAS FÍSICAS

El local que se alquilará para el montaje del Café Restaurante "...Mil y piquito" tendrá un área de 40m², con la posibilidad de ubicar algunas mesas en su exterior.

Las adecuaciones que se realizarán al local serán de pintura, adecuación del cuarto de basuras y de los baños, construcción de la zona de cocina, adecuación de un techo carpa para el exterior y divisiones internas.

6.10. CALENDARIO

MES	1				2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de papelería, volantes, facturas, carta de comidas, etc.	■	■						
Alquiler local y adecuación	■	■	■					
Negociación proveedores		■	■					
Diseño y elaboración anuncio exterior	■							
Proceso de selección del personal		■						
Contratación del personal		■						
Capacitación del personal			■	■				
Compra de uniformes del personal			■					
Compra electrodomésticos, estufa de gas, y asador			■	■				
Compra de mobiliario y enseres			■	■				
Instalación estufa de gas y asadaor			■					
Organización de mobiliario y enseres				■	■			
Repartición de volantes				■	■			
Compra de materia prima					■			
Inauguración					■			
Confrontación de ingresos proyectados con ingresos recibidos								■

6.11. ESTRUCTURA LEGAL Y ADMINISTRATIVA

El Café Restaurante "...Mil y Piquito" se registrará en un principio ante Cámara de comercio como un establecimiento de persona natural, a nombre de una de las socias, cuya actividad económica es el expendio a la mesa de comidas preparadas, en salones de onces, té y café. Posteriormente, cuando se alcance el tope de ventas definido por ley y se abran otros establecimientos, se constituirá como una S.A.S.

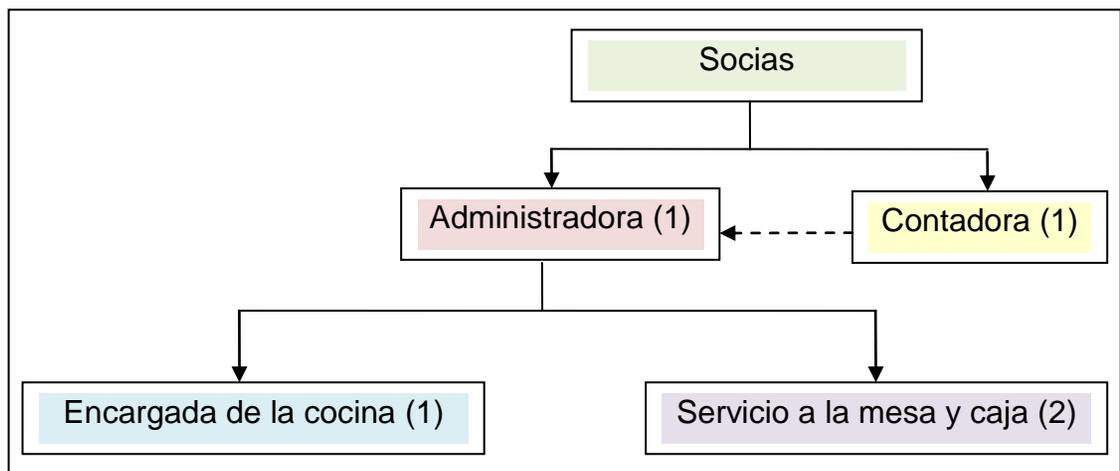
Su estructura administrativa y operativa es muy sencilla:

- Propietarias: Dos personas, aunque se registrará sólo a nombre de una
- Administradora: Será una de las socias

- Contador: Será una de las socias
- Encargada de la cocina: una persona
- Atención a la mesa y caja: Dos personas, las cuales contarán con la ayuda de las socias, cuando vayan al negocio.

El servicio de vigilancia se contratará con los celadores ronderos de la cuadra. Las socias se encargarán de la compra de materia prima y el pago a proveedores.

Gráfico 18. Organigrama



6.12. ASPECTOS LEGALES

En la tabla que se presenta a continuación se describen los trámites legales que deben seguirse para constituir la empresa, indicando las entidades antes las cuales hay que realizar el trámite y la documentación necesaria para ello.

Tabla 8. Trámites legales

TRÁMITE	ENTIDAD	DOCUMENTOS A PRESENTAR	APLICA	DOCUMENTOS A RECIBIR	RENOVACIÓN
VERIFICAR NOMBRE	Cámara de Comercio	Consulta en Internet	S		NO
PERMISO DE UBICACIÓN	Planeación municipal	Carta de solicitud	S	Comunicado de autorización o negación de la ubicación	No requiere renovarse
		Copia servicios públicos del local	S		
MATRICULA REGISTRO MERCANTIL	Cámara de Comercio	Formulario de inscripción	S	Certificado de existencia y representación	En marzo de cada año
		Dos copias escritura	N		
		Pago impuesto de registro	S		
REGISTRO ANTE LA DIAN (RUT/NIT)	Cámara de Comercio	Formulario RUT	S	RUT	Cambio por pérdida o modificación
		Certificado de existencia	N	Tarjeta con el Nit Definitivo	
REGISTRO INDUSTRIA Y COMERCIO	C.Ccio /Rentas Mpales	Formulario de inscripción	S	Copia del formulario	En Medellín: abril de cada año
REGISTRO LIBROS CONTABLES	Cámara de Comercio	Libros foliados y marcados Carta de solicitud	N	Libros Sellados	Registro de nuevos libros
REGISTRO EPS	EPS	Formulario de inscripción Empleador	S	Copia del formulario de Inscripción	Ingreso de un nuevo empleado
		Formulario inscripción empleado y documentos de éste y sus beneficiarios	S	Tarjera EPS para empleados	
REGISTRO ARP	ARP	Formulario inscripción empleado y documentos de éste y sus beneficiarios	S	Copia formulario de Inscripción	Ingreso de un nuevo empleado
FONDO DE PENSIONES	Fondos pensiones	Formulario inscripción empleado y documentos de éste y sus beneficiarios	S	Copia formulario de Solicitud	Ingreso de un nuevo empleado
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR SENA – ICBF	Cajas de compensación	Formulario Solicitud caja	S	Copia formularios solicitud	Ingreso de un nuevo empleado
		Formulario solicitud SENA	S	Carné de afiliación e	
		Documentos empleados y sus beneficiarios	S		
FONDO DE CESANTÍAS	Fondo de cesantías	Formulario de inscripción y pago.	S	Copia del formulario	Ingreso de un nuevo empleado

6.13. SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO

El sistema de información del proyecto se basará en el cumplimiento del cronograma de actividades anteriormente presentado y en el logro de la siguiente matriz de metas y objetivos:

Tabla 9. Matriz de metas y objetivos

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Crear con visión estratégica un Café restaurante orientado a ofrecer a sus cliente, más que un buen plato de comida casual y económico, experiencias y sensaciones placenteras a la hora de comer por fuera de sus hogares.	Inaugurar el café restaurante Mil y Piquito durante la última semana de agosto de 2005, dentro del marco de la calidad y el servicio a la mesa de comidas preparadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotación y adecuación del local ▪ Promoción preinauguración 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de electrodomésticos, muebles y enseres - Pintura del local - Diseño y elaboración de papelería - Repartición de volantes en el sector - Diseño, elaboración e instalación del aviso exterior.
Brindar a nuestros clientes una oferta permanente de comidas elaboradas frescas, en buen estado y de buena calidad a bajos precios.	Ofrecer permanentemente comidas de alta calidad, acompañadas de un excelente servicio que satisfagan las necesidades de los usuarios.	Negociación con los proveedores el suministro permanente de las materias primas utilizadas bajo las mejores condiciones de calidad y precio.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y actualización de una base de datos de los proveedores de las materias primas con sus precios y sus tiempos de entrega.
Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes con el fin de que se sientan cómodos y siempre deseen volver.	Brindar una atención permanente a nuestros clientes por parte de un personal con muy buenas relaciones humanas.	Capacitación del personal en servicio al cliente y manipulación de alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de selección del personal y capacitación del mismo.
Mantener unos buenos niveles de venta que le permitan lograr la sostenibilidad económica al Café restaurante	Alcanzar y sostener una rentabilidad mensual mínima del 15% sobre las ventas, a partir del cuarto mes de operación	Mantenimiento de un nivel de ventas excelente de ventas durante todo el año.	<ul style="list-style-type: none"> - Buenos precios - Atención personalizada y servicio de calidad. - Comidas frescas y apetitosas.
Posicionar el café restaurante Mil y Piquito como uno de los mejores sitios de comidas del sector	Lograr un posicionamiento de la empresa en el mercado durante su primer año de operaciones.	Inversiones en publicidad y promoción.	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción del Café restaurante a través de periódicos zonales. - Voz a voz

7. ESTUDIO FINANCIERO

7.1. INVERSIÓN INICIAL

Tabla 10. Inversión inicial

Descripción	unidad	cantidad	precio/ud	costo total
Trámites legales	Global	-	-	\$ 400.000
Costo obras físicas	Global			\$ 4.000.000
Muebles y enseres				\$ 5.480.000
Mesas	unidades	4	\$ 200.000	\$ 800.000
Sillas	unidades	24	\$ 120.000	\$ 2.880.000
Locería	Global	-	-	\$ 800.000
Decoración	Global	-	-	\$ 1.000.000
Electrodomésticos				\$ 3.330.000
Estufa de gas	unidades	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Asador de arepas	unidades	1	\$ 620.000	\$ 620.000
Horno microondas	unidades	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Licuadaora	unidades	2	\$ 180.000	\$ 360.000
Refrigerador	unidades	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
TOTAL				\$ 13.210.000

7.2. COSTOS FIJOS MENSUALES

Tabla 11. Costos fijos totales mensuales

Costo Fijo	Valor
Nómina	\$ 4.027.620
Administración	\$ 1.900.000
Depreciación	\$ 86.083
Total	\$ 6.013.703

Tabla 12. Gastos mensuales de administración

Descripción	Valor/mes
Arriendo	\$ 1.200.000
Servicios	\$ 500.000
Papelería	\$ 50.000
Aseo	\$ 50.000
Servilletas y pitillos	\$ 100.000
TOTAL	\$ 1.900.000

Tabla 13. Gastos mensuales de depreciación

Descripción	Valor	Deprec. Año	Deprec.mes
Mesas	\$ 800.000	\$ 160.000	\$ 13.333
Sillas	\$ 2.880.000	\$ 576.000	\$ 48.000
Locería	\$ 800.000	\$ 160.000	\$ 13.333
Decoración	\$ 1.000.000	\$ 200.000	\$ 16.667
Estufa de gas	\$ 450.000	\$ 90.000	\$ 7.500
Asador de arepas	\$ 620.000	\$ 124.000	\$ 10.333
Horno microondas	\$ 300.000	\$ 60.000	\$ 5.000
Licuada	\$ 360.000	\$ 72.000	\$ 6.000
Refrigerador	\$ 1.600.000	\$ 320.000	\$ 26.667
TOTAL	\$ 5.165.000	\$ 1.033.000	\$ 86.083

Tabla 14. Egresos mensuales por concepto de Mano de obra

MANO DE OBRA	Catidad	Básico	Transporte	Prestaciones / Otros (60%)	Total
Administradora	1	\$ 600.000	\$ 63.600	\$ 390.000	\$ 1.053.600
Encaragada cocina	1	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 348.140	\$ 947.340
Servicio a la mesa	2	\$ 535.600	\$ 63.600	\$ 348.140	\$ 1.894.680
Contador	1			\$ 0	\$ 0
Vigilante	1	\$ 80.000		\$ 52.000	\$ 132.000
TOTAL	6				\$ 4.027.620

7.3. COSTOS VARIABLES MENSUALES

Tabla 15. Costos variables mensuales

Período		1-2	3-6	7-12	1-2	3-6	7-12
Producto	Cvu	Promedio producción/día			Costos variables /día		
		ud/día	ud/día	ud/día	CV/día	CV/día	CV/día
Arepa con pollo desmechado	\$ 3.500	8	11	14	\$ 28.000	\$ 38.500	\$ 49.000
Arepa con carne desmechada	\$ 3.800	8	11	14	\$ 30.400	\$ 41.800	\$ 53.200
Arepa con atún	\$ 2.800	6	7	10	\$ 16.800	\$ 19.600	\$ 28.000
Arepa con hogao	\$ 1.050	3	4	5	\$ 3.150	\$ 4.200	\$ 5.250
Arepa con mantequilla y quesito	\$ 1.150	3	4	5	\$ 3.450	\$ 4.600	\$ 5.750
Arepa con jamón y queso moz.	\$ 1.650	8	11	14	\$ 13.200	\$ 18.150	\$ 23.100
Arepa de chόcolo con quesito	\$ 1.500	4	5	6	\$ 6.000	\$ 7.500	\$ 9.000
Salpicón con helado	\$ 1.850	4	5	6	\$ 7.400	\$ 9.250	\$ 11.100
Salpicón sencillo	\$ 1.350	4	5	6	\$ 5.400	\$ 6.750	\$ 8.100
Copa de helado	\$ 1.300	4	5	6	\$ 5.200	\$ 6.500	\$ 7.800
Brownie caliente con helado	\$ 1.100	4	5	6	\$ 4.400	\$ 5.500	\$ 6.600
Mini waffle con helado y banano	\$ 2.000	6	7	10	\$ 12.000	\$ 14.000	\$ 20.000
Malteada	\$ 1.800	6	7	10	\$ 10.800	\$ 12.600	\$ 18.000
Milo	\$ 1.600	4	5	6	\$ 6.400	\$ 8.000	\$ 9.600
Jugo en agua	\$ 950	13	15	20	\$ 12.350	\$ 14.250	\$ 19.000
Jugo en leche	\$ 1.400	9	11	14	\$ 12.600	\$ 15.400	\$ 19.600
Gaseosa	\$ 800	31	37	50	\$ 24.800	\$ 29.600	\$ 40.000
Hit	\$ 800	16	19	25	\$ 12.800	\$ 15.200	\$ 20.000
TOTAL/DÍA		141	174	227	\$ 215.150	\$ 271.400	\$ 353.100
TOTAL/MES		4230	5220	6810	\$ 6.454.500	\$ 8.142.000	\$ 10.593.000

7.4. INGRESOS MENSUALES

Para establecer un aproximado de las ventas totales, se preguntó a una muestra de 50 personas, cuál sería el producto que más a menudo consumirían de los presentados en la carta de comidas del café restaurante Mil y piquito y con cuál de las bebidas ofrecidas lo acompañarían. Con base en esto se estimaron los ingresos mensuales que a continuación se presentan en la tabla 16.

Tabla 16. Ingresos mensuales

Período		1-2	3-6	7-12	1-2	3-6	7-12
Producto	Precio	Promedio ventas/día			Ingresos/día		
		ud	ud	ud			
Arepa con pollo desmechado	\$ 7.000	8	11	14	\$ 56.000	\$ 77.000	\$ 98.000
Arepa con carne desmechada	\$ 7.600	8	11	14	\$ 60.800	\$ 83.600	\$ 106.400
Arepa con atún	\$ 5.600	6	7	10	\$ 33.600	\$ 39.200	\$ 56.000
Arepa con hogao	\$ 2.100	3	4	5	\$ 6.300	\$ 8.400	\$ 10.500
Arepa con mantequilla y quesito	\$ 2.300	3	4	5	\$ 6.900	\$ 9.200	\$ 11.500
Arepa con jamón y queso moz.	\$ 3.300	8	11	14	\$ 26.400	\$ 36.300	\$ 46.200
Arepa de chόcolo con quesito	\$ 3.000	4	5	6	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 18.000
Salpicón con helado	\$ 3.700	4	5	6	\$ 14.800	\$ 18.500	\$ 22.200
Salpicón sencillo	\$ 2.700	4	5	6	\$ 10.800	\$ 13.500	\$ 16.200
Copa de helado	\$ 2.600	4	5	6	\$ 10.400	\$ 13.000	\$ 15.600
Brownie caliente con helado	\$ 2.200	4	5	6	\$ 8.800	\$ 11.000	\$ 13.200
Mini waffle con helado y banano	\$ 4.000	6	7	10	\$ 24.000	\$ 28.000	\$ 40.000
Malteada	\$ 3.600	6	7	10	\$ 21.600	\$ 25.200	\$ 36.000
Milo	\$ 3.200	4	5	6	\$ 12.800	\$ 16.000	\$ 19.200
Jugo en agua	\$ 1.900	13	15	20	\$ 24.700	\$ 28.500	\$ 38.000
Jugo en leche	\$ 2.800	9	11	14	\$ 25.200	\$ 30.800	\$ 39.200
Gaseosa	\$ 1.600	31	37	50	\$ 49.600	\$ 59.200	\$ 80.000
Hit	\$ 1.600	16	19	25	\$ 25.600	\$ 30.400	\$ 40.000
TOTAL/DÍA		141	174	227	\$ 430.300	\$ 542.800	\$ 706.200
TOTAL/MES		4230	5220	6810	\$ 12.909.000	\$ 16.284.000	\$ 21.186.000

7.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Con base en los costos e ingresos estimados anteriormente se tiene que el número de unidades a vender mensualmente de cada producto para cubrir todos los costos y gastos de operación del Café Restaurante durante un mes, son los que se indican en la siguiente tabla:

Tabla 17. Punto de equilibrio por producto

PRODUCTO	Cvu	Particip.	CF/MES	%CF/PROD.	PRECIO	P.EQU.
Arepa con pollo desmechado	\$ 3.500	5,7%	\$ 6.013.703	\$ 343.640	\$ 7.000	98
Arepa con carne desmechada	\$ 3.800	5,7%	\$ 6.013.703	\$ 343.640	\$ 7.600	90
Arepa con atún	\$ 2.800	4,1%	\$ 6.013.703	\$ 245.457	\$ 5.600	88
Arepa con hogao	\$ 1.050	1,6%	\$ 6.013.703	\$ 98.183	\$ 2.100	94
Arepa con mantequilla y quesito	\$ 1.150	1,6%	\$ 6.013.703	\$ 98.183	\$ 2.300	85
Arepa con jamón y queso moz.	\$ 1.650	5,7%	\$ 6.013.703	\$ 343.640	\$ 3.300	208
Arepa de chόcolo con quesito	\$ 1.500	2,4%	\$ 6.013.703	\$ 147.274	\$ 3.000	98
Salpicón con helado	\$ 1.850	2,4%	\$ 6.013.703	\$ 147.274	\$ 3.700	80
Salpicón sencillo	\$ 1.350	2,4%	\$ 6.013.703	\$ 147.274	\$ 2.700	109
Copa de helado	\$ 1.300	2,4%	\$ 6.013.703	\$ 147.274	\$ 2.600	113
Brownie caliente con helado	\$ 1.100	2,4%	\$ 6.013.703	\$ 147.274	\$ 2.200	134
Mini waffle con helado y banano	\$ 2.000	4,1%	\$ 6.013.703	\$ 245.457	\$ 4.000	123
Malteada	\$ 1.800	4,1%	\$ 6.013.703	\$ 245.457	\$ 3.600	136
Milo	\$ 1.600	2,4%	\$ 6.013.703	\$ 147.274	\$ 3.200	92
Jugo en agua	\$ 950	9,8%	\$ 6.013.703	\$ 589.097	\$ 1.900	620
Jugo en leche	\$ 1.400	6,1%	\$ 6.013.703	\$ 368.186	\$ 2.800	263
Gaseosa	\$ 800	24,5%	\$ 6.013.703	\$ 1.472.744	\$ 1.600	1841
Hit	\$ 800	12,2%	\$ 6.013.703	\$ 736.372	\$ 1.600	920

7.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

De acuerdo con los ingresos y egresos proyectados, se tiene el siguiente flujo de caja para el proyecto durante el primer año de operación:

Tabla 18. Flujo de caja proyectado

PERÍODO	0	1	2	3	4
INGRESOS		\$ 12.909.000	\$ 12.909.000	\$ 16.284.000	\$ 16.284.000
EGRESOS	-\$ 13.210.000	\$ 12.468.203	\$ 12.468.203	\$ 14.155.703	\$ 14.155.703
inversión	-\$ 13.210.000				
CF		\$ 6.013.703	\$ 6.013.703	\$ 6.013.703	\$ 6.013.703
CV		\$ 6.454.500	\$ 6.454.500	\$ 8.142.000	\$ 8.142.000
UTILIDAD	-\$ 13.210.000	\$ 440.797	\$ 440.797	\$ 2.128.297	\$ 2.128.297

PERÍODO	5	6	7	8	9
INGRESOS	\$ 16.284.000	\$ 16.284.000	\$ 21.186.000	\$ 21.186.000	\$ 21.186.000
EGRESOS	\$ 14.155.703	\$ 14.155.703	\$ 16.606.703	\$ 16.606.703	\$ 16.606.703
inversión					
CF	\$ 6.013.703	\$ 6.013.703	\$ 6.013.703	\$ 6.013.703	\$ 6.013.703
CV	\$ 8.142.000	\$ 8.142.000	\$ 10.593.000	\$ 10.593.000	\$ 10.593.000
UTILIDAD	\$ 2.128.297	\$ 2.128.297	\$ 4.579.297	\$ 4.579.297	\$ 4.579.297

PERÍODO	10	11	12
INGRESOS	\$ 21.186.000	\$ 21.186.000	\$ 21.186.000
EGRESOS	\$ 16.606.703	\$ 16.606.703	\$ 16.606.703
inversión			
CF	\$ 6.013.703	\$ 6.013.703	\$ 6.013.703
CV	\$ 10.593.000	\$ 10.593.000	\$ 10.593.000
UTILIDAD	\$ 4.579.297	\$ 4.579.297	\$ 4.579.297

Las utilidades para todos los períodos de operación analizados es positiva, siendo menor durante los primeros dos meses, puesto que el negocio apenas se estará dando a conocer, pero a partir del tercer mes crecen a medida que el café restaurante “...Mil y Piquito” se posiciona en el mercado y su número de clientes, aumenta.

7.7. ANÁLISIS DE FLUJOS: INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tabla 19. Indicadores de rentabilidad

VPN COSTOS (10%)	\$ 99.549.493
VPN INGRESOS (10%)	\$ 117.147.949
VPN (10%)	\$ 17.598.456
B/C	1,18
TIR	14,50%

El Valor presente neto correspondiente a dichos flujos es mayor a los \$17.000.000 y la relación beneficio costo indica que los beneficios superan en un 18% a los costos. Adicionalmente, la Tasa interna de retorno es bastante buena, si se tiene en cuenta que se trabaja con un interés de oportunidad del 10% anual.

Estos indicadores son bastante buenos si se tiene en cuenta que estamos analizando el primer año de operaciones, durante el cual apenas se está comenzando a ganar mercado y a posicionar el lugar como uno de los preferidos por las personas del sector que acostumbran comer por fuera de casa.

Por tanto, el análisis de los flujos de dinero durante el primer año de operaciones, indica que el proyecto del montaje del Café Restaurante "... Mil y Piquito" es viable desde el punto de vista financiero

Es necesario aclarar, que finalizado el primer año de operaciones, se realizará un nuevo estudio con el fin de establecer la viabilidad de abrir una o varias sucursales, con el fin de incrementar las utilidades.

7.8. WACC

Dado que el total de la inversión se financiará con recursos propios, el WACC de este proyecto es igual a la tasa de interés de oportunidad del dinero que se ha venido tomando durante este trabajo, es decir que el WACC es igual al 10%

CONCLUSIONES

- El sector comercial en la ciudad de Medellín está atravesando por un buen momento, lo cual a su vez genera una buena dinámica para el sector de restaurantes en la ciudad, creando un clima favorable para el montaje del Café Restaurante "...Mil y Piquito".
- No existe una competencia directa para el negocio, puesto que a través de él se busca ofrecer un servicio de café restaurante con una buena calidad y excelente servicio y precio, lo cual representa una variable que lo diferencia de la mayoría de los establecimientos de su tipo que existen en el mercado.
- El montaje del café restaurante no trae consigo mayores costos de inversión e infraestructura. Tampoco requiere de mano de obra muy calificada y cuenta con la atención directa de sus socios. Debido a lo anterior, no existen serias barreras de entrada por el lado del capital o del conocimiento necesario.
- El hecho de que la mercancía a vender sea comida, implica un alto riesgo porque se trata de materias primas perecederas, que además, deben manejarse con altísimos niveles de higiene y sanidad.
- La mayoría de las personas encuestadas respondieron que el factor que más pesa sobre ellos a la hora de decidir dónde y qué comer por fuera de sus hogares es el precio. Por lo tanto, el Café Restaurante "...Mil y piquito" es una buena opción para dichas personas.

- Todos los encuestados comen por fuera de sus casas como mínimo una vez a la semana, lo cual indica que la demanda potencial del proyecto es bastante buena.
- La mayor competencia para el negocio es Crep's & Wafflers, pues más de la mitad de los encuestados respondieron preferirlo frente a otros lugares similares.
- Los insumos requeridos para la elaboración de los productos que se ofrecerán en el café restaurante están disponibles en el mercado. Sin embargo, el riesgo que se corre con la materia prima es que es perecedera en un muy corto plazo, por lo que es indispensable mantener inventarios bajos de ella, asegurar una alta rotación de productos y realizar las compras de materia prima perecedera dos veces por semana.
- El Café Restaurante "...Mil y Piquito" quedará ubicado en la ciudad de Medellín, en el sector de Belén Parque.
- Este proyecto no ocasiona daños de ninguna índole al medio ambiente natural y genera un impacto positivo para el medio ambiente social y cultural, al crear un nuevo espacio de esparcimiento y nuevos empleos para personas pertenecientes a una población vulnerable.
- Las utilidades para cada uno de los meses del primer año de operación, son positivas y crecen a medida que el café restaurante Mil y Piquito se posiciona en el mercado y su número de clientes aumenta.
- El análisis de los flujos de dinero durante el primer año de operaciones, indica que el proyecto del montaje del café restaurante Mil y Piquito es viable desde el punto de vista financiero. El Valor presente neto correspondiente a dichos flujos

es mayor a los \$17.000.000 y la relación beneficio costo indica que los beneficios superan en un 18% a los costos. Adicionalmente, la Tasa interna de retorno es bastante buena, si se tiene en cuenta que se trabaja con un interés de oportunidad del 10% anual.

BIBLIOGRAFÍA

ACODRÉS. Operación de restaurantes en Colombia. Cuarta ed.

ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Anuario estadístico. Estimación de la población del municipio de Medellín por sexo y grupos de edad según barrio y comuna de residencia habitual - 2005

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE.
Censo 2.005

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE.
Encuesta anual de servicios 2.004

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE.
Producto Interno Bruto – Cuarto Trimestre y total anual 2010. El Departamento: Bogotá D.C. Marzo 24 de 2011. Tomado de: <http://www.siap.com.co/Siap/Files/PIB%20IV%20TRI.pdf>, abril 20 de 2011

ICONTEC. Norma Técnica NTS-USNA Sectorial Colombiana 007 : Norma Sanitaria de manipulación de Alimentos, julio de 2005

RADDAR. “Dinámica del Consumo en Colombia”, 2.008. Tomado de:
<http://www.eumed.net/libros/2007b/272/210.htm>

REVISTA LA BARRA (17). No somos chuzos, somos pymes. La restauración es un sector de pequeñas empresas. Tomado de:
<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-17/especial-pymes.htm>, abril 20 de 2011

SENA. Caracterización ocupacional del sector turístico. Mesa sectorial del turismo, Bogotá, Junio de 2006

SURAMERICANA S.A. Restaurantes: Análisis del sector 2008.
<http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>

VILLANUEVA, Alberto. Informe restaurantes de lujo: Manteles. En Revista Catering (4) 18. Tomado de:
http://www.catering.com.co/ediciones_catering/EDICION18/manteles.pdf, abril 20 de 2011