

Plan de negocios para la creación de un restaurante de crepes en la ciudad de Bogotá



Universidad EAN
Especialización en Comportamiento del
Consumidor e Investigación de
Mercados, y
Especialización en Administración
Financiera

Lorent Cavanzo
Diana María Ruiz

DEDICATORIA

“A Dios por haberme permitido iniciar y culminar este proyecto, por toda la bondad y sabiduría que siempre me ha brindado con su inmenso amor.

A mi madre Esperanza por su apoyo y comprensión

A mi familia en general porque siempre han estado acompañándome

A mis amigos por los sueños logrados y los que hacen falta por lograr”

LORENT CATERINE CAVANZO GALAN

“A Dios por su amor incondicional, por cuidar de mí durante este camino, y por brindarme la sabiduría para saber afrontar cada paso.

A mi padre por su amor, por ser ese ejemplo de honestidad y justicia, y por sobre todo por creer en mí.

A mi madre por ser un ejemplo de valentía y superación, por su esfuerzo constante para hacer de mí una mujer de bien.

A mis hermanos Dora, Teito y Arnulfo, por ser mis amigos, mis compañeros de aventura, por sus palabras de aliento, y por su ejemplo diario.

A Wilver Loaiza, mi compañero, mi amigo, mi novio, el futuro padre de mis hijos, por todas sus palabras de aliento, por su confianza total, por su dedicación y compromiso con nuestros objetivos y sueños, por hacerme parte de su familia, y construir conmigo las bases para levantar una familia, nuestra familia”

DIANA MARIA RUIZ RAMIREZ

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la fuerza que nos brindó al iniciar este proyecto; por la sabiduría y constancia que nos regaló para culminarlo.

A la Universidad EAN por su compromiso en el Emprendimiento de sus estudiantes, por brindarnos el apoyo necesario en este Plan de Negocios, factor que nos permitió dimensionar de una forma más real y objetiva nuestro deseo de emprender una empresa.

A nuestro Docente Jorge Trujillo quien nos llevó a contemplar esta idea de negocio como aquella que permitiría iniciar nuestro camino como emprendedoras.

A nuestro Director de Proyecto el Sr. José Luis Botero por su oportuno seguimiento y sugerencias recibidas para el mejoramiento y culminación de nuestro Plan de Negocios.

A nuestros compañeros William David Gallego y Wilver Loaiza, quienes nos brindaron su amistad y conocimientos, recibiendo de ellos el apoyo necesario para la elaboración y realización de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABLAS.....	7
1. CAPITULO I: PROTOCOLO.....	10
1.1. Formulación del problema.....	10
1.2. Objetivos	10
1.2.1. Objetivo General.....	10
1.2.2. Objetivos específicos	10
1.3. Marco conceptual	11
1.4. Diseño metodológico.....	13
2. CAPITULO II: NATURALEZA DEL PROYECTO.....	17
2.1. Justificación.....	17
2.2. Nombre de la empresa	17
2.3. Tipo de empresa.....	18
2.4. Ubicación y tamaño.....	18
2.5. Misión	18
2.6. Visión.....	19
2.7. Objetivos	19
2.8. Ventajas competitivas	19
2.9. Perfil de los emprendedores.....	19
3. CAPITULO III: MERCADEO	21
3.1. Análisis del sector.....	21
3.1.1. Sector servicios de hotelería y restaurantes en Colombia.....	21
3.1.2. Sector restaurador Bogotá.....	23
3.2. Análisis de consumidor.....	26
3.2.1. Objetivo general.....	26
3.2.2. Objetivos Específicos.....	27
3.2.3. Metodología.....	27
3.2.4. Resultados.....	29

3.3.	Análisis de la competencia.....	39
3.3.1.	Crepes &Waffles.....	39
3.3.2.	Fruterías Patty:.....	42
3.3.3.	Venta Informal De Crepes:.....	43
3.4.	Análisis del mercado.....	43
3.4.1.	Mercado objetivo	43
3.4.2.	Segmento de mercado	43
3.4.3.	Nicho de mercado	43
3.5.	Estrategia de comunicación.....	44
3.6.	Estrategia de servicio.....	46
3.7.	Estrategia de promoción.....	46
3.8.	Estrategia de precio	47
3.9.	Plan de ventas	47
4.	CAPITULO IV: PROCESO TÉCNICO.....	49
4.1.	Concepto del producto.....	49
4.2.	Estado de desarrollo	50
4.3.	Proceso productivo.....	50
4.3.1.	Materia prima – proveedores.....	50
4.3.2.	Revisión y Distribución de los insumos.....	50
4.3.3.	Alistamiento de los insumos para los rellenos.....	51
4.3.4.	Preparación de los rellenos	51
4.3.5.	Venta del producto	52
4.4.	Recursos y requerimientos	52
4.4.1.	Condiciones legales	52
4.4.2.	Condiciones del local	52
4.4.3.	Cocina	53
4.4.4.	Servicios higiénicos.....	53
4.4.5.	Equipo que se instalara y capacidad total	54
4.4.6.	Seguridad.....	54
4.4.7.	Descripción de los equipos requeridos	55
4.5.	Materia Prima.....	56
5.	CAPITULO V: ORGANIZACIONAL	57

5.1.	Modelo de empresa.....	57
5.1.1.	Tipos de empresas.....	57
5.2.	Organigrama	59
5.2.1.	Cargos y perfiles.....	60
5.2.2.	Administración de sueldos y salario	63
5.3.	Análisis DOFA.....	64
6.	CAPITULO VI: MODULO FINANCIERO.....	65
6.1.	Sistema contable financiero.....	65
6.2.	Balance general proyectado	65
6.3.	Estado de ganancias proyectado.....	67
6.4.	Flujo de caja presupuestado.....	68
6.5.	Evaluación del proyecto	69
6.6.	Conclusión	74
	BIBLIOGRAFÍA.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tasa de crecimiento del PIB servicios de hotelería y restaurantes	21
Figura 2 Tamaño de mercado de restaurantes en millones de pesos	20
Figura 3 Consumo Per cápita anual	20
Figura 4 Distribución establecimientos por tipo de servicio	21
Figura 5 Pocket Share Comparado de las comidas fuera de casa	24
Figura 6 Distribución establecimientos por región	24
Figura 7 Utilidad restaurantes	25
Figura 8 Ventas Restaurantes.....	26
Figura 9 Sexo y edad de los encuestados	30
Figura 10 Estado civil de los encuestados	31
Figura 11 Nivel de ingresos de los encuestados.....	31
Figura 12 Ocupación de los encuestados	32
Figura 13 Frecuencia de consumo de alimentos fuera de la casa	30
Figura 14 Razón para comer fuera de casa.....	31
Figura 15 Aspectos que priman para escoger un restaurante	34
Figura 16 Lugar donde comen crepes	35
Figura 17 Le gustaría un restaurante de crepes cerca de su residencia?	35
Figura 18 Preferencia tipo de restaurante	36
Figura 19 Le gustaría escoger el relleno de su crepes, e incluiría rellenos colombianos?	37
Figura 20 Le gustaría observar la parrilla?	37
Figura 21 Cuánto pagaría por un crepes en este restaurante?	38
Figura 22 Cadena Fines Medios Crepes & Waffles	41
Figura 23 Imagen Marca	45
Figura 24 Áreas sugeridas para la empresa.	60
Figura 25 Razón corriente.....	69
Figura 26 Nivel de endeudamiento.....	70
Figura 27 Rentabilidad operacional.....	70
Figura 28 Rentabilidad Neta	71
Figura 29 Rentabilidad patrimonio	70
Figura 30 Rentabilidad del activo.....	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de empresa según el régimen de propiedad	18
Tabla 2 Restaurantes destacados 2008	25
Tabla 3 Población estratos dos y tres por localidad y UPZ	44
Tabla 4 Estimación de ventas según dinámica del mes	47
Tabla 5 Plan de ventas	48
Tabla 6 Dimensiones local	51
Tabla 7 Requerimientos	54
Tabla 8 Descripción de equipos	55
Tabla 9 Ventajas y desventajas de los tipos de empresa según el régimen de propiedad	59
Tabla 10 Balance general	66
Tabla 11 Estado de ganancias	67
Tabla 12 Flujo de caja	68
Tabla 13 Indicadores financieros	71

RESUMEN

Plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Así el Plan de Negocio es una guía para planificar la iniciativa, para saber qué se debe hacer, para conocer cómo actuar, para saber de qué medios se dispone para ello y dar a conocer cuánto va a costar el proyecto. (Fondo Emprender).

En este sentido, el plan de negocios para la creación de un restaurante de Crepes dirigido a los estratos dos y tres de Bogotá, muestra como objetivo central del restaurante ofrecer alimentos saludables, nutritivos, y tradicionales, con la mejor calidad a un precio asequible para nuestros clientes, exaltando la gastronomía colombiana y ofreciendo un servicio que sobrepase las expectativas de los consumidores. Acorde con este objetivo dicho restaurante estaría ubicado inicialmente en la localidad de Kennedy en la UPZ Patio bonito, dado que esta es una de las localidades y UPZ que concentra una alta proporción de la población de estratos bajos de Bogotá.

Adicionalmente, se presenta el nombre del restaurante, el cual será “Crepes De Aquí”, de manera que se articule con la estrategia de comunicación que intentara reflejar que se trabajarán con productos colombianos, y que será una creación hecha al gusto de quien lo va a consumir, llevando a que los clientes se sientan en espacio propio, como en su casa, con productos de su tierra, de aquí y de allá.

Finalmente, tras la evaluación de los índices de Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad, y de los criterios de evaluación de proyectos de inversión VPN, TIR y PR, se logró evidenciar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Dado que es capaz de generar los flujos de efectivo necesarios para cubrir las expectativas de los inversionistas.

De igual forma la evaluación comercial y técnica del proyecto es totalmente favorable según el estudio de mercados, el consumidor espera un producto con las características ofrecidas, y el análisis realizado de las condiciones de producción y disposición de medios permiten elaborar el producto bajo toda la reglamentación y ofrecer un precio asequible.

INTRODUCCIÓN

El presente documento da cuenta del plan de negocios para la creación de un restaurante de crepes dirigido a los estratos dos y tres de la ciudad de Bogotá. Dicho plan de negocios se encuentra dividido en cinco capítulos de la siguiente forma:

- Capítulo I: Protocolo, que da cuenta de los aspectos que dieron origen al plan de negocios y el marco conceptual que enmarca a un plan de negocios.
- Capítulo II: Mercados, en este capítulo se detalla la investigación de mercados realizada para determinar la viabilidad comercial del negocio, así como las estrategias de promoción comunicación y de servicio que se llevarán a cabo.
- Capítulo III: Técnico, en el que se muestran los procesos y requerimientos que son necesarios para poner en marcha el negocio.
- Capítulo IV: Organizacional, en este capítulo se establece el tipo de empresa a constituir y los pormenores de la estructura organizacional adecuada para el tipo de negocio.
- Capítulo V: Financiero, Finalmente, en este capítulo se determina la viabilidad financiera mediante la proyección de los estados financieros y el cálculo de indicadores financieros como la TIR y el VPN

1. CAPITULO I: PROTOCOLO

1.1. Formulación del problema

La población Bogotana está concentrada en un 84% en los estratos 1,2 y 3 ubicadas en las localidades de Suba, Kennedy, Engativá, Ciudad Bolívar, Bosa, Usaquén, San Cristóbal, Rafael Uribe Uribe, Usme y Fontibón (Censo Bogotá Julio 2010); en estas localidades las opciones gastronómicas no son muy variadas, no existe un restaurante de crepes destinado a familias de estos estratos, que logre integrar la buena cocina, en un ambiente agradable; brindándoles la oportunidad de tener una comida hecha a su gusto guiados por un experto de la cocina y a un precio asequible; pues no hay ningún inversionista que haya tomado la decisión de presentar una nueva alternativa para este segmento; pese a que estos gustan de la buena comida y cuentan con un poder adquisitivo no alto pero sí constante. Este es un campo de acción que no se está trabajando, por lo anterior se está perdiendo una gran participación de la economía en estos estratos.

¿Cómo poner en marcha un restaurante que brinde una alternativa alimenticia diferente nutritiva, rápida, típica e internacional y económica para los estratos 2 y 3?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Realizar el plan de negocios para el montaje de un restaurante de crepes dirigido a estratos dos y tres, que logre integrar la buena cocina, en un ambiente agradable; brindándoles la oportunidad de tener una comida hecha a su gusto guiados por un experto de la cocina y a un precio asequible

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del mercado en el que se estudie el sector, el nicho, y el consumidor objetivo.
- Efectuar un análisis técnico en el que se identifiquen los requerimientos necesarios para la puesta en marcha de la idea de negocios
- Desarrollar un análisis organizacional a fin de determinar la estructura organizativa del negocio
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.

1.3. Marco conceptual

El primer paso para poner una idea en marcha resulta ser el planteamiento de un plan de negocios, ya que este es la guía para el éxito de un proyecto de negocio. “Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten”(Fleitman , 2000).

Plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Así el Plan de Negocio es una guía para planificar la iniciativa, para saber qué se debe hacer, para conocer cómo actuar, para saber de qué medios se dispone para ello y dar a conocer cuánto va a costar el proyecto. (Fondo Emprender)

Un Plan de negocios debe (Fleitman , 2000)

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación
- Prever las dificultades que pueden presentarse y las posibles medidas correctivas
- Tener programas para su realización
- Ser claro, conciso e informativo

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, para poder ejecutar nuestro proyecto debemos realizar un Plan de negocio, con el fin de llevar a cabo la puesta en marcha de la idea de negocio de un restaurante que brinde una alternativa alimenticia innovadora, nutritiva, rápida, típica e internacional y económica dirigido a los estratos 2 y 3. Para ello debemos tener en cuenta la siguiente estructura (Crece Negocios):

- ✓ Resumen ejecutivo: el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste suele incluir la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.

- ✓ Definición del negocio: en esta parte se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, el tipo de negocio y su ubicación.
- ✓ Estudio de mercado: en el estudio de mercado se describe las principales características del público objetivo, las principales características de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda, y se desarrolla el plan de marketing.
- ✓ Estudio técnico: en el estudio técnico se señala los requerimientos físicos, se describe el proceso productivo, la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta. inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo), y el financiamiento externo requerido.
- ✓ Organización: en la parte de la organización se detalla la estructura jurídica y orgánica del negocio, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.
- ✓ Estudio de la inversión y financiamiento: en esta parte se señala la inversión requerida (la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo), y el financiamiento externo requerido.
- ✓ Estudio de los ingresos y egresos: en esta parte se desarrollan las proyecciones o presupuestos, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- ✓ Evaluación: y, finalmente, en la parte de evaluación se desarrolla la evaluación del proyecto, se determina el periodo de recuperación, y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

En este sentido, para la elaboración del plan de negocio se debe tener claros los siguientes conceptos, los cuales son los pilares de la estructura antes descrita:

Ventaja competitiva: es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada (Navarro, 2007).

El proceso de Planeación estratégica: Es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. Una vez que los planes

operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Rentabilidad de un proyecto: Se entiende como rentable aquella inversión en la que el valor de los rendimientos que proporciona es superior al de los recursos que utiliza. Para determinar la rentabilidad de una inversión, o para decidir entre varias inversiones alternativas en términos de rentabilidad, se emplean indicadores de rentabilidad tales como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Rentabilidad o el periodo de retorno. (Universidad Politécnica de Catalunya, 2012)

Investigación de mercados: “es el proceso objetivo y sistemático el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado. Este proceso incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de los datos, el análisis de los resultados y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones” (Zikmund, 1998)

1.4. Diseño metodológico

Análisis del sector: En este aparte se busca dimensionar el tamaño del sector económico de los restaurantes, su participación dentro de la economía colombiana, el comportamiento y sus principales tendencias.

La cuantificación y dimensionamiento del sector, se realizará mediante la consulta de fuentes secundarias como reportes periodísticos e informes, y bases de datos.

Las bases especializadas a consultar son:

- ✓ Cámara de comercio
- ✓ Supersociedades
- ✓ Acodres
- ✓ Benchmarking

De otra parte, se busca establecer las tendencias del sector e identificar los principales productos, servicios ofertados, y sus principales características. Para tal fin haremos un análisis de la información obtenida para caracterizar la oferta actual, en cuento a variables como restaurantes actuales, cliente objetivo, segmento de mercado, entre otras.

Análisis del entorno: se busca indagar acerca de factores económicos, culturales y legales, determinantes en el desempeño del mercado y del comportamiento del consumidor, debido a que éstos pueden condicionar el desarrollo de la puesta en marcha del negocio.

Se analizarán diferentes áreas:

Entorno Legal: Analizar políticas estatales que incentiven el emprendimiento. Adicionalmente se hará un recuento de las normas aplicables a la puesta en marcha de un restaurante, tales como sanidad, comercio, etc.

Entorno cultural: Indagar a través de entrevistas de profundidad por aspectos culturales latentes que potencien una ventaja competitiva.

Entorno Económico: Evaluar el desarrollo económico de los restaurantes en los diferentes segmentos y establecer las principales variables económicas que afectan dicho sector.

Entorno político y social: Analizar las principales amenazas y posibilidades dentro del entorno social del país y que pudieran afectar el desarrollo del sector.

Para lograr dicho análisis se efectuaran las siguientes actividades:

- Consulta de programas del Ministerio de Comercio, industria y turismo Información enfocados a la promoción de nuevas empresas.
- Consulta de leyes, decretos y normas relacionadas.
- Efectuar un análisis de correlación con las principales variables económicas, de manera que se pueda establecer aquellas que tiene un mayor efecto en el sector de los restaurantes.

Análisis del mercado y de la competencia: En esta etapa de estudio, se investiga y analiza todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será nuestra futura demanda, y quiénes serán nuestros competidores.

Para ello se segmentará el mercado, es decir, segmentar o dividir el mercado total que existe para nuestro producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar. En términos generales se busca calcular el potencial de mercado en ventas, y se analiza su comportamiento a futuro a través de proyecciones que permitirán tener un panorama amplio.

Después de dicha segmentación se identificarán los principales competidores, de manera que puedan ser caracterizados y evaluados a través de benchmarking.

En esta etapa se realizaran las siguientes grandes actividades:

- Cuantificación y proyección de la demanda.
- Se realizará un estudio de Benchmarking a través de la consulta de información secundaria y de la exploración de bases de datos relacionadas.
- Se caracterizarán los competidores identificados, evaluando sus ventajas y desventajas, de manera que se pueda elaborar una matriz de evaluación que identifique posibles estrategias.

Análisis del consumidor: se busca conocer el cliente potencial, identificando sus necesidades actuales y futuras, preferencias, motivaciones y conexiones que los llevan a buscar una comida saludable y rápida. También se indagará su opinión acerca de las diferentes ofertas existentes y se identificarán Insights, haciendo una exploración más profunda de lo que los clientes realmente sienten y quieren en una comida.

En esta fase se pretende:

- Caracterizar el perfil del consumidor y sus principales necesidades, además de identificar clientes potenciales, mediante la aplicación de entrevistas a profundidad.
- Identificar insights
- Analizar la información y establecer hallazgos
- Formulación de estrategias

Este será logrado mediante la aplicación de entrevistas a profundidad y encuestas sobre un conjunto de personas seleccionadas. Buscaremos, además dar respuesta a las preguntas básicas sobre percepción del producto, necesidades específicas, posicionamiento de marca, etc.

Se buscará aquellos elementos “Insights” que nos puedan brindar datos adicionales para identificar nuevas necesidades y percepciones más profundas, que nos den un mayor impulso a una ventaja competitiva.

Existirá un análisis y reducción de los datos produciendo información valiosa que, adecuada a los objetivos de la investigación, dará como resultado una serie de hallazgos que, tras su interpretación, se traducirán en recomendaciones.

Análisis Técnico: En esta etapa se diseñan y describen todos los procesos que conformarán el negocio, incluyendo el proceso de compras, el de producción, de distribución, de ventas, etc. Señalando las fases o etapas que conforman cada proceso, el personal encargado, la disposición del área productiva, la localización de las máquinas, las disposiciones técnicas, etc.

También se definirá el menú a ofrecer, y las características propias del restaurante. De igual forma se costearán los implementos y equipos necesarios para la puesta en marcha. Se debe establecer el costo de producción de los alimentos a ofrecer y con base a este definir el precio de venta.

Análisis Legal: Se definirá cuál será la organización del restaurante, señalando las áreas del mismo, el personal requerirá para cada área, cuáles serán sus funciones y obligaciones, sus responsabilidades, quienes serán sus superiores jerárquicamente, y quiénes serán sus subordinados.

Análisis de la rentabilidad del negocio: En esta etapa se desarrollan las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio, una vez puesto en marcha. Para ello se efectuará el pronóstico de ventas y de egresos.

Y, finalmente, se evalúa la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos. Para la evaluación del proyecto, se utilizarán los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR).

2. CAPITULO II: NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1. Justificación

El sector de restaurante ha presentado una dinámica positiva, para el 2009 el consumo de comidas y bebidas fuera del hogar generó ventas cercanas a los 18,49 billones de pesos. Para el mismo año, el colombiano en promedio destinó \$34000 mensuales para la comida fuera de casa, no obstante según la ciudad varían las cifras (Raddar 2009). En este sentido, los restaurantes resultan ser una opción de inversión interesante, y un sector en donde aún se puede innovar.

En el caso particular de los restaurantes, el segmento de población correspondiente a la base de la pirámide, es un segmento inexplorado por restaurantes de comida internacional, que ofrezca cierto estatus. En este segmento es típico encontrar restaurantes que ofrecen comida rápida, almuerzo ejecutivo y algunos platos a la carta, sin embargo, no se encuentran restaurantes de comida internacional, que mezclen ingredientes internacionales y nacionales, llevando a los consumidores a conocer nuevos sabores, texturas y que les permitan crear sus propias combinaciones.

Teniendo en cuenta, que el 84% de la población Bogotana se encuentra entre estratos 1,2 y 3 (Censo Bogotá Julio 2010); el crecimiento del sector de restaurantes y la no presencia de restaurantes que ofrezcan una alternativa diferente de Crepes en este segmento, surge este plan de negocio, de manera que se ofrezca para esta población, un alimento nutritivo, atractivo, rápido, económico, y no desconocido para este mercado; brindándoles la oportunidad de tener una comida hecha a su gusto guiados por un experto de la cocina.

Esta nueva idea de negocio no solo permite ampliar el mercado de los restaurantes internacionales a un mayor número de consumidores sino también enfocar acciones hacia la responsabilidad social empresarial; brindándonos la oportunidad de poner en práctica los conocimientos y experiencia adquirida durante nuestra formación profesional y personal.

2.2. Nombre de la empresa

La empresa va a tomar el nombre de Crepes De Aquí S.A.S, haciendo alusión a la marca creada.

2.3. Tipo de empresa

Crepes De Aquí se constituirá como una empresa de tipo S.A.S, es decir, como una sociedad por acciones simplificadas, dadas las ventajas a nivel de gestión, tramitología y tributarias que representa.

A continuación presentamos un cuadro comparativo de tres tipos de organizaciones:

Tabla 1 Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de empresa según el régimen de propiedad

Régimen de propiedad	Ventajas	Desventajas
Sociedad anónima	Alta capacidad financiera Rapidez en las decisiones Gestión eficiente	Sólo considera los intereses de los socios. Se orienta por el ánimo de lucro. Mayor carga tributaria
Sociedad anónimas simplificadas	Coordinación y respaldo estatal Apoyo financiero Facilidad para participación de otros entes estatales	Lentitud en los procesos de decisión Pueden tener dificultades en la gestión

Fuente: Elaboración propia

2.4. Ubicación y tamaño

Crepes De Aquí, estará ubicada en la localidad de Kennedy, en la UPZ Patio bonito, e inicialmente se constituirá como una pequeña empresa, al contar de manera transitoria con un solo local para la venta de sus productos, y con una planta de personal de 5 personas.

2.5. Misión

Ofrecer alimentos saludables, nutritivos, y tradicionales, con la mejor calidad a un precio asequible para nuestros clientes, exaltando la gastronomía colombiana y ofreciendo un servicio que sobrepase las expectativas de los consumidores.

2.6. Visión

Ser reconocido como el mejor restaurante de Colombia en nuestra especialidad, no solo por nuestros productos y servicio, sino por el impacto sobre la población vulnerable de los lugares donde nos encontremos ubicados.

2.7. Objetivos

Corto plazo. En un año Crepes De Aquí estará posicionado en la mente de los habitantes de la localidad de Kennedy

Mediano plazo. Crepes De Aquí en cinco años habrá abierto cinco puntos más en la ciudad de Bogotá

Largo plazo. En diez años Crepes De Aquí tendrá presencia en las principales ciudades y municipios del país con al menos un establecimiento en las localidades y/o barrios que concentren a los estratos dos y tres.

2.8. Ventajas competitivas

- Servicio innovador para el tipo de comida
- Nuevas combinaciones de rellenos para crepes
- Bajo precio versus un excelente producto y servicio
- Alta Responsabilidad social
- Mercado poco explorado por restaurantes formales de nuestra especialidad (Crepes)

2.9. Perfil de los emprendedores

Diana María Ruiz

E-mail. dmaruizr@gmail.com

Administradora de empresas de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados, actualmente trabaja como consultora en CORPOICA para el diseño de la metodología de seguimiento y evaluación de los Planes Generales de Asistencia Técnica Municipal, trabajó como consultora para la Centro de Investigaciones CID, de la Universidad Nacional de Colombia, participando en estudios de prefactibilidad, planes de negocio y supervisión de contratos relacionados con Mercadeo.

LorentCavanzo Galán

E-mail. lcavanzo86@gmail.com

Contadora Publica de la Fundación Universitaria los Libertadores, especialista en Administración Financiera, actualmente trabaja como Ejecutiva Sénior de la Banca Preferencial de Bancolombia, gerenciando a clientes con ingresos superiores a 15SMLV, brindándoles asesoramiento en el portafolio de todos los productos financieros y de inversión que maneja el Banco, dándoles a conocer las mejores alternativas, teniendo en cuenta su capacidad de pago y su aversión del riesgo a la inversión. Se realiza un seguimiento a su cartera con el fin de que no presente un incremento en el Indicador de Cartera Vencida (ICV).

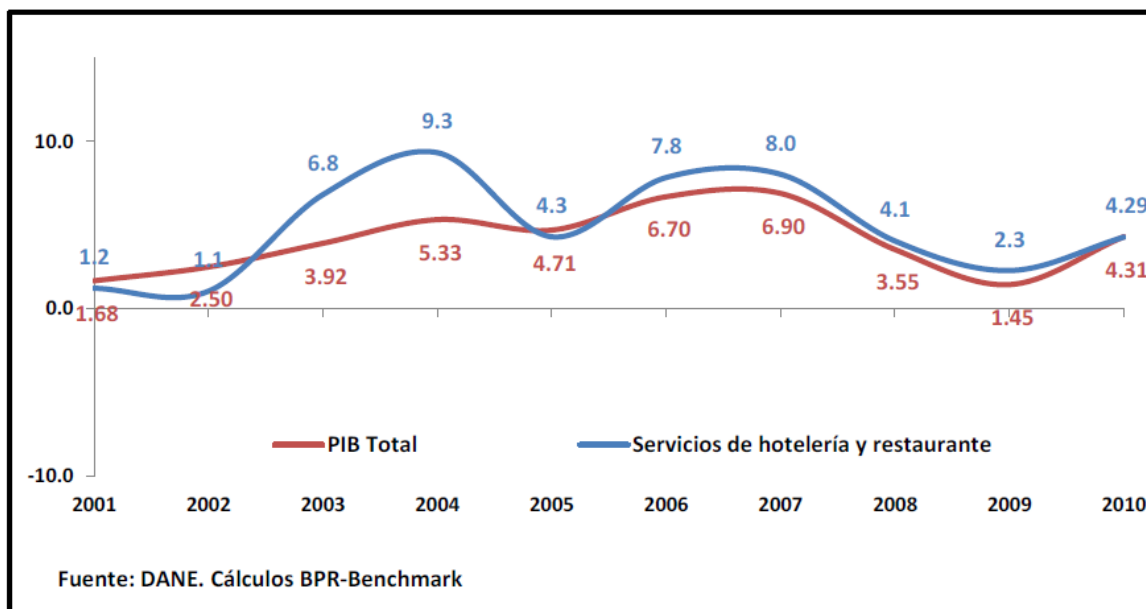
3. CAPITULO III: MERCADEO

3.1. Análisis del sector

3.1.1. Sector servicios de hotelería y restaurantes en Colombia

Al cierre de 2010 el sector servicios de hotelería y restaurantes representó el 2.8% del PIB nacional y el 23.1% del PIB comercio, reparación, restaurantes y hoteles. A su vez, la producción del sector registró un crecimiento de 4.3%.

Figura 1 Tasa de crecimiento del PIB servicios de hotelería y restaurantes



373.000 empleos aproximadamente generan el sector restaurantes en Colombia. En términos de empleo el sector representa una enorme ventaja, puesto que requiere mano de obra tanto calificada como no calificada, circunstancia que facilita el que muchos colombianos puedan vincularse a él.

El sector de restaurantes es intensivo en mano de obra. Genera 373 mil plazas, alrededor del 2% del empleo total de la economía. La Encuesta de Hogares del Dane, en su módulo de informalidad laboral, revela que el 40% del empleo informal de Colombia se da en el sector del comercio, hoteles y restaurantes. (SURA, 2010)

El total del mercado de comidas por fuera del hogar en Colombia para el 2011 alcanza la cifra de los 20 mil millones de pesos al año creciendo un 11% con respecto al año 2010. (Kling & Verónica, 2011)

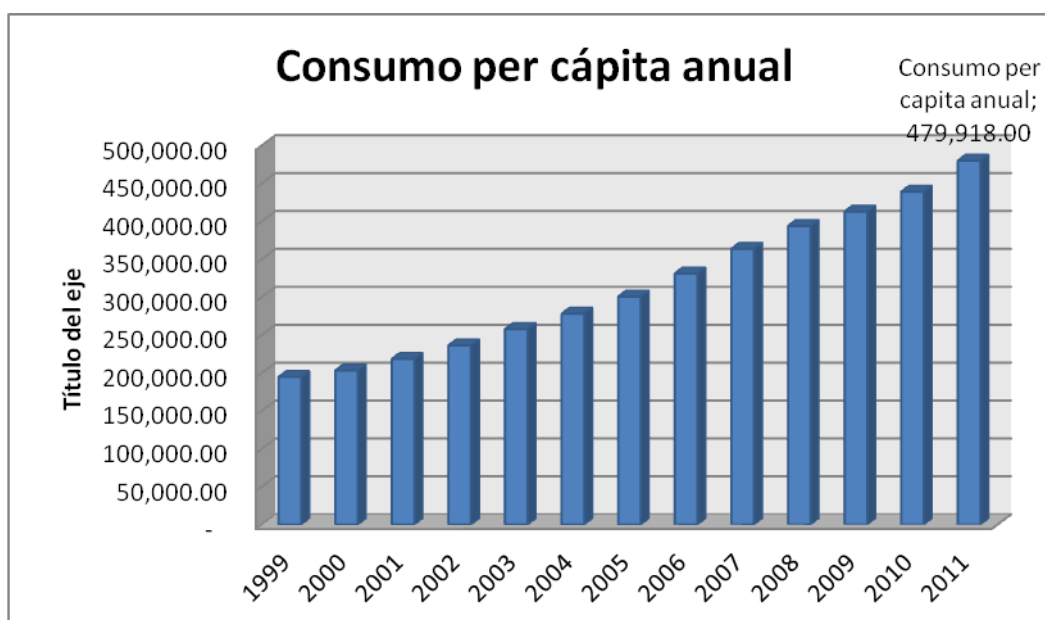
Figura 2 Tamaño de mercado de restaurantes en millones de pesos



Fuente: Raddar

El consumo per cápita anual en comidas por fuera del hogar en el 2010 fue de \$438.930 mientras para el 2011 fue de \$479.918. El país se ubicó en tercer lugar, después de México con US\$449,1, mientras que el segundo puesto lo ocupó Argentina con US\$408,1. (Kling & Verónica, 2011)

Figura 3 Consumo Per cápita anual

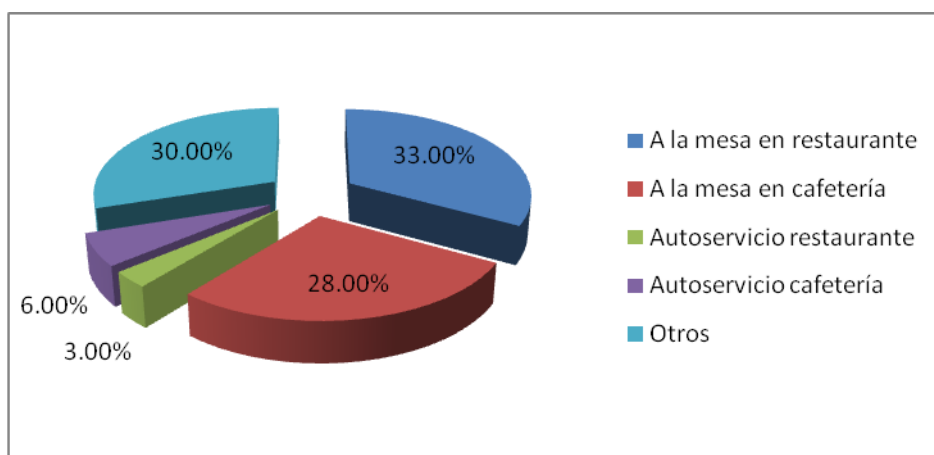


Fuente: Raddar

Entre las mejores compañías extranjeras se destacaron: Hard Rock Café, McDonald, Hooters, Burger King, y Cinnabon, con ventas impulsadas por la apertura de nuevos mercados. Dentro de las compañías nacionales que obtuvieron buenos resultados estuvieron: Archies Pizza, Crepes & Waffles, Pizza 1969, Helados Popsy, y Frisby. (BPR, 2011)

En Colombia existen 128 mil unidades económicas dedicadas al expendio de alimentos preparados en el sitio de venta. Esta cifra incluye organizaciones formales e informales. El establecimiento que predomina es a la mesa en restaurantes, con un 33%. (SURA, 2010)

Figura 4 Distribución establecimientos por tipo de servicio



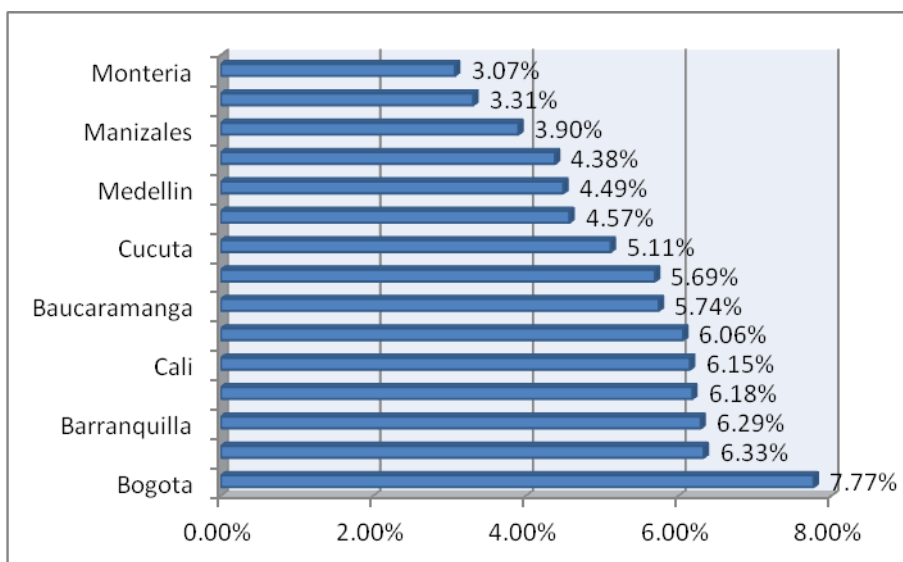
Fuente: Dane, Censo 2005

3.1.2. Sector restaurador Bogotá

Según el estudio de la firma Raddar el consumo más alto se encuentra en la ciudad de Bogotá con el 29.5%, seguido por Cali con el 12% y Medellín el 10%. Los bogotanos destinan en promedio el 7.77% de sus gastos a comer por fuera, cifra que se encuentra por encima del promedio nacional de 6.33%.

Cali es la ciudad donde las personas destinan más dinero al consumo de alimentos por fuera del hogar. En promedio un caleño gasta 88.728 pesos mensuales. Mientras que en Bogotá el consumo promedio es de 71.477 pesos y en Medellín 52.267 pesos. (RCN noticias, 2012)

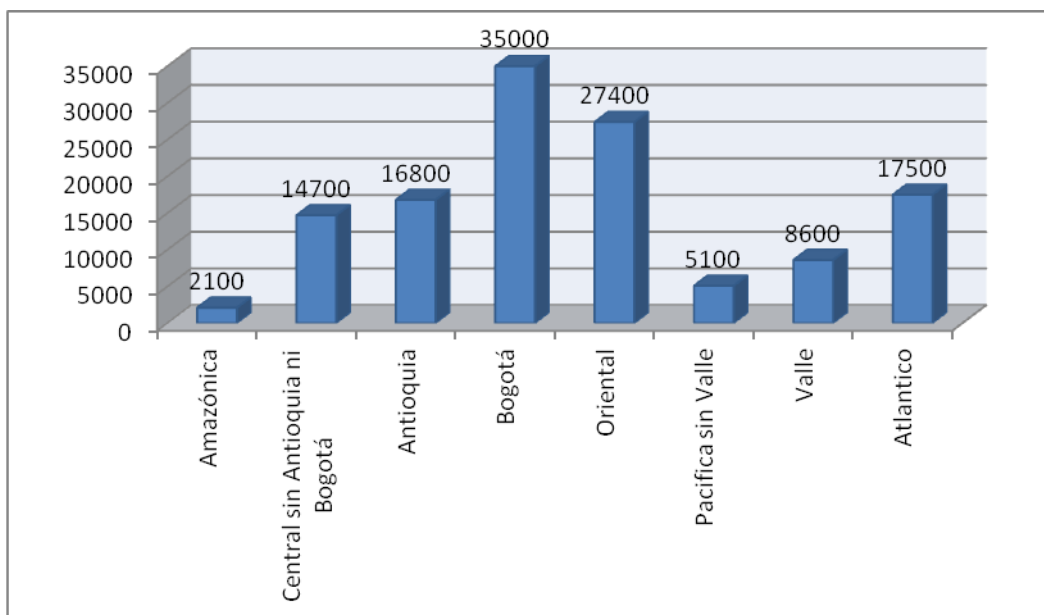
Figura 5 Pocket Share Comparado de las comidas fuera de casa



Fuente: Raddar

Como se muestra en la ilustración 6, la ciudad de Bogotá es donde existen registrados el mayor número de establecimientos de restaurantes, seguido por la zona oriental del país, atlántico y Antioquia.

Figura 6 Distribución establecimientos por región



Fuente: Dane, Censo 2005

A continuación se presentan los principales restaurantes en el 2008:

Tabla 2 Restaurantes destacados 2008

	Razón social	Nombre	Ventas 2008	Utilidad operacional
1	I.R.C.C. Limitada Industria de Restaurantes Casuales Ltda.	El Corral, Corral Gourmet, Bogotá Beer Station	\$164.308	\$ 2.343
2	Crepes y Waffles S.A. *	Crepes & Waffles	\$147.875	\$ 13.173
3	Kokoriko **	Kokoriko	\$147.216	\$ 643
4	McDonald's ***	McDonald's	\$141.358	\$ (9.344)
5	Frisby S.A.	Frisby	\$81.741	\$ (465)
6	Procafeicui	Juan Valdez	\$73.974	\$ (9.031)
7	Grupo C B C S.A.	Cali mío, Cali Vea, La Brasa Roja	\$68.207	\$ (946)
8	Restcafe Oma S.A.	Oma	\$41.550	\$ 3.196
9	Archie's Colombia S.A.	Archie's, Zhang	\$41.212	\$ (6.043)
10	Franquicia y Concesiones S.A.	Presto	\$37.890	\$ 800
11	Inmaculada Guadalupe y Amigos en Cia S.A.	Andrés Carne de Res	\$34.358	\$ 2.166
12	Donuol S.A.	Dunkin Donuts	\$31.146	\$ 1.117
13	Inversiones Lassner Ltda.	Leños y Carbón	\$21.266	\$ 625
14	Lao Kao S.A.	Wok	\$19.900	\$ 1.123
15	Inverleoka S.A.	Inverleoka	\$16.179	\$ 750
16	Pesquera Jaramillo Ltda.	Pesquera Jaramillo	\$15.115	\$ 1.726
17	Kata Ltda.	Leo Katz	\$13.828	\$ (72)
18	DUK S.A.	La Brasserie, Di Iucca, Niko Café, Via María	\$13.693	\$ 632
19	La Bonga del Sinú ****	La Bonga del Sinú, La Bonga Express	\$13.649	\$ 860
20	Rodríguez Uberlandia y Cia.	Hamburguesas del Rodeo	\$11.731	\$ 262

Cifras en millones de pesos

Fuente: (SURA, 2010)

3.1.2.1. Comportamiento de los restaurantes en Bogotá

Según el estudio efectuado por ACODRES, la ciudad que presenta mejor utilidad es Bogotá, un aspecto a resaltar es el Índice Costo de Venta, el cual fluctúa entre 2,60 y 2,87, este índice indica cuanto es el ingreso en alimentos y bebidas por cada peso que se invierte en la materia prima para generar la venta. (ACODRES, 2011)

Figura 7 Utilidad restaurantes



Fuente. (ACODRES, 2011)

Otro aspecto estudiado es el Índice Productividad, el cual, en las diferentes regiones, fluctúa entre 4,61 y 5,22, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se invierte en la nómina. De otra parte, encontramos el Índice Gastos de Operación, que fluctúa entre 5,69 y 6,41, este índice indica cuanto es el ingreso por cada peso que se gasta en Gastos de Operación.

En promedio el 75,15% de las ventas provienen de la venta de alimentos, el 24,24% provienen de la venta de bebidas y sólo el 0,61% proviene de otros ingresos.

Figura 8 Ventas Restaurantes

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

Fuente: (ACODRES, 2011)

3.2. Análisis de consumidor

Para conocer las características de nuestro consumidor, es decir, las personas que comen en restaurante, se planteó desarrollar una investigación de mercados a través de una metodología cuantitativa. Se efectuó una encuesta a las personas entre los 18 y los 50 años pertenecientes a estratos socioeconómicos dos y tres de la ciudad de Bogotá.

3.2.1. Objetivo general

El objetivo de dicha investigación es determinar el éxito o fracaso que pueda tener la venta de crepes en estratos dos y tres de Bogotá, bajo una adecuada planeación, organización y control de los recursos, satisfaciendo las necesidades del cliente, con un producto y servicio que cumplan los requerimientos y deseos exigidos.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar las características de la demanda actual
- Identificar el precio de compra
- Identificar los proveedores actuales
- Conocer los hábitos de consumo de los clientes

3.2.3. Metodología

3.2.3.1. Cálculo de la muestra

El método utilizado para la selección de la muestra fue el de muestreo aleatorio simple, el cual se caracteriza por que otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población. Dado que la población bogotana de estratos dos y tres es de 5.607.417, según las estadísticas de la secretaria de planeación de Bogotá (Secretaria distrital de planeación, 2012). La fórmula para calcular la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

Donde, Z es el nivel de confianza, p es la probabilidad de ocurrencia, q la probabilidad de no ocurrencia, N el universo y e es el grado de error.

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.8$$

$$q = 0.2$$

$$e = 0.5$$

Una vez aplicada la muestra se obtiene como resultado 246 encuestas.

3.2.3.2. Los encuestadores

Perfil del Encuestador

- Estar preparado para inspirar confianza y dar seguridad a la gente.

- Tener un carácter especial para mantenerse imperturbable frente a situaciones inesperadas como: manejo del tiempo, disgustos o reclamos y rechazos bruscos.
- Tener unas excelentes relaciones públicas, para enfrentar al encuestado siempre en forma muy cordial.
- Poseer un alto grado de seguridad en sí mismo, ser capaz de tomar decisiones en terreno, con amplio conocimiento y dominio de todos los aspectos conceptuales que involucren su actividad.

Elementos de Trabajo del Encuestador

Para el desarrollo del trabajo, el encuestador recibió los siguientes elementos:

Carnet de la universidad. Este es un elemento que lo acredita como ENCUESTADOR.

Carpeta. En ella están contenidos los siguientes elementos:

- ✓ **Croquis o plano:** elemento que permite llegar al lugar o barrio
- ✓ **Cuestionarios:** Instrumentos de medición. Se adjunta cantidad necesaria de encuestas.

Los encuestadores se capacitarán sobre los siguientes aspectos:

- Formular las preguntas tal como están redactadas en el cuestionario, para que los datos sean recogidos de manera uniforme.
- Diligenciar el cuestionario con letra clara y legible, de tamaño adecuado a los espacios disponibles y con el tipo de lápiz que se indique.
- En los casilleros o líneas en que debe anotar información numérica o escribir, hacerlo siempre con letra legible y adecuada al espacio disponible.
- Conocer los conceptos técnicos y básicos del proyecto, con el fin de que el encuestador pueda responder inquietudes planteadas por los encuestados.

3.2.4. Resultados

3.2.4.1. Ficha técnica

Ficha técnica

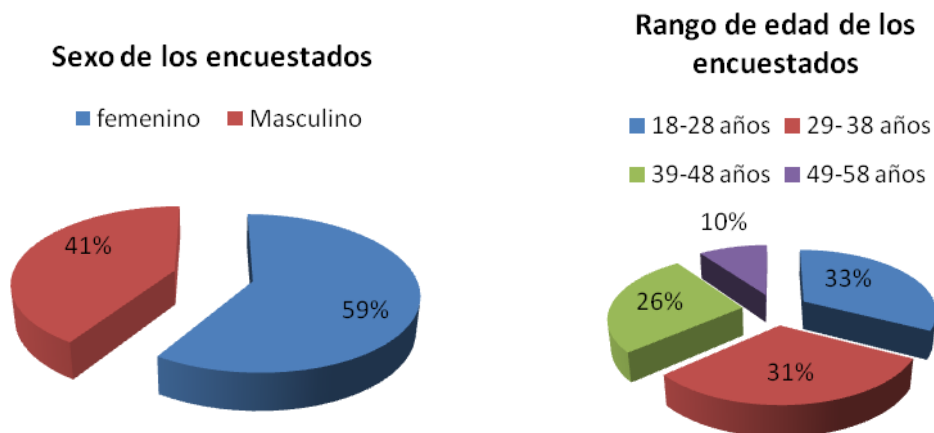
Diseño y realización	LorentCavanzo Diana María Ruiz
Universo	Estudiantes de las especializaciones de Administración Financiera y Comportamiento del Consumidor respectivamente 5.607.417 personas de estratos dos y tres
Tamaño de la muestra	246
Muestreo	Muestreo aleatorio simple
Nivel de confianza	Nivel de confianza del 95% y error $\pm 5\%$
Tipo de encuesta	Encuesta presencial
Diseño de la muestra	Dado que la población bogotana de estratos dos y tres es de 5.607.417, según las estadísticas de la secretaria de planeación de Bogotá La fórmula para calcular la muestra es la siguiente: $n = \frac{z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$ Donde, Z es el nivel de confianza, p es la probabilidad de ocurrencia, q la probabilidad de no ocurrencia, N el universo y e es el grado de error. Z = 1.96 p = 0.8 q = 0.2 e = 0.5

Una vez aplicada la muestra se obtiene como resultado 246 encuestas

3.2.4.2. Perfil del encuestado

Dentro de la población encuestada predominaron las mujeres, con una participación del 59%, mientras los hombres solo representaron 41%. De otra parte, los encuestados en su mayoría pertenecen a edades entre 18 y 38 años, no obstante el rango de edad de 39 a 48 años también resulta representativo al tener una participación del 26%.

Figura 9 Sexo y edad de los encuestados

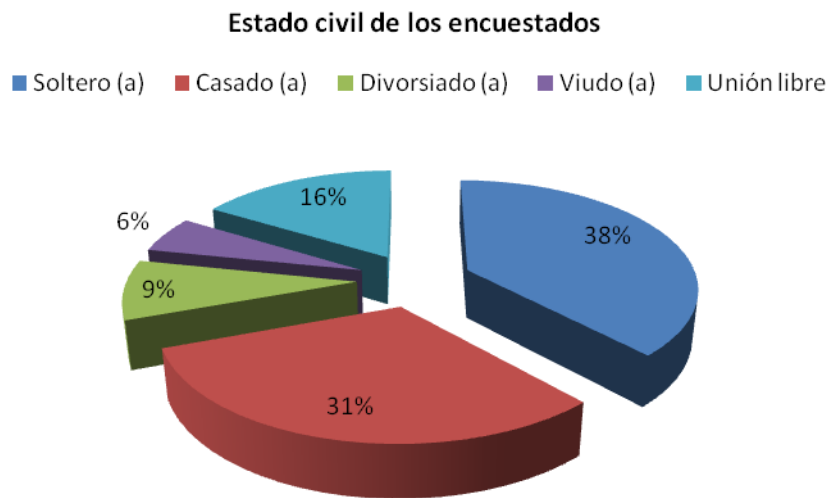


Fuente: Autores

En cuanto a estado civil, los encuestados resultaron ser solteros en su mayoría, representando el 38% de estos. No obstante, los casados y en unión libre en conjunto representan el 47%, lo que nos hace pensar que el restaurante deberá estar dirigido a la comida en familia.

Estas participaciones están relacionadas con la edad de los encuestados, ya que la mayor parte de estos eran jóvenes, y por lo tanto era menos probable que fueran casados.

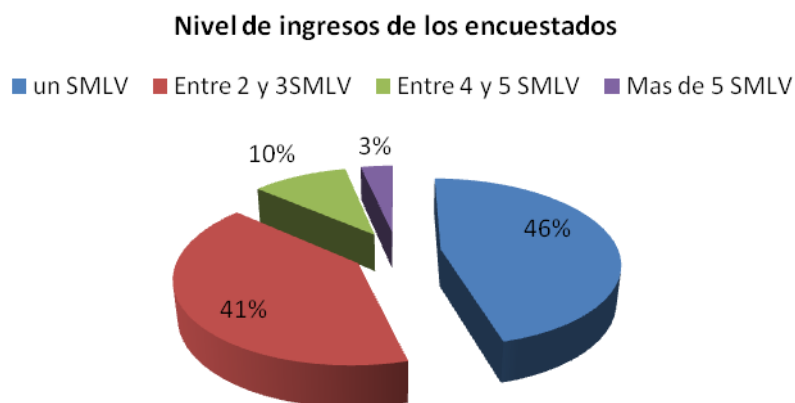
Figura 10 Estado civil de los encuestados



Fuente: Autores

El nivel de ingresos de las personas de estratos 2 y 3 se encuentra entre uno y 3 salario mínimo, es decir entre \$566.700 y \$1.700.000, lo que les permite de alguna manera comer por fuera.

Figura 11 Nivel de ingresos de los encuestados



Fuente: Autores

Como lo muestra la Figura 12 la ocupación de los encuestados es ser empleados de empresa, sin embargo, existe un 32% que son independientes, y tan solo un 3% se encuentran desempleados.

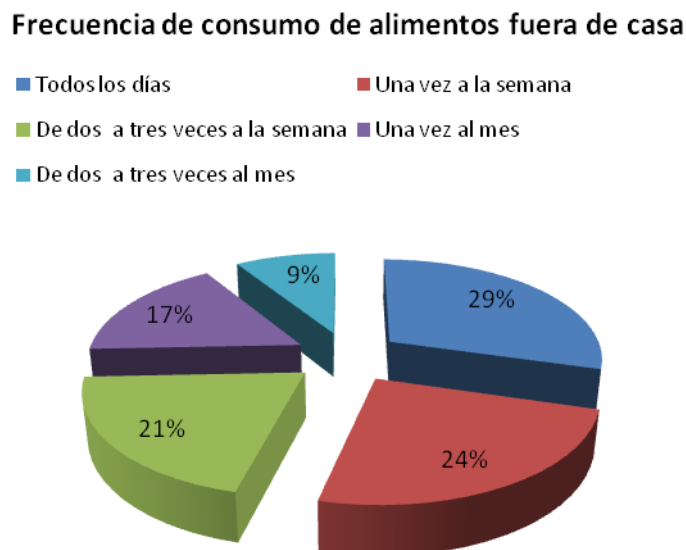
Figura 12 Ocupación de los encuestados



Fuente: Autores

El 78% de los encuestados acostumbra a comer fuera de casa. El 29% suelen comer fuera de casa todos los días, seguido por una vez a la semana con un 24% y dos veces a la semana con el 21%. Lo que indica que los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo, ya no tienen tiempo para destinar a cocinar e inician a comer fuera de su casa con mayor frecuencia.

Figura 13 Frecuencia de consumo de alimentos fuera de la casa



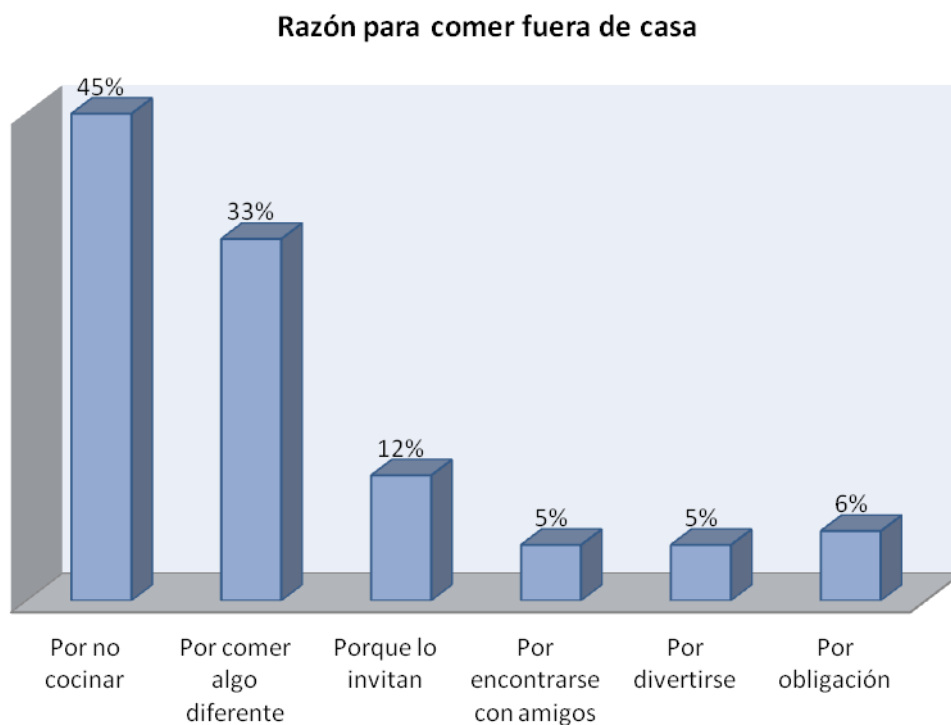
Fuente: Autores

3.2.4.3. Motivación del consumo

Como razón fundamental para comer fuera de casa está el hecho de no cocinar con un 45%, seguido por la motivación de comer algo diferente con un 33%. Estas razones ratifican que cada día las personas no tienen tiempo para cocinar, en especial las mujeres que adicional a esto buscan espacios para descansar, y el no cocinar hace parte de ese descanso.

El hecho de no querer cocinar, conjuga con la frecuencia de comer fuera de la casa una vez a la semana, es decir, el fin de semana, esto como espacio para el descanso.

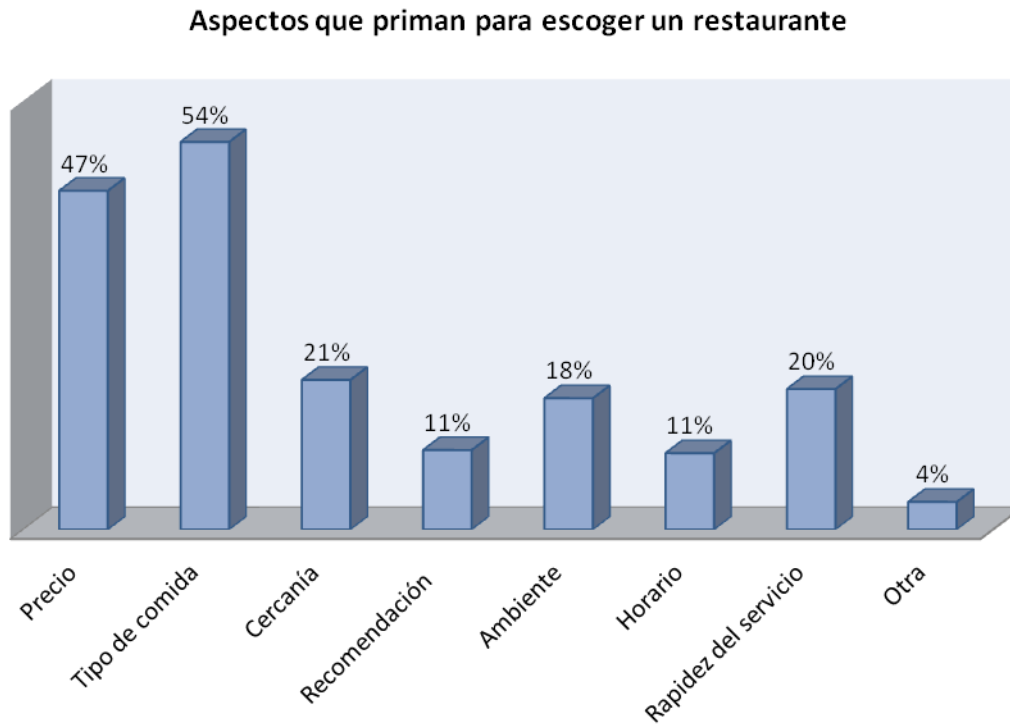
Figura 14 Razón para comer fuera de casa



Fuente: Autores

Como factores determinantes para escoger un restaurante encontramos el tipo de comida, el precio, la rapidez del servicio, y la cercanía, respectivamente. Esto nos permite inferir que el consumidor busca equilibrar la buena comida con un buen precio, dado sus limitados recursos económicos.

Figura15 Aspectos que priman para escoger un restaurante

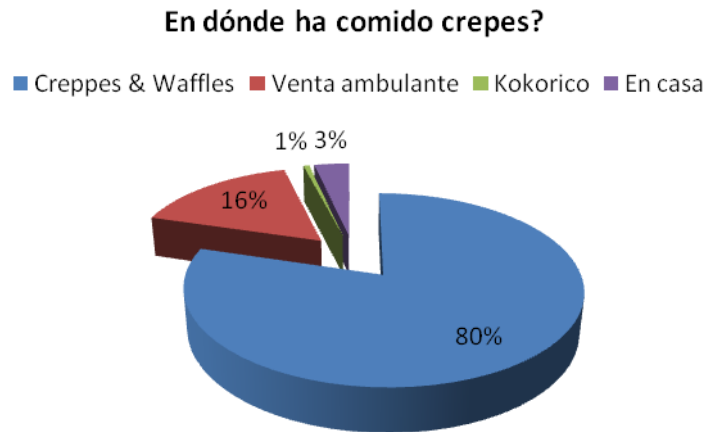


Fuente: Autores

3.2.4.4. Características del consumo específico

El 72% de los encuestados han comido alguna vez un crepe, el 80% de estos lo ha hecho en un Crepes&Waffles, y un 16% en ventas informales que se ubican cerca ya sea a sus trabajos o a sus viviendas, pagando en promedio \$15.000 por unidad. Gran parte de los encuestados indicaron que visitaban Crepes&Waffles en ocasiones y por motivos especiales. Esta situación indica que pese a tener unos ingresos limitados destinan un porcentaje para invertir en servicios que consideran emocionalmente gratificantes.

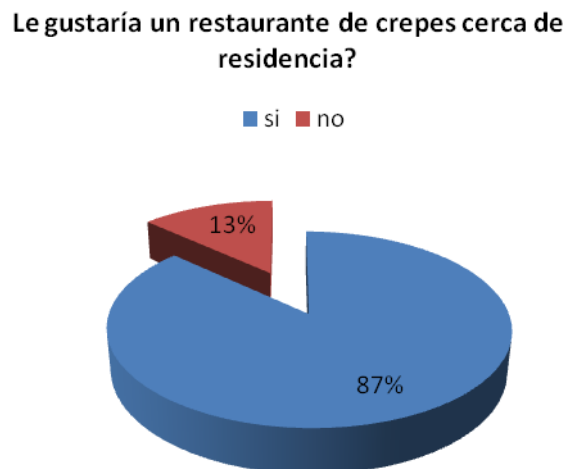
Figura 16 Lugar donde comen crepes



Fuente: Autores

Al preguntar a los encuestados, si sería de su agrado contar un restaurante de crepes cerca de su residencia, un 87% expresó su aceptación, aquellas personas a las que no les gustaría el restaurante, indicaron que la razón principal era el hecho de que los crepes no eran una comida de su agrado. Como principales razones para expresar agrado, se encontraron que les permitiría variar el menú y que no existía cerca un restaurante de este tipo de comida.

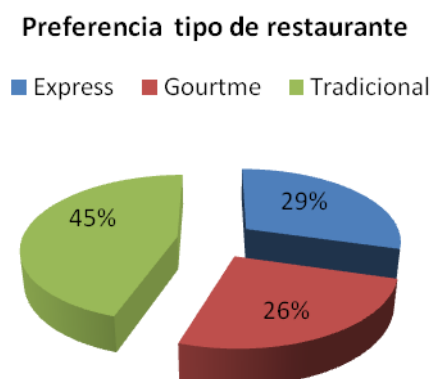
Figura 17 Le gustaría un restaurante de crepes cerca de su residencia?



Fuente: Autores

En cuanto al formato del restaurante, los encuestados en un 45% prefieren un restaurante tipo tradicional, es decir, servicio a la mesa con espacios para compartir. No obstante, también recalcaron que debía contar con servicio a domicilio. Por otra parte alrededor del 30% prefieren un restaurante tipo express que les garantice la entrega rápida de la comida.

Figura 18 Preferencia tipo de restaurante

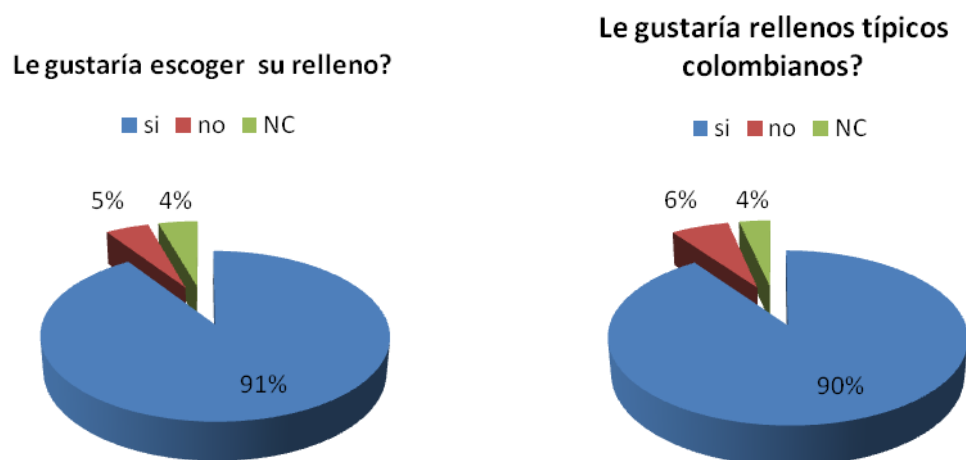


Fuente: Autores

Cuando se preguntó si les gustaría que el restaurante de crepes les permitiera escoger el relleno del crepe, los encuestados respondieron afirmativamente en un 91%, encontrándose que existe una gran aceptación a esta opción.

De otra parte, los encuestados están interesados en que dentro de los rellenos a ofrecer se incluyan ingredientes colombianos, esta escogencia se hizo en la misma proporción en que están de acuerdo con escoger su relleno.

Figura 19 Le gustaría escoger el relleno de su crepes, e incluiría rellenos colombianos?



Fuente: Autores

Adicionalmente se preguntó, si les gustaría observar como preparan su crepes, a lo que el 76% contestaron de forma positiva. Queriendo decir que los consumidores se sienten involucrados con la preparación al estar observando y que existe cierta seguridad.

Figura 20 Le gustaría observar la parrilla?

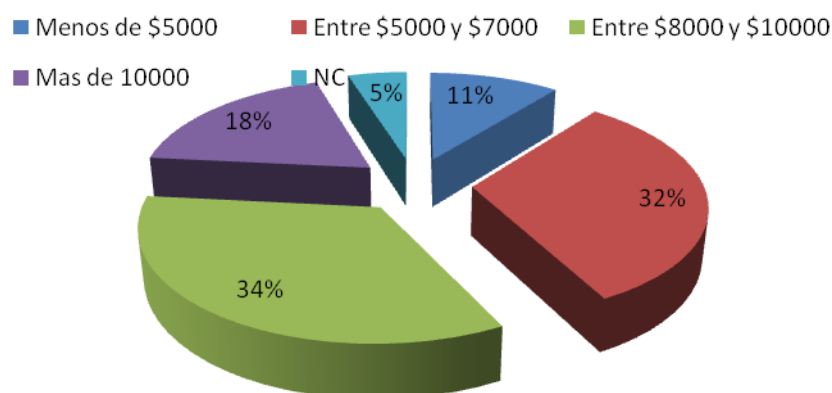


Fuente: Autores

Una vez el encuestado logro a través de las preguntas entender la propuesta del restaurante, se indago por el valor que estarían dispuestos a pagar por un crepe, encontrándose que el 66% pagaría de \$5000 a \$10.000, y tan solo el 10% pagaría más de 10000, pese a que han pagado un precio más alto por el mismo alimento.

Figura 21 Cuánto pagaría por un crepes en este restaurante?

Cuánto pagaría por un crepes en este restaurante?



Fuente: Autores

Finalmente, se indagó por las preferencias en cuanto a rellenos y las recomendaciones para el restaurante, dentro de los rellenos más solicitados se encontraron pollo, champiñones, carnes, vegetales, jamos, queso, frutas, y hogao. También se encontraron recomendaciones exóticas como lechona, frijol, y gallina, y recomendaciones saludables como productos de soya y chocolate light.

Como recomendaciones para el restaurante, lo encuestados indicaron que el lugar debía ser agradable, estar siempre aseado, tener tiempos de espera cortos y que se ofreciera buena comida.

3.2.4.5. Conclusiones

- La razón principal para comer fuera de casa se centra en descansar de la cocina, por lo que las salidas más frecuentes resultan ser los fines de semana.

- Las características más representativas para el cliente de un restaurante es la buena comida, la higiene, la atención y un buen precio.
- Los crepes son conocidos por los consumidores principalmente por Crepes&Waffles, lugar en el cual pagan un precio por encima de \$10.000, indicando que pese al estrato socioeconómico, invierten en este tipo de comidas.
- La idea de contar con un restaurante de crepes que permita escoger el relleno y que incluya rellenos de la cocina colombiana encuentra gran aceptación en el público objetivo

3.3. Análisis de la competencia

3.3.1. Crepes &Waffles

Es una crepería que nace en 1980 como un sueño de dos universitarios que emprenden en el sector de los restaurantes en Bogotá, vendiendo el arte de servir sano con amor y alegría a precios razonables. (Crepes & Waffles)

Sus platos en su esencia están enfocados a los Crepes como base fundamental de ellos, con ingredientes de cocina Internacional, manejando diferentes tipos de salsas, carnes y demás acompañamientos que se puedan encontrar en países como México, Argentina, China, EEUU, etc. También cabe anotar que cuentan con una alta variedad de postres, los cuales tiene como principal ingrediente el helado, que es de su propia marca.

Adicionalmente, han buscado sus propias salsas y combinaciones que los hacen en este momento uno de los restaurantes más visitados en Bogotá y con expansión en el extranjero.

Actualmente cuentan con puntos de venta en los siguientes países:

- Brasil
- Chile
- Colombia
- Ecuador
- España
- México
- Panamá
- Perú
- Venezuela

El precio por plato, se encuentra alrededor de \$14.000 a \$26.000, por lo que se puede deducir que el mercado objetivo está canalizado en los estratos tres, cuatro y cinco de la

pirámide de consumo, sin embargo, como resultado del trabajo de campo, se pudo concluir que los estratos dos y tres, lo conocen y han visitado.

3.3.1.1. Cadena fines medios de Crepes & Waffles

Dado que este restaurante resulto ser el principal competidor, se realizó un trabajo de observación como cliente incognito, para establecer la cadena fines medios de los clientes que visitan el restaurante, obteniendo la siguiente información:

CLASE: Restaurante

FORMA: Servicio a la mesa

MARCA: Crepes&Waffles

Características:

- Ambiente familiar.
- Portafolio de productos amplio (Carta para sal y dulce)
- Buen servicio.
- Precio razonable
- Espacio amplio
- Sillas cómodas

Atributos:

- Buen sabor
- Excelente olor
- Estandarización de la experiencia
- Buena presentación del plato y del lugar
- Visible el momento de la preparación
- Excelente iluminación
- Comida fresca
- Atención por parte de mujeres cabeza de familia
- Precio razonable
- Excelente presentación de las meseras
- El sabor y presentación de la comida no varía según el lugar. Existe estandarización

Beneficios:

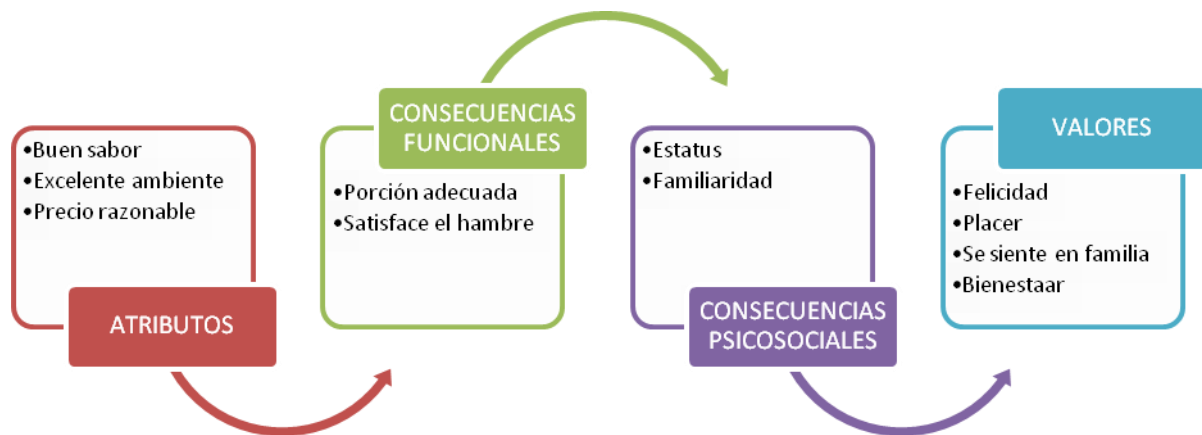
- Combinación de excelente comida, en un ambiente agradable y a un precio asequible, es decir, Bueno, Bonito y Barato.
- Es un espacio agradable tanto para una comida normal como para una ocasión especial.
- Diferentes formas de pago
- Comida saludable

Valores

- Experiencia agradable que genera momentos especiales.

Cadena fin medio

Figura 22 Cadena Fines Medios Crepes &Waffles



Fuente: Autores

Nivel de involucramiento

El nivel de involucramiento que tienen los clientes con Crepes & Waffles es alto dado que han tenido una experiencia agradable en este, a tal nivel que se ha convertido en un lugar de encuentro deseado y recomendado. Los consumidores al estar en este restaurante no solo consumen los productos de sal sino que usualmente pasan por su carta de postres.

Factores del comprador:

El consumidor ha tenido experiencias agradables en el lugar, debido a su ambiente familiar, a la buena comida y al servicio recibido.

Factores del entorno:

El restaurante es reconocido en nuestro entorno social, por tener un buen servicio y una comida exquisita.

El restaurante tiene un ambiente físico agradable, con sus grandes ventanales y su iluminación. Tiene un espacio amplio, en el que se puede mover con facilidad ya que no tiene obstáculos al paso. Adicionalmente, la división en el punto de venta de helados y comidas evitan congestión.

3.3.2. Fruterías Patty:

Es una frutería que combina las ensaladas de frutas, jugos y malteadas con crepes de sal. De igual forma, ofrecen venta de desayunos; con el fin de que el cliente tenga diferentes opciones en el menú, estos crepes son los tradicionales, como son pollo con champiñones y jamón, queso y huevo, ternera. (Fruterías Patty)

Están ubicados únicamente en Bogotá por el momento cuentan con 25 puntos que son los siguientes:

- Venecia
- Claret
- Centro
- Chapinero
- Centro Mayor
- Cafam Floresta
- Salitre Plaza 2
- Nuevo Centro
- Centro
- Restrepo
- Santafe
- Cc Cedritos
- Av Chile
- Moratto
- Salitre Plaza
- Galerías

Los precios de estos platos en combos están en un promedio entre \$13.900 a \$16.000, su mercado objetivo son los estratos tres y cuatro.

3.3.3. Venta Informal De Crepes:

Existen puestos o carritos que están ubicados en diferentes localidades de Bogotá, que manejan unos crepes artesanales, y su menú es muy reducido por tema de precio y manipulación de los ingredientes, no son lugares que presenten todas las medidas de salubridad, ya que están al aire libre.

Los principales clientes de estos lugares son personas del estrato dos y tres, ya que sus precios están entre los \$3.000 y \$5.000 pesos.

3.4. Análisis del mercado

3.4.1. Mercado objetivo

Se ha definido que el restaurante de crepes se establezca en la ciudad de Bogotá, por lo que el mercado objetivo se referiría a la población bogotana que come fuera de casa, la cual según el DANE corresponde al 6% del total, es decir 448.068, bogotanos.

3.4.2. Segmento de mercado

En Bogotá, según las estadísticas de la secretaria de planeación distrital, existen 5.607.417 personas en los estratos 2 y 3, y teniendo en cuenta que tan solo el 6% de los colombianos deciden comer fuera de su casa, tendríamos un mercado potencial de 336.445 posibles clientes para el restaurante de crepes.

No obstante, al ser el restaurante un establecimiento comercial que presta un servicio, se debe definir el nicho de mercado, definido Según Philip Kotler (Kotler, 1993), como un grupo con una **definición** más estrecha (que el segmento de mercado).

3.4.3. Nicho de mercado

Para definir el nicho de mercado se analizó a la ciudad de Bogotá por localidades, y estas a su vez por UPZ, encontrando que las localidades con mayor número de población de estratos 2 y 3, son Kennedy, Engativá y Suba. Teniendo en cuenta estas localidades, se ha decidido iniciar con el restaurante en la localidad de Kennedy en el barrio Primavera, el

cual hace parte de la UPZ Patio bonito, que representa la UPZ con mayor población estrato 2 y 3 de esta localidad.

En este sentido, el nicho de mercado tendría un tamaño de 10.371 posibles clientes.

Tabla 3 Población estratos dos y tres por localidad y UPZ

Localidad	Población	UPZ	Población	Población que come fuera de casa
Kennedy	984.094	Patio Bonito	172.858	10.371
Engativá	796.991	Garcés Navas	149.207	8.952
Suba	783.748	Tibabuyes	233.091	13.985
Bosa	526.142	Bosa Central	225.346	13.521
San Cristóbal	375.436	La Gloria	96.947	5.817
Rafael Uribe Uribe	336.435	Marruecos	87.658	5.259
Ciudad Bolívar	260.928	Ismael Perdomo	86.554	5.193
Puente Aranda	249.656	Ciudad Montes	106.646	6.399
Fontibón	240.056	Fontibón	137.196	8.232
Tunjuelito	199.288	Tunjuelito	56.287	3.377
Usme	196.321	Gran Yomasa	124.972	7.498
Usaquén	176.657	Verbenal	86.082	5.165
Barrios Unidos	126.069	Los Alcázares	67.296	4.038
Antonio Nariño	105.754	Restrepo	74.960	4.498
Los Mártires	90.565	La Sabana	45.302	2.718
Santa Fe	89.563	Lourdes	40.131	2.408
Chapinero	25.798	San Isidro Patios	17.593	1.056
La Candelaria	22.808	Candelaria	22.808	1.368
Teusaquillo	18.747	Galerías	12.623	757

Fuente: Calculo propio, datos SDP 2012

3.5. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación tendrá como objetivo dar a conocer el factor diferenciador del restaurante, el cual se fundamenta en permitir al consumidor crear la crepe que desea, y poner a su disposición rellenos típicos de la comida Colombia.

Nuestro restaurante tendrá una fuerte influencia de la comida colombiana, no solo a nivel de rellenos sino también de bebidas. Estas características serán transmitidas inicialmente a

través material POP, y posteriormente se alimentara del voz a voz, para lo cual se debe entregar un producto de calidad y un excelente servicio. Adicionalmente, el restaurante contara con una página web que permitirá visibilidad ante los consumidores 2.0.

Nuestra Marca: Reflejara que se trabajaran con productos colombianos, y que será una creación hecha al gusto de quien lo va a consumir. Crepes de Aquí, llevará a que la persona se sienta en espacio propio, como en su casa, con productos de su tierra, de aquí y de allá.

Figura 23 Imagen Marca



Fuente: Autores

El restaurante se posicionara en las redes sociales, con dos mensajes claros:

- *“A tu gusto”*
- *“Pídelo como en casa, como lo prefieras”*

Esta estrategia de comunicación incentivara al cliente potencial a conocer a Crepes de Aquí, y a través de las demás estrategias de marketing lograremos que se conviertan en clientes fieles al restaurante.

3.6. Estrategia de servicio

El cliente desde que llega se sentirá como en su casa, lo cual dependerá de la persona de atención (Mesero), quien amablemente dará a conocer el plus de nuestro servicio, indicara los diferentes rellenos disponibles, los crepes de la casa, y los jugos naturales típicos de nuestra Colombia.

Los colaboradores que trabajaran en el restaurante deben tener una clara inclinación por el servicio al cliente. Durante el proceso de selección se verificara la disposición de la persona, el gusto por el servicio y su actitud. Esto dado que serán la cara frente al público, es decir, nuestra carta de presentación.

Como base fundamental de nuestro servicio encontraremos que este será un servicio efectivo, rápido, y de calidad. Nuestros clientes no tendrán que esperar más de 15 minutos entre la solicitud de su pedido y la entrega. Adicionalmente, podrán disponer de varias presentaciones de nuestros platos:

- En bandeja para comer en dentro del establecimiento
- Para llevar en bandeja
- Para llevar en cajita tipo cono

De otra parte, como servicio complementario se ofrecerá el servicio de domicilio que tendrá un costo que no superara los 1000 pesos por pedido, dado que los precios de los productos no son altos.

3.7. Estrategia de promoción

El restaurante contara como producto de enganche el cual será un crepe básico y delicioso que tendrá el precio más bajo y por el cual nos daremos a conocer, para que el cliente se sienta impulsado a entrar al restaurante, y pueda así mismo conocer los demás platos.

De igual forma, se tendrán promociones que incentiven constantemente al cliente, dichas promociones serán:

- Precios especiales al lanzar un nuevo relleno
- Combos pareja
- Combo infantil
- Precios especiales para estudiantes

3.8. Estrategia de precio

Dado que el mercado objetivo son los estratos dos y tres, la estrategia de precio a manejar, es ofrecer crepes a un precio económico, es decir por debajo del competidor referente que es Crepes & Waffles.

En este sentido, se tendrán crepes por un precio que estará dentro de la franja de precios aceptados que se encontró en el estudio de mercado, es decir, entre \$3.000 y \$10.000.

Este precio, es asequible para el público objetivo, y permite ser competitivos, al encontrarnos por debajo del referente del cliente.

3.9. Plan de ventas

De acuerdo al tamaño del nicho de mercado y según el estudio efectuado se aplicó los porcentajes encontrados dependiendo de la frecuencia de consumo, y de estos resultados se estableció una participación sobre el mercado, la cual varía de acuerdo al mes, teniendo picos altos en los meses de marzo, mayo, septiembre y diciembre, debido a fechas especiales (Día de la madre, amor y amistad, etc.) que aumentas las ventas y picos bajos en enero y julio.

Tabla 4 Estimación de ventas según dinámica del mes

	Población UPZ	Personas que comen fuera de casa	Frecuencia: Todos los días	Participación De Aquí	Frecuencia: Una vez x semana	Participación De Aquí	Frecuencia: dos x semana	Participación De Aquí	Frecuencia: una x mes	Participación De Aquí	Estacionalidad
Patio bonito	173.858	10.431	3.025	61	2.504	75	2.191	66	1.773	53	Normal
	173.859	10.432	3.025	61	2.504	83	2.191	72	1.773	59	Pico medio
	173.860	10.432	3.025	61	2.504	88	2.191	77	1.773	62	Pico alto
	173.861	10.432	3.025	54	2.504	63	2.191	55	1.773	44	Pico bajo

Fuente: Autores

De acuerdo a la estimación de la demanda se calcularon las ventas, obteniendo como resultado la siguiente tabla

Tabla 5 Plan de ventas

Enero	\$ 14.789.857,14
Febrero	\$ 16.918.452,31
Marzo	\$ 17.573.588,27
Abril	\$ 16.918.452,31
Mayo	\$ 18.010.346,72
Junio	\$ 16.918.452,31
Julio	\$ 14.789.857,14
Agosto	\$ 16.918.452,31
Septiembre	\$ 17.573.588,27
Octubre	\$ 16.918.452,31
Noviembre	\$ 16.918.452,31
Diciembre	\$ 18.010.346,72
2013	\$ 202.251.000
2014	\$ 212.394.621
2015	\$ 224.888.040
2016	\$ 237.832.640
2017	\$ 253.780.384

Fuente: Autores

4. CAPITULO IV: PROCESO TÉCNICO

4.1. Concepto del producto

Producto:

Nuestros productos son básicamente crepes, que pueden ser preparados con los rellenos que el cliente desee, dentro de los rellenos ofrecidos encontramos

- Carne desmechada
- Mazorca
- Queso
- Papas fosforo
- Salsa de frijol
- Carne molida
- Chicharrón
- Banano
- Fresa
- Pollo
- Champiñones
- Queso
- Plátano picado
- Huevos
- Chorizo
- Salchicha americana
- Atún

De igual forma, el crepe ira con la salsa de la preferencia del cliente, dentro de nuestras salsas tenemos

- Ogo-guiso
- Champiñones
- Salsa de arequipe o chocolate
- Curry

Adicionalmente, los platos se podrán acompañar con jugos naturales y postres de gelatina

4.2. Estado de desarrollo

Crepes De Aquí, es una idea de negocio que no se ha desarrollado, pero que pretende ser llevada a cabo a principios del año 2013.

4.3. Proceso productivo

4.3.1. Materia prima – proveedores

Para escoger el proveedor se tendrá en cuenta la Calidad de los insumos que distribuya, capacidad de negociación, ubicación estratégica y precios cómodos.

En esta etapa es muy importante establecer una política de cartera que sea beneficioso para las dos partes.

Personal encargado: En la escogencia del proveedor y de los insumos se verán involucrados el Gerente y el administrador del restaurante

4.3.2. Revisión y Distribución de los insumos

Durante la recepción de los alimentos se realizara un registro de los mismos, llevando un control de las perdidas por deterioro o daño que sufran los mismos. Estos se organizaran de acuerdo a su línea de frío, dándole prioridad a los que se tienen que mantener congelados, con el fin de evitar pérdida o daño de algún alimento.

La persona en cargada de esto será el administrador del restaurante quien realizara las siguientes tareas:

- Desempacar, y pesar todos los productos
- Revisar individualmente cada uno de los productos. (Verificar que estén en buen estado).
- Revisar la cantidad y calidad de todas las frutas y verduras que vengan en cajas.
- Verificar que todos los productos cumplan con las especificaciones del pedido de compra
- Comparar los precios con los de las órdenes de compra.
- Firmar y sellar las facturas después de haberlas verificado.
- Llevar los productos al depósito y cuarto frío lo más pronto posible.

Todo lo anterior es necesario realizarlo de una forma eficiente y cuidadosa, pues de esto depende que no ocurran pérdidas importantes de los insumos necesarios para el buen funcionamiento, adicionalmente esto traerá pérdidas monetarias que para nuestro inicio serian un inconveniente importante.

En caso de que alguna de las cajas o empaques se encuentren en mal estado y afecte a los alimentos será devuelto al Proveedor inmediatamente.

4.3.3. Alistamiento de los insumos para los rellenos

Los alimentos una vez se han revisados deben ser lavados, picados (según corresponda), y correctamente empacados, para su uso posterior. Estos deben estar en buen estado y cumplir con todas las normas de sanidad, para evitar el contagio de alguna bacteria que este en el medio ambiente.

Es importante tener en cuenta la limpieza de los equipos que se van a utilizar en los procesos de alistamiento y posterior preparación. Estos equipos deben ser limpiados y desinfectados después de ser utilizados.

En este proceso debemos tener el siguiente manejo de desechos:

- En las áreas donde se preparen los alimentos, los productos secundarios y residuos se recogerán en bolsas desechables contenidas en recipientes de uso repetido, con tapa los cuales deben estar debidamente etiquetados.
- Cuando las bolsas contenidas en los recipientes estén llenas, se deben cerrar para ser retiradas del área donde se estén preparando los alimentos.
- Las canecas de basura se conservarán en una superficie cerrada reservada al efecto pero separada y lejos de los almacenes de alimentos.
- Dicha zona estará alejada de la zona caliente, estará bien ventilada, protegida de insectos y roedores y deberá ser fácil de limpiar, lavar y desinfectar.
- Las canecas de basura se limpiarán y desinfectarán cada vez que se vacíen.

Este proceso estará a cargo de las dos personas encargadas de la cocina quienes tienen un conocimiento técnico de la manipulación de los alimentos y el manejo de los desechos.

4.3.4. Preparación de los rellenos

El personal de la cocina, deben establecer las cantidades a preparar para cada uno de los rellenos, de acuerdo a las indicaciones del administrador, que previamente debió realizar una estimación de las ventas para la semana.

La preparación de los rellenos deberá efectuarse en horas de la mañana, de tal manera que estén listos a medio día para abrir al público. Una vez se preparen los rellenos, se deben almacenar en los recipientes ubicados en la barra, para que sean visibles para el público.

4.3.5. Venta del producto

Al llegar el cliente al establecimiento, será atendido por los meseros que le mostraran la carta, y tomarán el pedido. Los Técnicos de la cocina serán los encargados de la presentación de los platos, y de asesorar al cliente en el momento de la preparación.

El mesero llevará el producto a la mesa. En caso que sea para llevar los Técnicos de la cocina serán los encargados de empacar y entregarle al cliente.

Finalmente quien recaudara el dinero de la venta será el Administrador del restaurante quien al final de la jornada será la persona que efectué el cierre de la caja, y entregue el consolidado del día.

4.4. Recursos y requerimientos

4.4.1. Condiciones legales

Para poder la apertura y ejecutar una actividad de comercio se debe tener en cuenta las siguientes normas y reglamentos:

- Decreto 1879 de Mayo 29 de 2008; por el cual se reglamentan la Ley 232 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, los artículos 46, 47 y 48 del Decreto Ley 2150 de 1995 y se dictan otras disposiciones. Normas para el funcionamiento de establecimientos comerciales
- Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.
- Decreto 564 de 2006 Protocolo básico de licencias de construcción
- Acuerdo 79 de 2003, Principios y valores fundamentales para la convivencia ciudadana
- Ley 237 de 2008. Propinas
- Decreto 1299 de 2008; gestión ambiental de las empresas a nivel industrial.
- Ley 1335 de 2009; Ley espacios 100% libres de humo.
- Ley 9 de 1979; condición es sanitarias y ambientales.

4.4.2. Condiciones del local

El local en el que se pretende realizar esta actividad de comercio estará ubicado en la zona comercial del Tintal, el cual contara con un área total de 40m² distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 6 Dimensiones local

DEPENDENCIA	AREA
Local	20,00 m2
Zona de Barra	6,0 m2
Cocina	9,55 m2
Baño Señoras	2,45 m2
Baño Caballeros	2,00 m2
TOTAL	40,00 m2
Fuente: Cálculos propios	

Este de igual forma contara con acometidas de todas las instalaciones precisas, como agua, electricidad, teléfono, alcantarillado, etc. así como previsión de huecos para el paso de la salida de humos, ventilación, etc

- Paredes y suelos.- Las paredes tendrán sus superficies lavables para una correcta higiene. Los suelos serán resistentes al roce, impermeables, incombustibles y de fácil desinfección.
- Iluminación.- Será la adecuada en consonancia con la superficie del local y ajustada en todo caso a las disposiciones vigentes en materia de seguridad e higiene en el trabajo.
- Ventilación Natural.- La ventilación natural del local, con respecto a la superficie de trabajo, dispondrá de huecos suficientes para superar las especificaciones establecidas en la normativa

4.4.3. Cocina

En la zona donde se preparan los alimentos sus paramentos se alicatarán hasta el techo para una correcta higiene. Los suelos serán antideslizantes y permitirán su limpieza correctamente.

La ventilación será artificial por depresión a través de la correspondiente campana extractora provista de equipo de filtración y recogida de grasas que conducirá los humos a cubierta a través del correspondiente conducto.

Evacuación de residuos; Para evacuar los residuos sólidos se dispondrán de dos canecas con bolsas de plástico, alejados de la zona de manipulación, que serán desechados diariamente.

4.4.4. Servicios higiénicos

Contaremos con dos baños independientes uno para damas y otro para caballeros, los cuales contarán con su respectivo sanitario, lavamanos, dispensador de jabón, caneca, espejo y un secador de manos.

4.4.5. Equipo que se instalara y capacidad total

Los equipos previstos para instalar en el local son:

Tabla 7 Requerimientos

UNIDADES	EQUIPOS O INSTRUMENTOS	ENERGIA
1	Cocina Industrial	GAS
1	Plancha	GAS
1	Nevera 11 pies	2,75 kW
1	Congelador	3,04 kW
1	Microondas	1,00 kW
1	Licuadaora	0,35 kW
1	Cafetera	0,25 kW
1	Campana extractora	2,00 kW
1	Secador de Manos	1,25 kW
TOTAL CONSUMO		10,64 KW

Fuente: Cálculos propios

Por lo anterior y teniendo en cuenta el tema de simultaneidad se debe contar una conexión de energía trifásica.

4.4.6. Seguridad

Teniendo en cuenta que esta actividad cuenta con materiales combustibles de los cuales manipularemos los siguientes:

- MADERA.- Mesas, sillas, estantes, puertas, etc.
- ✓ PAPEL Y CARTÓN.- El que pueda existir en embalajes, impresos, sobres, etc.
- ✓ PLÁSTICOS.- Todos los empaques y demás recipientes, etc.
- ✓ ACEITE.- El que se pueda emplear en la preparación de alimentos.
- ✓ ALCOHOL.- El que pueda existir en las bebidas.

Por tal motivo debemos tener en cuenta el manejo de 2 extintores; se dispone 1 extintor en la Zona Social, junto a la entrada y otro en la zona de Barra, cerca del cuadro eléctrico. Estos extintores serán de polvo polivalente o de CO₂, con la eficacia indicada

Los extintores se situarán de forma tal que el extremo superior del extintor se encuentre a una altura sobre el suelo menor que 1,70 m.

4.4.7. Descripción de los equipos requeridos

Tabla 8 Descripción de equipos

UNIDADES	MAQUINARIA Y EQUIPOS	PRECIO
1	Estufa	\$ 400.000
1	Campana extractora 70 cmm	\$ 600.000
1	- Elaborado totalmente en acero inoxidable satinado calibre 20 - 6 asafetas - 3 discos para creps en teflón - 1 plancha - Puertas correderas - Medidas 220 de largo, 70 de ancho 90 de alto - Con vitrina	\$ 4.000.000
1	Lavaplatos Industrial 150 x 69 x 87	\$ 1.650.000
1	Nevera 18 pies 65 x 75 x 210 *Puerta en vidrio *Mueble en lámina galvanizada *Pintura epóxica termo endurecida *Ruedas para fácil manipulación *Cuatro parrillas para almacenamiento *Luz interior *Opera a 5 °c	\$ 1.500.000
1	Congelador Horizontal 90 x 60 x 82 *Mueble en lámina galvanizada. *Pintura epóxica termo endurecida. *Tapas batientes sólidas. *Tres canastillas para almacenamiento. *Opera a -24 °C.	\$ 1.000.000
1	Microondas	\$ 200.000
1	GrameraEléctrica Digital de 5000 gr	\$ 50.000
1	Licuada Comercial 2 Velocidades	\$ 390.000
1	Máquina de Expreso y Capuchino	\$ 660.000
TOTAL		\$ 10.450.000

Fuente: Autores

4.5. Materia Prima

Para la elaboración de los crepes y de las bebidas se necesita contar con las siguientes materias primas:

Verduras	Tomate Cebolla Mazorca Habichuelas Zanahoria Arvejas Brócoli
Carnes	Pollo Carne para desmechar Atún Chicharrón
Embutidos	Salchichas Chorizo
Aderezos	Salsa de chocolate Arequipe Nutela Salsa de tomate Miel mostaza Mayonesa Crema de leche Crema de champiñones
Frutas	Banano Fresa
Granos	Frijol

5. CAPITULO V: ORGANIZACIONAL

5.1. Modelo de empresa

5.1.1. Tipos de empresas

Para la constitución de la empresa que tendrá la responsabilidad de manejar el restaurante De Aquí, se han contemplado dos opciones:

Sociedad Anónima

La sociedad anónima es una de las figuras más utilizadas en la constitución de empresas, y está conformada por un número plural de socios que no puede ser menor a cinco (5) socios y un máximo ilimitado. La razón social debe estar seguida por la sigla S.A.

El capital de las sociedades anónimas se divide en acciones de igual valor y se representan por un título negociable. El capital de la sociedad anónima comprende el capital autorizado, suscrito y pagado.

La constitución de una sociedad anónima debe hacerse mediante escritura pública con el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 110 del código de comercio. Requiere también la inscripción en el Registro mercantil.

Las acciones deben ser nominativas, esto quiere decir, en ellas debe figurar el nombre del titular de la respectiva acción. Las acciones son indivisibles, es decir, que en la eventualidad que una acción llegare a pertenecer a más de una persona, ésta no se puede dividir, y por consiguiente, los diferentes titulares de la acción, deberán elegir un representante para que en su nombre ejerza los derechos que les otorga la posesión de la acción.

La junta directiva estará integrada con un mínimo de miembros con sus respectivos suplentes. Los miembros de la junta directiva serán elegidos por la asamblea general de socios. Salvo disposición estatutaria en contrario, se presumirá que la junta directiva tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para tomar las determinaciones necesarias en orden a que la sociedad cumpla sus fines.

El representante legal será designado por la junta directiva o por la asamblea de socios si así lo establecen los estatutos. El representante legal puede ser removido en cualquier momento, o ser reelegido indefinidamente. La designación del representante legal debe ser inscrita en el registro mercantil.

Sociedad Anónima simplificada

Esta sociedad se rige al igual que las sociedades anónimas, pero con ciertos beneficios tanto de traumatología como a nivel de gestión.

Dentro de las ventajas de este tipo de sociedades se encuentra que pueden ser constituidas por una o varias personas naturales y/o jurídicas, a través de un documento privado con autenticación de firmas. Se liberan así del engorroso trámite de escritura pública ante notaría, el cual se necesita solamente en los eventos en que se aporten bienes inmuebles.

Adicionalmente su estructura será establecida libremente por lo que decidan los accionistas en los estatutos, sin necesitar todos los órganos de administración: basta con que tenga al menos un representante legal, con la posibilidad que esta representación pueda estar a cargo de una persona natural o de una persona jurídica.

Con respecto de la Junta Directiva, la ley determina que 'puede' ser creada a través de los estatutos, y en caso contrario las funciones de administración y representación legal corresponderán en su totalidad al representante legal. Ahora, con respecto a la elección de los miembros de la Junta, la ley menciona que se podrán elegir mediante cualquier sistema de votación, con lo que los accionistas podrán escoger el sistema que mejor les permita sentirse representados sin necesidad de estar atados al cociente electoral.

En cuanto al grado de responsabilidad de los accionistas, la ley determina que ellos no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad y, para efectos tributarios, este aspecto se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Por otra parte, la figura del revisor fiscal, el cual es de carácter obligatorio en las sociedades anónimas clásicas, va a desaparecer para este nuevo tipo de sociedades.

Las Sociedades por Acciones Simplificadas no podrán inscribirse en el registro nacional de valores y emisores, ni negociarse en bolsa. Para ello es necesario transformarse en sociedad anónima clásica.

Para este tipo de sociedades se establece un sistema que puede ser más ágil para la resolución de conflictos, al asignar a la Superintendencia de Sociedades facultades jurisdiccionales para:

- a. Lograr la ejecución de las obligaciones pactadas en los acuerdos de accionistas.
- b. Resolver las diferencias entre accionistas, entre éstos y la sociedad o sus administradores en desarrollo del contrato social o acto unilateral
- c. Impugnar las determinaciones de la asamblea o de la junta directiva.
- d. Realizar la declaratoria de nulidad de la Sociedad por Acciones Simplificada cuando ésta haya tenido origen en actos defraudatorios.

Por todas las razones expuestas anteriormente de no ser posible la creación de una empresa mixta, y si la de una empresa privada, la mejor opción para constituirla es bajo una sociedad anónima simplificada que permite un número indeterminado de accionistas, y una reducción en los gastos de constitución al suprimir la escritura pública ante notario.

Una vez analizadas las dos opciones se han determinado las ventajas y desventajas, determinando que la mejor opción para la constitución es una S.A.S

Tabla 9 Ventajas y desventajas de los tipos de empresa según el régimen de propiedad

Régimen de propiedad	Ventajas	Desventajas
Sociedad anónima	Alta capacidad financiera Rapidez en las decisiones Gestión eficiente	Sólo considera los intereses de los socios. Se orienta por el ánimo de lucro. Mayor carga tributaria
Sociedad anónimas simplificadas	Coordinación y respaldo estatal Apoyo financiero Facilidad para participación de otros entes estatales	Lentitud en los procesos de decisión Pueden tener dificultades en la gestión

Fuente: Elaboración propia

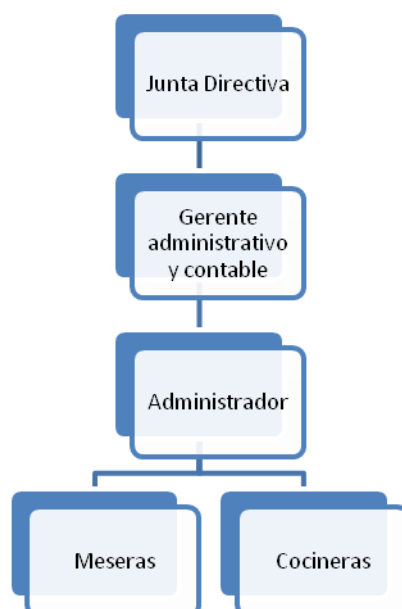
5.2. Organigrama

En esta parte se propone el organigrama para el Restaurante Crepes De Aquí, con el propósito de tener una representación gráfica de la estructura, además se hace una descripción de las funciones y perfiles necesarios para los cargos que se mencionan.

Los criterios que se han tenido para el desarrollo de esta propuesta se enfocan a buscar un equilibrio entre funcionalidad y costos de tal manera que se tengan los cargos mínimos indispensables sin afectar el desempeño de las actividades de la empresa.

La responsabilidad general de la empresa recae en el gerente administrativo y contable, quien contará con el apoyo del administrador del restaurante y de tres operarias. De acuerdo con lo anterior las áreas propuestas para la planta empresa son:

Figura 24 Áreas sugeridas para la empresa.



Fuente: Elaboración CID-UNAL

5.2.1. Cargos y perfiles

Gerente administrativo y contable

Depende de: Junta directiva.

Subordinados: Administrador del restaurante, cocineras y meseras

Función básica: Dirigir, orientar y supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones en función de las metas y objetivos de la empresa. Adicionalmente, tendrá a su cargo la responsabilidad de organizar y consolidar la información contable y financiera.

Responsabilidades:

- Informar al consejo de administración en forma permanente de la situación de la empresa.
- Promover buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa con visión, estrategia e innovación.
- Tomar decisiones oportunas para la solución de problemas y para la coordinación de las diferentes áreas.

- Mantener información actualizada en cuestiones de mercado, competencia, nuevas tecnologías, etc., con el fin de elaborar planes de acción y reaccionar ante las situaciones que afecten a la empresa.
- Mantener comunicación permanente y directa con sus colaboradores para estar informado de la situación diaria de la empresa.
- Lograr ventajas competitivas para la empresa como acuerdos con proveedores, que se vean reflejadas en una mayor rentabilidad económica buscando un liderazgo de la empresa frente a sus competidores.

Formación académica: Administrador de empresas, o Contador Público.

Valores: buenas relaciones humanas, capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, capacidad de comunicación, liderazgo.

Otras características: Preferiblemente que conozca del mercado de alimentos o de productos agrícolas, actualizado en el manejo de sistemas de información.

Salario: 1.700.000 por prestación de servicios

Administrador del restaurante

Depende de: Gerente

Subordinados: Meseros y cocineras

Función básica: Responder por todo lo referente a los procesos productivos, para lograr la mejor eficiencia y productos de calidad.

Responsabilidades:

- Establecer los planes y requerimientos para llevar a cabo la preparación de los alimentos.
- Coordinar las actividades de alistamiento de las verduras.
- Establecer los requerimientos de materias primas
- Verificar que el producto sale en condiciones óptimas para la venta.
- Mantener al tanto a sus subalternos sobre las directrices de gerencia.
- Instruir y formar a sus subalternos para que realicen bien su labor.
- Captar y analizar ideas de sus subalternos para mejorar los procesos productivos.
- Recibir y administrar los pagos de los productos.
- Dar cuenta al gerente de los ingresos y egresos efectuados.

Formación académica: Técnico en administración

Experiencia: 1 año de experiencia administrando restaurantes.

Valores: buenas relaciones humanas, capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, capacidad de comunicación, liderazgo y capacidad para trabajar en grupo.

Otras características: Debe ser una persona comprometida con su trabajo, organizado y puntual.

Salario: 1.000.000 más prestaciones

Cocineras:

Depende de: Administrador

Subordinados: Ninguno.

Función básica:

Responsabilidades:

- Mantener en completa higiene las instalaciones.
- Reportar al administrador las necesidades de materiales y herramientas que se presenten.
- Responsable Efectuar el alistamiento de las verduras, preparación de los rellenos y arme de los crepes por las herramientas y equipos del restaurante
- Realizar el mantenimiento de todas las maquinas, equipos, etc.
- Efectuar el alistamiento de las verduras
- Preparación de los rellenos y arme de los crepes

Formación académica: técnico cocina

Experiencia: 2 años en preparación de alimentos

Valores: responsable, observador y ordenado.

Otras características: Conocimiento en la preparación de crepes y comida colombiana

Salario: 750.000 más prestaciones

Meseras

Depende de: Administrador

Subordinados: Ninguno

Función básica: Atender a los clientes, recibiendo y entregando los pedidos solicitados

Responsabilidades:

- Atender a los clientes, ofreciendo los platos definidos
- Tomar los pedidos de los clientes y reportarlos en cocina
- Velar porque los clientes se sientan cómodos dentro del establecimiento
- Entregar cada uno de los pedidos solicitados
- Reportar en cocina las inconformidades de los clientes respecto de la comida
- Velar por el pago de los alimentos vendidos

Formación académica: Bachiller

Experiencia: de 0 a 1 año como mesera (o)

Valores: responsable, observador y ordenado, buenas relaciones humanas, capacidad de comunicación.

Salario: 1 salario mínimo legal

5.2.2. Administración de sueldos y salario

Los salarios de los colaboradores estarán manejados a través de un contrato directo, es decir, se les cancelaran lo correspondiente a prestaciones sociales, sin embargo, el gerente general estará contratado a través de un contrato de prestación de servicio ya que no le dedicara tiempo completo

A continuación se relacionan los salarios por cada cargo:

Cargo	Tipo de contrato	Salario
1. Gerente	Prestación de servicios	1.500.000
2. Administradora del restaurante	Directo	1.000.000
3. Meseras	Directo	566.700
4. Cocineras (Dos)	Directo	850.000

Fuente: Elaboración propia

5.3. Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
Baja capacidad instalada que ayude a cumplir todas las expectativas de los clientes.	Es un mercado no explorado en el tipo de restaurante que se propone.
Poco conocimiento en el manejo de los proveedores de insumos	Se puede empezar a diversificar al ofrecer productos complementarios.
	Utilización del mercadeo social, al vincular jóvenes estudiantes o recién egresados.
Fortalezas	Amenazas
Involucra al cliente en la preparación del crepe lo que hace que el cliente se sienta como en casa.	Los clientes potenciales tienen en sus mentes a nuestra mayor competencia Crepes & Waffles.
Los precios a ofrecer son asequibles para los clientes.	Competidores informales con precios muy bajos.
Se ofrece productos de calidad a excelente precio (bueno bonito y barato)	

6. CAPITULO VI: MODULO FINANCIERO

6.1. Sistema contable financiero

La contabilidad será manejada a través del contador el cual hará las veces de gerente general. La información contable será manejada en el software contable HELISSA.

El registro de dicha información será responsabilidad de la administradora del punto del restaurante, que deberán hacer la facturación después de cada venta.

6.2. Balance general proyectado

A continuación, se muestra la proyección a cinco años del Balance General.

Tabla 10 Balance general

BALANCE GENERAL		PERIODO					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO CORRIENTE							
Efectivo	\$	5.075.965	\$ 32.341.365	\$ 45.225.907	\$ 43.333.118	\$ 47.515.188	\$ 53.309.553
Invent. Materia Prima	\$	3.488.217	\$ 3.488.217	\$ 3.700.311	\$ 3.963.178	\$ 4.244.287	\$ 4.585.631
Cuentas por cobrar	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	8.564.182	\$ 35.829.582	\$ 48.926.217	\$ 47.296.296	\$ 51.759.475	\$ 57.895.184
Gastos Anticipados	\$	1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Amortización Acumulada			\$ -240.000	\$ -480.000	\$ -720.000	\$ -960.000	\$ -1.200.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$	1.200.000	\$ 960.000	\$ 720.000	\$ 480.000	\$ 240.000	\$ -
ACTIVO FIJO							
Maquinaria y Equipo de Operación	\$	10.450.000	\$ 10.450.000	\$ 10.450.000	\$ 10.450.000	\$ 10.450.000	\$ 10.450.000
Depreciación Acumulada			\$ -1.045.000	\$ -2.090.000	\$ -3.135.000	\$ -4.180.000	\$ -5.225.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$	10.450.000	\$ 9.405.000	\$ 8.360.000	\$ 7.315.000	\$ 6.270.000	\$ 5.225.000
Muebles y Enseres	\$	6.740.000	\$ 6.740.000	\$ 6.740.000	\$ 12.740.000	\$ 12.740.000	\$ 12.740.000
Depreciación Acumulada			\$ -1.348.000	\$ -2.696.000	\$ -4.044.000	\$ -6.592.000	\$ -9.140.000
Muebles y Enseres Neto	\$	6.740.000	\$ 5.392.000	\$ 4.044.000	\$ 8.696.000	\$ 6.148.000	\$ 3.600.000
Equipo de Oficina	\$	350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Depreciación Acumulada			\$ -116.667	\$ -233.334	\$ -350.001	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$	350.000	\$ 233.333	\$ 116.666	\$ -1	\$ 350.000	\$ 350.000
Total Activos Fijos:	\$	17.540.000	\$ 15.030.333	\$ 12.520.666	\$ 16.010.999	\$ 12.768.000	\$ 9.175.000
ACTIVO	\$	27.304.182	\$ 51.819.915	\$ 62.166.883	\$ 63.787.295	\$ 64.767.475	\$ 67.070.184
PASIVO							
Cuentas X Pagar Proveedores	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$	-	\$ 11.429.690	\$ 12.201.834	\$ 13.258.764	\$ 13.923.779	\$ 15.322.378
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 11.429.690	\$ 12.201.834	\$ 13.258.764	\$ 13.923.779	\$ 15.322.378
Obligaciones Financieras	\$	7.304.182	\$ 5.843.346	\$ 4.382.509	\$ 2.921.673	\$ 1.460.836	\$ -
PASIVO	\$	7.304.182	\$ 17.273.036	\$ 16.584.344	\$ 16.180.437	\$ 15.384.616	\$ 15.322.378
PATRIMONIO							
Capital Social	\$	20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$	-	\$ 1.142.969	\$ 1.220.183	\$ 1.325.876	\$ 1.392.378	\$ 1.532.238
Utilidades Retenidas	\$	-	\$ -	\$ 10.052.932	\$ 10.732.068	\$ 11.661.685	\$ 12.246.597
Utilidades del Ejercicio	\$	-	\$ 13.403.910	\$ 14.309.424	\$ 15.548.914	\$ 16.328.796	\$ 17.968.971
Revalorización patrimonio	\$	-					
TOTAL PATRIMONIO	\$	20.000.000	\$ 34.546.879	\$ 45.582.540	\$ 47.606.858	\$ 49.382.859	\$ 51.747.806
TOTAL PAS + PAT	\$	27.304.182	\$ 51.819.915	\$ 62.166.883	\$ 63.787.295	\$ 64.767.475	\$ 67.070.184

Fuente: Autores

6.3. Estado de ganancias proyectado

Tabla 11 Estado de ganancias

ESTADO DE RESULTADOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	202.251.000	212.380.783	224.901.146	237.847.129	253.783.738
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	106.972.991	113.477.275	121.532.387	130.141.633	140.556.860
Depreciación	2.509.667	2.509.667	2.509.667	3.593.000	3.593.000
Agotamiento	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	92.528.342	96.153.841	100.619.091	103.872.496	109.393.878
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	54.567.424	56.177.163	57.761.359	59.320.916	60.922.581
Gastos de Proucción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	195.374	205.160	217.255	229.760	245.155
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	37.765.544	39.771.518	42.640.478	44.321.820	48.226.143
Intereses	-1.669.282	-1.335.426	-1.001.569	-667.713	-333.856
Servicio de la deuda	-1.460.836	-1.460.836	-1.460.836	-1.460.836	-1.460.836
Otros ingresos y egresos	-3.130.118	-2.796.262	-2.462.406	-2.128.549	-1.794.693
Utilidad antes de impuestos	34.635.426	36.975.256	40.178.072	42.193.271	46.431.450
Impuesto de renta	11.429.690	12.201.834	13.258.764	13.923.779	15.322.378
Reserva legal	1.142.969	1.220.183	1.325.876	1.392.378	1.532.238
Reserva voluntaria	8.658.856	9.243.814	10.044.518	10.548.318	11.607.862
Utilidad Neta Final	\$ 13.403.910	\$ 14.309.424	\$ 15.548.914	\$ 16.328.796	\$ 17.968.971

Fuente: Autores

6.4. Flujo de caja presupuestado

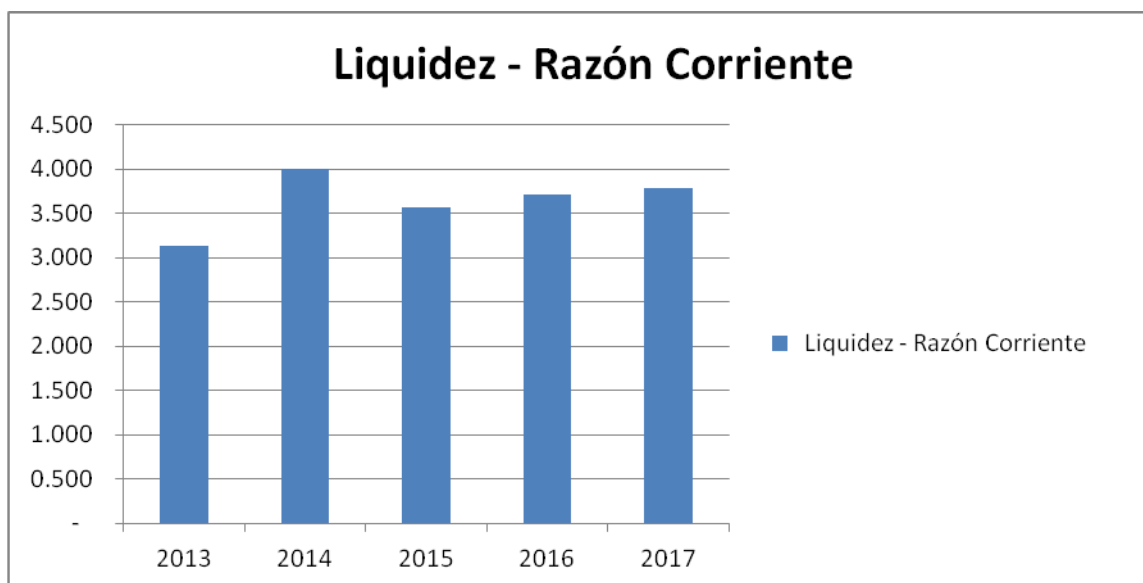
Tabla 12 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	2013	2014	2015	2016	2017
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	37.765.544	39.771.518	42.640.478	44.321.820	48.226.143
Depreciaciones	2.509.667	2.509.667	2.509.667	3.593.000	3.593.000
Amortización y agotamiento	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-11.429.690	-12.201.834	-13.258.764	-13.923.779
Neto Flujo de Caja Operativo	40.515.211	31.091.494	33.188.310	34.896.056	38.135.363
Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2013	2014	2015	2016	2017
Variación Inv. Materias Primas e insumos	0	-212.094	-262.867	-281.109	-341.344
Variación en Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	0	0	0	0	0
Variación del capital de Trabajo	0	-212.094	-262.867	-281.109	-341.344
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	6.000.000	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
Inversión Activos	0	0	-6.000.000	0	0
Neto flujo de Caja de Inversión	0	-212.094	-6.262.867	-281.109	-341.344
Flujo de Caja Financiamiento					
Periodo	2013	2014	2015	2016	2017
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-1.460.836	-1.460.836	-1.460.836	-1.460.836	-1.460.836
Intereses Pagados	-1.669.282	-1.335.426	-1.001.569	-667.713	-333.856
Dividendos Pagados	-3.350.977	-3.577.356	-3.887.228	-4.082.199	-4.492.243
Capital adicional aportado por los socios	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-6.481.096	-6.373.618	-6.349.634	-6.210.748	-6.286.936
Neto Periodo	34.034.115	24.505.782	20.575.809	28.404.199	31.507.084
Saldo anterior	5.075.965	32.341.365	45.225.907	43.333.118	47.515.188
Saldo Neto del período	\$ 39.110.081	\$ 56.847.147	\$ 65.801.716	\$ 71.737.317	\$ 79.022.272

Fuente: Autores

6.5. Evaluación del proyecto

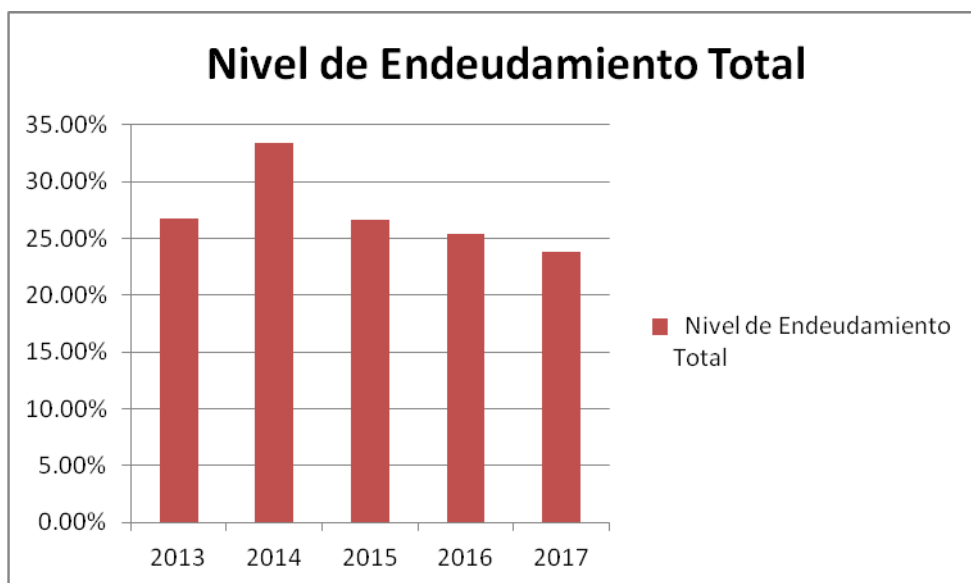
Figura 25 Razón corriente



Fuente: Autores

La liquidez determina la capacidad para responder por las deudas de corto plazo. Para el primer año, la liquidez oscila es 3,1:1. Esto quiere decir que por cada peso de deuda que se tiene en el corto plazo, se poseen 3,1 pesos disponibles para pagarla. Durante los años dos, tres, cuatro y cinco, este índice es similar, lo que representa que el proyecto tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo.

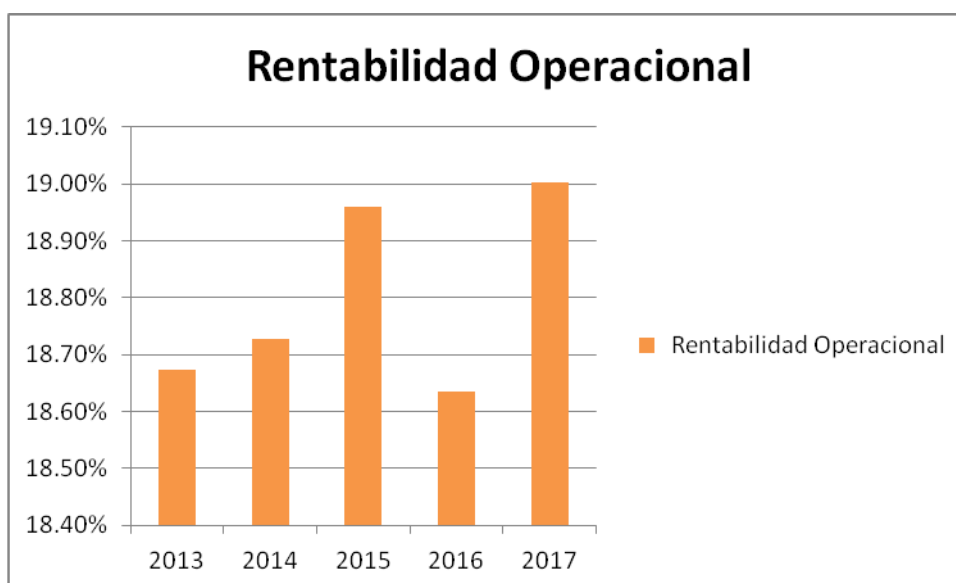
Figura 26 Nivel de endeudamiento



Fuente: Autores

El nivel de endeudamiento total, en el primer año es 26%, representado principalmente por la deuda de impuestos. Para los años 2, 3, 4, y 5, el porcentaje es similar y dado el índice de liquidez, donde quedó corroborado que el proyecto es capaz de hacer frente a estas exigencias, este nivel de deuda es manejable.

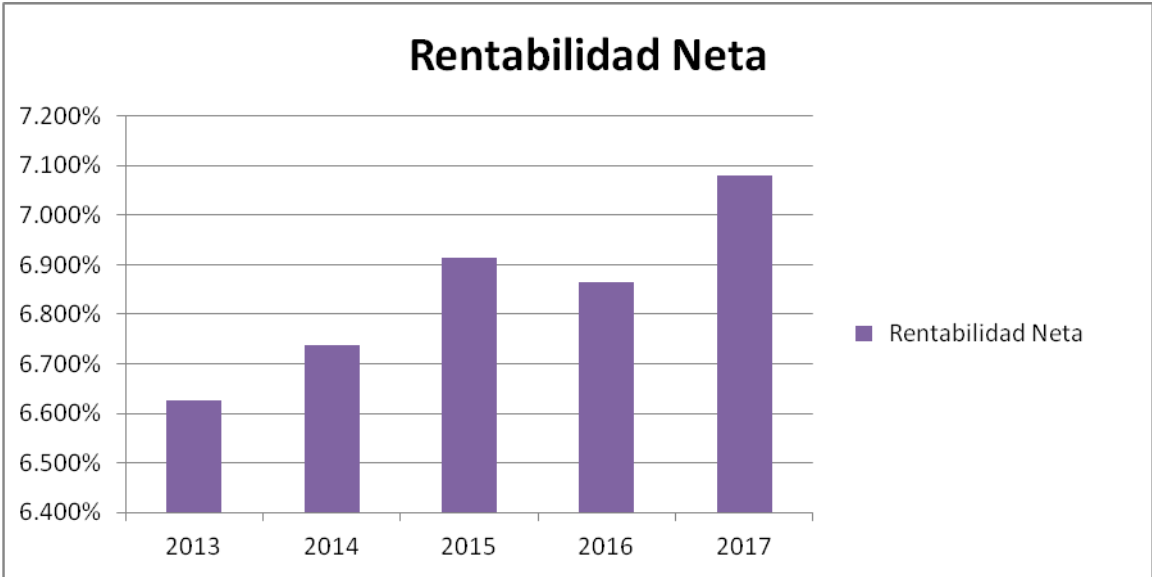
Figura 27 Rentabilidad operacional



Fuente: Autores

La rentabilidad operacional del proyecto, muestra un comportamiento positivo que se ubica entre el 18,6% y el 19%. Esto confirma que el enfoque del negocio tiene un direccionamiento adecuado y que sus beneficios se derivan del objeto social del mismo.

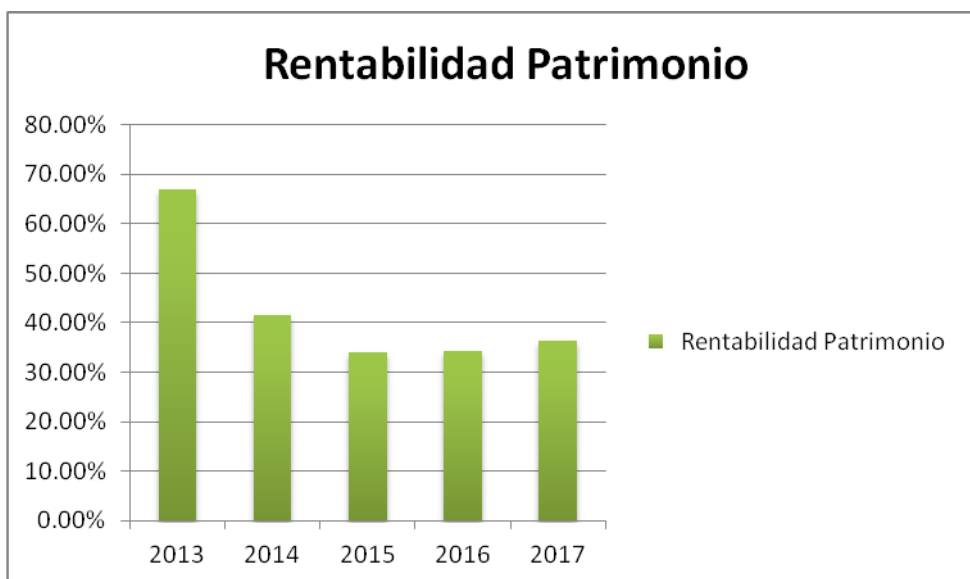
Figura 28 Rentabilidad Neta



Fuente: Autores

La rentabilidad Neta del negocio, al igual que la rentabilidad operativa, presenta un comportamiento creciente. Este parece un indicador pequeño, pero está justificado por la decisión de retener el 25% de las utilidades con la finalidad de reinvertirlas y de esta manera mejorar la capacidad de operación del negocio.

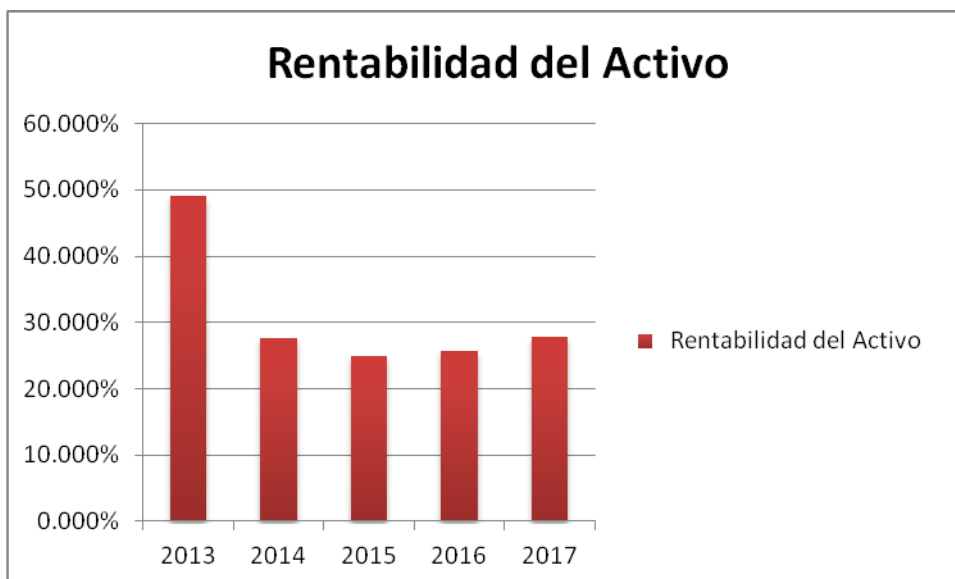
Figura 29 Rentabilidad patrimonio



Fuente: Autores

La rentabilidad del patrimonio presenta una disminución entre el primer y el tercer año, a partir de este periodo, empieza a aumentar. Este índice siempre está por encima del 30%, mostrando una rentabilidad atractiva para los inversores.

Figura 30 Rentabilidad del activo



Fuente: Autores

La rentabilidad del Activo, tiene un comportamiento similar a la rentabilidad del patrimonio. En el año 1 es de 49% y para el año 2 disminuye, porque no se realiza inversión en activos. A partir del año 3 y con la recompra de activos productivos, se espera que la rentabilidad de estabilice y comience a crecer de nuevo.

Tabla 13 Indicadores financieros

FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:						
PERIODO	AÑO 0	2013	2014	2015	2016	2017
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -27.304.182	\$ 39.110.081	\$ 56.847.147	\$ 65.801.716	\$ 71.737.317	\$ 79.022.272
VALOR PRESENTE NETO =		\$ 158.258.319				
TASA INTERNA DE RETORNO =		171,26%				
Periodo de recuperación de la Inversión		0,437 AÑOS				
CALCULO DEL WACC	TOTAL INVERSIÓN	\$ 27.304.182,00	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS	
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 20.000.000,00	73,25%	18,00%	33%	
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 7.304.182,00	26,75%	22,85%		
WACC	17,28%					

Fuente: Autores

En la evaluación final del proyecto tenemos el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (PR). De acuerdo con los resultados de estos indicadores, tenemos:

VPN: El VPN del proyecto es superior a 1, por lo cual se debería invertir en el proyecto. Para confirmar la afirmación realizada utilizamos la TIR.

TIR: Para aceptar o rechazar un proyecto de inversión, Este índice debe ser superior al WACC, de esa forma tenemos: si la $TIR > WACC$, se debe invertir en el proyecto, de lo contrario se debe rechazar. La TIR de este proyecto es $171,26\% > 17,28\%$ (WACC). De acuerdo con el criterio, el retorno sobre esta inversión es superior a la rentabilidad esperada y por ende es una buena decisión de inversión.

PR: El periodo de recuperación es de 0,4 años. Esto quiere decir que la inversión será recuperada durante el primer año de funcionamiento del negocio.

6.6. Conclusión

Tras la evaluación de los índices de Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad, y de los criterios de evaluación de proyectos de inversión VPN, TIR y PR, se logró evidenciar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Dado que es capaz de generar los flujos de efectivo necesarios para cubrir las expectativas de los inversionistas.

Adicionalmente la evaluación comercial y técnica del proyecto es totalmente favorable según el estudio de mercados, el consumidor espera un producto con las características ofrecidas, y el análisis realizado de las condiciones de producción y disposición de medios permiten elaborar el producto bajo toda la reglamentación y ofrecer un precio asequible.

BIBLIOGRAFÍA

- ACODRES. (2011). *Operación de Restaurantes en Colombia*. Bogotá: ACODRES.
- BPR. (2011). *Sector de Recreación y Restaurantes*. Bogotá: BPR.
- Crece Negocios. (s.f.). *Crece Negocios*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/>
- Crepes & Waffles. (s.f.). *Crepes & Waffles*. Recuperado el 12 de 11 de 2012, de Crepes & Waffles: <http://crepesywaffles.com/>
- Fleitman , J. (2000). *Negocios exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.
- Fondo Emprender. (s.f.). *Fondo Emprender*. Recuperado el 12 de 04 de 2012, de www.fondoemprender.com
- Fruterias Patty. (s.f.). *Fruterias Patty*. Recuperado el 13 de 11 de 2012, de Fruterias Patty: <http://www.fruteriaspatty.com/>
- Kling, E., & Verónica, S. (11 de 05 de 2011). *CESA*. Recuperado el 01 de 09 de 2012, de CESA: repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/305/5/TEM00079.pdf
- Kotler, P. (1993). *Dirección de mercadotecnia* . Mexico: Prentice-Hall.
- Navarro, L. (2007). *La flecha*. Recuperado el 18 de 04 de 2012, de <http://www.laflecha.net/articulos/empresas/ventajas-competitivas-dentro-de-la-empresa/>
- RCN noticias. (30 de 03 de 2012). Colombianos gastan cerca de 43.000 pesos mensuales en restaurantes. Bogotá, Colombia.
- Secretaria distrital de planeación. (2012). *Estadísticas Bogotá*. Bogotá.
- SURA. (2010). *Sector Restaurantes*. Bogotá: Media Solutions S.A.
- Universidad Politécnica de Catalunya. (2012). *Estudio de la implantación de una unidad productiva dedicada a la fabricación de conjuntos soldados de aluminio*. Catalunya.
- Zikmund, W. (1998). *Investigación de mercados*. Prentice-Hall Hispanoamericana, 6ª ed.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificados de la siguiente forma:

Nombre Completo: Diana María Ruiz Ramírez

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 1.016.004.549

Nombre Completo: Lorent Catherine Cavanzo Galan

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 1.019.006.894

Los suscritos en calidad de autores del trabajo de tesis, denominado:

“Plan de negocio para la creación de un restaurante de crepes en la ciudad de Bogotá”

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar:

SI ☐ NO ☒ (Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

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

A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.

B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet

C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro

D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico

E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento

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

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

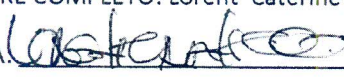
En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Diana María Ruiz Ramírez

FIRMA:  _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.016.004.549

NOMBRE COMPLETO: Lorent Catherine Cavanzo Galan

FIRMA:  _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.019.006.894

Fecha de firma: _____