

PROYECTO DE GRADO
Especialización en Gerencia de Proyectos

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DEL MONTAJE DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA TÍPICA DE LA COSTA CARIBE COLOMBIANA, EN MEDELLÍN.

LIBARDO JOSÉ GONZÁLEZ PERDOMO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLIN

2012

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DEL MONTAJE DE UN RESTAURANTE DE
COMIDA TÍPICA DE LA COSTA CARIBE COLOMBIANA, EN MEDELLÍN.

LIBARDO JOSÉ GONZÁLEZ PERDOMO

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialistas en Gerencia de Proyectos

Docente Asesor del Proyecto:

VICTOR HUGO HERNANDEZ USUGA

Profesional en Ingeniería, Especialista Evaluación y Formulación de Proyectos Privados.

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN

2012

Nota de aceptación

**Aprobado por el Jurado de Grado en
cumplimiento de los requisitos exigidos por
la Institución Universitaria ESUMER para
optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos.**

Coordinadora de Postgrados
Karen López Calvo

Asesor Metodológico
Victor Hugo Hernandez

Asesor Temático
Victor Hugo Hernandez

Medellín, ____ agosto de 2012

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

A Dios por la fortaleza y las capacidades otorgadas.

A mis padres y hermanos por el soporte emocional y fuente de animación.

A Victor Hugo Hernandez, por su entrega, dedicación, paciencia y su transmisión de conocimientos sin reparos.

A nuestros compañeros en las largas jornadas de clase.

A los amigos y compañeros que de alguna manera contribuyeron en la consecución de la información.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE.....	5
LISTA DE TABLAS.....	8
LISTA DE GRÁFICAS.....	10
LISTA DE ANEXOS.....	13
INTRODUCCIÓN	14
1. RESUMEN DEL PROYECTO	15
1.1 NOMBRE DEL PROYECTO.....	15
1.2 RESUMEN EJECUTIVO.....	15
1.2.1 En Español.....	15
1.2.2 Abstract	16
2. FORMULACIÓN Y DESCRICION DEL PROBLEMA	17
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	18
4. OBJETIVOS	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5. LIMITACIONES.....	20
5.1 DE LA INVESTIGACIÓN	20
5.2 DEL PROYECTO.....	21
6. MARCO DE REFERENCIA.....	22
6.1 ESTADO DEL ARTE.....	22
6.2 MARCO TEÓRICO.....	23
6.3 MARCO CONCEPTUAL	25
7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31

8. ENTREGA Y DIVULGACION DEL PROYECTO ACADÉMICO.....	33
9. PATROCINADORES	34
10. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	35
10.1 ANÁLISIS SECTORIAL.....	35
10.2 COMPOSICIÓN DEL SECTOR.....	35
10.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	37
10.4 SITUACIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR	40
10.5 PERSPECTIVAS DEL SECTOR.....	42
11. ANALISIS DE MERCADOS	43
11.1 OFERTA Y DEMANDA	43
11.1.1 Oferta.....	44
11.1.2 Oferta.....	44
11.2 CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE	48
11.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	52
11.4 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	56
11.4.1 Producto.....	56
11.4.2 Precio.....	61
11.4.3 Plaza.....	65
11.4.4 Promoción.....	70
11.5 PROYECCIÓN Y VENTAS.....	72
12. ANÁLISIS TÉCNICO Y TECNOLÓGICO	75
12.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO	75
12.1.1 Descripción del proceso.	75
12.1.2 Necesidades y requerimientos.	78
12.2 COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO.....	79
12.2.1 Costos estimados de fabricación.....	79
12.2.2 Costos mano de obra directa.	80
12.2.3 Costos maquinas, equipos y enseres (Inversión inicial).....	80
12.2.4 Costos indirectos de fabricación (CIF).....	82
13. ASPECTOS LEGALES	84

13.1 TIPO DE CONSTITUCIÓN	84
13.2 REQUISITOS LEGALES.....	86
13.3 NORMA SANITARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES	86
14. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	88
14.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - ORGANIGRAMA.....	88
14.2 DEFINICIÓN DEL PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS.....	89
14.2.1 Administrador – Cajero.....	89
14.2.2 Chef. Profesional En Gastronomía.....	90
14.2.3 Auxiliares de cocina.....	91
14.2.4 Meseros.....	91
14.3 POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	92
15. EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	94
15.1 SUPUESTOS Y PRONÓSTICOS.....	94
15.2 RESUMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	94
15.2.1 Flujo de caja.....	94
15.2.2 Estado de resultados y balance general.....	95
15.2.3 Tasa mínima de rendimiento. TIO- WACC.....	96
15.2.4 Resultados de la evaluación.....	97
15.2.5 Analisis de sensibilidad.....	98
16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
17. BIBLIGRAFÍA	102
ANEXOS	105

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Volumen de ventas mensuales en restaurantes en Colombia y en Medellín.	38
Tabla 2. Tamaño de restaurantes en Colombia y en Medellín.	39
Tabla 3. Utilidad antes de impuestos en los restaurantes de algunas ciudades o zonas de Colombia.	40
Tabla 4. Distribución de las empresas según el tipo de constitución y el tamaño.	45
Tabla 5. Distribución porcentual de los habitantes de Medellín.	45
Tabla 6. Análisis de la competencia.	54
Tabla 7. Descripción de las entradas a ofrecer.	59
Tabla 8. Descripción de los platos fuertes a ofrecer.	60
Tabla 9. Descripción de las bebidas a ofrecer.	60
Tabla 10. Descripción de los postres a ofrecer.	61
Tabla 11. Descripción de los licores a ofrecer.	61
Tabla 12. Resumen costos y precios de venta de los 5 productos a estudiar (entradas, platos fuertes, bebidas, postres y licores).	65
Tabla 13. Consumo de productos en el primer y noveno mes de funcionamiento.	73
Tabla 14. Unidades de producto vendidas el primer año.	74
Tabla 15. Proyección de ventas (número de unidades a vender).	75
Tabla 16. Tiempos del proceso - necesidades y requerimientos.	78
Tabla 17. Resumen costos y precios ponderados de cada producto.	79
Tabla 18. Costos mano de obra directa.	80
Tabla 19. Costos maquinaria, equipos y enseres.	80

Tabla 20. Costos indirectos de fabricación (CIF).....	82
Tabla 21. Variables macro y microeconómicas del proyecto.....	94
Tabla 22. Estimación de la tasa mínima de rendimiento TIO-WACC.....	97
Tabla 23. Variación del VPN ante cambios en las variables críticas.	98

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Composición del sector hospitalidad.....	36
Gráfica 2. Distribución porcentual de los subsectores del sector 522-expendio de alimentos preparados.....	37
Gráfica 3. Producción bruta y valor agregado según actividad de servicios-2010. Fuente: DANE. Encuesta anual de servicios-2010.....	41
Gráfica 4. Comportamiento de la producción bruta en el sector de expendio de alimentos y bebidas. Fuente: DANE. Encuesta anual de servicios-2010.	41
Gráfica 5. Ingreso de visitantes a Medellín registrados en los puntos de control das, 2007-2010	47
Gráfica 6. Ingreso de pasajeros por las terminales de transporte de Medellín 2008-2010..	47
Gráfica 7. Resultados encuesta: ¿con qué frecuencia visita restaurantes como Crepes And Waffles, Pastizzería, J y C. ?.....	49
Gráfica 8. Resultados encuesta: ¿con qué frecuencia visita restaurantes como Mondongo´s, El Rancherito, Doña Rosa?.....	49
Gráfica 9. Resultados encuesta: ¿qué tipo de ambientación y decoración prefiere en un restaurante?.....	50
Gráfica 10. Resultados encuesta: ¿con qué personas asiste regularmente?.....	50
Gráfica 11. Resultados encuesta: ¿qué aspecto es más importante para usted, calidad o abundancia en la comida?.....	51
Gráfica 12. Resultados encuesta: con respecto al servicio y la atención ¿usted prefiere que el trato fuera?	57
Gráfica 13. Resultados encuesta: ¿qué monto paga en promedio cuando asiste a un restaurante?.....	63
Gráfica 14. Resultados encuesta: ¿qué opina de la idea de un restaurante tipo gourmet de comida y ambientación costeña, en Medellín?.....	64
Gráfica 15. Resultados encuesta: ¿preferiría que el restaurante fuese de qué tipo?	67
Gráfica 16. Distribución por barrios de restaurantes en Medellín.....	68

Gráfica 17. Resultados encuesta: cuándo asiste a un restaurante por primera vez, ¿cómo se entera de su existencia?	70
Gráfica 18. Resumen estado de resultados.	96
Gráfica 19. Resumen balance general.	96
Gráfica 20. Variación del VPN ante cambios en las variables críticas.	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Uniforme al estilo de la cultura Arhuaca.	58
Figura 2. Uniforme al estilo de la cultura Wayuus.....	58
Figura 3. Uniforme al estilo de la cultura de los palenquera.....	59
Figura 4. Mapa de concentración de restaurantes en Medellín	68
Figura 5. Sector seleccionado para el emplazamiento del restaurante y lugar tentativo	69
Figura 6. Diagrama de flujo del proceso – BDF.	77
Figura 7. Estructura jerárquica del restaurante	89

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Desglose De Productos Por Ingredientes.....	105
Anexo B. Ponderación Del Costo Y Del Precio De Venta De Los Productos.....	114
Anexo C. Especificaciones Técnicas Maquinas, Equipos Y Enseres Que Lo Requieren.	119
Anexo D. Tablas De Análisis Financieros.....	121
Anexo E. Encuesta.....	142

INTRODUCCIÓN

El Valle de Aburra, en el departamento de Antioquia, ofrece a los empresarios diferentes escenarios de negocios para ser explorados y sacar de ellos el mejor provecho. El sector de la gastronomía es una de las posibilidades existentes. A pesar de que la oferta ha ido creciendo paralelamente con la demanda, se evidencia un mercado ávido de nuevas propuestas que satisfagan no solo la necesidad de comer si no que se conviertan en una verdadera experiencia,

El presente trabajo presenta las nociones básicas sobre el arte de la restauración o servicio de comidas, exponiendo algunos conceptos, generalidades y marketing de los negocios de comidas, mostrando una visión completa de su entorno, pasado, presente y futuro. Posteriormente se desarrolla una investigación del mercado gastronómico en la ciudad de Medellín y se determinan las condiciones, lugares y estilos de restaurantes compatibles con el mercado local.

Con base en las conclusiones del estudio de mercados, se realizó el estudio técnico, donde básicamente se determinó tanto la maquinaria, los equipos y enseres como la materia prima requeridas, se describieron los procesos, se determinó la estructura de la empresa y el tipo de constitución de la empresa. Por último se presenta el análisis financiero, donde se muestra la viabilidad del proyecto.

1. RESUMEN DEL PROYECTO

1.1 Nombre Del Proyecto

Prefactibilidad de montaje de un restaurante de comida típica de la costa Caribe colombiana, en Medellín.

1.2 Resumen Ejecutivo

1.2.1 En Español

Con el propósito de elaborar un trabajo de grado basado en la evaluación de la prefactibilidad de la puesta en marcha de un restaurante de comida típica de la costa Caribe colombiana en la ciudad de Medellín, se inicio recolectando información de todas las fuentes disponibles, con lo que se creó un panorama claro de la situación por la que atraviesa la gastronomía a nivel mundial, nacional y local; dando forma así al capítulo del análisis sectorial.

Para la evaluación de mercados se optó por el desarrollo de una investigación a través de encuestas, en las cuales se logró detectar la demanda del mercado, definir el segmento objetivo del negocio, estimar las percepciones y motivaciones de los consumidores frente a la gastronomía costeña y a su vez, obtener información valiosa para la etapa de diseño y estructuración de los servicios y productos a ofrecer.

Posteriormente se definieron las características generales del producto/servicios dentro de un lenguaje de funcionalidad, comodidad, modernidad, familiaridad y calidad, que permitieron estructurar toda una estrategia de mercado, en torno al producto.

Finalmente, a través del análisis operativo y financiero del negocio se logró determinar la viabilidad y prosperidad del restaurante en uno de los sectores más competitivos de la ciudad, como lo es el barrio Laureles.

1.2.2 Abstract

In order to develop a thesis based on the evaluation of the feasibility of starting a restaurant typical of the Caribbean coast of Colombia in Medellin, began gathering information from all available sources, with which established a clear picture of the situation being experienced by global cuisine, national and local chapter and shaping of the assessment.

For the evaluation of markets opted for the development of research through surveys, which are able to detect market demand, define the target segment of the business, assess the perceptions and motivations of consumers from coast cuisine and in turn, gain valuable information for the design phase and structure of services and products to offer.

Following the market evaluation, I will define the general characteristics of this modern restaurant and its offerings through functionality, comfort, familiarity and quality to create the marketing strategy for the restaurant. Finally, I will determine the viability and potential prosperity of the restaurant by studying of one of the most competitive sectors in the city, the Laureles neighborhood, for business placement.

2. FORMULACIÓN Y DESCRICION DEL PROBLEMA

Medellín, segunda ciudad del país, es una urbe con gran dinamismo, destacada como uno de los principales centros financieros, industriales, comerciales y de servicios de Colombia, y por ser la sede de numerosas empresas nacionales e internacionales, principalmente en los sectores textil, confecciones, metalmecánico, eléctrico y electrónico, telecomunicaciones, automotriz, alimentos. (WIKIPEDIA, Medellín, 2012, <en línea>)

Estas características convierten la ciudad en atractivo no sólo para visitantes, sino también como sede para muchos colombianos y extranjeros que encuentran en ella oportunidades; nuevas alternativas económicas, académicas y sociales; tornándola poco a poco en una metrópoli multicultural que cada vez demanda más servicios y mayor variedad.

El sector de alimentos y bebidas no es ajeno a esa realidad, por lo que se hace necesaria una amplia gama de ofertas para los clientes que buscan satisfacer sus necesidades gastronómicas.

Es así como en la ciudad es fácil encontrar una gran carta gastronómica en torno a comida internacional: china, peruana, italiana y mexicana; y propia de diferentes regiones del país: tolimense, llanera, pacífica, paisa y costeña. Sin embargo, entre la gran variedad y la exquisitez de todas estas posibilidades, hallar restaurantes temáticos de la costa Caribe colombiana, no es fácil, por lo que esta propuesta resulta, a primera vista, atractiva, y motiva a evaluarla a nivel de prefactibilidad.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La principal motivación que conlleva a la ejecución de este trabajo es cumplir con uno de los requisitos para aspirar al título como especialista en Gerencia de Proyectos de la Escuela Superior de Mercadotecnia (ESUMER).

Adicionalmente, me resulta gratificante aplicar y consolidar todos los conocimientos adquiridos durante el período académico.

Finalmente, debo resaltar otra de las motivaciones, la cual es que está en mi un gran espíritu emprendedor, por lo que la idea de estudiar el montaje, de un proyecto productivo con aspiraciones a llevarlo a la realidad, es realmente un placer, más aún si éste se conjuga con un tema que me apasiona profundamente como lo es mi cultura, la de la costa norte del país, llamada comúnmente “Cultura Costeña”.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Determinar la prefactibilidad del montaje y la puesta en marcha de un restaurante gourmet especializado en comida típica de la costa Caribe colombiana, en la ciudad de Medellín.

4.2 Objetivos Específicos

- Determinar si el entorno político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental es apto para el montaje y puesta en marcha de un restaurante especializado en comidas autóctonas de la cultura costeña en Medellín.
- A partir de un estudio de mercado, caracterizar al cliente y estimar la magnitud de la demanda, la oferta y su estrategia de mercado.
- Con base en el análisis técnico, realizar un dimensionamiento de la oferta, basado en el análisis de la demanda determinar la maquinaria requerida y sus costos de producción.
- Realizar un análisis financiero que permita estimar la prefactibilidad del proyecto por medio de los siguientes indicadores financieros: el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).

5. LIMITACIONES

5.1 De La Investigación

A pesar de que la información acerca del sector de expendio de alimentos y bebidas ha incrementado en cantidad y en calidad en los últimos 10 años, aún hacen falta estudios más específicos que presenten estadísticas y profundicen en aspectos como gustos, restricciones, comportamiento local, tendencias y la ilegalidad e informalidad presentes en el negocio.

Se es consciente de que el tipo de restaurante planteado constituye un gran atractivo para el público extranjero y en general para el público visitante, sin embargo por limitaciones de tiempo, dinero y espacio; la investigación de mercados sustentada a través de una encuesta se centra en una segmento de la población mucho más asequible, el cual es la población que habita la ciudad en los estratos 3, 4 y 5.

Por otra parte, el estudio no pretende hacer una investigación profunda acerca de la gastronomía en cuestión, por lo que se cuenta solo con el conocimiento propio del autor y de familiares y amigos que disfrutaban de la culinaria y que tienen conocimientos empíricos acerca de la misma. Sólo se contó con la asesoría de la Chef Maria Flores Vergara, para la definición del menú, la estimación de los costos de los ingredientes y definición del precio de venta.

Las limitaciones temporales estas asociadas la disponibilidad de tiempo del autor, quien como plazo de entrega impuesto por la universidad tiene el día 31 de julio de 2012. Espacialmente hablando la investigación se enmarca en la ciudad de Medellín.

5.2 Del Proyecto

Temporalmente hablando se estima que, haciendo las respectivas correcciones de precios, el estudio tendría una vigencia aproximada de 5 años.

Espacialmente se delimitada por la ciudad de Medellín, especialmente en las zonas reconocidas por su concentración de restaurantes del tipo que se estudia como lo son el barrios Laureles y la comuna del Poblado.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 Estado Del Arte

Cuando a la investigación de la gastronomía de la costa Caribe colombiana se podría decir que es un asunto muy joven, siendo los últimos cuatro años cuando han aparecido los primeros libros sobre el tema. Es de resaltar el interés y la motivación que se evidencia en convenciones como la Feria Gastronómica del Caribe Colombiano, que el presente año celebra su quinta versión y el esfuerzo realizado por el historiador barranquillero Enrique Morales quien en el 2010 publicó el libro ‘Fogón Caribe: Historia de la Gastronomía del Caribe colombiano’.

Según asegura Jaime Abello, experto en el tema, el estudio de la cocina del Caribe Colombiano tiene tres usos sociales: construir conocimiento a través de la historia para comprender la cultura Caribe en la actualidad; analizar la relación entre desarrollo económico-social y seguridad alimentaria, lo que supone un verdadero desafío en las sociedades urbanizadas de hoy en día; y la proyección de un turismo gastronómico que está intentando ser explotado sin investigación, motivo por el cual no avanza como debería.

Por su parte el antropólogo y estudioso del tema Julián Estrada afirma que La cocina colombiana, por su variedad y calidad podría llegar a ser una de las más reconocidas del mundo y, sin embargo, se está perdiendo porque este reconocimiento debe empezar desde dentro, pues deben ser los chefs, investigadores y antropólogos de este país los que comiencen a valorarla para después promocionarla. (AGULLO, 2012, <en línea>).

6.2 Marco Teórico

Formulación y evaluación de proyectos. La formulación de un proyecto privado reúne en un solo documento toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Este documento es de gran utilidad no solo para conocer la situación real, tanto presente como futura del sector a incursionar, si no que constituye una herramienta clave a la hora de buscar financiamiento, socios y/o inversionistas, además constituye en una base comparable con los resultados en la fase de operación y una guía para quienes gerencien, inviertan y dirijan la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar bajo parámetros definidos, como la asignación de recursos, planes de abastecimiento, plan de financiación y manejo de la deuda, estrategias de mercadeo, entre otras. Es comparable con un plan de negocios pues funciona como herramienta principal de gestión, que orienta las acciones a ejecutar durante un periodo.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del estudio puede variar en su duración, desde unos días hasta varios meses e incluso años, pues este no sólo se trata de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. Es importante destacar la importancia de los aspectos financieros y económicos, pues estos no deben limitarse a utilizar plantillas de cálculo e ingresar números, los datos debe ser sustentados, objetivos y reales. En caso de no ser posible, se debe hacer suposiciones

basadas en información de fuentes confiables, experiencias de otros y opiniones de expertos.

El análisis del entorno o sectorial. Es una fase inexcusable para la formulación, consiste en la obtención de toda la información relevante que pueda resultar de interés para el negocio, en los ámbitos político, social, económico, competitivo tanto a nivel local como nacional y hasta mundial. Con base en esta se plantea un primer diagnóstico, o valoración real de los aspectos que pueden llegar a influir directamente en la futura empresa además con base en este se estima la tendencia del sector, información que resulta fundamental para realizar la proyección de ventas futuras.

Análisis de mercados. Con esta se busca básicamente detectar 5 elementos que son: la oferta y la demanda, caracterización del cliente, análisis de la competencia, estrategia de marketing (productos, plaza, precio y promoción) y la proyección y ventas. La fuente de información debe ser en lo posible primaria, por lo que generalmente implica una investigación de mercados consistente en entrevistas, observación directa y estructurada y/o encuestas.

Análisis técnico. En esta parte se define toda la ingeniería del proyecto, los procesos de fabricación o el personal, las políticas laborales y organizacionales, la maquinaria y las materias primas a requerir y la distribución física en la que se dispondrá. Para su correcta ejecución se debe tener de un amplio conocimiento de cada una de las fases del proceso, los tiempos, las funciones, las tareas, la intervención de las máquinas, el producto entrante y el saliente de cada fase etc.

Análisis financiero. El análisis financiero busca evaluar la capacidad del proyecto de generar valor, para esto se requieren las inversiones provenientes de análisis técnico, la proyección de ventas y de costos provenientes del estudio de mercados y sectorial. En este análisis los indicadores más determinantes son el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

6.3 Marco Conceptual

A lo largo del estudio se utilizan términos que resulta fundamental precisar su concepto, como lo son:

- Arhuacos. Son un pueblo amerindio que habita la vertiente meridional de la Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia, de filiación chibcha. (WIKIPEDIA, Arhuaco, 2012 <en línea>)
- Chuleta. Corte especial de la carne de cerdo.
- Palenqueros. Con este nombre se les conoce a los habitantes del municipio San Basilio de Palenque, en el departamento de Bolívar, se caracterizan por su ascendencia africana de la cual conservan algunas costumbres, bailes y dialectos. Su alegría y cultura son reconocidas en todo el país, especialmente en Cartagena, donde es común observarlos con atuendos de vivos colores y sus tradicionales ventas de fruta y panelitas.
- Producción Bruta. Es el valor total de los bienes y servicios generados en el territorio económico, obtenido como resultado de multiplicar las cantidades de productos (bienes y servicios) por sus correspondientes precios unitarios. (ARENAS; 2012, <en línea>).
- Sector HORECA. Sector que agrupa a hoteles, restaurantes y casinos; y cuyas iniciales originan el nombre.

- Wayuu. Son aborígenes de la península de la Guajira, sobre el mar Caribe, que habita territorios de Colombia y Venezuela, sin tener en cuenta las fronteras entre estos dos países sudamericanos. (WIKIPEDIA, Pueblo Wayúu, 2012 <en línea>.)

Por otra parte, teniendo en cuenta que en la actualidad no existe una clasificación estándar de los diferentes tipos de restaurantes, para efectos del presente estudio, se decidió realizar una tipificación, considerando la ubicación, emplazamiento, el tipo de servicio y los conceptos de estudiosos del tema, así:

De alta cocina o gourmet. El concepto de restaurante gourmet implica que desde la cosecha de los alimentos hasta la preparación, presentación y servicio, se cuente con alta calidad, donde el consumidor pueda sentir que todo a su alrededor está cuidadosamente escogido y diseñado para su satisfacción. Este tipo de restaurante ofrece los productos "*a la carta*" o escogiendo de un "menú"; exclusivamente elaborado por el chef principal del lugar, quien requiere siempre en su cocina de los más exquisitos productos para dar gusto al paladar de los comensales que apetecen de finos platos, de acuerdo a la especialidad que establezca el restaurante. Al ofrecer alta calidad en los productos y el servicio, el costo del plato puede ser relativamente costoso, pero quien apetece de calidad y buena mesa no repara en el precio de la comida. (PHILLIPS and PETERSON, 2007, <en línea>)

Una característica importante de éstos lugares, radica en la procedencia de los alimentos utilizados, ya que según un estudio de la Universidad de Nevada, Estados Unidos, los chef de la localidad, expresan estar interesados en productos propios de la

comunidad, frescos y de acuerdo a su estacionalidad, pagando un alto precio, solo por obtener una buena cantidad y una magnífica calidad. Además argumentan que requieren poder planear sus menús de acuerdo a la disponibilidad de productos en las localidades, lo que implica una relación eficiente y eficaz entre proveedor-cliente. (CURTIS et al, 2008, <en línea>)

Temáticos. La globalización no deja de lado sectores como el de la gastronomía; ésta permite que los alimentos, las delicias y especialidades de otros países entren a ser parte de una comida local; de este modo los restaurantes temáticos o *ethnic food*, en ingles, ofrecen platos “a la carta” según el origen de la cocina, es decir, se preparan platos tradicionales de otros grupos étnicos o culturales de todo el mundo. Por tanto la cocina italiana, china, mexicana, española, francesa, peruana, tailandesa, y americana comienzan a ser parte de la dieta alimenticia de otros países. Este concepto de comida es innovador y cautivador en aquellos comensales que desean probar exquisiteces de otros lugares sin necesidad de desplazarse hasta la China o Europa. Esta tendencia se ve reflejada en el aumento de las franquicias de puesto de comidas rápidas y de restaurantes tipo gourmet o buffet que mezclan sus conocimientos con otras culturas. (QUINN, 2006, pp.136)

Tipo bufet o self-service. La palabra bufet proviene del francés *buffet* que en español traduce una comida servida y dispuesta sobre una mesa donde el comensal es quien se atiende por sí solo. Los alimentos presentados deben ser sencillos de servir y de comer, ya que una de las características principales del bufet es poder servir varios alimentos en un mismo plato y pagar una cantidad de dinero fijo. Los restaurantes tipo Bufet creados en los

años 70's, son una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas, con un tipo de servicio self-service que en español traduce autoservicio, contando así con facilidad de escogencia y selección de menú. En América del Norte y parte de México, según encuestas realizadas, la mayoría de la población adulta selecciona los restaurantes de tipo bufet, que ofrece la idea de “*all you can eat*” que al español traduce “*todo lo que puedas comer*” por un solo precio, pero más elevado. A su vez se asocia este tipo de servicios con niveles elevados de obesidad y calorías ya que el consumo ilimitado y el acceso libre a los alimentos no presenta control sobre los comensales. (DUERKSEN, et al, 2007, <en línea>)

Comida rápida o fast food. Los Restaurantes de comidas rápidas son lugares informales donde se preparan y consume alimentos simples y de fácil elaboración, ofreciendo un servicio en la barra, donde los comensales escogen y pagan sus productos en un mostrador o barra. Este tipo de lugares presenta características como: entrega inmediata de alimentos, productos para llevar a casa, poco tiempo de esperar para ser atendido y altos contenidos calóricos. (BLOCK, 2004, <en línea>). Existen varios estudios a nivel mundial que exponen diversas razones para que estos lugares sean tan visitados, entre ellas determinaron: la comida rápida esta en poco tiempo de preparación, se cuentan con fácil acceso y los productos ofrecidos son de buen gusto y excelente sazón, coincidiendo con el texto de *Block*. La tendencia de este tipo de establecimientos es a establecerse dentro de los supermercados, centros comerciales, pasajes comerciales o lugares donde el volumen de personas es considerable y donde otro tipo de atracciones invitan al consumidor a tener no solo una experiencia gastronómica sino también una ambiente social y cultural más agradable. (JEVŠNIK, et al, 2008, <en línea>)

La característica más relevante de éstos lugares hace referencia a que la preparación de los alimentos contienen grandes cantidades de calorías, siempre con una tendencia a la obesidad y a la saturación en grasas, hecho que durante aproximadamente 20 años atrás viene teniendo prevalencia dentro de las preferencias gastronómicas no solo de los estadounidenses sino de la mayoría de la población mundial. (RYDELL, et al, 2008, <en línea>)

La aparición de los restaurantes de comidas rápidas no solo impacta el mercado gastronómico sino que ayuda a tomar en serio temas como comidas saludables y obesidad, ya que mientras los “*fast food*” se proliferan, las enfermedades coronarias, gástricas y alimenticias como la bulimia, anorexia y obesidad surge a la par con estos restaurantes. Vale la pena anotar que la tendencia de las comidas rápidas depende en gran medida de la altura de la gastronomía de cada región, ciudad o país; y que dependerá igualmente de la concepción de alimentación y nutrición de la población abordada. (BRYANT, 2008, <en línea>).

Take a way o de comida para llevar. Los establecimientos exclusivos para preparar comida a gusto y solicitud de los clientes pero sin salir de casa, son los llamados *Take a-way* o comida para llevar; allí se ofrece una variedad de platos y de aperitivos, en su mayoría de tipo comida rápida, que a solicitud del cliente se preparan y se entregan para comer en un lugar diferente al establecimiento, en algunos casos es posible que el restaurante ofrezca el servicio de mesa, pero por lo general se dispone de sistemas de

pedidos por teléfono, fax, o a través de Internet, para ser recogidos o entregados en cualquier domicilio. (QUINN, 2006, pp.360)

De menú diario. Por último se encuentran los restaurantes cuya oferta implica un menú diario, es decir, donde día tras día se ofrece al comensal una especialidad de la casa diferente, dando adicionalmente otras posibilidades de consumo con platos fijos de una carta. En Colombia, según ACODRES, para el año 2004 el 73,2% de los restaurantes de las principales ciudades del país, presentan sus ofertas de comida a través de un menú diario. (ACODRES, 2004, pp.23).

7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

En general, el planteamiento metodológico es de naturaleza cuantitativa y exploratoria; sin que ello impida la utilización de técnicas y datos de corte cualitativo para completar los análisis.

Para la realización de la investigación se partió de la formulación del problema, para así proceder a plantear los objetivos y el alcance de la misma.

Se identificó que por lo novedoso del producto y los pocos estudios y estadísticas disponibles acerca de los gustos de los Medellínenses a la hora de comer, se necesitaría hacer uso de una investigación directa de fuente primaria, que permitiera, entre otras cosas, determinar la validez de las hipótesis planteadas hasta el momento.

Se recurrió a tres fuentes para levantar la información:

- Observación estructurada. Realizada a varios restaurantes por parte del autor.
- Entrevistas estructuradas. Realizadas por el autor, en forma personalizada, a administradores de 4 diferentes restaurantes temáticos.
- Encuestas. Realizadas, a través la página web Google Docs, a 186 personas del universo poblacional.

Adicionalmente se recurrió a información secundaria de bases de datos o estadísticas provenientes de consultas en Internet y de visitas bibliotecas. Entre las fuentes y lugares de consulta se destacan las bibliotecas públicas de Confenalco y Piloto, las páginas web de la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE) y las revistas, especializadas en la industria gastronómica, La Barra y Catering, entre otros.

De esta forma se estimaron las condiciones generales de oferta y demanda, preferencias de la población objetivo, perfil del cliente, ubicación y tipo de servicio demandado, motivaciones de consumo, expectativas, entre otros, con formando así el análisis de mercados.

Con los resultados del análisis de mercados se procedió a la realización del análisis técnico, donde se determinó en número de personas a trabajar, las maquinarias, equipos, muebles y enseres a adquirir, y los gastos asociados a cada uno de ellos.

Luego, se realizó la evaluación financiera, con la que se estimó la viabilidad del proyecto.

Finalmente, producto de todos los análisis realizados se concluye sobre los aspectos mas relevantes del proyecto.

8. ENTREGA Y DIVULGACION DEL PROYECTO ACADÉMICO

El proyecto se expondrá con un fin educativo ante los jurados de tesis, sin embargo, es intención del investigador desarrollar la actual idea de proyecto, por tanto alguna información serán manejados de forma confidencial.

9. PATROCINADORES

Sólo se cuenta con el apoyo de la universidad Escuela Superior de Mercadotécnica (ESUMER).

10. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

10.1 Análisis Sectorial

El sector servicios, del cual hace parte el proyecto Cielo Caribe, es el conjunto de todas las actividades que no producen bienes materiales de forma directa, pues no producen una mercancía en sí, sin embargo son absolutamente necesarias para la dinamización de la economía.

El sector de la restauración vive un momento especial a nivel mundial, pues la tendencias sociales apuntan a nuevos hábitos alimenticios donde se reestructura la cocina tradicional y el valor añadido que aporta a sus consumidores.

10.2 Composición Del Sector

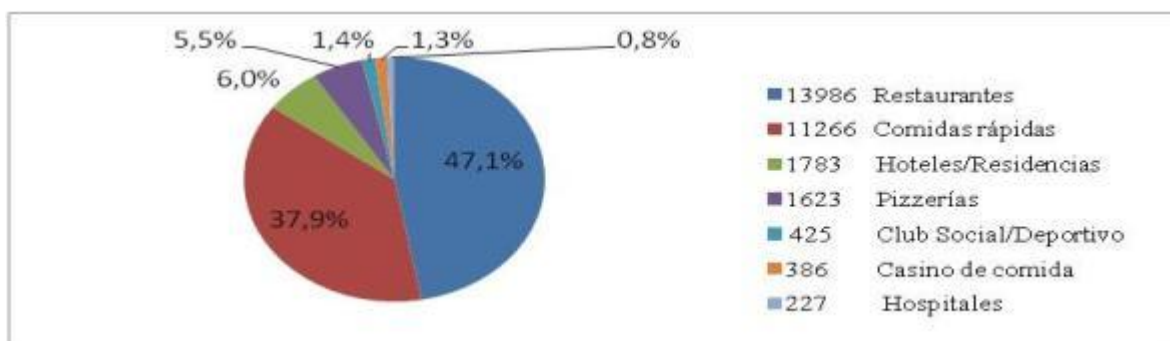
Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), el proyecto pertenece a la división 55: H-Hoteles y Restaurantes, a las subdivisiones 552-Expendio de alimentos preparados, 5521-Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes. (SURA, 2012, <en línea>).

El sector 552-Expendio de alimentos preparados, adicionalmente está compuesto por:

- 5522-Expendio a la mesa de comidas preparadas en cafeterías.
- 5523-Expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes.
- 5524-Expendio por autoservicio de comidas preparadas en cafeterías.

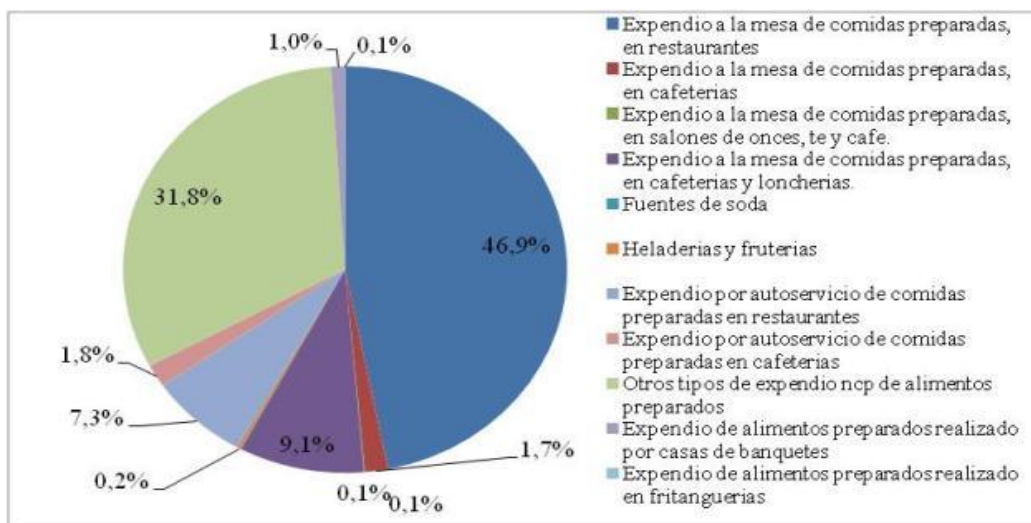
- 5529-Otros tipos de expendio NCP de alimentos preparados.

La multinacional Team, compañía que enfoca sus esfuerzos en las áreas de consumo masivo y servicios de alimentación, reveló en su último estudio que la participación del sector HORECA (hoteles, restaurantes y casinos) en Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali está constituida como se muestra en la Gráfica 1. Adicionalmente encontró que en el país estos establecimientos consumen 1,5 billones de pesos anualmente en alimentos (Revista Dinero, 2012). (Food Service de Team , 2012, <en línea>).



Gráfica 1. Composición del sector hospitalidad.

A nivel regional, según la Cámara de Comercio de Medellín, en el sector 552-Expendio de alimentos preparados, existen en la zona de su competencia (la gran mayoría del departamento de Antioquia-Colombia), legalmente constituidas, 5.245 empresas, con activos fijos que ascienden a \$241.246.040.922 pesos COP, de estas el 39,9% pertenecen al subsector 5521-Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes-. Como se observa en la Gráfica 2.



Gráfica 2. Distribución porcentual de los subsectores del sector 522-expendio de alimentos preparados.

10.3 Situación Actual Del Sector

La industria de la prestación de los servicios de atención, hospitalidad y alojamiento constituye uno de los renglones más importantes de la economía a nivel mundial. Tan solo los restaurantes generan aproximadamente 1,3 trillones de dólares, lo cual constituye entre el 30% y 50% del total de los ingresos del sector que brinda hospitalidad, según estudios publicados en el 2009. (PIZAM, 2012, <en línea>).

En Estados Unidos, las 500 principales cadenas de restaurantes tienen el 44% de las ventas totales de alimentación, mientras que en Gran Bretaña tienen el 35 % de las ventas. Además, se conoce que el 3% de la fuerza de trabajo del mundo es empleada por el sector de la restauración, sin embargo se estima que los ingresos promedio están por lo menos 20% por debajo de los empleados de otros sectores económicos. (ACODRÉS, 2012, <en línea>).

Según Gustavo Toro, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), en los años recientes, la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector. La asociación, con el apoyo del Centro Nacional de Consultoría, realizó un detallado estudio de mercado en el que se observa el impacto de la industria gastronómica en la economía nacional, en la generación de empleo, en Producto Interno Bruto (PIB) y en los ingresos fiscales del Gobierno.

En el año 2010, la mencionada asociación publicó la cuarta edición del estudio llamado Operación de Restaurantes en Colombia. Algunos de los resultados más importantes se muestran a continuación:

El 77,4 % de los restaurantes en Colombia y el 81,1 % de restaurantes en Medellín venden menos del 200 millones de pesos al mes, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. Volumen de ventas mensuales en restaurantes en Colombia y en Medellín.

Volumen de ventas mensuales	Número de restaurantes encuestados en Colombia	Porcentaje	Número de restaurantes encuestados en Medellín	Porcentaje
Ventas menores de 100 millones	29	31,9%	4	36,4%
Ventas entre 100 y 199,9 millones	39	42,9%	5	45,5%
Ventas entre 200 y 299,9 millones	18	19,8%	2	18,2%

Ventas superiores a 300 millones	5	5,5%	0	0,0%
Total	91	100%	11	100%

Se encontró que, en Colombia y en Medellín, aproximadamente la mitad de los restaurante tienen entre 100 y 199 de sillas, como se observa en la Tabla 2 Además se encontró que el 80% de estos están incluidos en los pertenecientes al rango de ventas entre 100 y 199,9 millones mensuales.

Tabla 2. Tamaño de restaurantes en Colombia y en Medellín.

Tamaño (número de sillas)	Número de restaurantes encuestados en Colombia	Porcentaje	Número de restaurantes encuestados en Medellín	Porcentaje
Menos de 100	25	27,5%	3	27,3%
Entre 100 y 199	45	49,5%	5	45,5%
Entre 200 y 299	18	19,8%	2	18,2%
Más de 300 sillas	3	3,3%	1	9,1%
Total	91	100%	11	100%

Como se observa en la Tabla 3, el porcentaje de utilidad antes de impuestos en los restaurantes de las diferentes zonas o ciudades del país varía entre el 12,42% y el 20,95%. Es de resaltar que los restaurantes de Medellín ocupan el tercer lugar, entre los estudiados.

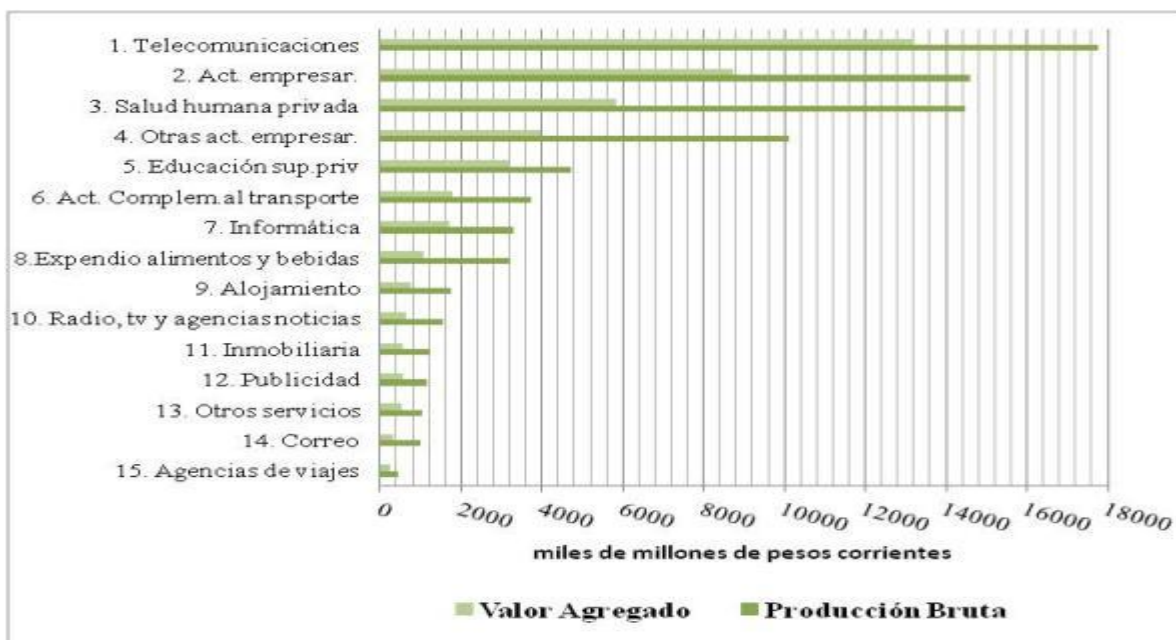
Sin embargo, a juzgar por el Índice de Productividad la ciudad ocupa el penúltimo lugar con un 4,72. Esto implica que zonas como los alrededores de Bogotá los restaurantes están generando \$ 5,22 por cada peso que invierten en nómina, mientras que los de Medellín sólo generan \$ 4,72.

Tabla 3. Utilidad antes de impuestos en los restaurantes de algunas ciudades o zonas de Colombia.

Ciudad o Zona	Utilidad antes de impuestos	Índice de Productividad
Barranquilla	12,42%	4,61
Bogotá	15,07%	4,73
Alrededores de Bogotá	20,95%	5,22
Bucaramanga	13,26%	4,76
Cartagena	17,85%	5,11
Medellín	15,27%	4,72

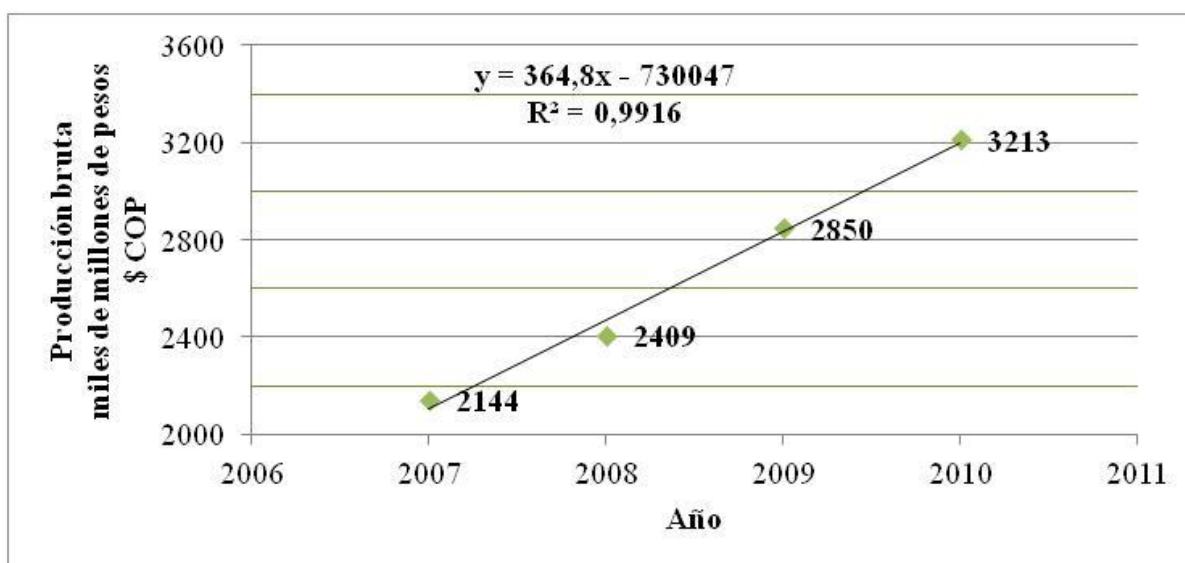
10.4 Situación Histórica Del Sector

Otro de los estudios importantes realizados en el país, es el ejecutado por el Departamento Nacional de Estadística (DANE), quien a través de la Encuesta Anual de Servicios (EAS) encontró que el sector de expendio de alimentos y bebidas, presentó un incremento, para el año 2010, del 12% en la producción bruta y en el valor agregado, reportando \$ 3.212.800 millones y \$ 1.071.700 millones de pesos (COP - precios corrientes), respectivamente. En la Gráfica 3 se observa el comportamiento de los diferentes sectores de la economía, ante los dos indicadores mencionados, y donde el sector estudiado ocupó el octavo puesto.



Gráfica 3. Producción bruta y valor agregado según actividad de servicios-2010. Fuente: DANE. Encuesta anual de servicios-2010.

El seguimiento de estos indicadores durante los últimos años muestran un notable y sostenido crecimiento del sector, como se observa en la Gráfica 4.



Gráfica 4. Comportamiento de la producción bruta en el sector de expendio de alimentos y bebidas. Fuente: DANE. Encuesta anual de servicios-2010.

10.5 Perspectivas Del Sector

10.5.1 Tendencias De La Industria Gastronómica

El ritmo acelerado en el que se mueve el mundo hoy en día ha generado cambios en los comportamientos y los hábitos de los seres humanos. En lo que a la comida respecta, se puede observar la tendencia de que en los hogares se consuman alimentos de fácil y rápida preparación, dejando para ocasiones especiales las recetas que implican extensos procesos de cocción, el empleo y la limpieza de numerosos enseres, y en general, grandes cantidades de tiempo. Es aquí donde la opción de comer fuera de casa se acopla a la perfección con el estilo de vida de los habitantes de las ciudades y es quizás la explicación del evidente incremento de nuevas empresas, especializadas en el servicio de comida.

Colombia y sus habitantes no escapan a este cambio comportamental de la sociedad mundial, esto lo corrobora la revista portafolio en la edición de diciembre de 2011 donde afirma que *“Casi el 70 por ciento de las familias colombiana dice que almuerza fuera de la casa, y aunque el estudio no precisa la frecuencia, la cifra sin duda es alta.... El desayuno en restaurantes es una realidad en el 27 por ciento de los hogares y la comida fuera de casa, en el 16,16 por ciento. Las bebidas no alcohólicas las han tomado en sitios distintos al hogar el 51,55 por ciento.”* (GOMEZ, 2001 <línea>). según la revista, en los años ochenta del total de los gastos en alimentos, las comidas por fuera del hogar representaron sólo el 14,4%, mientras que el porcentaje para el año 2007 iba en 35,2%. Por lo que, con la constante tasa de crecimiento es de esperarse que actualmente esta cifra esté cerca del 40%.

Según suramericana seguros, otros aspectos en cuanto a las tendencias del sector a tener en cuenta son:

- Los menús saludables del segmento casual es la tendencia de mayor impacto.
- Los restaurantes temáticos.
- La gastronomía molecular es lo que manda hoy por hoy.
- La innovación en los platos y arquitectura.
- Internacionalizar la cocina colombiana será el principal reto para todo el país.
- La publicidad y los medios de comunicación masivos están bombardeando a los consumidores con productos, programas, documentales y estilos de vida que favorecen la salud y longevidad de los seres humanos.
- La tendencia mundial de alimentos, es la comida latinoamericana.

Además, concluye que el sector se debe enfrentar a los siguientes retos:

- Garantizar inocuidad en sus cocinas
- Ofrecer menús saludables e innovadores a bajos costos.
- Profesionalización de sus empleados y ejecutivos en temas de servicio
- Desarrollos tecnológicos que apoyen un crecimiento competitivo de esta industria.
- Alto porcentaje de informalidad en la industria, lo que dificulta cualquier tipo de estudio de competitividad del sector.

11. ANALISIS DE MERCADOS

11.1 Oferta Y Demanda

Durante años el surgimiento de restaurantes en Medellín fue bastante limitado, llegando al punto de ser casi nulo. En los años noventa y principios de siglo iniciar restaurante en la ciudad era considerado por muchos una idea absurda y condenada al fracaso, sin embargo, a pesar de las adversidades hay muestras de algunos proyectos que lograron subsistir, se consolidaron y actualmente gozan de gran prestigio.

La percepción respecto al negocio de la gastronomía ha cambiado, en los últimos 5 años es una realidad la cantidad de nuevos restaurantes en la ciudad. Los que han logrado constituirse en sólidos y rentables se caracterizan por ser montados profesionalmente, presentado diseños arquitectónicos acorde con muebles, comedores, accesorios y lencería, además se destacan por el esperado servicio, cartas bien diseñadas, variedad en el menú, chefs profesionales, asistidos por competentes auxiliares y propietarios comprometidos. (REVISTA VIVIR EN EL POBLADO, 2011, <en línea>).

11.1.2 Oferta.

De las 2.093 empresas reportadas por la Cámara de Comercio de Medellín en el sector 5521-Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes, el 77,16 %, es decir 1615, están localizadas en la ciudad de Medellín. De estas sólo el 17,9% están constituidas como persona jurídica y las restantes como persona natural. En la Tabla 4 se puede observar la distribución de las empresas según el tipo de constitución y el tamaño (clasificación según la Ley Mipymes y sus modificaciones -Ley 905 de 2004). (BALCODEX, 2012, <en línea>).

Tabla 4. Distribución de las empresas según el tipo de constitución y el tamaño.

Tamaño de la empresa	Tipo de Constitución	
	Persona Natural	Persona Jurídica
Micro	1.321	247
Pequeña	4	36
Mediana	1	6
Grande	0	0

Se estima que Cielo Caribe será una más de las 40 empresas comida clasificadas como pequeñas que según la ley Mipymes (entre los 500 y los 5000 SMMLV).

- Estimación del tamaño del Mercado. De la más reciente encuesta anual de servicios, que corresponde a la del año 2011, se obtuvo la distribución porcentual de los habitantes de Medellín discriminados por estrato social, como se muestra en la Tabla 5 como se observa, el porcentaje de habitantes correspondientes a los estratos objetivos 3, 4 y 5 constituyen el 46,4%.

Tabla 5. Distribución porcentual de los habitantes de Medellín

Estrato Social	Número de habitantes	Porcentaje
1	298.851	12,6%
2	877.037	37,0%
3	701.964	29,6%
4	235.821	10,0%
5	161.466	6,8%

6	93.142	3,9%
Total	2.368.281	100%

Según las proyecciones demográficas del Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2012, <en línea>), la población actual de la ciudad de Medellín entre los 24 y los 44 años es aproximadamente de 728.094.

Por tanto, se estimó que el tamaño del mercado, es decir el número de personas pertenecientes a los estratos 3, 4 y 5, y entre los 24 y los 44 años de edad, equivale a:

- Valor del Mercado. Según la firma de estudios de mercado Raddar, la cifra que destina cada colombiano en promedio para comer fuera de su casa ha incrementado notoriamente, se destacan ciudades como Medellín en donde el consumo \$50.751 pesos por mes. (LA BARRA, 2012, <en línea>).

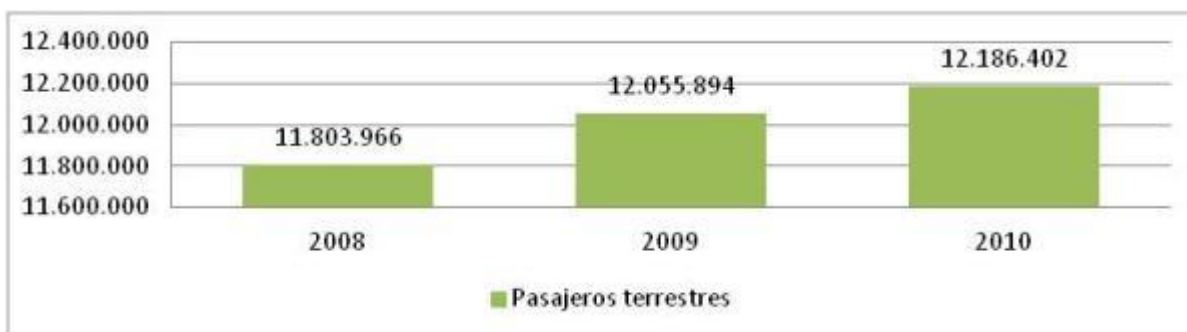
Con base en estos datos se estimó que el valor del mercado es:

Aunque en menor proporción, también se consideran clientes potenciales la población flotante constituida por turistas y comerciantes no radicados en la ciudad. Los registros oficiales muestran una tendencia creciente en el número de visitantes a la ciudad.

En el 2010 ingresaron 372.415 vía aérea y 12.186.402 vía terrestre, como es muestra en la Gráfica 5 y la Gráfica 6. (SITUR, 2010, <en línea>)



Gráfica 5. Ingreso de visitantes a Medellín registrados en los puntos de control das, 2007- 2010



Gráfica 6. Ingreso de pasajeros por las terminales de transporte de Medellín 2008-2010

En general, se tiene el proyecto no obedece a un ciclo temporal o estacional, pues cualquiera sea la época del año es indiferente para los consumidores, sin embargo, se prevé un aumento en la demanda en días especiales, como el día de la Madre, el de la Secretaria, el del Amor y la Amistad, entre otros; durante el desarrollo de eventos como convenciones, congresos, encuentros, eventos deportivos, entre otros; y en las temporadas turísticas de la ciudad, como la Feria de las Flores y fin de año.

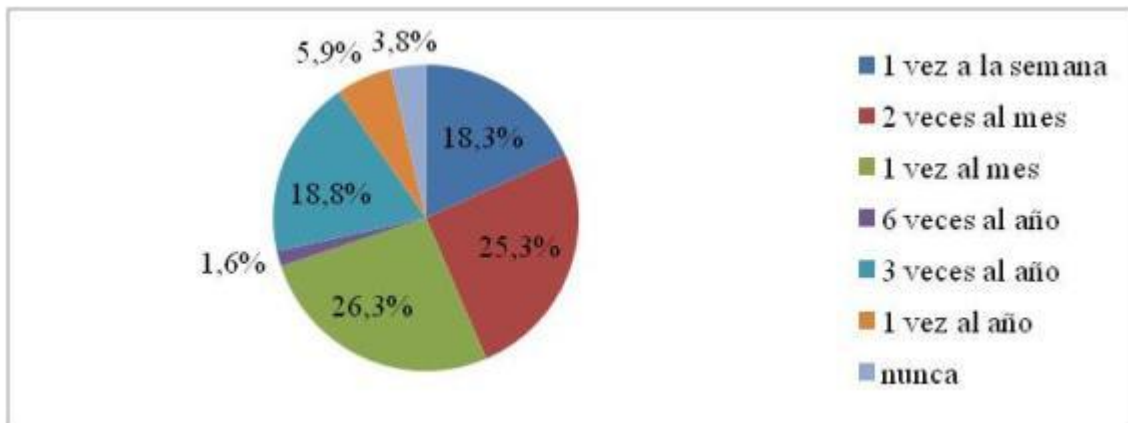
11.2 Caracterización Del Cliente

Con base en la información secundaria estudiada y la observación directa del mercado, se plantearon una serie de hipótesis acerca del perfil del cliente objetivo, el precio, el producto, la promoción y la plaza; sin embargo se vio la necesidad de validar dichas hipótesis por medio de información primaria. Se pensó en tres opciones:

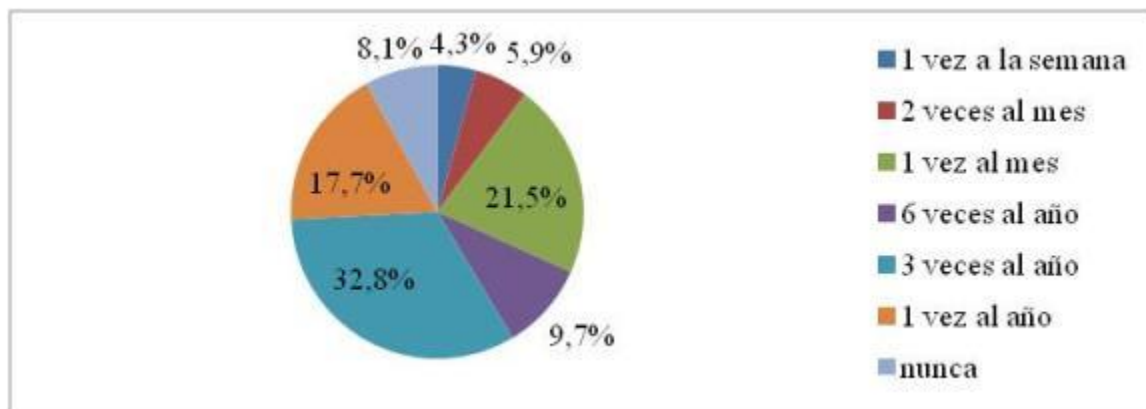
Observación directa estructurada, encuestas y entrevistas, siendo esta última la finalmente seleccionada.

La encuesta de 24 preguntas se realizó entre el 25 y el 6 de julio de 2012, a través de la herramienta virtual Google Docs se contó con un total de 186 personas de Medellín y sus alrededores. Para el manejo y procesamiento de la información obtenida, se acudió al software estadístico Statgraphic y al software Microsoft Excel, en el Anexo D se puede observar la ficha técnica de la encuesta y las conclusiones de la misma.

Con la encuesta se encontró que el 69,9% de la población asiste al menos una vez al mes a restaurantes del tipo Crepes and Waffles, Pastizzería, J y C. como se observa en la Gráfica 7, mientras que sólo el 25,8% de la población asiste al menos una vez al mes a restaurantes del tipo de Mondongo's, El Rancherito, Doña Rosa, como se observa en la Gráfica 8.



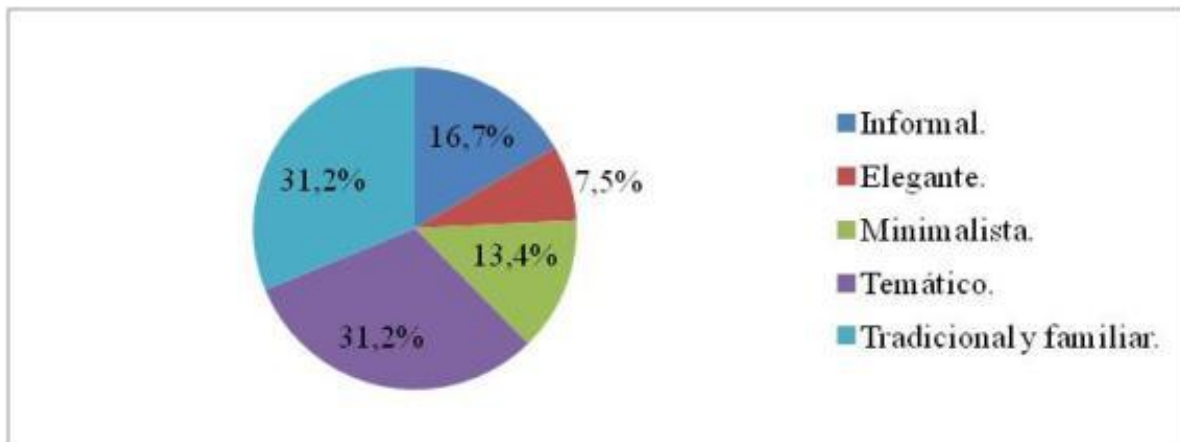
Gráfica 7. Resultados encuesta: ¿con qué frecuencia visita restaurantes como Crepes And Waffles, Pastizzería, J y C. ?



Gráfica 8. Resultados encuesta: ¿con qué frecuencia visita restaurantes como Mondongo's, El Rancherito, Doña Rosa?

Cielo Caribe, será un intermedio entre estos dos tipos de restaurantes, por tanto se estima que alrededor del 50% de los clientes del restaurante lo visitarían al menos una vez al mes.

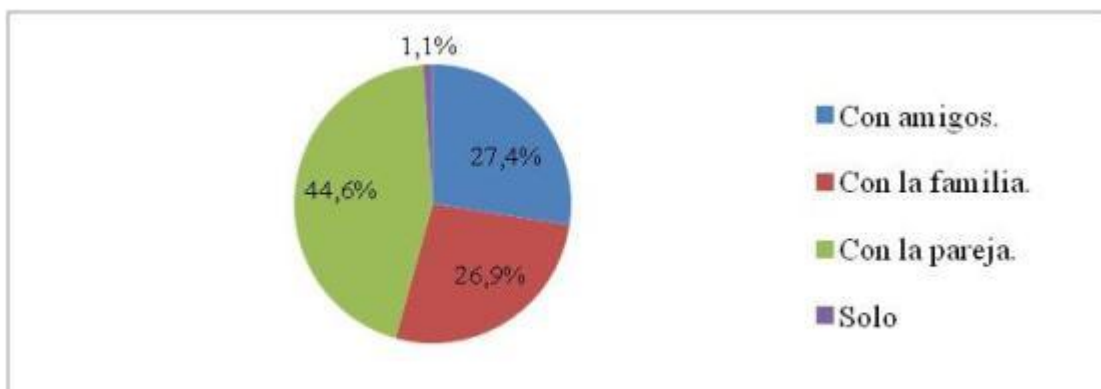
En cuanto al tipo de ambientación y decoración del restaurante, una proporción igual de la población manifestó que prefiere temáticos o de familiar-tradicional, conjuntamente constituyen el 62,4% de la población. Como se observa en la Gráfica 9.



Gráfica 9. Resultados encuesta: ¿qué tipo de ambientación y decoración prefiere en un restaurante?

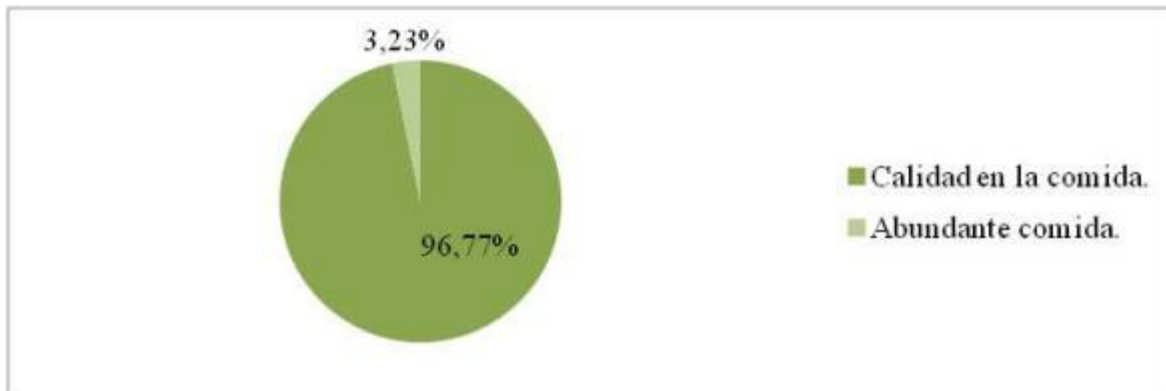
Inicialmente el restaurante se planteó como un restaurante elegante y gourmet, pero hallazgos como que se muestra en la Gráfica anterior, influyeron en la decisión de replantear el proyecto hacia un restaurante con un ambiente familiar y ratificó la idea de centrarse en un tema en específico, en este caso la región Caribe colombiana.

Adicionalmente se encontró la mayor parte de las personas encuestadas asisten a los restaurantes con su pareja, seguidos de los que asisten con la familia, tal como se observa en la Gráfica 10.



Gráfica 10. Resultados encuesta: ¿con qué personas asiste regularmente?

Por otro lado, la encuesta revela que el mercado prefiere calidad en la comida antes que abundancia de la misma, como se muestra en la Gráfica 11.



Gráfica 11. Resultados encuesta: ¿qué aspecto es más importante para usted, calidad o abundancia en la comida?

Perfil del cliente. Se estima que los clientes potenciales del producto son personas profesionales entre los 24 y 44 años de edad, pertenecientes a un estrato entre el 3 y el 5, que le gusta salir a restaurantes de la gama de Cielo Caribe, al menos una vez al mes, preferiblemente sábado-viernes a cenar, o viernes-sábado-domingo a almorzar. Le gusta la comida típica de su región Antioqueña y se siente orgullosa de ella, pero además valora y disfruta de la comida autóctona de otras regiones del país, en especial la costeña.

Su principal criterio al escoger un restaurante es el sabor de la comida, seguido de la experiencia, la ambientación y el entorno del lugar. Le resta importancia al valor del plato y a la exclusividad y el prestigio del lugar, a pesar de que exige calidad en el producto antes que la abundancia de comida. Es una persona amable y familiar, por lo que le gustan los

lugares donde el entorno y el trato sean cercanos y cálidos, pero a la vez interesantes y creativos.

11.3 Análisis De La Competencia

Mediante la encuesta se consultó sobre los gustos en cuanto de los restaurantes en general y se encontró que los más mencionados, son restaurantes de alto reconocimiento y posicionamiento, como lo son: Crepes & Waffles, Il Forno, Asados la 80, El Rancherito, La Pastizzería, Al Rojo y Leños y Carbón.

Con la intención de identificar la competencia directa de Cielo Caribe se planteó la siguiente pregunta en la encuesta: Cuando piensa asistir a un restaurante de comida colombiana ¿en cuál piensa?, se encontró múltiples respuestas, sin embargo los nombres de restaurantes que más se presentaron fueron: El Rancherito, Mondongo´s, Sancho Paisa, Doña Rosa, Asados la 80 y J&C Delicias. El resultado era de esperarse pues estos negocios tienen una posición dominante del mercado en los de este estilo de restaurantes.

Otros restaurantes con menor mención por parte de los encuestados, pero que de igual manera constituyen una competencia directa para Cielo Caribe son: Hato Viejo, Mulata, Nuquí, Don Jediondo y la Fonda Antioqueña.

Las características más relevantes de la mayoría de estos restaurantes es la decoración rústica y simple, platos diversos y tradicionales, de ambiente familiar, de trato cercano y amable, se encuentran ubicados en zonas de fácil acceso y visualización, y el

rango de precios de sus platos oscila entre los \$12.000 pesos COP y los \$18.000 pesos COP.

Además de la información primaria obtenida de la encuesta, se obtuvo valiosa información producto de entrevistas a los administradores de diferentes restaurantes temáticos de la ciudad. En la información obtenida se muestra en la Tabla 6. En esta se identifican elementos comunes como lo son:

- La constitución legal: Sociedad Anónima Simple (S.A.S.) o Persona Natural.
- Capacidad de las mesas: 4 personas.
- El número de mesas por mesero es aproximadamente 7.
- Los meseros y auxiliares de cocina, llamados también cocineros ganan el SMMLV, pero los meseros ganan adicionalmente propinas. Los Chef, si los hay gana aproximadamente lo mismo que los administradores, es decir alrededor de \$ 1.200.000 pesos COP. En todos los cargos se reconoce horas extras, recargo nocturno, festivos, vacaciones y demás derechos laborales.
- En general, todos se aprovisionan de los diferentes alimentos semanalmente.
- La Maquinaria depende de la especialidad de la comida y capacidad del restaurante.
- El número de platos fuertes y entradas no tienen un comportamiento agrupable y depende de las políticas de cada restaurante.
- Se observó poco interés en la promoción de los negocios, pues sus estrategias de marketing a primera vista son muy básicas.
- Con respecto al horario se notó q

- Que tienden a abrir alrededor del medio día pero de lunes a jueves, cierran alrededor de las 9:00 p.m., los viernes y sábados un poco más tarde y los domingos, un poco más temprano.

Tabla 6. Análisis de la competencia.

		La Niña Juaní	El Patio de Lupe	Malbec	El D.F.
Generalidades	Temática	Costa Caribe Colombiana	Mexicana	Argentina	Mexicana
	Tipo de constitución	S.A.S.	Persona natural	S.A.S	Persona natural
	Tiempo	4 años	5 años	7 meses	2 años
	Número de mesas	7 para 4 personas	21 para 4 personas	4 para 2 personas 16 para 4 personas	15 para 4 personas
	Capacidad de la barra	5 personas	6 personas	4 personas	10 personas
	Capacidad máxima (personas)	33	90	76	70
Empleados/ Sueldo	Mesero (s)	1 / \$566.700 pesos COP + \$300.000 pesos COP de propina	3/ \$566.700 pesos COP + propinas	2 / \$566.700 pesos COP + propinas	3/ \$566.700 pesos COP + propinas
	Chef (s)	0	0	1 / \$1.200.000 pesos COP	1 / \$1.000.000 pesos COP
	Auxiliar(es) de cocina	4 / \$566.700 pesos COP	5/ \$566.700 pesos COP	2 / \$566.700 pesos COP	3/ \$566.700 pesos COP
	Barman	0	1/ \$566.700 pesos COP	0	0
	Administrador (es) y/o Cajero	1 /\$566.700 pesos COP+ bonificación de \$400.000 pesos COP	1/ \$3.000.000 pesos COP	1 / \$1.200.000 pesos COP	1 / \$1.500.000 pesos COP
Plan de abastecimiento	Carnes, pescados y mariscos.	Diario	Semanal	Semanal	semanal
	Legumbres y verduras	2 o 3 veces por semana	Semanal	Semanal	semanal
	Abarrotes	Semanal	Semanal	Semanal	semanal
	Bebidas	Semanal	2 veces por semana	Semanal	2 veces por semana
Maquinaria y	Congelador (es)	1	1	1	1

		La Niña Juaní	El Patio de Lupe	Malbec	El D.F.
equipamiento	Maquina (s) de Hielo	0	1	0	0
	Nevera (s) industrial (es)	1	1	2	1
	Nevera (s) convencional (es)	1	3	1	2
	Freidoras	4	2	1	1
	Parrillas	0	2	1	1
	parrilla al carbón	0	0	1	0
	Fogones	4	6	4	4
	Baño de Maria	0	1	0	0
	extractor (es)	1	1	2	1
	lavaplatos	0	1	1	0
	Horno microondas	1	1	1	1
	Horno	0	1	1	1
	Productos	Composición del menú	8 platos fuertes constantes y 2 platos diferentes diarios	26 platos fuertes	20 platos fuertes
		6 entradas	4 entradas	10 entradas	4 entradas
Licores		Cerveza costeña	Cervezas, vinos y tragos.	vinos, sangrías y cervezas	Cervezas
Promoción	Revistas y Periódicos	Reportaje revista Paladar	No	No	Reportaje y publicidad en revista Gente de Laureles
	Televisión	Reportaje Teleantioquia	No	No	Reportaje Teleantioquia y en Telemedellín
	Volantes	No	No	No	Si
	Internet	Facebook	Páginas especialistas en restaurantes	facebook, twitter	Facebook
	Otros	No	Páginas amarillas, vallas en la entrada del restaurante	Páginas amarillas	Páginas amarillas
Plaza	Localización	Sector de comidas	Centro comercial	Centro comercial	Sector de comidas
Ventas	Número de platos vendidos semanalmente	--	280	300	--

		La Niña Juaní	El Patio de Lupe	Malbec	El D.F.
	consumo promedio por persona	16000	30000	25000	22000
	Ventas mensuales	--	8.500.000	7.500.000	--
Horarios	Lunes – Jueves	9:00 a.m. a 8:00 p.m.	10:00 a.m. a 10:00 p.m.	12:00 p.m. a 9:00 p.m.	12:00 p.m. a 10:00 p.m.
	Viernes y Sábado	9:00 a.m. a 9:00 p.m.	10:00 p.m. a 12:00 a.m.	12:00 p.m. a 10:00 p.m.	12:00 p.m. a 11:30 p.m.
	Domingo y Festivos	8:00 a.m. a 4:00 p.m.	12:00 p.m. a 8:00 p.m.	12:00 p.m. a 6:00 p.m.	12:00 p.m. a 9:00 p.m.

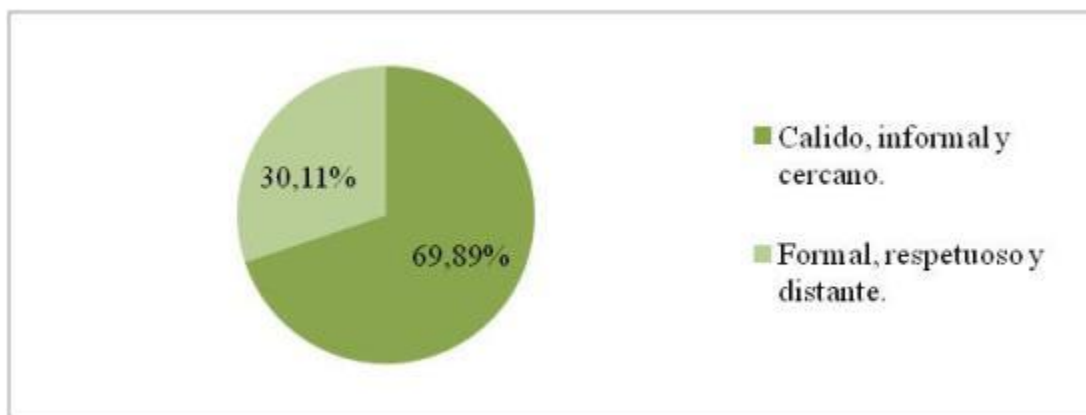
11.4 Estrategia De Marketing

11.4.1 Producto

Colombia es un país multicultural cuya población se caracteriza por ser el resultado de la mezcla de tres grupos raciales: indígenas, españoles y africanos. Es así como la gastronomía del país presenta una gran variedad de platos típicos que responden esencialmente a una simbiosis de estas tres culturas. (PROEXEPORT COLOMBIA, 2012, <en línea>).

Cielo Caribe ofrecerá un servicio de restaurante temático especializado en comida típica de la costa Caribe colombiana, que pretende brindar a sus clientes toda una experiencia alrededor de la comida, para esto tendrá una imagen corporativa acorde con la especialidad de la comida ofrecida. La temática se presenciara en el ambiente, pues su infraestructura, sus muebles y su decoración incluirán elementos propios de la cultura costeña, como lo son sombreros vuelitos, individuales en tela de hamaca, acordeones, palmeras, tambores, gaitas entre otros; también se notará en el trato y el vestuario de los meseros, como se amplía más adelante.

Descripción del producto como servicio (producto intangible). Con el fin de evaluar los gustos en cuanto a los gustos de la población con respecto al trato, en la encuesta se les cuestionó acerca de este aspecto y se encontró que alrededor del 70% de las personas prefieren un trato cálido y cercano, mientras el resto prefiere un trato formal, respetuoso y distante, como se muestra en la Gráfica 12.



Gráfica 12. Resultados encuesta: con respecto al servicio y la atención ¿usted prefiere que el trato fuera?

Una de las grandes fortalezas de los costeños, como se les conoce a los que provienen de la región Caribe, son el carisma y la amabilidad. Con los resultados al respecto obtenidos en la encuesta, se definió que el trato al cliente se caracterizaría por emplear dichas fortalezas al ofrecer un servicio cálido y cercano, en el se distinga fácilmente un marcado acento costeño.

Como complemento a la decoración y con el fin de lograr la inmersión mas profunda en una atmosfera deseada, se definió que los uniformes de los meseros estarían acorde con la temática del restaurante, es así como estos lucirán atuendos típicos de

diferentes subculturas propias de la región, como lo son: la Wayuu, la Arhuaca y la Palenquera, entre otros. Como muestra en la Figura 1, Figura 2 y Figura 3.

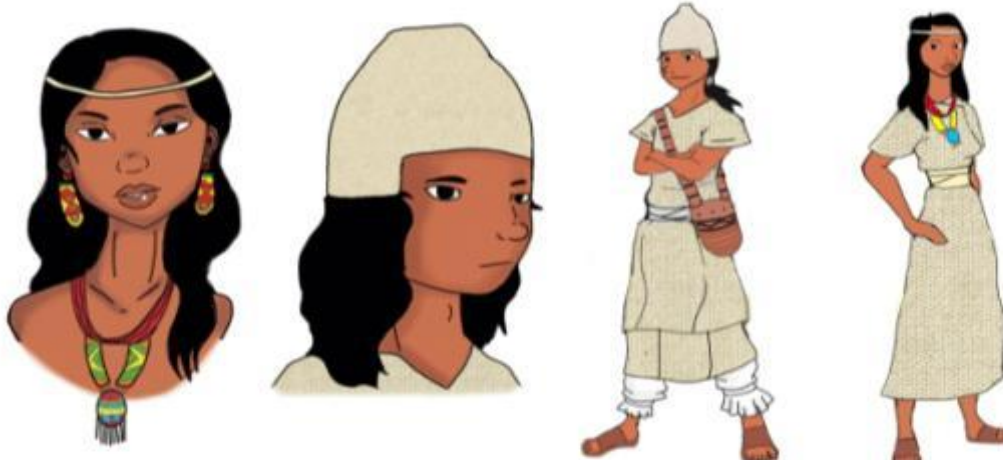


Figura 1. Uniforme al estilo de la cultura Arhuaca.



Figura 2. Uniforme al estilo de la cultura Wayuus



Figura 3. Uniforme al estilo de la cultura de los palenquera

Descripción del producto como alimento (producto tangible). Erróneamente muchas personas creen que la comida costeña se limita a la comida de mar. El menú que ofrece Cielo Caribe brinda la posibilidad de escoger entre diferentes tipos de alimentos que presentan una gran variedad en su contenido y preparación.

Los productos ofrecidos han sido agrupados en 5 grupos a saber: entradas, platos fuertes, bebidas, postres y licores. En la Tabla 7, Tabla 8, Tabla 9, Tabla 10 y Tabla 11 se muestra el contenido y la descripción de cada uno de los grupos, respectivamente.

Tabla 7. Descripción de las entradas a ofrecer.

	Entradas	Descripción
1	Arepa e´ huevo	Arepa de maíz con huevo, con o sin carne molida.
2	Carimañola	Fritura a base de masa de yuca rellena con guiso de carne molida o queso.
3	Empanadas	Fritura a base de masa de maíz rellena con guiso de carne desmechada o queso.
4	Arepita e Queque ó Arepa de queso sabanera	Arepa asada gruesa o delgada, respectivamente, con queso costeño esparcido en toda su suave masa.
5	Deditos	También conocidos como palitos de queso, fritura de suave masa, rellena de queso costeño y/o bocadillo.
6	Quibbe	Crujiente fritura a base de carne molida y trigo, rellena con verduras, carne desmechada y/o queso costeño.

Tabla 8. Descripción de los platos fuertes a ofrecer.

	Plato Fuerte	Descripción
1	Bandeja de pescado	Posta de pescado de mar (Sierra o Cojinua) servida con tres crujientes patacones, una porción de arroz con coco acompañada con ensalada de lechuga y tomate.
2	Cazuela de Mariscos	Sopa de camarones, mejillones, chipichipi, calamar, caracol, pescado y pulpo, acompañado con arroz con coco y dos crujientes patacones.
3	Mote é queso	Sopa a base de queso y ñame, acompañada con arroz con coco frito y chuleta o costilla de cerdo.
4	Carnero Sabanero o chivo guajiro guisado	Carne de carnero acompañado con arroz, yuca y bollo.
5	Arroz apastelado de cerdo.	Variación en la preparación tradicional del arroz con la particularidad de presentar una textura más húmeda y suave, parecida a la del tamal. Con tajadas de plátano maduro, plátano en tentación (plátano asado con queso derretido) o bollo limpio.
6	Sancocho de Carne Salá o de Gallina Criolla	Sancocho e´ Gallina. Sopa tradicional colombiana que presenta variaciones en su presentación y sabor según la región. La particularidad del costeño es que es un poco más espesa y presenta pedacitos de pollo desmenuzado. Sancocho e´ Carne Salá. Sopa típica que como su nombre lo indica es a base de carne salada y un tanto deshidratada, de consistencia media y sabor medianamente fuerte. Se acompañan con arroz de fideos, dos tajadas de plátano maduro.

Tabla 9. Descripción de las bebidas a ofrecer.

	Bebidas	Descripción
1	Jugo Naturales	Jugos, en agua a base de frutas comunes en el mercado local, entre los que se encuentran Mora, Fresa, Mango, Maracuyá, Guayaba, Mandarina, Naranja.
2	Jugos Naturales Autóctonos o en leche	Jugos en agua de frutos autóctonos de la costa Caribe colombiana, entre los que se encuentran Guayaba Agria, Níspero, Zapote, Corozo, Tamarindo, Zanahoria con Limón, Banano, Limonada acerezada y Limonada de coco. ó en leche a base de frutas comunes en el mercado mencionadas en la celda anterior.
3	Mazamorra / Chicha / Peto	Bebidas a base de diferentes tipos maíz, que varían en su preparación.
4	Gaseosas	Productos de las marcas reconocidas, se destaca la Kola Román de poca difusión en el interior del país.
5	Café o tinto	Bebida caliente a base de café.
6	Aromática	Bebida caliente a base de esencias naturales.

Tabla 10. Descripción de los postres a ofrecer.

	Postre	Descripción
1	Enyucao con Helado de coco.	Torta a base de yuca, acompañado de helado casero de coco.
2	Panelita	Dulces a base de papaya y coco en múltiples variedades.
3	Alegrías	Dulce a base de Sorgo y Coco
4	Bolitas de Tamarindo	Tamarindo en bolitas de azúcar, sabor agridulce.
5	Jalea de Tamarindo	Jalea dulce a base de tamarindo y clara de huevo.
6	Helados Sampuesano	Helados cremosos caseros de variados sabores (vainilla, Galleta, Maní, Cola con Leche, coco etc)

Tabla 11. Descripción de los licores a ofrecer.

	Licores	Descripción
1	Cerveza Costeñita	Cerveza de amplia difusión en la costa Caribe.
2	Cerveza Aguila y Aguila Light	Cervezas de mayor aceptación y consumo en la costa Caribe colombiana.
3	Cerveza Polar	Cerveza Venezolana de amplia circulación en el norte de la costa Caribe Colombiana.
4	Trago Wisky Buchanans	Licor de alta aceptación en esta zona del país.
5	Trago Wisky Old Par	Licor de alta aceptación en esta zona del país.
6	Botella de Vino Blanco/ Rojo	Licor de suave textura, recomendado para acompañar la comida de mar y las carnes rojas, respectivamente.

Complementarios y sustitutos. Aprovechando la temática del restaurante, además de alimentos, se ofrecerán productos complementarios como artesanías, mochilas, camisetas, manillas, gorras entre otros, alusivas al restaurante y a las subzonas de la región Caribe.

Entre los sustitutos del producto se tienen identificadas las comidas rápidas, las ventas ambulantes de alimentos para picar, cafeterías, las tiendas de barrio y la comida casera.

11.4.2 Precio

La precios en el sector de expendio de alimentos y bebidas presenta grandes variaciones lo cual se debe principalmente a dos factores a saber: el primero es que la

gastronomía es, por definición, “Arte de preparar una buena comida” (RAE, 2012, pag. web¹). Es característica del arte que el precio sea subjetivo y dependa del valor que el artista, en este caso el chef, le asigne a su obra. Y el segundo es que es claro, en este tipo de negocios el cliente no sólo paga por el plato a consumir, lo hace además por los servicios que lo acompañan y que contribuyen a su plena satisfacción. (Acerenza, 2004).

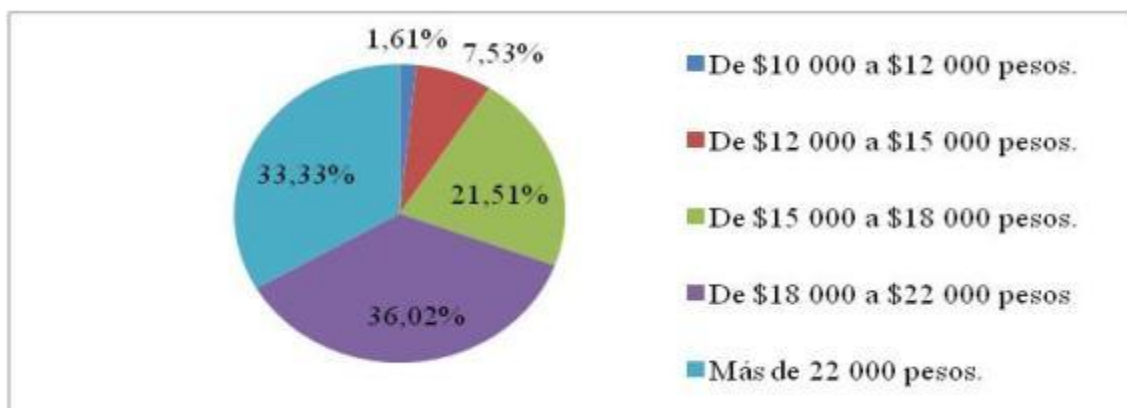
Estrategia de fijación de precios. Para fijación de precio existen dos métodos poco ortodoxos empleados comúnmente usados en el sector, uno consiste en que el costo de los alimentos sea un tercio del precio de la venta del plato y el otro, mucho más empleado, que es el que consiste en usar como referencia los precios de la competencia.

Para establecer los precios del menú se empleará una mezcla de estos dos métodos, usando como insumos los hallazgos encontrados en la encuesta, y teniendo en cuenta, además, los factores que más influyen en la fijación de precios para productos alimenticios bajo métodos más rigurosos, como lo son estructura de costos del restaurante, políticas gubernamentales y restricciones, percepción del consumidor acerca del producto a ofrecer y la situación y posición competitiva.(Acerenza, 2004).

Definición de precios de los productos. Con base en la estrategia de precios planteada, se procedió a la definición de precios así:

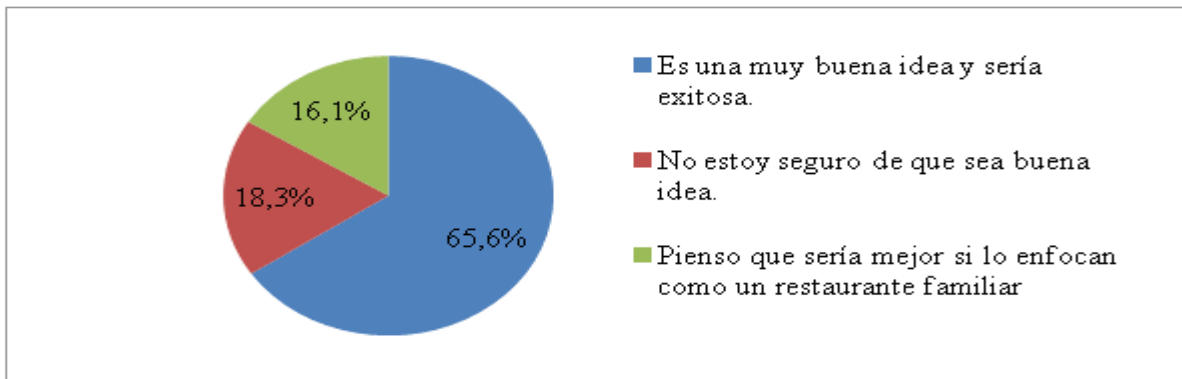
¹ <http://lema.rae.es/drae/?val=gastronomia>

1. Análisis de la competencia. Se analizaron los precios de la competencia y el promedio de gasto por personal reportado por los cuatro restaurantes estudiados en la Tabla 4. De ahí se tiene que el promedio de gasto por cliente es de \$23.250 pesos COP.
2. Hallazgos de la encuesta. Entre los hallazgos de la encuesta se tiene que más del 50% de la población, al asistir a un restaurante paga entre \$15.000 y \$22.000 pesos COP. Como se muestra en la Gráfica 13. Vale la pena resaltar, los valores mencionados, en este numeral y el anterior, corresponden al valor de la cuenta, es decir, que incluyen entradas, plato fuerte, bebidas, postre y/o licores.



Gráfica 13. Resultados encuesta: ¿qué monto paga en promedio cuando asiste a un restaurante?

Por otra parte, con respecto a la percepción del tipo de restaurante y su ambiente se encontró que el 65,6% de la población piensa que la idea de un restaurante de comida y ambientación costeña es buena y sería exitosa, como se muestra en la Gráfica 14.



Gráfica 14. Resultados encuesta: ¿qué opina de la idea de un restaurante tipo gourmet de comida y ambientación costeña, en Medellín?

- Asesoría de experto. Con la asesoría de la Chef Sucreña, María Flores Vergara, experta en comida costeña y administradora del restaurante La Marquesa, en Coveñas-Sucre, se escogieron los productos a ofrecer y se estimaron los respectivos costos de los ingredientes.

Siendo esta una etapa de prefactibilidad y dado que la realización de un análisis de los 30 productos resultaría bastante extenso y minucioso, y, se decidió hacer este y otros análisis por grupo de producto así:

Se estimó el valor de cada uno de los ingredientes de los 30 productos, encontrándose así el costo total de cada uno de ellos. Como se observa en el Anexo A, Luego se hizo una ponderación del costo de producto por grupo, teniendo en cuenta la frecuencia estimada de venta, encontrándose así el costo ponderado de cada grupo.

En adelante cada grupo de producto será tratado como un solo producto, de forma que en adelante los 5 productos ofrecidos en Cielo Caribe serán: entradas, plato fuerte, bebidas, postres y licores, como se observa en el Anexo B.

Tabla 12. Resumen costos y precios de venta de los 5 productos a estudiar (entradas, platos fuertes, bebidas, postres y licores)

Producto	Costo Ponderado de una entrada \$ COP	Precio de venta Ponderado de una entrada \$ COP
1 Entradas	1.235,5	2.060
2 Plato Fuerte	6.835,0	16.600
3 Bebidas	626,5	2.050
4 Postre	805,0	1.540
5 Licores	2.400,0	3.890

Como se observa, el principal producto, el plato fuerte, tiene un precio dentro del rango sugerido por la encuesta, los precios son aproximadamente entre 2 y 3 veces el costo del producto y contaron con el aval de la asesora, por lo que se considera cubierta en su totalidad la estrategia de precios.

11.4.3 Plaza

En la actualidad no existe una clasificación estándar de los diferentes tipos de restaurantes, sin embargo, por su ubicación, emplazamiento y tipo de servicio algunos estudiosos del tema los clasifican así:

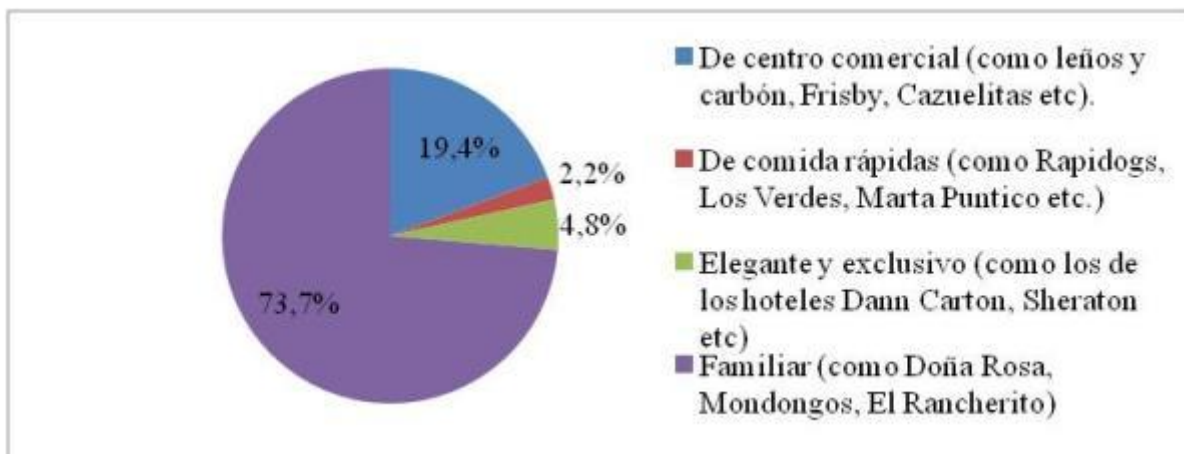
- De alta cocina o gourmet.
- Temáticos.
- Tipo bufet o self-service.

- Comida rápida o fast food.
- Take a way o de comida para llevar.
- De menú diario.

Por observación directa y teniendo en cuenta la anterior clasificación, se han identificado las características particulares en la ciudad de los diferentes restaurantes, como se muestran a continuación:

- Los restaurantes de alta cocina o gourmet, se ubican generalmente en lugares apartados y calmados, de no muy alto tráfico vehicular o peatonal. Son altamente costosos y exclusivos.
- Los restaurantes temáticos y de comida rápida han ido incrementando su presencia y posicionamiento en la ciudad, se ubican generalmente en sitios bastante visibles y de alta afluencia de público, como avenidas, centros comerciales, parques etc.
- Los restaurantes tipo bufet al igual que los tipo Take a way, no son propios de esta cultura y no se presencian con facilidad en la ciudad.
- Los de tipo menú diario, también llamado coloquialmente “corrientazo”, es muy popular en la ciudad, sobre todo en sectores de oficina, comerciales y barriales.

De la encuesta se tiene que un 73,7% del público le gustaría que Cielo Caribe fuera un restaurante tipo familiar, similar al de los restaurantes Doña Rosa, Mondongo´s y El Rancherito, como se muestra en la Gráfica 15.



Gráfica 15. Resultados encuesta: ¿preferiría que el restaurante fuese de qué tipo?

Finalmente, teniendo en cuenta características urbanas propias de Medellín, como su sistema vial, polos de desarrollo, Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y proyectos en ejecución, Servinformación, compañía especializada en georeferenciación y bases de datos trazó el mapa de intensidades de concentración de restaurantes en la ciudad, como se observa en la Figura 4 y la distribución cuantitativa por barrios, como se muestra en la Gráfica 16.

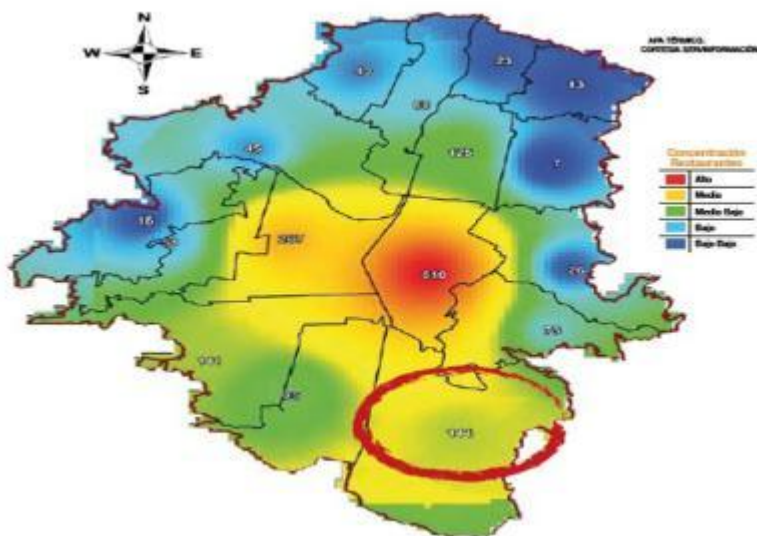
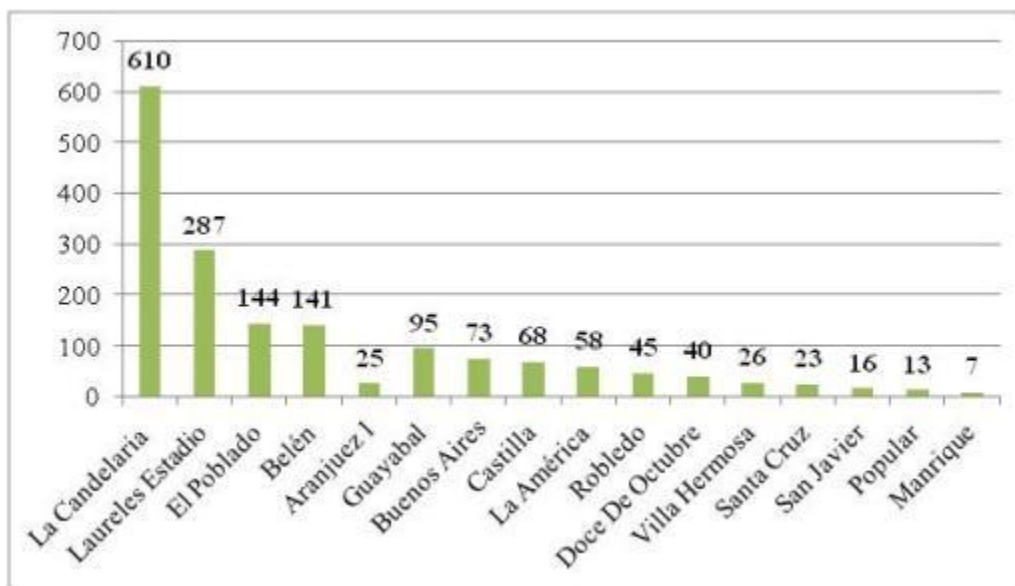


Figura 4. Mapa de concentración de restaurantes en Medellín



Gráfica 16. Distribución por barrios de restaurantes en Medellín.

Como se observa la mayor concentración de restaurantes en la ciudad se encuentra en la Candelaria (centro de la ciudad), seguido de los barrios Laureles-Estadio y Poblado.

Al tener en cuenta los hallazgos la observación directa a varios restaurantes, los resultados de la encuesta, el mapa de concentración y la distribución numérica de los restaurantes en Medellín, se decidió que, a pesar de que la densidad de restaurantes de la zona es alta, la mejor opción para ubicar Cielo Caribe es en el barrio Laureles, en los sectores cercanos a los Parque de Laureles (primer y segundo) o en la Avenida Nutivara; entre la avenida Bolivariana y la carrera 76, en la Figura 5 se muestra un mapa del sector descrito y se señala una ubicación tentativa.



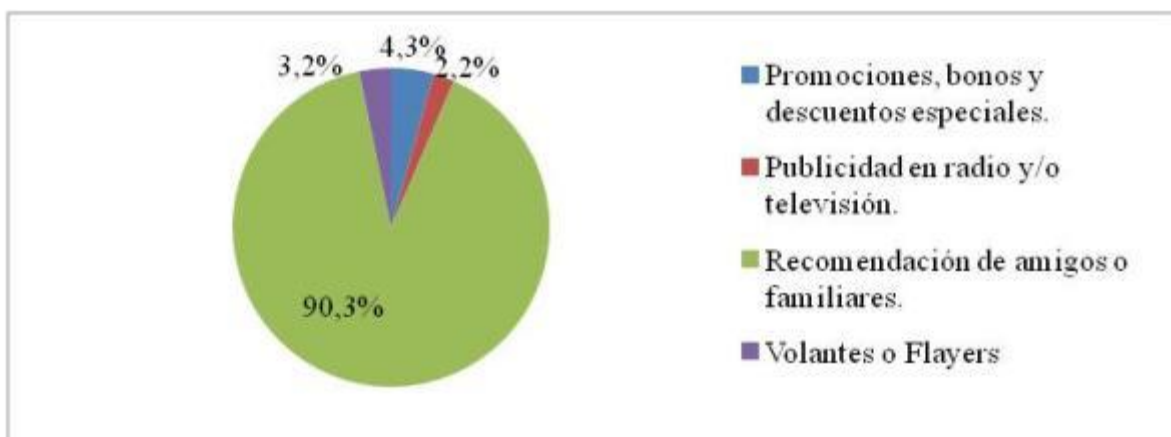
Figura 5. Sector seleccionado para el emplazamiento del restaurante y lugar tentativo

Con respecto al sector se puede decir que se caracteriza por estar cerca de una gran porción del público objetivo y/o por ser frecuentado por éste, se observa un tráfico vehicular medio a alto, sin embargo es tranquilo y seguro, de ambiente barrial, con grandes y frondosos árboles, amplias aceras y zonas de parqueo en las calles y en parqueaderos

privados. Se pueden identificar la presencia de varios restaurantes y de terrazas de comida, sin embargo se ha observado que en ocasiones los clientes deben esperar varios minutos para ingresar a los lugares. Ejemplos de estos restaurantes son: Crepes and Waffles, El D.F., La Pastizzeria entre otros.

11.4.4 Promoción

De la encuesta se tiene que la gente asiste a un restaurante por primera vez cuando ha sido referido por algún amigo o publicidad, antes que por promociones, bonos, descuentos, volantes, publicidad en radio o televisión. Como se muestra en la Gráfica 17. Estos resultados indican que la mejor estrategia de promoción debe ser la denominada Voz a Voz.



Gráfica 17. Resultados encuesta: cuándo asiste a un restaurante por primera vez, ¿cómo se entera de su existencia?

- Estrategia de promoción. Por su naturaleza, las estrategias de promoción voz a voz son generalmente aplicables a negocios ya establecidos, pues estas se basan en la

satisfacción del cliente para captar nuevos clientes en el círculo social del satisfecho.

Es por esta razón que su aplicabilidad en estrategias de lanzamiento es muy limitada.

Lo anterior condujo a que a pesar de que los resultados de la encuesta sugirieran que las promociones no funcionarían, se recurrirá a estas para dar a conocer el producto y para lograr una rápida penetración de este en el mercado.

Para este propósito, durante el periodo de adecuación del local (aproximadamente 3 meses) se recurrirá a una campaña de expectativa que consistirá en el uso de vallas publicitarias ubicadas en las afueras del local, indicando que próximamente ahí tendrá lugar un restaurante, se mencionaran algunas de sus características y se insinuaran otras, de tal forma que genere curiosidad.

Adicionalmente, se promocionará el lugar con publicidad en el periódico Gente Laureles, de circulación local y en la revista Paladares, de circulación departamental y en dos páginas web especializadas en gastronomía, diversión y esparcimiento. Por otra parte, se buscará que el programa de televisión Buen Apetito, emitido los sábados en la tarde en el canal regional Telemedellín, haga una nota mostrando lo novedoso del lugar.

Desde una semana antes del acto de inauguración se repartirán volantes en oficinas, semáforos, supermercados, restaurantes aliados y conjuntos residenciales invitando al acto inaugural. Con el fin de garantizar el éxito del evento inaugural, se repartirán 15 bonos de descuento del 50 % de un plato fuerte válido durante el evento.

Los 80 primeros asistentes a la inauguración recibirán un bono de descuento del 30% en un plato fuerte, con un mes valides y aplicable para su próxima visita.

El mes siguiente al día inaugural, se implementará la estrategia voz a voz, para esto se le invitará a los clientes a participar del programa Referidos Exitosos, que consistirá en darle un descuento del 30% en un plato fuerte por cada 3 personas, referidas en su nombre, que visiten Cielo Caribe. Para esto al cliente se le entregarán 6 tarjetas que contenga un código que lo identifique, las cuales deberá repartir entre sus referidos, quienes a su vez deberán entregar dicha tarjeta cuando asistan al restaurante, constituyéndose así en uno de los 3 Referidos Exitosos que se requieren para obtener el descuento.

A partir del primer mes, el programa de Referidos Exitosos continuará pero para obtener el descuento se requerirá que el número de clientes referidos exitosamente se eleve a 5 para obtener el descuento.

11.5 Proyección Y Ventas

Para la estimación de la proyecciones y ventas se procedió de la siguiente manera:

- **Estimación del número de clientes primer año.** Se inició estimando el número de clientes durante del primer y el noveno mes de funcionamiento, los cuales corresponden al tercer y doceavo mes de iniciada la ejecución del proyecto (tres primeros meses de montaje), así:

Donde:

T = Tamaño del mercado

a = Resultado de la encuesta: Porcentaje que asistiría por voluntad propia a Cielo Caribe.

b = Resultado de la encuesta: Porcentaje que asiste por lo menos una vez al mes a este tipo de restaurantes.

c_n = Porcentaje del mercado que se espera captar en el mes n.

Cl_n = Número de clientes en el mes n.

Por tanto:

877

1.331

- **Número de productos vendidos el primer año.** Como es de esperarse, no todos los clientes consumen todos los productos ofrecidos, por tal razón, con base en los hallazgos encontrados entrevista y observación estructurada mencionados en el numeral 0, se estimó el porcentaje y el número de clientes que consumen cada producto. Los resultados se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13. Consumo de productos en el primer y noveno mes de funcionamiento.

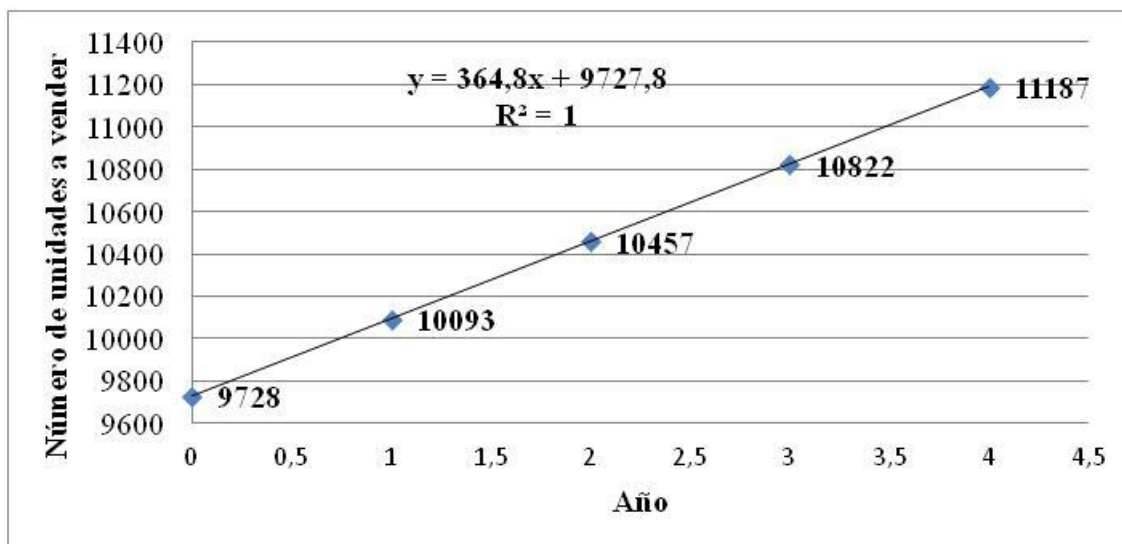
Producto	Porcentaje de clientes que consumen el producto	Consumo del primer mes de funcionamiento	Consumo del noveno mes de funcionamiento
Entradas	70%	621	931
Plato Fuerte	100%	887	1331
Bebidas	100%	887	1331
Postre	50%	444	665
Licores	30%	266	399

El consumo del resto meses se estimó haciendo una interpolación línea entre los valores del primero y el noveno. El consumo de cada producto el primer año, mostrado en la Tabla 14, se obtuvo como resultado de la suma de estos valores, dividido el número de meses de funcionamiento, multiplicado por los 12 meses tiene un año de total funcionamiento.

Tabla 14. Unidades de producto vendidas el primer año.

Producto	Unidades vendidas el primer año funcionamiento
Entradas	9728
Plato Fuerte	13897
Bebidas	13897
Postre	6948
Licores	4169

- **Proyección de unidades de producto a vender.** Con base en la tendencia de la producción bruta del sector de expendio de alimentos y bebidas, mostrado en la Gráfica 4, se proyectó el número de platos vendidos en los siguientes 4 años. En la Gráfica 17 se muestra la proyección realizada para el producto Entradas. Análogamente se procedió con los demás productos.



Gráfica 17. Proyección de entradas.

En la Tabla 15 , se muestra a la proyección de ventas de cada producto.

Tabla 15. Proyección de ventas (número de unidades a vender)

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrada	9728	10093	10457	10822	11187
Plato fuerte	13897	14262	14626	14991	15356
Bebidas	13897	14262	14626	14991	15356
Postres	6948	7313	7678	8043	8408
Licores	4169	4534	4899	5263	5628

12. ANÁLISIS TÉCNICO Y TECNOLÓGICO

12.1 Ingeniería Del Proyecto

12.1.1 Descripción del proceso.

Como se explico anteriormente el producto a ofrecer es mucho más que el plato de comida, es un servicio de alimentación que incluye la inmersión en una atmosfera temática, que se convierta en toda una experiencia para el comensal.

El proceso se inicia con la llegada del comensal al restaurante, donde lo estará esperando un mesero, quien le dará la bienvenida y lo ubicará en una mesa disponible y/o que el cliente prefiera, según la disponibilidad. En todo momento el mesero hablara con elementos propios de los costeños como lo son acentos, dichos y palabras, siempre de una manera amable y respetuosa.

El siguiente paso consiste en mostrar la carta al comensal por parte del mesero, quien a su vez permanecerá cerca para hacer recomendaciones y atender las preguntas y curiosidades que tengan los clientes. Una vez realizado el pedido el mesero pondrá la orden (comanda) en el tablero de órdenes, donde será leído por el chef. La preparación del plato se inicia cuando el auxiliar de cocina asignado por el chef, acomoda las porciones de los ingredientes. Previamente los auxiliares han hecho la preparación de los denominados alimentos prelistados, los cuales conservan sus propiedades horas después de su preparación como lo son el arroz, el plátano, la yuca entre otros.

Una vez preparado los alimentos se servirán en el plato con la disposición deseada. El mesero lo tomará y lo servirá en la mesa del comensal.

Una vez finalizada la comida, el mesero se encargará de levantar la mesa y le presentará la cuenta a los comensales, los asistirá en el pago en caso de ser necesario y los despedirá amablemente. Luego, limpiará y organizará la mesa de tal manera que quede lista para los siguientes comensales, finalmente entregará los platos y enseres usados para que sean lavados y organizados por los auxiliares de cocina. En la Figura 6 se observa el

diagrama de flujo del plato fuerte, por ser el producto que incluye todos los procesos. Este flujo es válido para el resto de productos, pero se debe tener en cuenta que habrá actividades que aplicables dependiendo el producto.

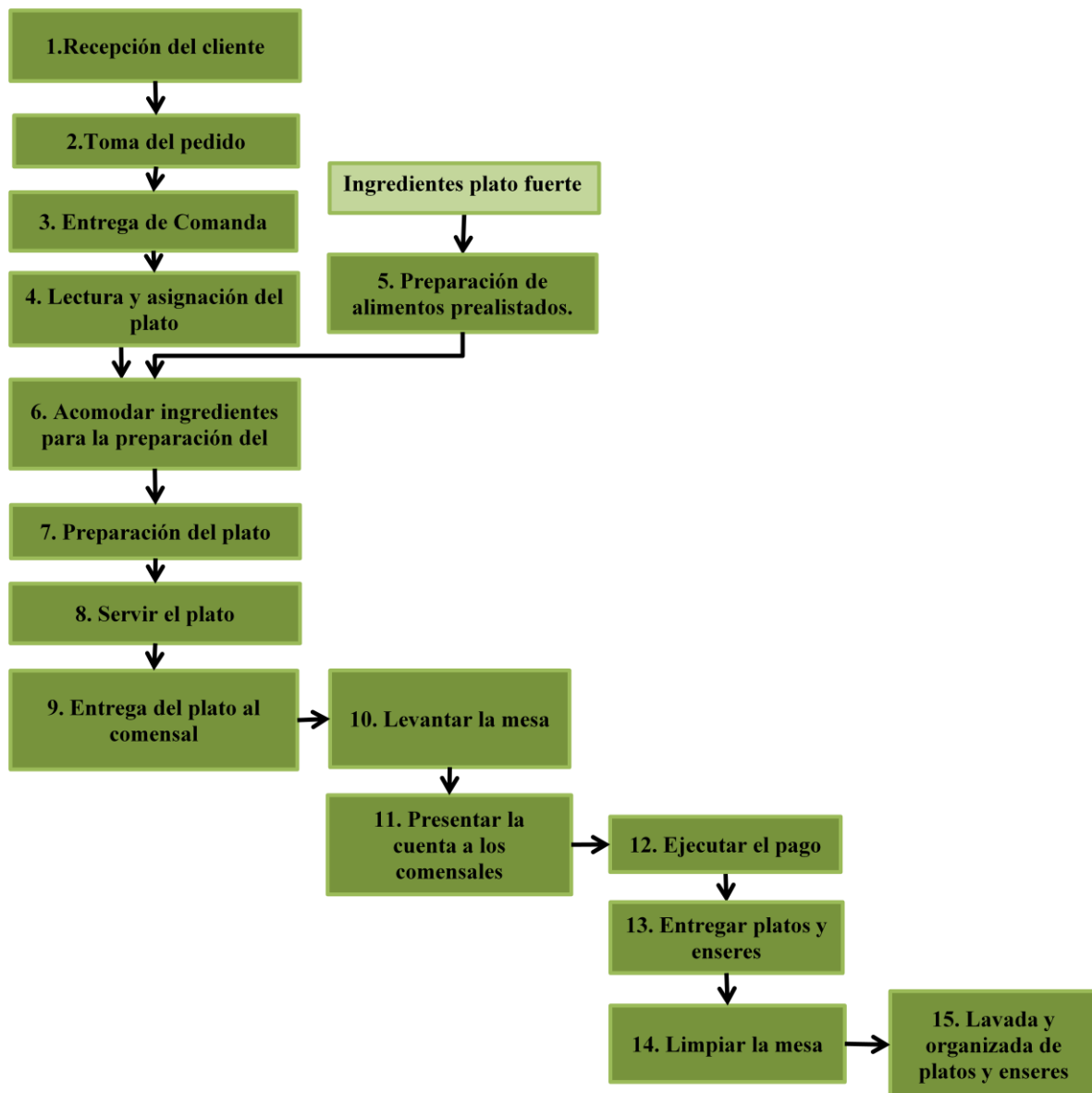


Figura 6. Diagrama de flujo del proceso – BDF.

12.1.2 Necesidades y requerimientos.

En Tabla 16, se relaciona las materias primas y las maquinarias, equipos y enseres requeridos, por actividad de proceso.

Tabla 16. Tiempos del proceso - necesidades y requerimientos.

No	Actividad	Duración (minutos)	Materias Primas	Maquinas, Equipos y Enseres.
1	Recepción del cliente	5		Juego comedor (1 Mesas 4 sillas) Decoración Aire Acondicionado Mantel
2	Toma del pedido	10		Carta de Menú Delantal. Dotación Uniformes empleados Tablero de ordenes
3	Entrega de Comanda	2		
4	Lectura y asignación del plato.	2		
5	Preparación de alimentos pre alistados	180	Ingredientes Plato fuerte	Mesón de acero inoxidable Estufa mixta con gas natural. Procesador de alimentos. Microondas. Licuadora. Freidora. Balanza electrónica. Horno convencional a energía eléctrica. Cafetera sencilla convencional. Abre latas eléctrico. Cava mixta (refrigeración / congelación). Timer o reloj contador con alarma. Olla a presión de 12 litros. Olla antiadherente. Profesionales 10 a 15 litros Juego de batería Royal 8 piezas, tapas de vidrio, antiadherente. Juego de 3 refractarias. Juego de 3 recipientes plásticos. Juego de cuchillos de cocinero. Juego de cucharas medidoras. dos calderos profesionales Juego de cedazos. Juego de embudos. Tablas plásticas para picar.
6	Acomodar ingredientes para la preparación del plato	5	Ingredientes prelistados	Igual a los de la actividad 5
7	Preparación del plato	10	Alimentos	Igual a los de la actividad 5

		cocinados	
8	Servir el plato	10	Plato Fuerte
9	Entrega del plato al comensal	3	Iguals a los de la actividad 5 Platos principales. Platos hondos. Pocillos de tinto. Bandejas (charoles). Juegos de cubiertos por 3 unidades. Vasos de vidrio. Individuales
10	Levantar la mesa	3	
11	Presentar la cuenta a los comensales	1	
12	Ejecutar el pago	3	Caja registradora
13	Limpiar la mesa	2	
14	Entregar platos y enseres	2	
15	Lavada y organizada de platos y enseres	30	

12.2 Costos y Gastos del proyecto.

12.2.1 Costos estimados de fabricación.

Los costos relacionados con las materias primas de cada uno de los productos se relacionan en el Anexo A. Como se mencionó, por practicidad en los cálculos la totalidad de los productos se agruparon en 5 productos, la ponderación realizada de los costos de estos se muestra en el Anexo B se muestra la ponderación del costo realizada para los 5 grupos de productos estudiados. El resumen de los resultados obtenidos ambos anexos se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17. Resumen costos y precios ponderados de cada producto.

Producto	Costo Ponderado de una entrada \$ COP	Precio de venta Ponderado de una entrada \$ COP
1 Entradas	1.236	2.500
2 Plato Fuerte	6.835	17.950
3 Bebidas	627	2.250
4 Postre	805	1.600
5 Licores	2.400	3.890

12.2.2 Costos mano de obra directa.

Como mano de obra indirecta se consideraron los 2 auxiliares de cocina y los 3 meseros, quienes devengan un S.M.M.L.V. mas el subsidio de transporte, en la Tabla 18 se muestran los costos asociados a estos cargos, los cuales incluyen el factor prestaciones del 1,54 y el incremento año a año con base en la inflación.

Tabla 18. Costos mano de obra directa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2 Auxiliar Cocina	1.868.436	\$1.926.171	\$1.982.993	\$2.038.913	\$2.082.954
3 Meseros	2.802.654	\$2.889.256	\$2.974.489	\$ 3.058.370	\$3.124.430
Meses de operación	9	12	12	12	12
Mano de obra directa	42.039.810	\$57.785.120	\$59.489.781	\$61.167.393	\$62.488.609

12.2.3 Costos maquinas, equipos y enseres (Inversión inicial).

En la Tabla 19 se listan los maquinas, equipos y enseres necesarios para el montaje de Cielo Caribe. Muchos de las maquinas, equipos o enseres se consideró no requieren registrarse por especificaciones técnicas, pues serán elegidas por el chef ajustándose al presupuesto. las especificaciones de los equipos que la requieren se muestran en el Anexo C.

Tabla 19. Costos maquinaria, equipos y enseres.

	Maquinas, Equipos o Enseres.	Cantidad	Unidad	Valor Unitario \$ COP	Valor Total \$ COP
1	Juego comedor (1 Mesas 4 sillas)	20	Und.	\$ 280.000	\$ 5.600.000
2	Decoración	1	Gobal	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
3	Aire Acondicionado	2	Und.	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000
4	Mantel	40	Und.	\$ 35.000	\$ 1.400.000
5	Carta de Menú	20	Und.	\$ 10.000	\$ 200.000
6	Delantal.	14	Und.	\$ 12.000	\$ 168.000
7	Dotación Uniformes empleados	10	Und.	\$ 78.000	\$ 780.000
8	Tablero de ordenes	1	Und.	\$ 40.000	\$ 40.000
9	Mesón de acero inoxidable	2	Und.	\$ 825.106	\$ 1.650.212

	Maquinas, Equipos o Enseres.	Cantidad	Unidad	Valor Unitario \$ COP	Valor Total \$ COP
10	Estufa mixta con gas natural.	1	Und.	\$ 3.245.000	\$ 3.245.000
11	Procesador de alimentos.	1	Und.	\$ 2.890.000	\$ 2.890.000
12	Microondas.	1	Und.	\$ 350.000	\$ 350.000
13	Licuadaora.	2	Und.	\$ 120.000	\$ 240.000
14	Freidora.	1	Und.	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
15	Balanza electrónica.	1	Und.	\$ 365.000	\$ 365.000
16	Horno convencional a energía eléctrica.	1	Und.	\$ 350.000	\$ 350.000
17	Cafetera sencilla convencional.	1	Und.	\$ 250.000	\$ 250.000
18	Abre latas eléctrico.	2	Und.	\$ 40.000	\$ 80.000
19	Cava mixta (refrigeración / congelación).	1	Und.	\$ 8.900.000	\$ 8.900.000
20	Timer o reloj contador con alarma.	2	Und.	\$ 20.000	\$ 40.000
21	Olla a presión de 12 litros.	2	Und.	\$ 180.000	\$ 360.000
22	Olla antiadherente. Profesionales 10 a 15 litros	4	Und.	\$ 250.000	\$ 1.000.000
23	Juego de batería Royal 8 piezas, tapas de vidrio, antiadherente.	1	Und.	\$ 180.000	\$ 180.000
24	Juego de 3 refractarias.	1	Und.	\$ 80.000	\$ 80.000
25	Juego de 3 recipientes plásticos.	40	Und.	\$ 20.000	\$ 800.000
26	Juego de cuchillos de cocinero.	1	Und.	\$ 140.000	\$ 140.000
27	Juego de cucharas medidoras.	1	Und.	\$ 35.000	\$ 35.000
28	dos calderos profesionales	2	Und.	\$ 220.000	\$ 440.000
29	Juego de cedazos.	1	Und.	\$ 7.000	\$ 7.000
30	Juego de embudos.	1	Und.	\$ 9.000	\$ 9.000
31	Tablas plásticas para picar.	2	Und.	\$ 80.000	\$ 160.000
32	Platos principales.	80	Und.	\$ 12.000	\$ 960.000
33	Platos hondos.	80	Und.	\$ 8.700	\$ 696.000
34	Pocillos de tinto.	80	Und.	\$ 3.700	\$ 296.000
35	Bandejas (charoles).	5	Und.	\$ 23.000	\$ 115.000
36	Juegos de cubiertos por 3 unidades.	80	Und.	\$ 8.000	\$ 640.000
37	Vasos de vidrio.	80	Und.	\$ 3.000	\$ 240.000
38	Individuales	80	Und.	\$ 7.000	\$ 560.000

	Maquinas, Equipos o Enseres.	Cantidad	Unidad	Valor Unitario \$ COP	Valor Total \$ COP
39	Caja registradora	1	Und.	\$ 600.000	\$ 600.000
				Total	\$42.266.212

12.2.4 Costos indirectos de fabricación (CIF).

En la Tabla 20 se muestran los costos indirectos de fabricación –CIF- asociados al restaurante.

Tabla 20. Costos indirectos de fabricación (CIF)

No	Concepto	Cantidad	Unidad	Frecuencia de adquisición	valor unitario	valor total	Costo anual
1	Servilletas	30	Paquete de 500 Und.	Mensual	\$ 700	\$ 21.000	\$ 252.000
2	Plásticos Flexible	12	Paquete por 300 Und.	Mensual	\$ 2.700	\$ 32.400	\$ 388.800
3	Mezcladores plásticos de bebidas calientes	2	Paquete por 1000 Und.	Mensual	\$ 1.000	\$ 2.000	\$ 24.000
4	Mezcladores de licor	2	Paquete por 500 Und.	Trimestral	\$ 7.800	\$ 15.600	\$ 62.400
5	Detergente	10	Bolsa de 500 gr	Mensual	\$ 23.000	\$ 230.000	\$ 2.760.000
6	Jabón de baño	6	Galones	Semestral	\$ 16.000	\$ 96.000	\$ 192.000
7	Sal de mesa	10	Bolsa por 1000 gramos	Mensual	\$ 1.200	\$ 12.000	\$ 144.000
8	Pimienta de mesa	5	Bolsa por 500 gramos	Mensual	\$ 2.000	\$ 10.000	\$ 120.000
9	Trapos de limpiar, sacudir y lavar	20	Und.	Mensual	\$ 4.000	\$ 80.000	\$ 960.000
10	Papel higiénico	6	Paquete por 18 rollos	Trimestral	\$ 12.000	\$ 72.000	\$ 288.000
11	Jabón de cocina	6	Frasco por 440 C.C.	Mensual	\$ 14.000	\$ 84.000	\$ 1.008.000
12	Desinfectante	12	Frasco por 2.000 C.C.	Mensual	\$ 8.000	\$ 96.000	\$ 1.152.000

No	Concepto	Cantidad	Unidad	Frecuencia de adquisición	valor unitario	valor total	Costo anual
13	Trapera	3	Und.	Trimestral	\$ 9.000	\$ 27.000	\$ 108.000
14	Escoba	3	Und.	Trimestral	\$ 8.000	\$ 24.000	\$ 96.000
15	Recogedor	3	Und.	Semestral	\$ 10.000	\$ 30.000	\$ 60.000
16	Balde de trapear	2	Und. Por 10 ltrs	Anual	\$ 12.000	\$ 24.000	\$ 24.000
17	Aromatizante	3	Frasco por 2.000 C.C	Mensual	\$ 8.500	\$ 25.500	\$ 306.000
18	Papel aluminio	10	Rollos	Mensual	\$ 6.450	\$ 64.500	\$ 774.000
19	Papel plástico	10	Rollos	Mensual	\$ 5.300	\$ 53.000	\$ 636.000
20	Desechables	1	Global	Mensual	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 960.000
21	Bolsas biodegradable verde	6	Paquete de 65x90 por 100 Und.	Mensual	\$ 12.000	\$ 72.000	\$ 864.000
22	Ambientador	2	Und.	Mensual	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 240.000
23	Libreta de comandas	2	Global	Semestral	\$ 30.000	\$ 60.000	\$ 120.000
24	cinta para caja registradora	1	Und.	Anual	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 276.000
25	Papel para caja registradora	10	Und.	Anual	\$ 12.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
26	Papelería (lapiceros, lápices, cuadernos, resmas de papel, borradores, marcadores entre otros)	1	global	Anual	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
27	Tinta de impresora	2	Global	Anual	\$ 34.000	\$ 68.000	\$ 816.000
28	Salsas de tomate, mayonesa y rosada, para la mesa.	10	Global	Mensual	\$ 45.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000
29	Cepillos de mango fuerte	6	Und.	Semestral	\$ 10.000	\$ 60.000	\$ 120.000
30	Azúcar dosificada en sobres	10	1 Paquete por 200 Und.	Mensual	\$ 4.000	\$ 40.000	\$ 480.000

No	Concepto	Cantidad	Unidad	Frecuencia de adquisición	valor unitario	valor total	Costo anual
31	Paños absorbentes multiusos	12	Paquete por 10 Und.	Mensual	\$ 6.000	\$ 72.000	\$ 864.000
32	toalla desechable de manos	12	Paquete por 100 Und.	Mensual	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 720.000
33	Esponjas	30	Und.	Mensual	\$ 800	\$ 24.000	\$ 288.000
34	Guantes de látex	12	Und.	Semestral	\$ 7.000	\$ 84.000	\$ 168.000
35	Endulzante en sobre	5	Paquete por 250 Und.	Mensual	\$ 5.000	\$ 25.000	\$ 300.000
						Total	\$26.011.200

13. ASPECTOS LEGALES

13.1 Tipo de Constitución

Para la constitución legal del restaurante Cielo Caribe se ha seleccionado el modelo SAS (Sociedad por Acciones Simplificada), porque este nuevo tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y permite diseñar mecanismos de direccionamiento de acuerdo a sus necesidades y porque facilita su composición, ya que permite constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante documento privado por sus signatarios (suscriptores) o mediante Escritura Pública, lo que permite un ahorro considerable en tiempo y dinero.

Otros aspectos que motivan la selección de este tipo de constitución son:

Que los socios, de haberlos, sólo son responsables hasta el monto de sus respectivos aportes, y no responderán por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Que permite al empresario fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, de acuerdo con sus intereses. Esto garantiza contar con unos estatutos flexibles que pueden ser adaptados a las condiciones y requerimientos especiales de cada empresario.

Que en este tipo de sociedad es más fácil hacer negocios. En la medida que su objeto social puede ser indeterminado, los terceros que vayan a contratar con la SAS no tiene que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que lo conforman, para saber si la sociedad tiene capacidad para hacer una determinada transacción económica.

Que el término de duración puede ser indeterminado, por lo tanto, los inversionistas reducen costos, al no tener que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.

Que por regla general no se exige revisor fiscal, por lo que los costos de operación se reducen comparativamente con otras sociedades obligadas a tenerlo.

13.2 Requisitos legales.

En Colombia los requisitos exigidos legalmente para iniciar el montaje de un restaurante y servicios afines y las respectivas instituciones donde se deben tramitar son los siguientes:

- Ante Cámara de Comercio: se debe verificar la disponibilidad del nombre, diligenciar el formulario de Registro y Matricula, diligenciar el anexo de solicitud del NIT ante la DIAN. (También se puede hacer en la DIAN), pagar el valor de Registro y Matricula y adquirir el certificado de Sayco y Acimpro.
- Ante notaría pública: Escritura Pública, la cual debe ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del Registro. Es importante tener en cuenta que todo tipo de sociedad comercial, si tienen menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesitan escritura pública para constituirse, por lo que en el caso de Cielo Caribe no se requerirá.
- Ante la DIAN: Se deberá inscribir el RUT (Registro Único Tributario) y tramitar la obtención del NIT (Numero de Identificación Tributaria).
- Ante la Secretaria de Hacienda de la Alcaldía. Se deberá tramitar el registro de Industria y Comercio, el registro de Uso del Suelo, registro de Condiciones Sanitarias (registro INVIMA) y el registro de Condiciones de Seguridad.

Los mencionados trámites ante las dos últimas instituciones pueden ser realizadas en la Cámara de Comercio de Medellín.

13.3 Norma Sanitaria para el funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines

De los anteriores requisitos se destaca El registro INVIMA, para el casos del proyecto estudiado se otorga básicamente siguiendo los lineamientos de la Norma Sanitaria para el funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines. Esta norma se basa en la resolución ministerial No. 363-2005/MINSA; plantea los siguientes objetivos, aplicación, y cumplimiento:

- Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines.
- Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines.
- Establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.
- Aplicación de la Norma Sanitaria. De conformidad con el artículo 6° del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA, la vigilancia sanitaria de los alimentos y bebidas que se comercializan en los restaurantes y servicios afines y, la verificación del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Norma Sanitaria, está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal.

La vigilancia sanitaria se sustentará en la evaluación de riesgos, las buenas prácticas de manipulación de alimentos y el programa de higiene y saneamiento, la misma que será ejercida por personal profesional calificado y capacitado en estos aspectos.

Cumplimiento de la Norma Sanitaria. Los establecimientos destinados a restaurantes y servicios afines deben ser de uso exclusivo para la preparación y expendio de alimentos y bebidas, de acuerdo a las disposiciones de la presente Norma Sanitaria. Los establecimientos de esta naturaleza que ya vienen funcionando deben adecuarse a lo dispuesto por dicha Norma Sanitaria.

14. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

14.1 Estructura Organizacional - Organigrama.

La estructura organizacional del restaurante será del tipo jerárquica lineal-funcional, la cual, como su nombre lo indica, muestra la autoridad de los cargos por medio de líneas verticales, facilitando así la división del trabajo y delegación tareas, sin que se confundan las funciones específicas de los diferentes cargos. Para la definición de la estructura y su conformación en cuanto a cargos y número de personas por cargo, se analizó la información disponible, principalmente la obtenida de los restaurantes estudiados en la. En la Figura 7 se observa la estructura jerárquica definida para Cielo Caribe.



Figura 7. Estructura jerárquica del restaurante

14.2 Definición Del Perfil Y Descripción De Los Cargos

14.2.1 Administrador – Cajero.

Profesional en administración de empresas o profesiones afines, con dos años de experiencia en cargos con manejo de personal y comercio. A su cargo tendrá 7 personas (1 Chef, 2 auxiliares de cocina y 4 meseros).

Sus entre sus responsabilidades se encuentran:

- Dirigir y coordinar todas las actividades y los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección, y control a fin de lograr los objetivos establecidos.
- Representar al restaurante frente a terceros.
- Dirección gastronómica
- Manejo de Personal

- Manejo de Proveedores.
- Estados Financieros.
- Registro adecuado de las ventas realizadas en el establecimiento.
- Manejo de la caja del restaurante.

El salario asignado al cargo es de 3 SMMLV, que corresponden a \$1.700.100 pesos COP.

14.2.2 Chef. Profesional En Gastronomía

Preferiblemente con especialización en comida típica colombiana y/o caribeña, o experiencia en la misma. A su cargo tendrá 2 personas (2 auxiliares de cocina) y su jefe inmediato será el administrador/cajero.

Sus entre sus responsabilidades se encuentran:

- Controlar los productos, bienes de la cocina y cuidando de los equipos y los utensilios.
- Elaboración de los distintos platos.
- Control de higiene de la cocina y empleados a cargo.
- Coordinar las tareas de sus auxiliares de cocina eficientemente.
- Realizar la compra de materias primas.

El salario asignado al cargo es de 3 SMMLV, que corresponden a \$1.700.100 pesos COP.

14.2.3 Auxiliares de cocina.

Cocinero con dos años de experiencia, preferiblemente con estudios en gastronomía. No tendrá personas a su cargo y su jefe inmediato será el Chef.

Sus entre sus responsabilidades se encuentran:

- Asistir y colaborar en la realización de los platos
- Aseo e higiene de platos, utensilios, maquinas, enseres y cocina en general.
- Cuidado de los bienes de uso de la cocina.
- Cuidado de su sector de trabajo.

El salario asignado al cargo es de 1 SMMLV, que corresponden a \$566.700 pesos COP.

14.2.4 Meseros.

Bachiller de buen aspecto, amable, atento y con disposición continua de servicio y aprendizaje. No requiere experiencia. Preferiblemente con acento de la costa Caribe de Colombia. Su jefe inmediato será el administrador-Cajero.

Sus entre sus responsabilidades se encuentran:

- Barrer y trapear el restaurante antes de abrir al público.

- Recibir amablemente a los comensales y ubicarlos dependiendo de la disponibilidad y preferencia.
- Mostrar la carta, hacer recomendaciones y responder preguntas sobre los productos.
- Llevar el pedido a la mesa.
- Recoger los platos, vasos y utensilios usados y desocupados por los clientes.
- Limpiar la mesa y dejarla lista para ser usada por los siguientes clientes.

El salario asignado al cargo es de 1 SMMLV, que corresponden a \$566.700 pesos COP.

14.3 Políticas De Gestión Del Talento Humano.

Para el restaurante Cielo Caribe se tendrá como prioridad en la gestión del talento humano, el bienestar, el cual estará relacionado con: pagos puntuales, cumplimiento en las obligaciones sociales: salud, seguridad social, ARP, y manejo de actividades de integración con el núcleo familiar.

Contratación. Es de vital importancia diseñar un proceso de contratación que brinde la seguridad de incorporar personal idóneo y con los perfiles que el restaurante requiere. Para ello se ha diseñado el siguiente proceso:

- **Reclutamiento:** A través una agencia de empleos, y con base en los perfiles requeridos para el cargo.

- **Evaluación:** Para este proceso se efectuarán exámenes de conocimientos, cuando se requiera. Se tendrán en cuenta recomendaciones, el acento costeño, amabilidad y destreza en el manejo de los comensales, exámenes médicos etc.
- **Selección de personal:** Las personas con los mejores perfiles, serán los seleccionados para pertenecer a la empresa.
- **Vinculación:** Se hará en la modalidad de contrato a término definido, por un período de seis (6) meses, renovable.

Entrenamiento. Este proceso será quizás uno de los más importantes, ya que de acuerdo con las políticas de la empresa, lo que se pretende es hacer que el cliente se sienta como en su casa, siendo esta la imagen institucional. Por lo tanto el entrenamiento se iniciara con este aspecto. Posterior se darán a conocer los procesos, políticas, funciones, responsabilidades y criterios de comportamiento. La principal lección a aprender por parte de los nuevos trabajadores es que en Cielo Caribe se está vendiendo un servicio que incluye una experiencia y no simplemente un alimento.

Evaluación del Desempeño. Se diseñará un formato de desempeño y evaluación, en el que se tendrá en cuenta la opinión del cliente. Además, se evaluará que tanto se rige el trabajador a los lineamientos, si se comporta acorde con la imagen y el ambiente que se quiere transmitir en el restaurante. Se incentivará el buen desempeño con bonificaciones.

15. EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

15.1 Supuestos Y Pronósticos.

Los supuestos macroeconómicos son utilizados en todas las proyecciones de ingresos, egresos e inversiones en propiedad, planta y equipo (PPE). La fuente de esta información son entidades como Bancolombia y Bloomberg. (GRUPO BANCOLOMBIA, 2012, <en línea>) Por otra parte, se realizaron pronósticos microeconómicos para las proyecciones de ventas.

Tabla 21. Variables macro y microeconómicas del proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Año	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,16%
Devaluación	-9,66%	6,15%	-2,47%	-9,09%	2,78%
IPP	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
Crecimiento PIB	4,85%	4,63%	4,36%	4,56%	4,47%
DTF T.A.	4,96%	5,70%	6,10%	6,93%	6,58%
CxC días (\$Pesos COP)	27.697.644	29.436.958	31.214.866	33.030.292	34.699.113
CxP días (\$Pesos COP)	21.957.665	25.140.677	26.529.281	27.974.112	29.434.712
Ventas (\$Pesos COP)	332.371.725	353.243.490	374.578.396	396.363.510	416.389.360
Ebitda (\$Pesos COP)	121.284.315	115.629.698	124.760.046	134.056.409	141.252.022

15.2 Resumen De Los Estados Financieros

15.2.1 Flujo de caja.

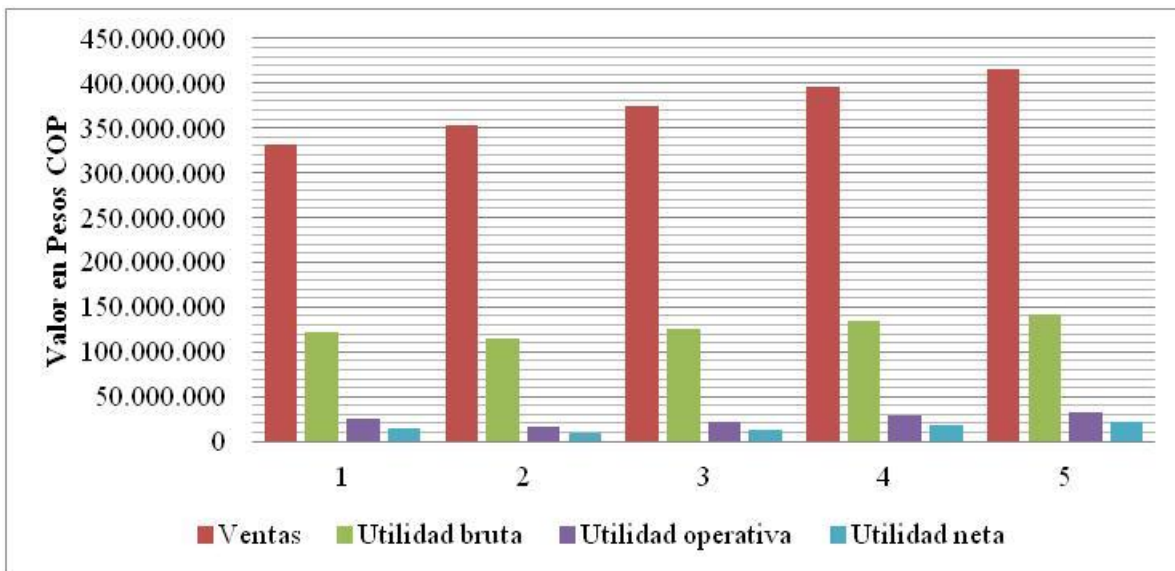
Como se observa en Tabla 19, la inversión requerida es de \$42 millones de pesos COP. Durante el horizonte de análisis Se observa un flujo de caja positivo, con un valor para el primer año de \$5,2 millones de pesos COP.

Financiación. De los 42 millones de pesos COP requeridos como inversión, 17 millones de pesos COP, correspondientes al 40%, son obtenidos a través de un crédito bancario a una tasa de interés del 10% e.a.

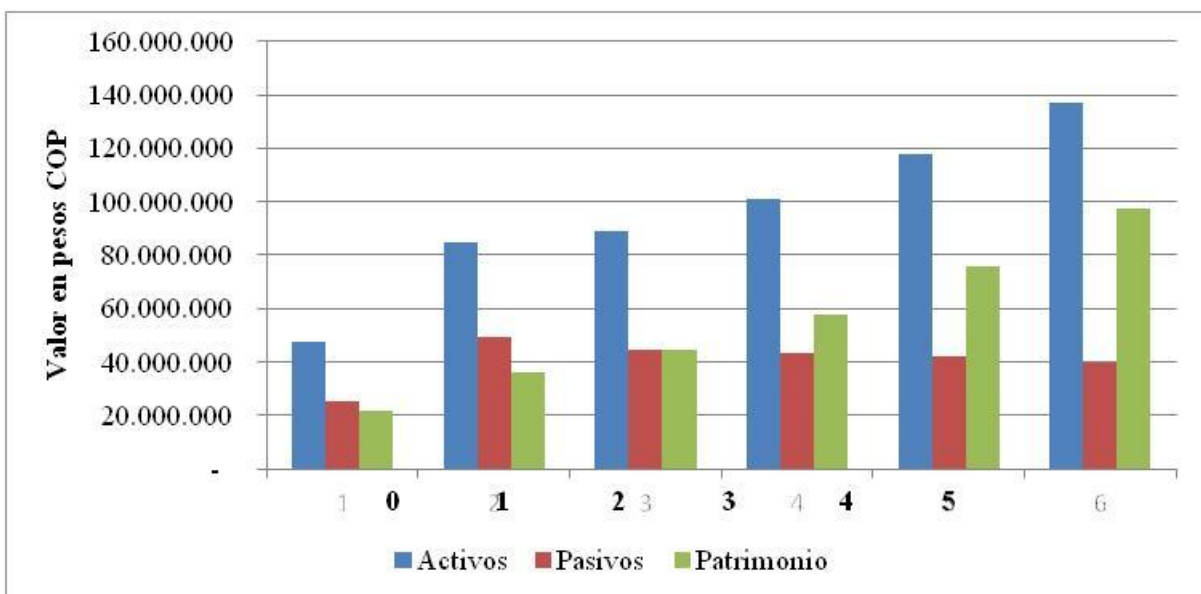
15.2.2 Estado de resultados y balance general.

De acuerdo a las proyecciones financieras del proyecto, se puede observar un comportamiento positivo en las utilidades bruta, operativa y neta que van en crecimiento en la medida en que transcurre el horizonte de análisis.

La utilidad operativa para el primer año es del 20% de la total y alcanzando un valor del 26% para el quinto año. Por su parte, la utilidad neta equivale, para el primer año a 19%, y se establece en 28,0%, para el quinto año. Del balance general, se aprecia el incremento proporcional entre los activos corrientes y las ventas, un moderado nivel de endeudamiento acorde con los supuestos operativos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, uso adecuado de inventarios y bajos gastos financieros. En la Gráfica 18 y Gráfica 19 se puede observar un resumen del estado de resultados y del balance general, respectivamente.



Gráfica 18. Resumen estado de resultados.



Gráfica 19. Resumen balance general.

15.2.3 Tasa mínima de rendimiento. TIO- WACC.

Se estimó que la tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor es del

27% , para llegar a este valor se recurrió principalmente al análisis de la prima de riesgo de la compañía, la cual de establece con base en: el tamaño de la empresa, posibilidad de escalamiento, dependencia de factores macroeconómicos, barreras de entrada y penetración al mercado, acceso a recursos financieros, participación del mercado, nivel de gerencia, entre otros. Como se observa en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 22. Estimación de la tasa mínima de rendimiento TIO-WACC

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL - WACC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. COSTO DE PATRIMONIO					
(+) Yield Bonos EE.UU. a 10 años	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
(+) Spread Bonos República Colombia	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%
(=) Tasa Libre de Riesgo (en USD)	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%
Beta Apalancado	0,83	0,88	0,73	0,72	0,72
Beta Desapalancado Sector <input type="text" value="(Promedio Mercado)"/>	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72
Deuda Financiera/Patrimonio	22%	34%	1%	0%	0%
Tasa Impositiva	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
(X) Prima Mercado Accionario USA	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Prima Inversión	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
(+) Prima Riesgo Compañía	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%	13,3%
(=) Costo de Patrimonio (Nominal en USD)	25,5%	25,5%	25,5%	25,5%	25,5%
(+) Devaluación (Diferencial Inflación COP/USA)	1,9%	1,7%	1,4%	1,0%	1,3%
(=) Costo de Patrimonio (Nominal en Pesos)	27,9%	27,6%	27,2%	26,7%	27,1%
(=) Costo de Patrimonio (Real en Pesos)	22,9%	22,8%	22,6%	22,4%	22,8%
2. COSTO DEUDA					
Costo de Mercado Deuda en Pesos (E.A.)	12,8%	14,2%	14,8%	15,6%	15,6%
Tasa de referencia (EA)	4,4%	5,8%	6,3%	7,0%	7,0%
Spread (EA)	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Beneficio Tributario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Costo Promedio Deuda en Pesos, con Beneficio Tributario (E.A.)	6,6%	9,5%	9,9%	10,4%	10,4%
Costo de Mercado Deuda en USD	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Libor (NASV)	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Spread (NASV)	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Beneficio Tributario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Costo Promedio Deuda en USD, en Pesos, con Beneficio Tributario (E.A.)	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
3. ESTRUCTURA DE CAPITAL					
Patrimonio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Deuda en Pesos	81,7%	74,9%	99,2%	99,6%	99,8%
Deuda en USD	18,3%	25,1%	0,8%	0,4%	0,2%
Deuda en USD	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL-WACC (Nominal en Pesos)	24,3%	23,1%	27,1%	26,7%	27,1%

15.2.4 Resultados de la evaluación.

Desde el punto de vista financiero el proyecto es viable, pues los valores de los dos principales indicadores muestran resultados favorables: el VPN, mayor que 0, con un valor

de 1.142.883 y la TIR, mayor que la tasa mínima de retorno que espera el emprendedor (27%), con un valor de 28,06%.

En el Anexo D se puede observar la totalidad de las tablas utilizadas y los resultados obtenidos en los análisis financieros, como lo son datos de entrada y supuestos, balance general, estado de resultados, flujo de caja libres e índices y resultados.

15.2.5 Analisis de sensibilidad.

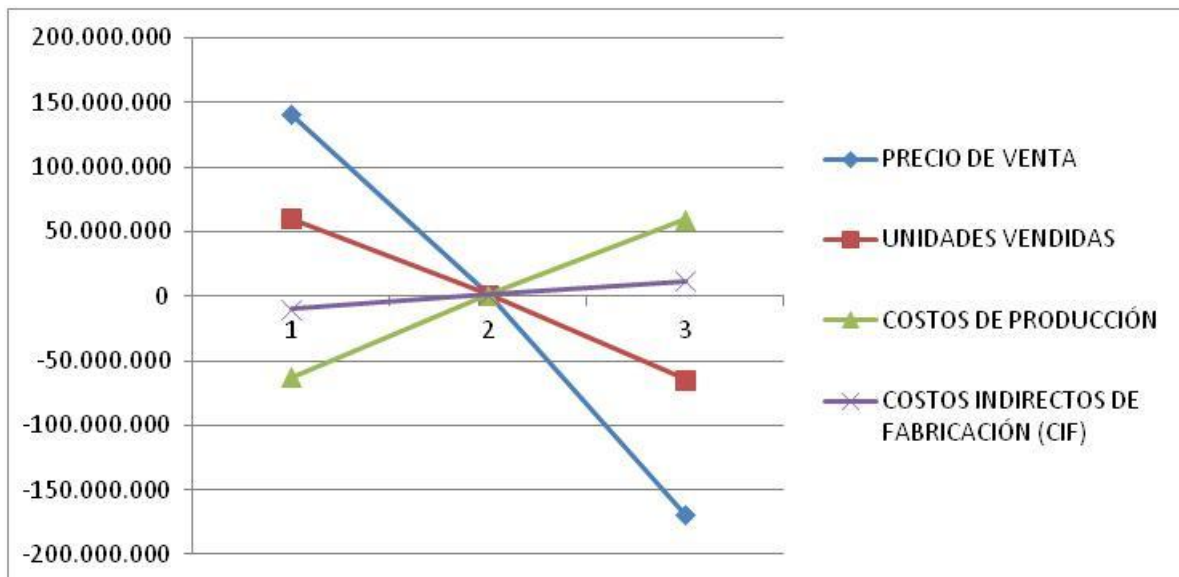
Por medio de este análisis se pretende encontrar cuales son las variables que mayor incidencia tienen en los valores obtenidos en el VPN, es decir, el comportamiento del VPN ante los cambios de las mismas. Las variables a estudiar, consideradas las más críticas son: precio de venta, unidades de producción, costos de producción y costos indirectos de fabricación (CIF).

Para esto se procedió a estimar el valor tomado por el VPN ante los valores mínimos y máximos que se consideran pueden llegar a tomar las diferentes variables, como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23. Variación del VPN ante cambios en las variables críticas.

	Estimado + 20%	Estimado	Estimado - 20%
Precio de venta	140.814.006	1.142.883	-169.095.827
Unidades vendidas	59.944.455	1.142.883	-64.735.842
Costos de producción	-62.719.680	1.142.883	59.506.188
Costos indirectos de fabricación (CIF)	-9.803.435	1.142.883	12.089.201

En la Grafica 20 se observa que la mayor pendiente se obtiene para la variable precio de venta, seguida por la de costos de producción, la de unidades de producción y costos indirectos de fabricación (CIF), lo que indica el orden de incidencia en la variación del VPN.



Gráfica 20. Variación del VPN ante cambios en las variables críticas.

16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se encontró que la situación que atraviesa el sector de expendio de alimentos y bebidas es bastante favorable, pues en los últimos años ha ido ascendiendo entre los renglones de la economía que más aportan al Producto Interno Bruto (PIB), lo cual lo hace destacable en el aspecto social porque es uno de los sectores más generadores de empleo.
- En el aspecto legal se encontró que a pesar de que existen leyes y normas que rigen el sector, la competencia desleal y la informalidad abundan. Esto causa dificultades no sólo a los negocios legalmente establecidos, quienes invierten grandes sumas de dinero para estar al día con las normas, sino que además no permite llevar un control acertado del comportamiento del mercado.
- Gracias a la investigación de mercados realizada, y basándose principalmente en la encuesta se logró estimar que el perfil del comprador es personas profesionales entre los 24 y 44 años de edad, pertenecientes a un estrato entre el 3 y el 5, que le gusta salir a restaurantes de la gama de Cielo Caribe, al menos una vez al mes, preferiblemente sábado-viernes a cenar, o viernes-sábado-domingo a almorzar. Le gusta la comida típica de su región Antioqueña y se siente orgullosa de ella, pero además valora y disfruta de la comida autóctona de otras regiones del país, en especial la costeña.
- Con la información encontrada en el análisis sectorial y los resultados de la investigación de mercados se logró estimar la magnitud de la demanda (tamaño y valor del mercado) y de la oferta. Lo que permitió concluir que a pesar del gran

número de restaurantes existentes, el mercado aun esta receptivo propuestas innovadoras.

- Por medio de un riguroso análisis técnico se logro estimar la maquinaria, los equipos y los enseres necesarios para el montaje del restaurante para el montaje del restaurante se requieren aproximadamente 43 millones de pesos COP, que incluyen todas la maquinarias, herramientas, enseres, utensilios, mesas, sillas, muebles y la decoración requerida.

Adicionalmente se estima que los costos de funcionamiento anual, para el primer año, ascienden a 202 millones de pesos COP, distribuidos así: 44,5 millones de pesos COP, en mano de obra; 131,5 millones de pesos COP, en materia prima y en costos indirectos de fabricación -CIF- , 26 millones de pesos COP. En anexo D-1, en las filas número 44, 46 y 47 se pueden observar los valores de estos costos durante el periodo de evaluación del proyecto.

- Por medio del análisis de sensibilidad se encontró que la variable mas sensible es la de precio de venta, por tanto esta debe ser a la que mas se le debe hacer un control.
- El proyecto motivo de estudio es viable financieramente, ya que presenta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28,08%, superior a la tasa mínima de rentabilidad esperada por el inversionista, por lo tanto, se puede decir que el proyecto genera valor.

17. BIBLIGRAFÍA

Agullo. (2012). Investigación y gastronomía en el Caribe colombiano. Disponible en http://www.inpsicon.com/elconsumidor/articulos/investigacion_gastro/investigacion_gastro.pdf

BANCOLDEX. (2012) Clasificación de empresa en Colombia. Disponible en: <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=315&catID=112>

BLOCK, Jason P.; SCRIBNER, Richard A. and DESALVO, Karen B. Fast food, race/ethnicity, and income: A geographic analysis. American Journal of Preventive Medicine, Volume 27, Issue 3, October 2004, Pages 211-217 . doi:10.1016/j.amepre.2004.06.007

BRYANT, Rachel; DUNDES, Lauren. Fast food perceptions: A pilot study of college students in Spain and the United States Appetite, Volume 51, Issue 2, September 2008, Pages 327-330 doi:10.1016/j.appet.2008.03.004

CURTIS, Kynda R. COWEE, Margaret W. HAVERCAMP, Michael. MORRIS, Robert. GATZKE, Holly. Marketing local foods to gourmet restaurant: a multi-method assessment. University of Nevada Cooperative Extension. Volumen 46, N° 6. Diciembre 2008. Disponible en: <http://www.joe.org/joe/2008december/rb2p.shtml>

DANE. (2012) Proyecciones de población. Disponible en: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72

DUERKSEN, Susan C., ELDER, John P., ARREDONDO, Elva M., AYALA, Guadalupe X., SLYMEN, Donald J., CAMPBELL, Nadia R., BAQUERO, Barbara. Family Restaurant Choices Are Associated with Child and Adult Overweight Status in Mexican-American Families. Journal of the American Dietetic Association, Volume 107, Issue 5, May 2007, Pages 849-853. doi:10.1016/j.jada.2007.02.012

FOOD SERVICE DE TEAM. Hoteles, casinos y restaurantes consumen \$ 1.5 billones de al año de comida. Disponible en: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/hoteles-casinos-restaurantes-consumen-15-billones-ano-comida/153933>

GOMEZ g. Constanza. (2001). La industria gastronómica en Colombia sigue creciendo. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/la-industria-gastronomica-colombia-sigue-creciendo>

GRUPO BANCOLOMBIA, Investigaciones Económicas y Estrategias [Internet]. 2012 [acceso 25 de julio de 2012]. Disponible en: <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx>

JEVŠNIK, M., HLEBEC, V., RASPOR, P. Consumers' awareness of food safety from shopping to eating Food Control, Volume 19, Issue 8, August 2008, Pages 737-745. doi:10.1016/j.foodcont.2007.07.017

LA BARRA. (2012). El mercado de la hospitalidad. Disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articles-218036_archivo_pdf3.pdf

PHILLIPS, Jon C. and PETERSON, H. Christopher. Strategic Marketing Decisions for Organic Agricultural producers. International food and agribusiness management review. Volume 10, Issue 1, 2007. Disponible en http://www.ifama.org/tamu/iama/members/articles/v10i1/20061004_Formatted.pdf

PIZAM, Abraham. 2012, What is the hospitality industry and how does it differ from the tourism and travel industries? .Editor-in-Chief University of Central Florida, February 2009. doi:10.1016/j.ijhm.2009.01.001

PROEXEPORT COLOMBIA. (2012). Gastronomía colombiana. Disponible en: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/gastronomia-colombiana>

QUINN C., Anne. Libro: Dictionary of Food Science and Technology. Blackwell Publishing. 2005. Pag. 136 y 360. ISBN 1-4051-2505-5. Disponible en: <http://books.google.com/books?id=YWmcHr7AVvwC&pg=PP8&dq=Dictionary+of+Food+Science+and+Technology.+ISBN+1-4051-2505-5.&hl=es>

RYDELL, Sarah A; HARNACK Lisa J; OAKES, Michael; STORY, Mary; JEFFERY Robert W. and FRENCH, Simone A. Why Eat at Fast-Food Restaurants: Reported Reasons among Frequent Consumers. Journal of the American Dietetic Association, Volume 108, Issue 12, December 2008, Pages 2066-2070. doi:10.1016/j.jada.2008.09.008

SITUR (2010). Sistema de indicadores turísticos. Informe diciembre de 2010. Disponible en:- <http://www.situr.gov.co/images/boletines/informeconsolidado2010.pdf>

SURA (2012). Restaurante. Disponible en:

<http://www.sura.com/pec/Archivos/PDF/RestaurantesVFbannercrucigra.pdf>

VIVIR EN POBLADO(2012). Los nuevos restaurantes en Medellín. Disponible en:

http://vivirenelpoblado.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3146

Wikipedia. (2012) Pueblo Wayúu. Disponible en:

http://es.wikipedia.org/wiki/Pueblo_way%C3%BAu

WIKIPEDIA. (2012). Arhuaco. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Arhuacos>

Wikipedia. Medellín. (2012.) Disponible en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Medell%C3%ADn>

ANEXOS

Anexo A. Desglose De Productos Por Ingredientes.

1. ENTRADAS

1 Arepa e´ huevo

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Harina pan	500	gr	3000	300
Cubos de caldo de gallina	2	Und.	1000	100
sal	2	cucharadas	200	20
huevos	10	Und.	3000	300
Aceite	500	ml	3500	350
Carne molida	250	gr	1500	150
ají	125	gr	500	50
tomate	250	Gr	1000	100
cebolla	250	Gr	800	80
Total Ingredientes			14500	1450

2 Carimañola

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Yuca	2	Kg	2800	280
Carne Molida o Queso	250	Gr	1500	150
Ajo	5	dientes	500	50

Sal	1	cucharada	200	20
verduras de aliño	1	porción	500	50
Aceite	250	MI	1800	180
Suero	2	tazas	5000	500
Total Ingredientes			12300	1230

3 Empanadas

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Harina pan	500	Gr	3000	300
Carne Molida	250	Gr	1500	150
verduras de aliño	1	porción	1500	150
Suero	2	tazas	5000	500
Ajo	5	dientes	500	50
Sal	1	cucharada	200	20
cebolla	250	Gr	800	80
Cubos de caldo de gallina	2	Und.	1000	100
Aceite	500	MI	3500	350
Queso	250	Gr	1500	150
Total Ingredientes			12500	1250

4 Deditos

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
---------------------	-----------------	---------------	---------------------------------------	-------------------------

Harina de trigo para congelados	1	Kg	2000	200
Queso	250	Gr	1500	150
Margarina vitina	125	Gr	1000	100
Sal	1	cucharada	200	20
escencia de mantequilla	100	Gr	3000	300
Aceite	500	MI	3500	350
Total Ingredientes			11200	1120

5 Quibbe

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Trigo	250	Gr	3000	300
Carne Molida	250	Gr	3000	300
Cebolla	125	Gr	400	40
Ají	125	Gr	500	50
Sal, Pimienta y Hierba buena	1	porción	1000	100
Verduras de aliños	1	porción	1000	100
Aceite	500	MI	3500	350
Total Ingredientes			12400	1240

2. PLATOS FUERTES

1 Cazuela de Mariscos

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
--------------	----------	--------	------------------------------	-----------------

Mariscos, Camarones, filete de pescado, Mejillones, Chipichipi, Calamar, caracol y Pulpo)	3500	gramos	100000	10000
verduras (cebolla larga, Cebolla roja, pimentón, apio)	1	global	20500	2050
Margarina	6	cucharadas	1800	180
Caldo de pescado o Marisco	6	Tazas	6000	600
Harina de trigo	5	cucharadas	600	60
Leche de coco	1	Taza	6000	600
Brandy	6	copa de licor	5500	550
picante	1	Pizca	300	30
Asafran	1	Pizca	300	30
Arroz con coco	10	porciones	15000	1500
Plátanos (patacones)	7	plátanos	3500	350
		Total	159500	15950
		Ingredientes		

2 Sancocho de Gallina

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Gallina	1,5	Und.	45000	4500
Ñame	1	kg	3000	300
Yuca	1	Kg	1200	120
Plátanos Verdes	2	Und.	1500	150
Papa	750	gr	1500	150
AjÍ dulce	500	gr	2500	250
Cebolla larga	500	gr	1500	150

Cebolla roja	250	gr	800	80
Pimienta de olor	1	pizca	500	50
Zanahoria	400	kg	800	80
Col	1	mazo	1000	100
Comino	1	sobre	300	30
Sal	1	cucharada	300	30
Aguacate	3	Und.	6000	600
Arroz	750	gr	3000	300
Total			68900	6890
Ingredientes				

3 Carnero Sabanero o chivo guajiro guizado

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Carnero deshuesado	4	Kg	48000	4800
Cerveza	1	botella	2000	200
Pimentón	1	Und.	1000	100
Mostaza	1	sobre	2000	200
Coca-Cola	1	botella	1000	100
Salsa Negra	1	sobre	2000	200
Finas hiervas	1	porción	1000	100
Yuca	2	kg	2500	250
Cebolla	1	porción	1000	100
Tomate	1	porción	1500	150
Ají	1	porción	1000	100
Aceite	1	porción	1000	100
Vinagre	1	porción	2000	200
Sal	1	bolsa	3500	350
Total			69500	6950

Ingredientes				
4 Bandeja de Pescado				
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Cabeza de Pescado	1,25	kg	9000	900
Postas de pescado	10	Und.	28000	2800
Plátanos verdes	4	Und.	2000	200
Cocos	3	Und.	6000	600
Arroz	750	gr	2500	250
Aceite	1	porción	3500	350
Sal	1	porción	300	30
Repollo	1	porción	1500	150
Cebolla blanca	1	porción	1000	100
Tomate	1	porción	1000	100
Cilantro	1	porción	500	50
Vinagre	1	porción	500	50
Ajo	1	porción	300	30
Pimentón	1	porción	500	50
Cebolla larga	1	porción	1500	150
Ají Dulce	1	porción	1000	100
		Total	59100	5910
5 Mote de queso				
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Ñame espino	2	Kg	6000	600
Ñame criollo	1	Kg	3000	300

Queso costeño	750	Kg	5250	525
Cebolla roja	250	Kg	700	70
Pasta	1	sobre	3000	300
Aceite	1	taza	800	80
Limonos	3	Und.	1000	100
Berenjenas	3	Und.	1200	120
Cubo de caldo de gallina	1	Und.	300	30
Arroz	750	gr	2250	225
Frijol	250	gr	1200	120
Ají dulce	10	Und.	500	50
Cebolla larga	1	tallo	500	50
Ajo	3	Dientes	500	50
Chuletas de tocino	10	Und.	15000	1500
Sal	3	Cucharadas	500	50
Plátano	4	Und.	2000	200
		Total	43700	4370
		Ingredientes		

6 Arroz Apastelado

Ingredientes	cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Arroz	750	gr	3000	300
Espinazo de cerdo	2	Kg	20000	2000
Ají dulce	500	gr	2500	250
Cebolla roja	500	gr	1200	120
Cebolla larga	0,5	Und.	1300	130
Color	1	porción	300	30
Comino	1	porción	300	30
Vinagre blanco	1	botella	2000	200

Pimienta de olor	2	papeletas	3000	300
Yuca	2	Kg	2500	250
Cebollín	1	porción	1200	120
Cebolla roja	1	porción	800	80
Tomate	1	porción	300	30
Picante	1	porción	300	30
Total			38700	3870
Ingredientes				

3. BEBIDAS

1 Jugo de frutas en agua o en leche

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Valor para 10 Unidades	Valor Unidad
Fruta en Fresco	1	porción	8.000	800
Azúcar	250	gr	600	60
Leche	1	litro	2.200	220
Total ingredientes – Jugo en agua			8.600	860
Total ingredientes – Jugo en leche			10.800	1.080

4. POSTRES Y LICORES.

Se compran listos para la venta en los valores usados en los cálculos.

Anexo B. Ponderación Del Costo Y Del Precio De Venta De Los Productos.

Ponderación del costo y el precio de venta para entradas.

Entradas	Costo \$ COP	Porcentaje estimado de frecuencia de venta.	Costo Ponderad o de una entrada \$ COP	Precio de venta \$ COP	Precio de venta Ponderado de una entrada \$ COP
1 Arepa e´ huevo	1.450	15%	217,5	3000	450
2 Carimañola	1.230	20%	246,0	2500	500
3 Empanadas	1.250	20%	250,0	2500	500
4 Arepita e Queque ó Arepa de queso sabanera	1.120	15%	168,0	2000	300
5 Deditos	1.120	15%	168,0	2000	300
6 Quibbe	1.240	15%	186,0	3000	450
TOTAL			1.235,5		2.500

Ponderación del costo y el precio de venta para plato fuerte.

Plato Fuerte	Costo \$ COP	Porcentaje estimado de frecuencia de venta.	Costo Ponderado de un plato fuerte. \$ COP	Precio de venta \$ COP	Precio de venta Ponderado de un plato fuerte. \$ COP
1 Bandeja de pescado	6.950	20%	1.390	15.000	3000
2 Cazuela de Mariscos	15.950	10%	1.595	35.000	3500
3 Mote e queso	4.370	15%	656	15.000	2250
4 Carnero Sabanero o chivo guajiro guisado	6.950	15%	1.043	20.000	3000
5 Arroz apastelado de cerdo.	3.870	20%	774	15.000	3000
6 Sancocho de Carne Salá o de Gallina Criolla	6.890	20%	1.378	16.000	3200
TOTAL			6.835		17950

Ponderación del costo y el precio de venta para bebidas.

Bebidas	Costo	Porcentaje	Costo	Precio	Precio de venta
	\$ COP	estimado de	Ponderado	de venta	Ponderado de
		frecuencia	de una	\$ COP	una bebida.
		de venta	bebida		\$ COP
			\$ COP		
1 Jugo Naturales	910	20%	182	3500	700
2 Jugos Naturales	1130	15%	169,5	4000	600
Autóctonos o en leche					
3 Mazamorra / Chicha / Peto	800	5%	40	2000	100
4 Gaseosas	800	25%	200	2000	500
5 Café o tinto	100	30%	30	1000	300
6 Aromática	100	5%	5	1000	50
TOTAL			626,5		2250

Ponderación del costo y el precio de venta para postres.

Postre	Costo	Porcentaje	Costo	Precio	Precio de venta
	\$ COP	estimado de	Ponderado	de venta	Ponderado de
		frecuencia	de un	\$ COP	un postre
		de venta	postre		\$ COP
			\$ COP		
1 Enyucao con Helado de coco.	2.000	15%	300	3.000	450
2 Panelita	750	25%	187,5	1.500	375
3 Alegrías	750	15%	112,5	1.500	225
4 Bolitas de Tamarindo	500	15%	75	1.000	150
5 Jalea de Tamarindo	500	10%	50	1.000	100
6 Helados Sampuesano	400	20%	80	1.500	300
TOTAL			805		1.600

Ponderación del costo y el precio de venta para licores.

Licores	Costo	Porcentaje	Costo	Precio de	Precio de venta
	\$ COP	estimado de	Ponderado	venta	Ponderado de
		frecuencia	de una	\$ COP	una bebida.
		de venta	bebida		\$ COP
			\$ COP		
1 Cerveza Costeñita	700	20%	140	1.500	300
2 Cerveza Águila y Águila Light	900	35%	315	2.000	700
3 Cerveza Polar	1.200	10%	120	2.500	250
4 Wisky Buchanans por Trago	3.125	10%	312,5	4.200	420
5 Wisky Old Par por Trago	3.125	10%	312,5	4.200	420
6 Botella de Vino Blanco/ Rojo	8.000	15%	1.200	12000	1.800
TOTAL			2.400		3.890

Anexo C. Especificaciones Técnicas Maquinas, Equipos Y Enseres Que Lo Requieren.

1. Balanza electrónica.

Gabinete y plato construido en acero inoxidable, lo cual brinda mayor higiene con el contacto con los alimentos además en la facilidad en la limpieza. La L-eq esta equipada con tarjeta interfase RS-232, para poder conectar su bascula una computadora, punto de venta.

Capacidad: 5 Kilos

Corriente Eléctrica: 110v/60hz (220v/50 hz Opcional)

Dimensiones Exteriores: ancho 25cm, largo 25.5 cm. alto 11cm

Dimensiones del plato: 20X24cm



2. Mesón de acero inoxidable.

Marca: **ITRACER**

Superficie fabricada en lámina de acero inoxidable AISI 304-2B austenítico y antimagnético calibre 18, reforzada con perfiles en forma de "U" en el mismo material. Frente y laterales a 90 grados.

Sumidero industrial calibre 18 soldado a la mesa embebido hacia el punto de desagüe.

Espaldar o salpicadero en los puntos de contacto contra la pared de 100mm Entrepaño donde el espacio lo permita en acero inoxidable calibre 18 Patas tubulares de acero inoxidable calibre 18 de 1,1/2" diámetro, con base niveladora para ajustes de nivel.

Dimensiones: 2000x600x860mm

Dimensiones Pozuelo 500x400x250mm

Equipo fabricado por ITRACER COMERCIAL S.A.S



3. Procesador de alimentos.

Seguridad magnética en la tapa.

Motor monofásico de 550 w, 075 hp.

Rebana, ralle, cubique y pique rápidamente.

Construido en aleación especial de aluminio y magnesio.

No incluye discos

Dimensiones 59 x 29 x 56 cm.



4. Estufa de mixta a gas natural.

Mueble exterior construido totalmente en acero inoxidable.
 Tubo de alimentacion tipo 40 de 3/4 de diametro.
 Incluye válvulas para gas
 Bandeja recolectora en acero inoxidable.
 Perillas de termoformado resistentes al calor e irrompibles.
 Incluye entrepaño en acero inoxidable.
 Incluye Transporte e instalación (no obra civil)
 Equipada con quemadores a gas de hierro fundido de 26,000 BTU/HR cada una.
 Parrillas de superficie de hierro fundido con diseño especial integrado y super forzado.
 Plancha freidora intermedia de hierro fundido con canal para grasa, con un quemador lineal en hierro fundido.
 Pilotos atmosféricos de flama continua y comunicador con proteccion contra derrames.

5. Freidora industrial.

Fabricada en acero inoxidable
 Capacidad de 25 litros.
 Bajo consumo de gas
 Posee válvula de control unitrol
 Capacidad calorifica de 105,000 BTU
 Tubos en acero inoxidable e internamente refractores para calentamiento directo al aceite
 Desfogue en la parte posterior
 Incluye dos canastillas
 Posee termopila de seguridad y válvula unitrol
 Patas tubulares de acero inoxidable calibre 18 de 1,1/2" diámetro, con base niveladora para ajustes de nivel.
 Incluye Transporte e instalación (no obra civil)

6. Cava mixta (Refrigerador/Congelación).

Marca: **ITRACER**
 Fabricada con lámina de acero inoxidable 304-2B calibre 18,20,22 en su interior, el cuerpo exterior en acero inoxidable.
 Aislamiento con poliuretano de alta densidad de 70mm. Interiormente tiene 6 parrillas encauchetadas con posibilidad de graduación de altura.
 En el frente 2 puertas con bisagras autocerrantes, chapa con tiradera.
 Subfondos inferiores que evitan el contacto de los alimentos con el piso de la nevera. Enfriamiento por aire forzado con evaporador.
 En el exterior la nevera incorpora:
 *Termómetro control indicador de la temperatura.
 *Control para descongelación automática.
 *Luz piloto indicadora de operación.
 *Suiche totalizador para suspender el suministro de energia sin desconectar el equipo.
 *Compresor de 1 H.P.
 Refrigerante: 404a Ecológico.
 Temperatura de operación: -12° a - 15° C
 Consumo: 2.12 Kw / hora
 Luz interior tipo "marina" que se enciende al abrir las puertas.
 4 ruedas de poliuretano de 4" para trabajo pesado.
 Voltaje: 220 V.A.C. / 60Hz. / 2 F + N + Tierra.
 Capacidad en litros: 1291.
 Peso neto 331 kilos peso bruto 360 kilos
Dimensiones:1650x800x2080 mm
Equipo fabricado por ITRACER COMERCIAL S.A.S



Anexo D. Tablas De Análisis Financieros

Anexo D-1: Supuestos Y Datos De Entrada

Fila #	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Variables Macroeconómicas						
2	Inflación	%	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,16%
3	Devaluación	%	-9,66%	6,15%	-2,47%	-9,09%	2,78%
4	IPP	%	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
5	Crecimiento PIB	%	4,85%	4,63%	4,36%	4,56%	4,47%
6	DTF T.A.	%	4,96%	5,70%	6,10%	6,93%	6,58%
7	Ventas, Costos y Gastos						
8	<u>Precio Por Producto</u>						
9	Precio Entrada	\$ / unid.	2.500	2.577	2.653	2.728	2.787
10	Precio Plato Fuerte	\$ / unid.	17.950	18.505	19.051	19.588	20.011
11	Precio Bebida	\$ / unid.	2.250	2.320	2.388	2.455	2.508

Fila #	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
12	Precio Postre	\$ / unid.	1.600	1.649	1.698	1.746	1.784
13	Precio Licor	\$ / unid.	3.890	4.010	4.129	4.245	4.337
14	<u>Unidades Vendidas por Producto</u>						
15	Unidades Entrada	unid.	9.728	10.093	10.457	10.822	11.187
16	Unidades Plato Fuerte	unid.	13.897	14.262	14.626	14.991	15.356
17	Unidades Bebida	unid.	13.897	14.262	14.626	14.991	15.356
18	Unidades Postre	unid.	6.948	7.313	7.678	8.043	8.408
19	Unidades Licor	unid.	4.169	4.534	4.899	5.263	5.628
20	<u>Total Ventas</u>						
21	Precio Promedio	\$	6.833,4	7.000,0	7.163,9	7.325,0	7.444,2
22	Ventas	unid.	48.639	50.463	52.287	54.111	55.935
23	Ventas	\$	332.371.725	353.243.490	374.578.396	396.363.510	416.389.360
24	<u>Rebajas en Ventas</u>						
25	Rebaja	% ventas	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%

Fila #	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
26	Pronto pago	\$	3.080.651	3.258.550	3.439.831	3.624.394	3.792.138
27	<u>Costos Unitarios Materia Prima</u>						
28	Costo Materia Prima Entrada	\$ / unid.	1.236	1.278	1.321	1.366	1.412
29	Costo Materia Prima Plato	\$ / unid.	6.835	7.067	7.308	7.556	7.813
	Fuerte						
30	Costo Materia Prima Bebida	\$ / unid.	627	648	670	693	716
31	Costo Materia Prima Postre	\$ / unid.	805	832	861	890	920
32	Costo Materia Prima Licor	\$ / unid.	2.400	2.482	2.566	2.653	2.743
33	<u>Costos Unitarios Mano de Obra</u>						
34	Costo Mano de Obra Entrada	\$ / unid.	298	397	396	395	392
35	Costo Mano de Obra Plato	\$ / unid.	2.405	3.201	3.193	3.185	3.159
	Fuerte						
36	Costo Mano de Obra Bebida	\$ / unid.	297	395	394	393	390
37	Costo Mano de Obra Postre	\$ / unid.	223	297	296	295	293

Fila #	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
38	Costo Mano de Obra Licor	\$ / unid.	564	750	748	746	740
39	<u>Costos Variables Unitarios</u>						
40	Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	2.699,7	2.779,5	2.862,6	2.948,8	3.038,4
41	Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	911,9	1.206,1	1.196,5	1.187,0	1.171,5
42	Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	3.611,5	3.985,6	4.059,0	4.135,8	4.209,8
43	<u>Otros Costos de Fabricación (costos indirectos de fabricación-CIF-)</u>						
44	Otros Costos de Fabricación	\$	26.011.200	26.895.581	27.810.031	28.755.572	29.733.261
45	<u>Costos Producción Inventariables</u>						
46	Materia Prima	\$	131.309.553	140.263.550	149.674.625	159.563.509	169.951.813
47	Mano de Obra	\$	44.351.764	60.861.868	62.559.621	64.229.384	65.525.884
48	Materia Prima y M.O.	\$	175.661.317	201.125.419	212.234.247	223.792.893	235.477.697
49	Depreciación	\$	6.334.242	6.334.242	6.334.242	6.134.242	6.134.242
50	Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
51	Total	\$	181.995.559	207.459.661	218.568.489	229.927.135	241.611.939

Fila #	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
52	Margen Bruto	\$	45,24%	41,27%	41,65%	41,99%	41,97%	
53	<u>Gastos Operacionales</u>							
54	Gastos de Ventas	\$	7.261.000	7.485.365	7.716.663	7.955.108	8.200.920	
55	Gastos Administración	\$	88.777.296	91.612.914	94.475.969	97.397.497	100.168.401	
56	Total Gastos	\$	96.038.296	99.098.279	102.192.632	105.352.604	108.369.322	
57	Capital de Trabajo							
58	<u>Cuentas por cobrar</u>							
59	Rotación Cartera Clientes	días	30	30	30	30	30	
60	Cartera Clientes	\$	0	27.697.644	29.436.958	31.214.866	33.030.292	34.699.113
61	Provisión Cuentas por Cobrar	%	1%	1%	1%	1%	1%	
62	<u>Inventarios</u>							
63	Invent. Prod. Final Rotación	días costo	15	15	15	15	15	
64	Invent. Prod. Final	\$	0	7.583.148	8.644.153	9.107.020	9.580.297	10.067.164
65	Invent. Prod. en Proceso	días	15	15	15	15	15	

Fila #	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Rotación								
66	Invent. Prod. Proceso	\$	0	7.583.148	8.644.153	9.107.020	9.580.297	10.067.164
67	Invent. Materia Prima Rotación	días		15	15	15	15	15
		compras						
68	Invent. Materia Prima	\$	0	5.471.231	5.844.315	6.236.443	6.648.480	7.081.326
69	Total Inventario	\$		20.637.528	23.132.620	24.450.483	25.809.074	27.215.654
70	<u>Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar</u>							
71	Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$		0	0	0	0	0
72	<u>Gastos Anticipados</u>							
73	Gastos Anticipados	\$		0	0	0	0	0
74	<u>Cuentas por Pagar</u>							
75	Cuentas por Pagar Proveedores	días		45	45	45	45	45
76	Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	21.957.665	25.140.677	26.529.281	27.974.112	29.434.712

Fila #	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
77	Acreeedores Varios	\$	0	0	0	0	0
78	Acreeedores Varios (Var.)	\$	0	0	0	0	0
79	Otros Pasivos	\$	0	0	0	0	0
80	Inversiones (Inicio Período)						
81	Terrenos	\$	0	0	0	0	0
82	Construcciones y Edificios	\$	0	0	0	0	0
83	Maquinaria y Equipo (miles de pesos COP)	\$	21.990	0	0	0	0
84	Muebles y Enseres (miles de pesos COP)	\$	19.676	0	0	0	0
85	Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0
86	Equipos de Oficina	\$	600.000	0	0	0	0
87	Semovientes pie de Cría	\$	0	0	0	0	0
88	Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0

Fila #	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
89	Total Inversiones	\$	0	0	0	0	0
90	<u>Otros Activos</u>						
91	Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0
92	Estructura de Capital						
93	Capital Socios (miles de pesos \$ COP)	\$	16.906	16.906	16.906	16.906	16.906
94	Capital Adicional Socios	\$	0	0	0	0	0
95	Obligaciones Fondo Emprender	\$	0	0	0	0	0
96	Obligaciones Financieras (miles de pesos \$ COP)	\$	25.359	0	0	0	0
97	<u>Dividendos</u>						
98	Utilidades Repartibles	\$	0	12.537.652	20.370.601	32.329.323	48.471.613
99	Dividendos	%	0%	0%	0%	0%	0%
100	Dividendos	\$	0	0	0	0	0

Anexo D-2: Balance General

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
101	BALANCE GENERAL						
102	<u>Activo</u>						
103	Efectivo	0	-4.046.108	2.310.754	17.429.014	37.005.672	59.565.926
104	Cuentas X Cobrar	0	27.697.644	29.436.958	31.214.866	33.030.292	34.699.113
105	Provisión Cuentas por Cobrar		-276.976	-294.370	-312.149	-330.303	-346.991
106	Inventarios Materias Primas e Insumos	0	5.471.231	5.844.315	6.236.443	6.648.480	7.081.326
107	Inventarios de Producto en Proceso	0	7.583.148	8.644.153	9.107.020	9.580.297	10.067.164
108	Inventarios Producto Terminado	0	7.583.148	8.644.153	9.107.020	9.580.297	10.067.164
109	Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
110	Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
111	Total Activo Corriente:	0	44.012.088	54.585.961	72.782.215	95.514.736	121.133.702
112	Terrenos	0	0	0	0	0	0

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
113	Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
114	Maquinaria y Equipo de Operación	21.990.000	19.791.000	17.592.000	15.393.000	13.194.000	10.995.000
115	Muebles y Enseres	19.676.212	15.740.970	11.805.727	7.870.485	3.935.242	0
116	Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
117	Equipo de Oficina	600.000	400.000	200.000	0	0	0
118	Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
119	Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
120	Total Activos Fijos:	42.266.212	35.931.970	29.597.727	23.263.485	17.129.242	10.995.000
121	Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
122	ACTIVO	42.266.212	79.944.057	84.183.689	96.045.700	112.643.979	132.128.702
123	<u>Pasivo</u>						
124	Cuentas X Pagar Proveedores	0	21.957.665	25.140.677	26.529.281	27.974.112	29.434.712
125	Impuestos X Pagar	0	6.861.402	4.286.689	6.544.574	8.834.089	10.536.952
126	Acreedores Varios		0	0	0	0	0

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
127	Obligaciones Financieras	25.359.727	20.287.782	15.215.836	10.143.891	5.071.945	0
128	Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
129	Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
130	PASIVO	25.359.727	49.106.848	44.643.202	43.217.745	41.880.146	39.971.664
131	<u>Patrimonio</u>						
132	Capital Social	16.906.485	16.906.485	16.906.485	16.906.485	16.906.485	16.906.485
133	Reserva Legal Acumulada	0	0	1.393.072	2.263.400	3.592.147	5.385.735
134	Utilidades Retenidas	0	0	12.537.652	20.370.601	32.329.323	48.471.613
135	Utilidades del Ejercicio	0	13.930.725	8.703.277	13.287.468	17.935.878	21.393.206
136	Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
137	PATRIMONIO	16.906.485	30.837.209	39.540.486	52.827.954	70.763.832	92.157.038
138	PASIVO + PATRIMONIO	42.266.212	79.944.057	84.183.689	96.045.700	112.643.979	132.128.702

Anexo D-3: Estado De Resultados

Fila #		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
139	ESTADO DE RESULTADOS					
140	Ventas	332.371.725	353.243.490	374.578.396	396.363.510	416.389.360
141	Devoluciones y rebajas en ventas	3.080.651	3.258.550	3.439.831	3.624.394	3.792.138
142	Materia Prima, Mano de Obra	175.661.317	201.125.419	212.234.247	223.792.893	235.477.697
143	Depreciación	6.334.242	6.334.242	6.334.242	6.134.242	6.134.242
144	Agotamiento	0	0	0	0	0
145	Otros Costos	26.011.200	26.895.581	27.810.031	28.755.572	29.733.261
146	<u>Utilidad Bruta</u>	121.284.315	115.629.698	124.760.046	134.056.409	141.252.022
147	Gasto de Ventas	7.261.000	7.485.365	7.716.663	7.955.108	8.200.920
148	Gastos de Administracion	88.777.296	91.612.914	94.475.969	97.397.497	100.168.401
149	Provisiones	276.976	17.393	17.779	18.154	16.688
150	Amortización Gastos	0	0	0	0	0

Fila #		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
151	<u>Utilidad Operativa</u>	24.969.043	16.514.026	22.549.635	28.685.650	32.866.012
152	Otros ingresos					
153	Intereses	4.176.917	3.524.060	2.717.593	1.915.683	935.855
154	Otros ingresos y egresos	-4.176.917	-3.524.060	-2.717.593	-1.915.683	-935.855
155	Utilidad antes de impuestos	20.792.126	12.989.966	19.832.042	26.769.967	31.930.158
156	Impuestos (35%)	6.861.402	4.286.689	6.544.574	8.834.089	10.536.952
157	Utilidad Neta Final	13.930.725	8.703.277	13.287.468	17.935.878	21.393.206

Anexo D-4: Flujo De Caja

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
158	FLUJO DE CAJA						
159	<u>Flujo de Caja Operativo</u>						
160	Utilidad Operacional		24.969.043	16.514.026	22.549.635	28.685.650	32.866.012
161	Depreciaciones		6.334.242	6.334.242	6.334.242	6.134.242	6.134.242
162	Amortización Gastos		0	0	0	0	0
163	Agotamiento		0	0	0	0	0
164	Provisiones		276.976	17.393	17.779	18.154	16.688
165	Impuestos		0	-6.861.402	-4.286.689	-6.544.574	-8.834.089
166	Neto Flujo de Caja Operativo		31.580.262	16.004.260	24.614.968	28.293.473	30.182.854
167	<u>Flujo de Caja Inversión</u>						
168	Variacion Cuentas por Cobrar		-27.697.644	-1.739.314	-1.777.909	-1.815.426	-1.668.821
169	Variacion Inv. Materias Primas e insumos ³		-5.471.231	-373.083	-392.128	-412.037	-432.846

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
170	Variacion Inv. Prod. En Proceso		-7.583.148	-1.061.004	-462.868	-473.277	-486.867
171	Variacion Inv. Prod. Terminados		-7.583.148	-1.061.004	-462.868	-473.277	-486.867
172	Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
173	Otros Activos		0	0	0	0	0
174	Variación Cuentas por Pagar		21.957.665	3.183.013	1.388.604	1.444.831	1.460.600
175	Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
176	Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
177	Variación del Capital de Trabajo	0	-26.377.507	-1.051.393	-1.707.169	-1.729.186	-1.614.800
178	Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
179	Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
180	Inversión en Maquinaria y Equipo	-21.990.000	0	0	0	0	0
181	Inversión en Muebles	-19.676.212	0	0	0	0	0
182	Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
183	Inversión en Equipos de Oficina	-600.000	0	0	0	0	0

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
184	Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
185	Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
186	Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
187	Inversión Activos Fijos	-42.266.212	0	0	0	0	0
188	Neto Flujo de Caja Inversión	-42.266.212	-26.377.507	-1.051.393	-1.707.169	-1.729.186	-1.614.800
189	<u>Flujo de Caja Financiamiento</u>						
190	Desembolsos Fondo Emprender	0					
191	Desembolsos Pasivo Largo Plazo	25.359.727	0	0	0	0	0
192	Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-5.071.945	-5.071.945	-5.071.945	-5.071.945	-5.071.945
193	Intereses Pagados		-4.176.917	-3.524.060	-2.717.593	-1.915.683	-935.855
194	Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
195	Capital	16.906.485	0	0	0	0	0
196	Neto Flujo de Caja Financiamiento	42.266.212	-9.248.862	-8.596.006	-7.789.538	-6.987.629	-6.007.800
197	Neto Periodo	0	-4.046.108	6.356.861	15.118.260	19.576.658	22.560.254

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
198	Saldo anterior		0	-4.046.108	2.310.754	17.429.014	37.005.672
199	Saldo siguiente	0	-4.046.108	2.310.754	17.429.014	37.005.672	59.565.926

Anexo d-5: índices y resultados.

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
200	Supuestos Macroeconómicos						
201	Variación Anual IPC		3,24%	3,09%	2,95%	2,82%	2,16%
202	Devaluación		-9,66%	6,15%	-2,47%	-9,09%	2,78%
203	Variación PIB		4,85%	4,63%	4,36%	4,56%	4,47%
204	DTF ATA		4,96%	5,70%	6,10%	6,93%	6,58%
205	Supuestos Operativos						
206	Variación precios		N.A.	2,4%	2,3%	2,2%	1,6%
207	Variación Cantidades vendidas		N.A.	3,8%	3,6%	3,5%	3,4%
208	Variación costos de producción		N.A.	14,0%	5,4%	5,2%	5,1%
209	Variación Gastos Administrativos		N.A.	3,2%	3,1%	3,1%	2,8%
210	Rotación Cartera (días)		30	30	30	30	30
211	Rotación Proveedores (días)		45	45	45	45	45

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
212	Rotación inventarios (días)		41	40	40	40	41
213	Indicadores Financieros Proyectados						
214	Liquidez - Razón Corriente		1,53	1,85	2,20	2,59	3,03
215	Prueba Acida		1	1	1	2	2
216	Rotacion cartera (días),		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
217	Rotación Inventarios (días)		22,4	23,6	23,5	23,4	23,5
218	Rotacion Proveedores (días)		43,4	43,6	43,7	43,8	43,9
219	Nivel de Endeudamiento Total		61,4%	53,0%	45,0%	37,2%	30,3%
220	Concentración Corto Plazo		1	1	1	1	1
221	Ebitda / Gastos Financieros		756,1%	648,8%	1063,5%	1818,6%	4169,1%
222	Ebitda / Servicio de Deuda		341,5%	266,0%	371,0%	498,6%	649,4%
223	Rentabilidad Operacional		7,5%	4,7%	6,0%	7,2%	7,9%
224	Rentabilidad Neta		4,2%	2,5%	3,5%	4,5%	5,1%
225	Rentabilidad Patrimonio		45,2%	22,0%	25,2%	25,3%	23,2%

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
226	Rentabilidad del Activo		17,4%	10,3%	13,8%	15,9%	16,2%
227	Flujo de Caja y Rentabilidad						
228	Flujo de Operación		31.580.262	16.004.260	24.614.968	28.293.473	30.182.854
229	Flujo de Inversión	-42.266.212	-26.377.507	-1.051.393	-1.707.169	-1.729.186	-1.614.800
230	Flujo de Financiación	42.266.212	-9.248.862	-8.596.006	-7.789.538	-6.987.629	-6.007.800
231	Flujo de caja para evaluación	-42.266.212	5.202.755	14.952.867	22.907.799	26.564.287	28.568.054
232	Flujo de caja descontado	-42.266.212	4.096.657	9.270.796	11.183.357	10.211.353	8.646.932
233	Criterios de Decisión						
234	Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		27%				
235	TIR (Tasa Interna de Retorno)		28,06%				
236	VAN (Valor actual neto)		1.142.883				
237	PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		2,15				
238	Duración de la etapa improductiva del		3 mes				

Fila #		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	negocio (fase de implementación).en meses						
239	Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	60,00%					
240	Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	3 mes					
241	Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	0 mes					

Anexo E. Encuesta

FICHA TECNICA

ESTUDIO DE MERCADO

Objetivo: Realizar un estudio de mercado cualitativo, para el montaje de un restaurante de comida típica de la costa Caribe colombiana, en Medellín.

Universo estadístico: Habitantes de la ciudad del Valle de Aburrá, mayores de 24 años, perteneciente a los estratos 3 al 6.

Espacio maestral: Ciudad de Medellín y sus alrededores.

Muestra: 186 personas

Nivel de confianza: 90%

Error: 10%

Herramienta: Encuesta virtual, a través de internet (Google Docs)

Fecha ejecución 25 de junio de 2012 al 6 de julio de 2012.

Persona a entrevistar Persona entre los 24 y 65 años de edad.

Número de preguntas	24
Temas indagados:	Datos personales, información general, caracterización del cliente, consumo de alimentos, ambientes de preferencia, frecuencia de visita y gustos en restaurantes, preferencias en alimentos típicos colombianos.
Resultados	Conclusiones, informe grafico, tabulación, modelo encuesta.

CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

En promedio de la población encuestada pertenece al estrato 4 y tiene una edad promedio de 34 años.

El 69,9% de la población asiste al menos una vez al mes a restaurantes del tipo Crepes and Waffles, Pastizzería, J y C.

El 31,7% de la población asiste al menos una vez al mes a restaurantes del tipo Mondongo's, El Rancherito, Doña Rosa.

El 63,4% de la población le gusta la comida autóctona de otras regiones del país.

El orden de preferencia de la población, en cuanto a comidas típicas del país se refiere, de mayor a menor es: Paisa, Costeña, Pacífica, Valluna, Tolimense.

Lo que la población busca en un restaurante del tipo Mondongo's, El Rancherito, Doña Rosa, Crepes and Waffles, Pastizzería, J y C, es en orden de mayor a menor es: sabor; experiencia, ambientación y entorno; prestación del plato; economía. y exclusividad y prestigio.

En cuanto a decoración y ambientación de restaurantes una proporción igual de la población manifestó que prefiere temáticos o de familiar-tradicional, conjuntamente constituyen el 62,4% de la población.

La gran mayoría de las personas encuestadas prefieren la calidad de la comida sobre la abundancia de ésta.

el 69,89% de la población encuestada prefiere en su servicio un trato cálido, informal y cercano que un trato formal, respetuoso y distante.

En cuanto a los horarios y días de asistencia a los restaurantes del tipo descrito, la

población prefiere los viernes, jueves, domingos y festivos a la hora del almuerzo (11:30 a.m. - 1:00 p.m.); y los jueves, viernes y sábados a la hora de la cena (6:30 p.m. - 8:00 p.m.)

El 64% de la población encuestada tiene en un concepto favorable de la comida costeña, el 23,1% medianamente favorable y sólo el 1,6% tiene un concepto poco favorable.

El 82,8% de la población asistiría por voluntad propia.

El 73,3% de las personas preferiría que el restaurante fuese del tipo familiar.
