ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN RESTAURANTE VEGETARIANO GOURMET EN EL VALLE DE ABURRÁ

MARÍA ISABEL ACEVEDO GONZÁLEZ

NATALIA ÁLVAREZ ECHEVERRI

Trabajo de grado para optar al título de

INGENIERA ADMINISTRADORA

Camilo Zapata Villegas

Asistente Dirección Ingeniería Administrativa

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

ENVIGADO

2009

AGRADECIMIENTOS

Es para nosotras un momento lleno de sentimientos encontrados, donde dejamos atrás una institución que se preocupó por darnos lo mejor durante nuestra estadía en ella y en la que además nos preparamos para salir a un mundo en el cual pondremos en práctica todo lo aprendido.

Principalmente gracias a Dios por habernos dado el gran privilegio de permitirnos estudiar en esta gran escuela del conocimiento y también porque nos concedió la gracia de encontrarnos y volvernos las mejores amigas.

Gracias a nuestras familias, las cuales siempre estuvieron ahí para apoyarnos y darnos lo mejor, pues son ellas las que no nos dejaron renunciar en momentos de debilidad y angustia.

Gracias muy especiales a nuestro director de trabajo de grado, Juan Camilo Zapata Villegas; quien nos acogió con los brazos abiertos y se comprometió con nosotras, brindándonos tiempo y conocimiento, logrando finalmente motivarnos lo suficiente para la realización de este proyecto.

Agradecemos a la Escuela de Ingeniería de Antioquia y en especial a todos los profesores y/o directivas que directa o indirectamente aportaron al desarrollo de este trabajo de grado.

Finalmente gracias a dos personas muy especiales que aunque sólo aparecieron al final de nuestro periodo universitario, siempre nos acompañaron y nos apoyaron.

CONTENIDO

RESUMEN 10

ABSTRACT 11

INTRODUCCIÓN 12

1. PRELIMINARES 13

1.1 Planteamiento del problema 13

1.1.1 Contexto y caracterización del problema. 13

1.1.2 Formulación del problema 13

1.2 Objetivos del proyecto 14

1.2.1 Objetivo general 14

1.2.2 Objetivos específicos 14

1.3 Marco teórico 14

1.3.1 Estudio de factibilidad 14

1.3.2 Consideraciones adicionales 25

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO 29

2.1 Enfoque y tipo de estudio 29

2.2 Población objeto de estudio 29

2.3 Criterios de inclusión y de exclusión 29

2.4 Selección y tamaño de muestra 29

2.5 Operacionalización de las variables 30

2.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 33

3. DESARROLLO DEL PROYECTO 35

3.1 MERCADEO 35

3.1.1 Investigación de mercados 35

3.1.2 Estrategia de mercadeo..... 61
3.1.3 Análisis técnico – operativo. 69
3.1.4 Estudio organizacional..... 86
3.1.5 Estudio legal. 101
3.1.6 Estudio financiero. 103
3.1.7 Impacto del proyecto. 113
4. CONCLUSIONES 115
5. RECOMENDACIONES 116
BIBLIOGRAFÍA..... 117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables 30

Tabla 2: Estrato vs. Ingreso Promedio 50

Tabla 3: Estrato vs. Población 50

Tabla 4: Estrategia del Producto 62

Tabla 5: Lista de algunos ingredientes importados 65

Tabla 6: Variables y puntos de corte de la segmentación de los consumidores en el Valle de Aburra 67

Tabla 7: Factores Condicionantes para escogencia de local 70

Tabla 8: Horarios de trabajo. 72

Tabla 9: Costos de Producción 78

Tabla 10: Mobiliario Restaurante 81

Tabla 11: Mobiliario Oficina 81

Tabla 12: Costo de algunos ingredientes 82

Tabla 13: Entrada 1 83

Tabla 14: Plato 1 83

Tabla 15: Plato 2 83

Tabla 16: Bebida 1 84

Tabla 17: Bebida 2 84

Tabla 18: Bebida 3 84

Tabla 19: Postre 1 85

Tabla 20: Resumen costos de materia prima 85

Tabla 21: Capacidad instalada 85

Tabla 22: Presupuesto de ventas 86

Tabla 23: Organigrama 89

Tabla 24: Costos de constitución 94

Tabla 25: Gastos de constitución 95

Tabla 26: Costo estimado de útiles de oficina por período 95

Tabla 27: Cálculo prestaciones 97

Tabla 28: Cálculo salarios del personal indirecto, de producción, administración y ventas. 97

Tabla 29: Gastos de administración y ventas 98

Tabla 30: Balance General 105

Tabla 31: Estado de Resultados 108

Tabla 32: Flujo de Efectivo 109

Tabla 33: Flujo de Caja 111

Tabla 34: Tasas 111

Tabla 35: Evaluación Financiera del Proyecto 112

Tabla 36: Análisis de sensibilidad, plato 1 112

Tabla 37: Análisis de sensibilidad, plato 2 113

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. 26

Ilustración 2: Rangos inversión en restaurantes 39

Ilustración 3: Con quién se visitan los restaurantes 39

Ilustración 4: Frecuencia visita a restaurantes 39

Ilustración 5: Tipo de comida 40

Ilustración 6: Visita restaurantes vegetarianos 41

Ilustración 7: Vuelve a los restaurantes vegetarianos antes visitados 41

Ilustración 8: Gustaría de visitar un restaurante vegetariano NO tradicional e innovador. 42

Ilustración 9: Rango de precios dispuesto a pagar 42

Ilustración 10: Rango de edad 42

Ilustración 11: Estado Civil 43

Ilustración 12: Presentación del servicio 44

Ilustración 13: Importancia de Aspectos 44

Ilustración 14: Frecuencia ingesta alimentos 46

Ilustración 15: Frecuencia consumo de Frutas 46

Ilustración 16: Frecuencia consumo de Verduras 46

Ilustración 17: Frecuencia consumo de Leguminosas 47

Ilustración 18: Frecuencia consumo de Cereales 47

Ilustración 19: Tipo de cocción 48

Ilustración 20: Ir al cine 52

Ilustración 21: Ir de compras 53

Ilustración 22: Ir a restaurantes 53

Ilustración 23: Ir al estadio 54

Ilustración 24: Ir al teatro 54

Ilustración 25: Ir de paseo..... 55

Ilustración 26: Ir a centros recreativos 55

Ilustración 27: Otras actividades 56

Ilustración 28: Logo 61

Ilustración 29: Flujograma..... 76

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 120
ANEXO 2 120
ANEXO 3 128
ANEXO 4 138
ANEXO 5 143
ANEXO 6 146
ANEXO 7 149
ANEXO 8 150

RESUMEN

El presente trabajo de grado consiste en un estudio de viabilidad y factibilidad de un restaurante ovo-lacto-vegetariano gourmet, donde se ofrecerán gran variedad de platos exóticos en su presentación y además, se les brindará a los clientes una atención personalizada para que se sientan en un lugar especial y único.

Al reconocerse en el mercado una falencia en el servicio de restaurantes vegetarianos, como también un paradigma generalizado de ser este tipo de comida insípida y que no se sale de los ingredientes tradicionales, se considera la realización de este proyecto como un camino para que la combinación de productos como: huevos, lácteos, granos, cereales, frutas y vegetales, se conviertan en innovadores y deliciosos platos, que cautiven a un grupo de consumidores amantes de la comida saludable y paso a paso, a aquellos que evaden este tipo de alimentos, por considerarlos menos atractivos que los cárnicos, los típicos regionales y lo que hoy llamamos alimentación "chatarra".

SANTÉ, nombre que se le dio al restaurante, pretende llegar a personas mayores de 25 años con nivel de vida medio alto y alto, ampliándoles el portafolio de oferta alimenticia para satisfacer sus necesidades y a la vez, para que puedan disfrutar de un lugar exclusivo en su concepto y ubicado en el sector de Laureles, zona de buena afluencia por parte del mercado objetivo y con toda la posibilidad de alcanzar un buen posicionamiento.

Este estudio cuenta con una base organizacional, jurídico-legal, técnica y financiera bien fundamentada, la cual permite la implementación y puesta en marcha del proyecto en cualquier momento, pero teniendo en cuenta que algunos supuestos pueden variar.

Los resultados obtenidos en el análisis financiero son coherentes con los estudios anteriores, ya que se muestra la viabilidad del proyecto. La inversión inicial teniendo en cuenta los activos fijos, el capital de trabajo y el costo de puesta en marcha es de *$132.012.179*¸ la utilidad operativa y el flujo de caja para el proyecto en el primer año es de *$55.852.638* y *$40.631.690* respectivamente.

Se finaliza el trabajo con satisfacción ya que existe la factibilidad de llevar a cabo el restaurante SANTÉ.

ABSTRACT

The present thesis is the feasibility and viability study of an ovo-lacto-vegetarian gourmet restaurant where it will be offer a variety of exotic dishes and also it will give the clients the best service, encouraging them to feel a special and unique.

To recognize a lack in the market for vegetarian restaurants, it is consider SANTÉ's realization as a way for products like: eggs, dairy, grains, cereals, fruits and vegetables to become into delicious and exotic dishes, which captivates a group of consumers who love healthy food and step by step, to those who avoid such foods as being less attractive that meat dishes, and typical regional food we call "junk."

SANTÉ, name given to the restaurant, it reaches people over 25 years with average standard of living medium-high and high, extending them the portfolio of food supply to satisfy their needs and to enjoy a unique place in its concept and located in the Laureles neighborhood, area of good flow from the target market and with the possibility of reaching a good position.

This study has an organizational and legal base well done, which allows the project to be undertaken at any time.

The results gotten in the financial analysis are consistent with the previous studies because it shows the feasibility of the project. The initial investment is *$132.012.179* and it takes the fixed assets, working capital and start-up cost, the operating and cash flow for the project in the first year is *$55.852.638* and *$40.631.690* respectively.

It ends with a satisfaction as there is the feasibility of carrying out the restaurant SANTÉ.

INTRODUCCIÓN

El contenido que se presenta desarrollado a continuación, pretende exponer la factibilidad de los diferentes estudios y respectivos elementos que se tuvieron en cuenta para un restaurante vegetariano gourmet en el Valle del Aburrá, en este caso, SANTÉ.

El estudio de factibilidad comprende el análisis que se hace tanto al interior como al exterior de la empresa; es decir, todo lo que tiene que ver con el entorno del mercado y las variables que influyen en el proyecto, además de la estructura financiera, como partes fundamentales del estudio. No obstante; la parte legal, organizacional y técnica, también complementan el desarrollo de este análisis.

Se inicia entonces con la exploración del mercado y en este contexto, se plantean estrategias de penetración, para que con todos los resultados arrojados por este estudio, se proceda con los análisis técnico, organizacional y legal, dentro de los cuales se definen los recursos humanos, procesos, localización y todos los requerimientos que involucra llevar a cabo la idea. Finalmente se realiza el análisis financiero, para evaluar la viabilidad o no del proyecto.

Con SANTÉ se vislumbra un nicho de posibilidades, donde la cultura vegetariana que aun es tímida en la ciudad e incluso en el país, encuentre un lugar agradable que llene sus expectativas alimenticias y que vaya más allá de la simple rutina de la mesa que hoy en día se consume.

Por ahora no existen muchos sitios, especialmente en el Valle del Aburrá, que ofrezcan este tipo de lugares para aquellas personas que se preocupan por una alimentación sana y balanceada, según las tendencias actuales.

Un restaurante con la categoría de SANTÉ y con su oferta de productos saludables, variados y exóticos, permitirá a sus clientes acercase cada vez más a un estilo de vida saludable y de esta manera, librarse de las múltiples enfermedades y desórdenes alimenticios que hoy aquejan a la mayoría de las personas.

1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Contexto y caracterización del problema.

Debido a que el componente principal de los platos típicos colombianos es la carne y además la cultura vegetariana no está muy arraigada en nuestro medio, el país ha sido lento en adoptar el vegetarianismo con respecto a otros países.

La cultura vegetariana ha emergido por diferentes corrientes como las religiones, las culturas orientales, la conciencia por la salud, y más recientemente, en occidente por los movimientos denominados de la "*nueva era*" que propenden por una forma alternativa de vida.

Es interesante dimensionar algunos mitos que se tienen sobre el vegetarianismo porque realmente consisten en apreciaciones erróneas contra las personas que han adoptado esta dieta alimenticia. Se considera por ejemplo, que se alimentan mal por no consumir la proteína de la carne o que son débiles y delgadas. Por el contrario; estas personas tienen una fuerza prolongada y un peso adecuado, debido a que los nutrientes provenientes de los animales y que no consumen, se reemplazan con suplementos nutricionales específicos, los cuales deben ser recomendados por un especialista, con el fin de lograr un balance alimenticio. De todo esto depende la buena salud de un vegetariano, pero sólo es recomendable este estilo de vida en la edad adulta, ya que existen riesgos de tener deficiencias en etapas anteriores (Gómez y Restrepo, 2007). Además, el vegetarianismo es ante todo una filosofía de vida que se basa en la consigna "uno es lo que come", por lo que acoger esta dieta contribuye a tener un estilo de vida sano, reflejado en una alimentación compuesta por productos naturales.

Es preciso mencionar que alimentarse sanamente constituye uno de los conceptos básicos de la dieta moderna, debido a que tener una alimentación equilibrada garantiza un buen estado de salud; según las necesidades energéticas, de proteínas, vitaminas y minerales del ser humano.

Finalmente; siguiendo las tendencias modernas de alimentarse sanamente, se ha encontrado la oportunidad de llegarle no sólo a las personas vegetarianas sino a todas aquellas que se preocupan por una alimentación sana y balanceada, potenciando además la salud de aquellos que buscan una alternativa variada, teniendo en cuenta que no hay una oferta adecuada en el Valle de Aburrá de restaurantes vegetarianos donde los clientes puedan encontrar platos originales y que satisfagan sus expectativas.

1.1.2 Formulación del problema

No existe en El Valle de Aburrá una oferta suficiente de restaurantes vegetarianos tipo gourmet para satisfacer la demanda de los clientes que buscan una alimentación sana y balanceada.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo general

Realizar el estudio de factibilidad de un restaurante vegetariano tipo gourmet, ubicado en el Valle de Aburrá y con un concepto de negocio diferente a los existentes actualmente, de tal forma que atraiga al público objetivo y alcance un gran posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercadeo; para determinar el tamaño del mercado, analizar la competencia y definir la estrategia de posicionamiento.
- Elaborar un estudio técnico; con el fin de especificar la infraestructura requerida.
- Desarrollar un estudio organizacional, para definir la estructura orgánica del negocio y los perfiles de mano de obra requerida para desempeñar las diferentes funciones.
- Efectuar un estudio legal, con el fin de describir todos los trámites necesarios para la constitución de la sociedad.
- Realizar un estudio financiero para evaluar si el proyecto es rentable, genera ganancias y puede ser sostenible.

1.3 MARCO TEÓRICO

En primer lugar; es necesario averiguar toda la información que reúne un estudio de factibilidad, pues es la carta de presentación de todo proyecto que sustenta la toma de decisiones de inversión. Además, sirve de guía para quienes están al frente de la empresa, de tal forma que constituye su plan de acción, después de haber interpretado el entorno y destacar los aspectos financieros y económicos fundamentales, los cuales deben estar sustentados en propuestas estratégicas, comerciales, de operación y de recursos humanos.

1.3.1 Estudio de factibilidad

Un *estudio de factibilidad* consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio (Dubs de Moya, 2002). Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen los estudios de mercado, técnico, económico-financiero y otros que se requieran. En cada etapa deben precisarse todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, o sea optimizarlo.

Puede suceder que del resultado del trabajo pudiera aconsejarse una revisión del proyecto original o que se postergue su iniciación considerando el momento óptimo de inicio, lo cual no debe servir de excusa para no evaluar proyectos. Por el contrario, con la preparación y evaluación de los mismos será posible la reducción

de la incertidumbre que provocarían las variaciones de los factores críticos del proyecto (Santos, 2008).

Un proyecto es factible o se puede ejecutar cuando se han aprobado las evaluaciones de los diferentes estudios de mercadeo, técnico, organizacional, legal, ambiental, financiero y los demás que se requieran.

La aprobación de cada evaluación se denomina viabilidad, las cuales deben darse al mismo tiempo para alcanzar la factibilidad del proyecto; por ejemplo un proyecto puede ser viable técnicamente pero no financieramente, entonces con una evaluación que resulte no viable, el proyecto no será factible (Bustos, 2006).

1.3.1.1 Etapas que intervienen en el estudio de factibilidad.

⇒ **La etapa idea.**

Es donde se identifican los problemas que puedan resolverse u oportunidades que puedan aprovecharse y las diferentes formas de resolver un problema o de aprovechar una oportunidad de negocio constituirán la idea del proyecto. De aquí que se pueda afirmar que la idea generalmente representa la realización de un diagnóstico que identifica distintas vías de solución.

⇒ **La etapa de pre-inversión.**

Es la que marca el inicio de la evaluación del proyecto y está compuesta por tres niveles: perfil, pre-factibilidad y factibilidad.

- El nivel de perfil es el que se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la experiencia. En este nivel se seleccionan aquellas opciones de proyectos que se muestran más atractivas para la solución de un problema o en aprovechamiento de una oportunidad. Además, se definen las características específicas del producto o servicio.
- En el nivel de pre-factibilidad se profundiza la investigación y se basa principalmente en la información obtenida de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las técnicas de producción y al requerimiento financiero. En términos generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto (Santos, 2008).
- El nivel de factibilidad debe orientarse hacia la evaluación detallada y precisa de la alternativa que se ha considerado viable en la etapa de pre-factibilidad. Además, debe afinar todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, de acuerdo con sus objetivos, sean sociables o de rentabilidad. A su vez, comprende el conjunto de actividades relativas a la concepción, evaluación y aprobación de las inversiones, teniendo como objetivo central garantizar que la necesidad de acometer el proyecto esté plenamente justificada y que las soluciones técnico-económicas sean las más ventajosas para el país donde se vaya a realizar. El informe de

factibilidad es la culminación de la formulación de un proyecto y constituye la base de la decisión respecto de su ejecución. Sirve a quienes promueven el proyecto, a las instituciones financieras y a los responsables de la implementación económica global, regional y sectorial (Graterol, 2006).

1.3.1.2 Estudios que componen el estudio de factibilidad.

⇒ **El estudio de mercado.**

Este estudio va más allá del sólo análisis de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden pronosticarse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial, mediante el conocimiento de los siguientes aspectos:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- Comercialización del producto o servicio del proyecto.
- Los proveedores y la disponibilidad y precios de los insumos, actuales y proyectados.

Uno de los factores más crítico de todo proyecto, es la estimación de la demanda, y conjuntamente con ella los ingresos de operación, como los costos e inversiones implícitos.

El análisis del consumidor tiene por objetivo caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, nivel de ingreso promedio, ente otros, para obtener el perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto.

El estudio de la competencia es fundamental, para poder conocer las características de los productos o servicios que ofrecen el resto de los productores, con el fin de determinar las ventajas y desventajas que aporta dicha competencia. Además, permite argumentar el nivel de ocupación de la capacidad disponible por el proyecto.

El análisis de la comercialización del proyecto depende de los resultados que se obtienen de los estudios del consumidor, la demanda, la competencia y la oferta. Las decisiones (en cuanto a precio, promoción, publicidad, distribución, calidad, entre otras) adoptadas aquí tendrán repercusión directa en la rentabilidad del proyecto por las consecuencias económicas que se manifiestan en sus ingresos y egresos.

Los proveedores de insumos necesarios para el proyecto pueden ser determinantes en el éxito o fracaso de éste. De ahí la necesidad de estudiar si existe disponibilidad de los insumos requeridos y cuál es el precio que deberá pagarse para garantizar

su abastecimiento, por lo que la información que se obtenga de los proveedores puede influir en la selección de la localización del proyecto.

Atendiendo al estudio de cada una de las variables que influyen en el mercado, es que su objetivo principal está dirigido a la recopilación de carácter económico que se representa en la composición del flujo de caja del proyecto.

⇒ **El estudio técnico.**

El objetivo del estudio técnico consiste en analizar y proponer diferentes alternativas de proyecto para producir el bien que se desea, verificando la factibilidad técnica de cada una de las alternativas. A partir del mismo se determinarán los costos de inversión requeridos y los costos de operación que intervienen en el flujo de caja que se realiza en el estudio económico-financiero. Este incluye la evaluación del tamaño del proyecto y de la localización.

➢ **Tamaño del proyecto.**

Puede referirse a la capacidad teórica de diseño, a su capacidad de producción normal o a su capacidad máxima.

La primera se refiere al volumen de producción que bajo condiciones técnicas óptimas se alcanza a un costo unitario mínimo.

La capacidad de producción normal es la que bajo las condiciones de producción que se estimen, regirá durante el mayor tiempo a lo largo del período considerado al costo unitario mínimo.

La capacidad máxima se refiere a la mayor producción que se puede obtener sometiendo los equipos al máximo esfuerzo, sin tener en cuenta los costos de producción.

➢ **Localización.**

Con el estudio de microlocalización se seleccionará la ubicación más conveniente para el proyecto, buscando la minimización de los costos y el mayor nivel de beneficios.

En la decisión de ubicación se pueden considerar los siguientes aspectos, según el tipo de proyecto:

- Facilidades de infraestructura portuaria, aeroportuaria y terrestre y de suministros de energía, combustible, agua, así como de servicios de alcantarillado, teléfono, etc.
- Ubicación con una proximidad razonable de las materias primas, insumos y mercado.
- Condiciones ambientales favorables y protección del medio ambiente.
- Disponibilidad de fuerza de trabajo apropiada atendiendo a la estructura de especialidades técnicas que demanda la inversión y considerando las características de la que está asentada en el territorio.

- Correcta preservación del medio ambiente y del tratamiento, traslado y disposición de los residuales sólidos, líquidos y gaseosos. Incluye el reciclaje.

➢ **Ingeniería del proyecto.**

Con la determinación del alcance del proyecto se requiere exponer las características operacionales y técnicas fundamentales de su base productiva, determinándose los procesos tecnológicos requeridos, así como el tipo y la cantidad de equipos y maquinarias.

A su vez se determinará el costo de la tecnología y del equipamiento necesario sobre la base de la capacidad de la planta.

Esta etapa comprende:

✓ **Tecnología.**

La solución tecnológica de un proyecto influye considerablemente sobre el costo de inversión y en el empleo racional de las materias primas y materiales, consumos energéticos y la fuerza de trabajo. El estudio de factibilidad debe contar con un estimado del costo de la inversión.

✓ **Equipos.**

Las necesidades de maquinarias y equipos se deben determinar sobre la base de la capacidad de la planta y la tecnología seleccionada. La propuesta se detallará a partir de: valor del equipamiento principal, fuentes de adquisición, capacidad y vida útil estimada.

✓ **Análisis de insumos.**

Se deben describir las principales materias primas, materiales y otros insumos nacionales e importados necesarios para la fabricación de los productos, así como el cálculo de los consumos para cada año y la determinación de los costos anuales por este concepto, los que constituyen una parte principal de los costos de producción.

Los precios a los que se pueden obtener tales materiales son un factor determinante en los análisis de rentabilidad de los proyectos.

También se incluyen aquellos materiales auxiliares (aditivos, envases, pinturas, entre otros) y otros suministros de fábrica (materiales para el mantenimiento y la limpieza).

✓ **Servicios públicos.**

La evaluación pormenorizada de los servicios necesarios como electricidad, agua, vapor y aire comprimido, constituyen una parte importante en el estudio de los insumos.

Es necesario detallar el cálculo de los consumos para cada año y la determinación de los costos anuales por este concepto.

- ✓ **Mano de obra.**

Una vez determinada la capacidad de producción de la planta y los procesos tecnológicos que se emplean, es necesario definir la plantilla de personal requerido para el proyecto y evaluar la oferta y demanda de mano de obra, a partir de la experiencia disponible y atendiendo a las necesidades tecnológicas del proyecto. Mediante estos estudios se podrán determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento a los diferentes niveles y etapas.

Al tener definidas las necesidades de mano de obra por funciones y categorías, se determina en cada una de ellas el número total de trabajadores, los turnos y horas de trabajo por día, salarios por año, etc. (Santos, 2008).

⇒ **Estudio organizacional.**

Es aquél estudio que se refiere a los aspectos propios de la actividad ejecutiva de administración de recursos. También consiste en la programación, coordinación y control de las actividades que implica la ejecución del proyecto.

Este estudio debe tener en cuenta aspectos como: tipo de empresa, procedimientos administrativos, organigrama y descripción de cargos, determinación del personal requerido para llevar a cabo cada función, costos del personal y demás costos relacionados con la estructura organizativa adoptada.

De los anteriores aspectos a considerar, se definen dos muy importantes:

Organigrama: es una representación gráfica que muestra como se dividen o distribuyen las funciones y la autoridad de una organización. Se debe complementar con la descripción de cargos.

Los procedimientos administrativos: se refieren a las definiciones de las actividades que se pueden subcontratar con entidades externas y aquellas que se realizarán directamente por la organización dueña del proyecto (Universidad Tecnológica de Pereira, 2008).

⇒ **Estudio legal.**

El objetivo de este estudio es analizar algunos aspectos legales que son importantes al inicio de un proyecto debido a que las leyes laborales, tributarias, económicas, comerciales y demás deben cumplirse a cabalidad, de lo contrario se incurrirá en costos elevados por multas y tributos excesivos que harán que el proyecto fracase. Se consideran aspectos como el tipo de sociedad y el proceso de constitución.

- ➢ **Proceso de constitución.**

Incluye los siguientes trámites, entre otros:

- Verificación del nombre o razón social y registro: es necesario verificar que el nombre que se va a solicitar ante la Cámara de Comercio no exista registrado por otra empresa o razón social.
- Escritura pública de constitución: toda sociedad comercial se debe constituir por escritura pública ante una notaría.
- Registro mercantil: es una institución legal, a través de la cual por virtud de la ley se da publicidad a ciertos actos que deben ser conocidos por la comunidad. Es la única forma de demostrar la existencia y representación de las sociedades en Colombia. A través de él la sociedad se hace perteneciente al registro público mercantil que permite conocer aspectos como las matrículas de comerciante, registros de libros de comercio y el boletín del registro mercantil.
- Registro ante la DIAN: El Registro Único Tributario (RUT) es la base de datos que de los contribuyentes lleva la administración tributaria a nivel nacional, la cual comprende información básica de los mismos, con fines estadísticos y de control. Con el RUT y el certificado de existencia se solicita ante la DIAN el Número de Identificación Tributaria (NIT) que es la expresión numérica tributaria o fiscal que identifica ante impuestos nacionales, así como ante otras entidades públicas y privadas a los contribuyentes y declarantes.
- Industria y Comercio: es un gravamen de carácter obligatorio para todo tipo de actividades industriales, comerciales, de servicios y financieras, que se ejerzan o realicen dentro de la jurisdicción del Municipio.
- Licencia Sanitaria y de Seguridad: la Secretaría de Salud Municipal y el Departamento de Bomberos son los organismos encargados de expedir estas licencias respectivamente.
- Obligaciones laborales y de seguridad social para los empleados: los requisitos que se describen a continuación deben realizarse una vez la empresa entra en funcionamiento para garantizar la seguridad social de sus empleados:
  - Inscripción ante la Administración de Riesgos Profesionales (ARP).
  - Inscripción de los empleados en una Compensación Familiar (SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar).
  - Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
  - Afiliar a los trabajadores a los Fondos de Cesantías (EAFIT, 2008).

⇒ **El estudio económico-financiero**

Permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea, si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio. En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio

útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

- **Pasos a seguir en el estudio económico-financiero.**

- ✓ **Definición de los flujos de fondos del proyecto.**
  - Los egresos e ingresos iniciales de fondos.
  - Los ingresos y egresos de operación.
  - El horizonte de vida útil del proyecto.
  - La tasa de descuento.
  - Los ingresos y egresos terminales del proyecto.

- ✓ **Resultado de la evaluación del proyecto de inversión en condiciones de certeza.**

Se mide a través de distintos criterios que más que optativos, son complementarios entre sí. Algunos de los criterios que se aplican son:

- El Valor Presente Neto (VPN).
- La Tasa Interna de Retorno (TIR).

- ✓ **Conceptos relacionados con el estudio económico-financiero.**

- **Flujo de fondos del proyecto.**

La evaluación del proyecto se realiza sobre la base de la estimación del flujo de caja de los costos e ingresos generados por el proyecto durante su vida útil.

El flujo de caja típico de cualquier proyecto se compone de cinco elementos básicos: egresos e ingresos iniciales de fondos, ingresos y egresos de operación, horizonte de vida útil del proyecto, tasa de descuento e ingresos y egresos terminales del proyecto. A continuación se definen estos elementos:

- ***Egresos e ingresos iniciales de fondos:*** son los que se realizan antes de la puesta en marcha del proyecto. Los egresos son los que están constituidos por el presupuesto de inversión y los ingresos constituyen el monto de la deuda o préstamo. Estos egresos e ingresos, dentro del horizonte de la vida útil del proyecto, se representan en el año cero (0) como costos del proyecto, inversión en capital de trabajo, ingresos por la venta de activos fijos, efecto fiscal por la venta de activos fijos, crédito o efecto fiscal a la inversión y monto del préstamo.

  Se pasan a describir entonces algunos componentes de los egresos e ingresos iniciales de fondos:

- ***El presupuesto de inversión, costo de inversión, o presupuesto de capital:*** es la inversión necesaria para poner en condiciones de operar una entidad de servicios o productiva. Este presupuesto está formado por el capital fijo y por el capital de trabajo.
- ***El Capital Fijo:*** está compuesto por las inversiones fijas y los gastos de pre-inversión.
- ***La inversión en Capital de Trabajo:*** constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo operativo, para una capacidad y tamaño determinados, calculados para el período de vida útil del proyecto.
- ***Ingresos de operación:*** se deducen de la información de precios y demanda proyectada, es decir, las ventas esperadas dado el estudio de mercado.
- ***Egresos de operación:***
- ***Costos de operación:*** se calculan prácticamente de todos los estudios y experiencias anteriores. Están conformados por: costos y gastos relacionados con las ventas o el servicio a prestar, gastos indirectos (administración, mantenimiento y servicios públicos), depreciación (es un costo que no implica desembolsos y por tanto, salidas de efectivo), gastos por intereses, impuesto sobre las ganancias.
- ***Costos Totales de Producción y Servicios:*** Los costos a los efectos de la evaluación de inversiones son costos proyectados, es decir, no son costos reales o históricos, estos incluyen todos los costos o gastos que se incurren hasta la venta y cobro de los productos. Comprende por tanto, los costos de producción, dirección, de distribución, venta y financieros.
- ***Horizonte de vida útil del proyecto:*** es el período en el que se van a enmarcar los flujos netos de caja.
- ***Horizonte de evaluación:*** depende de las características de cada proyecto. Si el mismo tiene una vida útil posible de prever y no es de larga duración, lo más conveniente es construir flujos de caja para ese número de años. Si la empresa que se crearía con el proyecto tiene objetivos de permanencia en el tiempo se puede aplicar la convención generalmente usada de proyectar los flujos a diez años.
- ***Tasa de descuento:*** es la encargada de actualizar los flujos de caja, dándole así valor al dinero en el tiempo. Además, corresponde con la rentabilidad que el inversionista le exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de recursos en proyectos con niveles de riesgos similares, aunque en este caso se denominaría costo marginal del capital.
- ***Ingresos y egresos terminales del proyecto:*** ocurren en el último año de vida útil considerado para el proyecto. Puede incluir Recuperación del valor

del Capital de Trabajo Neto, el valor de desecho o de salvamento del proyecto.

Al evaluar una inversión, normalmente la proyección se hace para un período de tiempo inferior a la vida útil real del proyecto, por lo cual al término del período de evaluación es necesario estimar el valor que podría tener el activo en ese momento, por algunos de los tres métodos reconocidos para este fin, para calcular los beneficios futuros que podría generar desde el término del período de evaluación en lo adelante.

El primer método es el contable, que calcula el valor de desecho como la suma de los valores contables (o valores en libro) de los activos.

El segundo método parte de la base de que los valores contables no reflejan el verdadero valor que podrán tener los activos al término de su vida útil. Por tal motivo, plantea que el valor de desecho de la empresa corresponderá a la suma de los valores comerciales que serían posibles de esperar, corrigiéndolos por su efecto tributario.

El tercer método es el denominado económico, que supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar desde el momento en que se evalúa hacia adelante. Dicho de otra forma, puede estimarse el valor que un comprador cualquiera estaría dispuesto a pagar por el negocio en el momento de su valoración.

- **El valor presente neto.**

El Valor Presente Neto (VPN) de una inversión se define como el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que la misma promete generar a lo largo de su vida.

Una inversión es efectuable cuando el VPN>0, es decir, cuando la suma de todos los flujos de caja valorados en el año 0 supera la cuantía del desembolso inicial (si éste último se extendiera a lo largo de varios períodos habrá que calcular también su valor actual).

Por tanto, un VPN positivo implica que el proyecto de inversión produce un rendimiento superior al mínimo requerido y ese exceso es el que reciben los inversionistas de la empresa, quienes verán el crecimiento del capital exactamente en dicha cantidad. Es esta relación directa entre la riqueza de los accionistas y la definición del VPN es la que hace que este criterio sea tan importante a la hora de valorar un proyecto de inversión.

Una inversión es deseable si crea valor para quién la realiza. El valor se crea mediante la identificación de las inversiones que valen más en el mercado de lo que cuesta adquirirlas. El valor actual neto es la expresión monetaria del valor que se crea hoy por la realización de una inversión, es la rentabilidad de la inversión, la variación de la riqueza o valor del proyecto respecto a otras alternativas posibles representadas por el Costo Marginal del Capital. Dicho de otro modo, puede considerarse como el ahorro sobre la inversión.

Al utilizar esta herramienta es necesario actualizar hasta su valor presente los flujos netos de caja esperados durante cada uno de los períodos de la vida útil del proyecto, descontándolos al costo marginal de capital y, posteriormente, sustraerle el costo de la inversión inicial. El resultado será el valor presente neto o valor actual neto.

El criterio del VPN a pesar de ser el más idóneo de cara a la valoración de los proyectos de inversión tiene algunas limitaciones que es conveniente tener presente y conocer:

- Es incapaz de valorar correctamente aquellos proyectos de inversión que incorporan opciones reales (de crecimiento, abandono, diferimiento, aprendizaje, etcétera), lo que implica que el valor obtenido a través del simple descuento de los flujos de caja infravalore el verdadero valor del proyecto. Es decir, el criterio VPN supone, o bien que el proyecto es totalmente reversible (se puede abandonar anticipadamente recuperando toda la inversión efectuada) o que es irreversible (el proyecto se acomete ahora o no se podría realizar nunca más). Por ello, la posibilidad de retrasar la decisión de invertir quebranta la validez del VPN, de hecho la espera para conseguir más información tiene un valor que este criterio no incorpora.
- La otra limitación radica en que la forma de calcular el VPN de un proyecto de inversión supone, implícitamente, que los flujos de caja que se espera proporcione a lo largo de su vida, deberán ser reinvertidos hasta el final de la misma a una tasa idéntica a la de su coste de oportunidad del capital. Esto no sería un problema si dichos flujos de fondos fuesen reinvertidos en proyectos del mismo riesgo que el actual (suponiendo que el coste de oportunidad del capital se mantenga constante) pero si ello no se cumple, el VPN realmente conseguido diferirá del calculado previamente.

En resumen; el VPN no se puede concebir sólo como un resultado numérico para seleccionar proyectos de inversión, sino que su empleo se sustenta en el hecho de que esté en correspondencia con los objetivos de los inversionistas y con los objetivos financieros de la empresa (Santos, 2008).

- **La tasa interna de rendimiento (TIR).**

Es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VPN igual a cero. Se puede decir con mayor propiedad que es la tasa de interés compuesto al que permanecen invertidas las cantidades no retiradas del proyecto de inversión.

La tasa interna de rendimiento (TIR) tiene una relación íntima con el VPN. Esta técnica trata de expresar una sola tasa de rendimiento que resuma las bondades de la inversión. La palabra "interna" significa que dicha tasa será inherente a un solo proyecto; debido a que depende únicamente, al igual que el VPN, de los parámetros propios del proyecto de que se trate.

- ✓ **El cálculo de la tasa de descuento.**

En su aspecto cualitativo, una de las principales dificultades para el cálculo del VPN es definir la tasa de descuento a utilizar y existen diferentes criterios para calcularla. Dos de ellos son:

Teóricamente se parte de la hipótesis de que la tasa de descuento viene determinada por la tasa de interés que rige en el mercado financiero y que es esta última la misma a la que se presta y se pide prestado dinero y que no variaría para cualquiera que fuera el monto solicitado. Pero esta no es una hipótesis realista, pues son diversas las tasas de interés existentes en el mercado, tampoco es la misma tasa de interés a la que se presta que a la que se puede pedir prestado y además; esta tasa está asociada al nivel de riesgo que tenga cada inversión en particular.

Otro criterio generalmente aceptado para determinar la tasa de descuento es el del costo de oportunidad del capital. Al respecto, si se parte del principio de la escasez de los recursos, resulta mucho más comprensible y factible establecer como tasa de descuento el costo de oportunidad del capital, entendiéndose por éste, el de la mejor alternativa de utilización de los recursos; es decir, la rentabilidad a la que se renuncia en una inversión de riesgo similar por colocar los recursos en el proyecto.

En otro sentido, es frecuente encontrar que la tasa de interés activa (a la que presta dinero la banca nacional) es sumamente alta y que es costoso y difícil obtener créditos externos, debido al llamado riesgo país, lo que repercute en el incremento de la tasa de interés a la que se obtienen estos recursos.

Estas y otras razones explican que, en el cálculo de la tasa de descuento, estén presentes componentes objetivos y subjetivos, por lo que esta debe representar la rentabilidad mínima que se le exige al proyecto y para su cálculo se deben tener en cuenta factores objetivos, tales como: las tasas de interés a que la empresa y el país reciben recursos financieros, los niveles de rentabilidad de la rama económica a que pertenece el proyecto, riesgo financiero y también criterios subjetivos dictados por la experiencia y la intuición.

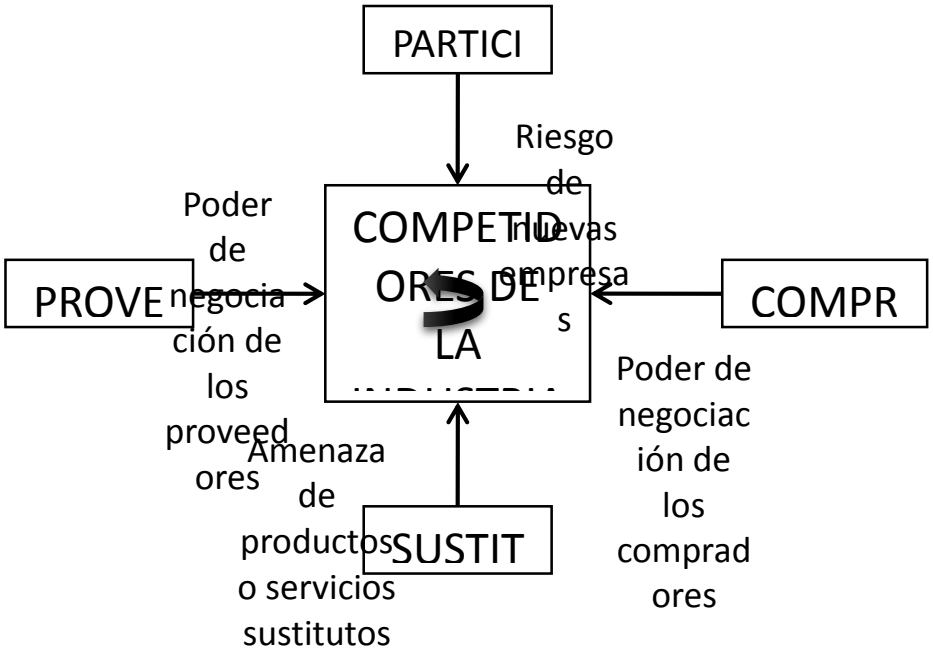
1.3.2 Consideraciones adicionales

Para la realización de los diferentes estudios que componen un proyecto de factibilidad –estudio de mercado, aspectos técnicos, administrativos y legales, inversiones y financiamiento, presupuestos de ingresos y gastos y evaluación del proyecto-, se tomarán como referencia las consideraciones del autor Rafael Méndez. Además se tendrá en cuenta la estrecha relación que tiene la ejecución de un proyecto con el ciclo Deming; que incluye las actividades de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, donde “el Hacer corresponde a la ejecución del programa de actividades previsto para el proyecto y es indispensable contar con mecanismos de seguimiento durante su ejecución, para Verificar los logros y posibles desviaciones que ameriten la aplicación de Acciones correctivas o preventivas necesarias para culminar con éxito un proyecto” (Méndez, 2004).

Se trabajará el concepto de ***matriz DOFA*** para identificar la realidad del negocio y establecer acciones estratégicas que permitan construir una posición adecuada frente a la competencia del mercado, de tal forma que se logren los propósitos que se emprenden, aprovechando las oportunidades del entorno y las ventajas propias, para sobreponerse así a las debilidades internas y situaciones de amenaza que puedan traducirse en escenarios de fracaso.

La estrategia organizacional se hará a la luz del modelo de ***las cinco fuerzas competitivas de Porter***, como herramienta para realizar el análisis competitivo a nivel industrial o entre un grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí y formular una estrategia que tome acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, de tal forma que se pueda hacer frente, con éxito, a estas fuerzas competitivas, dadas por: la entrada de competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los jugadores existentes, como se observa en la ilustración que se presenta a continuación.

Ilustración 1: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Se pasa entonces a describir brevemente cada una de las cinco fuerzas competitivas:

La entrada de competidores: los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

La amenaza de productos sustitutos: todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Poder de negociación de los compradores: los compradores compiten en la industria cuando obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

La rivalidad entre los jugadores existentes: la rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas. Este patrón de acción y reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará (Porter, 1982).

Se tendrá en cuenta además en el desarrollo del trabajo, en cuanto al estudio de localización, la elaboración de una ***escala de valoración de factores condicionantes***, para evaluar las diferentes alternativas y escoger la más recomendable para el proyecto en términos de costos dependiendo de su orientación; sea al mercado, a las fuentes de insumos o en un sitio intermedio entre el mercado y las fuentes de producción de materias primas, calificando cada factor determinante de la localización y asignando un valor de peso relativo, según el orden de prioridades, hasta elegir finalmente la de mayor puntaje.

Por último, es preciso aclarar algunos términos que son propios del concepto del negocio y de las tendencias y dietas vegetarianas:

Gourmet: una persona gourmet posee un delicado y exquisito paladar, además es conocedora de los platos de cocina significativamente refinados, es gustosa por los mejores sabores y por lo tanto, selectiva.

Exótico: para este caso, se referirá a la forma de presentar los platos.

Vegetariano: persona que tiene como principio la abstención de carne y pescado y se basa en el consumo de cereales, legumbres, setas, frutas y verduras.

Lacto vegetarianismo: son los vegetarianos que no consumen carnes o huevos, pero sí consumen productos lácteos.

Ovo lacto vegetarianismo: los practicantes de esta corriente consumen huevos y productos lácteos, pero no carne ni peces

Ovo vegetarianismo: quienes practican esta tendencia son aquellos que no comen carnes o productos lácteos, pero sí huevos.

Api vegetarianismo: son quienes consumen miel. El prefijo *api-* también puede ser empleado en las demás definiciones, por ejemplo: api-ovo-lacto vegetarianismo, api-ovo vegetarianismo, api-lacto vegetarianismo.

Veganismo (del inglés vegan): los veganos se nutren exclusivamente de alimentos de origen vegetal, rechazando por tanto el consumo de huevos, lácteos y miel. Asimismo, evitan el uso de productos de origen animal en el resto de ámbitos de su vida, como el cuero, la lana y la seda. El motivo de ello es que todos estos productos implican la explotación de animales.

Crudívoros: son aquéllos que siguen una alimentación vegetariana en la que se consumen productos crudos o ligeramente tibios, que no han sido calentados por encima de 46,7 °C (116 °F) y nunca cocidos. Los consumidores de productos crudos argumentan que el cocinar destruye las enzimas y/o porciones de los nutrientes, aunque algunos creen que el cuerpo asimila mejor ciertos alimentos si éstos se encuentran ligeramente tibios y por ende más blandos. Algunos activan las enzimas de los alimentos mojándolos en agua antes de consumirlos y otros comen sólo comidas orgánicas (Wikipedia, 2009).

Es así como se han dado las definiciones conceptuales necesarias para la realización del estudio de factibilidad.

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

2.1 ENFOQUE Y TIPO DE ESTUDIO

Se trabajó desde un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), dado que para tener un mayor conocimiento del mercado y del funcionamiento del tipo de negocios como el de los restaurantes, se consultó con algunas personas que tienen dominio del tema en cuanto a los factores claves para la etapa de introducción del servicio y las licencias necesarias para la constitución de la sociedad. También se realizaron los diferentes estudios que finalmente se tradujeron en términos de costos y gastos, para establecer el flujo de caja del proyecto y determinar si es viable económicamente y si se justifica hacer las respectivas inversiones o distribuir los recursos, que son escasos.

También se identificaron las características demográficas, sicográficas y de conducta del público objetivo, para el estudio de mercadeo. Además; se determinaron las variables más relevantes como el precio, costos de materia prima y cantidad a vender, que tienen gran impacto en los beneficios o resultados del proyecto al ser modificadas.

Todo esto se abordó desde un estudio descriptivo y analítico porque una vez estudiadas dichas variables, se infirieron resultados y causas de las posibles amenazas del entorno y debilidades del proyecto, para las que se plantearon estrategias de mejora.

2.2 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Como población se incluyeron los clientes potenciales del Valle de Aburrá con alto poder adquisitivo, que les gusta alimentarse sanamente, dispuestos a probar cosas diferentes y que prefieren la exclusividad.

2.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y DE EXCLUSIÓN

Para el estudio se incluyeron aquellos consumidores de estratos 5 y 6, mayores de 25 años y que frecuentan restaurantes tipo gourmet, exóticos y vegetarianos.

2.4 SELECCIÓN Y TAMAÑO DE MUESTRA

La muestra es representativa, lo cual quiere decir que es aleatoria (se tomó en diferentes lugares), el error de muestreo no es alto y el tamaño es adecuado.

Además el estudio no debe permitir la generalización de resultados sino que debe ser concluyente, para tener una base bien fundamentada como carta de presentación del negocio y garantizar así la sostenibilidad en el tiempo, como también la consecución de fuentes de financiación, en caso de que el proyecto resulte viable.

De este modo; se hizo la selección probabilística mediante muestreo aleatorio, a través de una investigación de mercados cuantitativa, con el diseño de 100 encuestas (aunque el tamaño de muestra por fórmula son 384 encuestas, sólo se realizó esta cantidad a transeúntes de diferentes sectores del Valle de Aburrá, con

características del público objetivo al que se pretende llegar, debido a que la disminución del error de muestreo es pequeña. Observar ANEXO 1: gráfica error vs. Tamaño de muestra).

Sabiendo que la fórmula empleada para determinar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{p * q * Z^2_{\alpha/2}}{e^2}$$

Donde: Z= Nivel de Confianza

$$100\,(1-\alpha)\% = 95\% \Rightarrow \alpha = 0.05, \alpha/2 = 0.025$$

$$Z_{\alpha/2} = Z_{0.025} \approx 1.96$$

P= Probabilidad de éxito (definida en teoría como 50%)

Q= Probabilidad de Fracaso (definida en teoría 50%)

e= Margen de Error (Nivel de falsedad posible = 5%)

Tenemos entonces que:

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2}$$

$$n = 384\ encuestas$$

Para hallar el error de muestreo, se despeja "e" de la fórmula tamaño de muestra.

Para n = 100

$$e = \sqrt{\frac{(0.5)(0.5)(1.96)^2}{100}}$$

$$e = 0.098$$

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación se presentan aspectos del conocimiento que se pretenden aclarar con el estudio:

Tabla 1: Operacionalización de variables

NOMBRE DE LA CATEGORÍA	IMPORTANCIA CONCEPTUAL	DESCRIPTORES
Estrategia básica de negocios.	Es imprescindible para cualquier empresa porque analógicamente funciona como una brújula que marca el norte de sus actividades.	

Proceso de prestación del servicio enfocado hacia la calidad.	Desde la planeación de compra de insumos y disposición del personal idóneo, hasta la elaboración de los platos y la atención de los clientes. Todo esto para fidelizarlos y satisfacer sus necesidades y expectativas.	Números ordinales de 1 a 5, siendo 1 la más baja calificación y 5 la más alta.
Plan de contingencia.	Para responder oportuna y adecuadamente a una demanda superior a la capacidad instalada. Programa de mantenimiento preventivo para equipos, así como seguros para la infraestructura. Para proveerse de materias primas, tecnologías o personal.	

NOMBRE DE LA CATEGORÍA	IMPORTANCIA CONCEPTUAL	DESCRIPTORES
Políticas, capacitación de empleados y cultura organizacional.	Contribuyen al alto desempeño de la empresa, si cumplen con el objetivo de fomentar la pertenencia de los empleados y que se sientan a gusto, aumentando así su productividad e incentivando el desarrollo de sus capacidades.	Números ordinales de 1 a 5, siendo 1 la más baja calificación y 5 la más alta.
Estudio de mercadeo.	Es de gran importancia porque determina si la demanda es adecuada para justificar la inversión del proyecto. Además, de este se derivan el nivel de ingresos, la inversión, y costos necesarios para el flujo de caja y afecta a los demás estudios. De esta manera, hay que definir el mercado objetivo, las estrategias de posicionamiento, diferenciación frente a la competencia y de negociación con proveedores para garantizar la calidad de los insumos.	
Sistema de contabilidad.	Debe ser confiable, suficiente, oportuno y preciso para la toma de decisiones.	

NOMBRE DE LA CATEGORÍA	IMPORTANCIA CONCEPTUAL	DESCRIPTORES
Cumplimiento de los requisitos legales vigentes.	EPS, SENA, caja de compensación, reglamento de trabajo, contratos laborales, impuestos, licencias, etc., para cumplir con todos los requerimientos exigidos por la ley.	Números ordinales de 1 a 5, siendo 1 la más baja calificación y 5 la más alta.

2.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como técnica para la recolección de información, se diseñó una encuesta estructurada personal –se puede "detener" al encuestado para realizar la encuesta en centros comerciales y otros lugares de interés para el estudio-.

Con ésta, se recolectó información en cuanto a frecuencia de visitas por parte de las personas entrevistadas a los diferentes expendios a la mesa de comida en restaurantes, en el Valle de Aburrá, así como sus gustos y su percepción con respecto a la calidad del servicio recibido, las instalaciones y la variedad de los platos.

Con las encuestas se obtuvieron resultados generales sobre las preferencias de la población objeto de estudio; para luego ser analizados y determinar el tamaño del público objetivo, dentro del cual se encuentran las personas a las que les gusta alimentarse sanamente y que están dispuestas a visitar un sitio donde se ofrezcan platos exóticos y de alto gourmet.

Los responsables de la recolección de información fueron las integrantes del proyecto y el recurso humano requerido para esto fueron todos los clientes potenciales del Valle de Aburrá que frecuentan restaurantes, además de cumplir con el perfil del público al que se quiere llegar.

A continuación se mencionan las actividades que se tuvieron en cuenta para la elaboración de los diferentes tipos de estudios:

Estudio de Mercadeo.

Para un mejor análisis de los resultados, adicionalmente se requirió consultar fuentes estadísticas sobre el crecimiento aproximado de la población, los ingresos promedio mensuales de los estratos altos y la cantidad de habitantes de estos estratos que están en un rango de edad mayor a 25 años.

Fue preciso visitar aquellos restaurantes de alto gourmet que hacen parte de la competencia directa, donde se prestó especial interés a la forma de atención a los

clientes siguiendo normas de etiqueta, a la forma de presentación de los platos y al menú propio de la casa. A su vez, se visitaron algunos restaurantes vegetarianos en la ciudad con el fin de encontrar aquél que se adaptara más al estilo acogedor y agradable que se espera tener y en el que los platos ofrecidos fueran los más selectos. Después de esto, se identificaron los factores críticos de éxito del negocio, que permiten la comparación con la competencia y estratégicamente, encontrar oportunidad de mejora en algunas falencias que puedan implementarse de mejor manera, adoptando las mejores ideas al concepto de negocio.

Estudio Técnico.

Se contó con la asesoría técnica y administrativa de Sergio Andrés Velásquez Alzate – Chef de la Escuela Gastronómica de Antioquia, sobre la capacidad que podría tener un restaurante nuevo en el mercado y cuáles serían los posibles requerimientos de personal y los turnos de trabajo.

De otro lado, se indagó sobre los requerimientos de tecnología o utensilios necesarios para la prestación del servicio, según la oferta del mercado.

Aunque el diseño del proceso de producción no es determinante en el resultado del Flujo de Caja del Proyecto, se planteó un posible método para lograr una forma eficiente de trabajo.

Se visitaron diferentes sitios de la ciudad para seleccionar algunas alternativas que implicaran los menores costos y realizar así el estudio de localización.

Estudio Organizacional.

Se consultó el porcentaje del factor prestacional para realizar el cálculo de los salarios de los empleados, como también los organismos de apoyo en materia de financiación y asesoría técnica para el proyecto. Finalmente, se estableció la estructura organizacional de la empresa y se definieron los requerimientos y perfiles del personal.

Estudio Legal.

Se consultaron en diferentes instituciones o estamentos gubernamentales los requisitos necesarios para la constitución de una sociedad, así como los permisos y licencias necesarias para el correcto funcionamiento del negocio.

Estudio Financiero.

Se consideraron todos los costos y gastos derivados de los anteriores estudios, haciendo las averiguaciones o estimaciones pertinentes. También se realizaron las proyecciones de los diferentes presupuestos y estados financieros que se tomaron como base para la realización del Flujo de Caja.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 MERCADEO

3.1.1 Investigación de mercados

3.1.1.1 Descripción del sector.

Para el 2009 se prevé un freno en el crecimiento acelerado de la economía colombiana, con una inflación cercana al 5.63%, pues se ha evidenciado que llegamos a la cima del ciclo económico de largo plazo y que las variables económicas seguirán creciendo a un ritmo menor. Adicionalmente, se presentaron grandes cambios en las tendencias de consumo en el 2008 como el aumento en el precio de los alimentos, del petróleo y la revaluación del peso (Herrera, 2008).

En los dos primeros trimestres de 2008 la economía creció, en su orden, 4.5% y 3.7%. A pesar de la desaceleración económica mundial, al cierre de junio Colombia presentó el menor crecimiento en el contexto suramericano, cuyo promedio fue de 6.8%. El crecimiento del sector comercio (incluye restaurantes y hoteles) aumentó el 3.4%.

Entre los principales factores que explican la reducción en la expansión económica del primer semestre, se encuentra el menor gasto de las familias debido al aumento en los precios de los alimentos y los combustibles.

Análogo a la situación económica a nivel nacional, la economía antioqueña presentó señales de desaceleración en el primer semestre de 2008, con la consecuente pérdida de dinamismo en la industria y el comercio. La menor actividad económica regional estuvo acompañada de mayores presiones inflacionarias y de un deterioro en los indicadores del mercado laboral, aunque hubo un crecimiento importante en las exportaciones e importaciones.

Aunque menor que el registro nacional, la inflación en Medellín continuó al alza con respecto a los últimos trimestres y las variaciones en el IPC fueron 0.6% en el mes de junio, 5.6% año corrido y 6.8% en el último año. La actividad que generó mayor número de ocupados fue la de comercio, hoteles y restaurantes, con un total de 382 para el primer semestre de 2008.

De otro lado, en el primer semestre de 2008 se constituyeron sociedades para la actividad económica de comercio, restaurantes y hoteles por valor de 21,584.7 millones de pesos y la inversión neta para esta misma actividad fue de 36,306.2 millones de pesos (Dane, 2008).

Para hablar un poco más de la actividad hoteles y restaurantes (sección H del sector servicios, según el código CIIU Rev. 3 AC del formulario del DANE), según la Encuesta Anual de Servicios del año 2006 realizada por el DANE, se investigaron 324 hoteles y restaurantes que ocupaban 40 o más personas o registraban niveles de ingresos anuales nominales iguales o superiores a 3.000 millones de pesos. El 44.8% estaban organizados jurídicamente como sociedad anónima, el 41.4% como sociedad limitada y el restante 13.8% corresponde a otras formas de organización.

La producción bruta de los hoteles y restaurantes investigados, correspondiente a los ingresos operacionales ascendió a 2.684,7 miles de millones de pesos. Las empresas dedicadas a la prestación de estos servicios; demandaron para su funcionamiento bienes y servicios por valor de 1.641,6 miles de millones de pesos, representados en costos por la prestación del servicio (53%), regalías y otros costos y gastos (40.8%) y gastos causados por servicios prestados por terceros (6.2%). Además, por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,1 pesos adicionales. La inversión neta, medida como las adquisiciones de activos y mejoras menos las ventas y la depreciación causada de los hoteles y restaurantes fue de 78,4 miles de millones de pesos.

El empleo generado por los hoteles y restaurantes investigados fue de 55.301 personas. Del personal ocupado, 55.221 personas recibieron por sus servicios una remuneración de 639,9 miles de millones de pesos, distribuida en salarios por 434 miles de millones de pesos y prestaciones sociales por 205,9 miles de millones de pesos. La remuneración laboral promedio por persona ocupada por el sector en el 2006 fue de 11,6 millones de pesos. El personal ocupado restante (80 personas) correspondió a socios y familiares no remunerados. De acuerdo con el tipo de contratación; el 74,5% del personal ocupado correspondió al personal permanente o con contrato indefinido, constituido por los propietarios, socios y familiares, el 19,1% al personal temporal contratado a través de agencias, el 4,1% al personal contratado directamente por la empresa y el 2.1% a aprendices o estudiantes por convenio.

Según cifras del DANE, el sector de hotelería y restaurantes –excluyendo comercio-, fue el sexto rubro de mayor crecimiento de la economía nacional en 2007, con un índice del 5.95% y un nivel de ventas de 6 billones de pesos. Esta dinámica se debió a que la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector.

Según datos de Acodres, el sector de restaurantes genera alrededor de 300.000 empleos y tiene una gran ventaja en términos de empleo, puesto que requiere mano de obra tanto calificada como no calificada, lo que facilita que muchos colombianos puedan vincularse a él. El rubro de empleo del sector se mantuvo estable en el último año y los niveles de contratación no aumentaron. Legislación laboral y capacitación de meseros y administradores de establecimientos, serán las principales preocupaciones.

Aunque en el segundo semestre de 2007 la gran amenaza fueron los altos costos de producción y los insumos, reflejada en los altos precios de los alimentos y en las tasas de interés, debido al precio internacional del petróleo; el segmento de los restaurantes fue el de mejores perspectivas pues nuevos consumidores con alto poder adquisitivo y a quienes los precios no les afecta, mantuvieron la cuota de mercado (Revista La Barra, 2008).

Para el primer trimestre de 2008; tomando como referencia la Muestra Trimestral de Servicios, cuyo objeto de investigación fueron las empresas que ocuparon 50

o más personas o cuyos niveles de ingresos anuales eran mayores o iguales a 5.000 millones de pesos, los ingresos operacionales nominales del sector aumentaron 10.4% respecto al mismo trimestre del año anterior.

En el caso de hoteles y restaurantes la prestación del servicio representa el 83.9% del total de los ingresos y la venta de mercancías alcanza el 14.9% y contribuyeron con el 7.9% al incremento en el total de los ingresos operacionales del sector.

El personal ocupado por la actividad hoteles y restaurantes para el mismo trimestre subió 4.8% con respecto al primer trimestre del año anterior y tuvo una participación del empleo del 12.3% con respecto al sector. La participación del empleo por categorías de ocupación para esta actividad es de 65.4% para el personal permanente, 32.2% para el personal temporal y 2.4% para los aprendices (Revista La Barra, 2008).

En cuanto a las tendencias del sector gastronómico, se puede decir que la "comida sana" es el tema que predomina a escala global, en el sentido que cada vez son más los restaurantes que están revisando sus menús para atraer consumidores que buscan una nutrición completa y equilibrada, a la vez que una dieta baja en calorías. Como respuesta a esta demanda del mercado, se emplean con mayor frecuencia ingredientes naturales y se comercializan comidas más sanas. Además, los comensales están más preocupados por el impacto medioambiental que supone el comer fuera de casa y su apoyo a los productos artesanales e iniciativas como las granjas naturales ha aumentado (Interbrand, 2008).

Por su parte, en cuanto a las tendencias de consumo en Colombia, el aumento en la expectativa de vida y la conciencia de la importancia de una vida sana han convertido a la salud y a la apariencia en aspectos claves para los consumidores. De esta manera, las compañías que a mediados de los 90 tenían un amplio portafolio de productos light, han evolucionado hacia productos funcionales que tienen un papel más activo en el cuidado de la salud.

Según estadísticas de Invamer Gallup, un 30% de las personas acostumbra a consumir productos light, mientras que el 76% busca ingerir alimentos que tengan ingredientes con beneficios comprobados para la salud. Sin embargo, al revisar los hábitos alimenticios en cuanto al consumo de alimentos como frutas y vegetales, sólo un 8% está dispuesto a comer saludablemente. No obstante, es muy posible que ese porcentaje de personas con hábitos alimenticios saludables crezca en los próximos años (Gómez, 2008).

A partir del segundo semestre de 2008, los menús saludables serán la tendencia de mayor impacto. Sandwiches, ensaladas y bebidas funcionales aumentarán su oferta, de la misma manera que los restaurantes con variados menús saludables serán el tipo de establecimiento que marque la pauta. La innovación en los platos y la arquitectura será la premisa que persigan los empresarios e internacionalizar la cocina colombiana será el principal reto. Por otro lado, la franquicia será el plato fuerte de las grandes oportunidades de negocio de restaurantes; donde Crepes &

Waffles, El Corral, Paneroli, Archie's y Kokoriko se perfilan como los abanderados de la franquicia colombiana en el exterior (Revista La Barra, 2008).

Entre los retos que afronta el sector, se destaca que muchos de los restaurantes del país no cuentan con un registro en las distintas Cámaras de Comercio, lo que dificulta cualquier tipo de estudio de competitividad del sector, por lo que la mayoría de los estudios están basados en muestras. De otra parte, no ha existido un desarrollo paralelo entre la capacitación de los cocineros, con la capacitación de los meseros. Esto hace que el sector de los restaurantes deje el servicio en manos de personas que no cuentan con el conocimiento adecuado (Revista La Barra, 2008).

De esta manera, los retos que enfrenta el sector de la hospitalidad (en el que se incluyen bares, restaurantes y hotelería) para fortalecerse y posicionarse, tanto regional como globalmente, son la profesionalización de sus empleados y ejecutivos y contar con los desarrollos tecnológicos que apoyen un crecimiento competitivo de esta industria (Dinero, 2008).

3.1.1.2 Descripción del mercado.

Para determinar la demanda potencial de SANTÉ (Remitirse al numeral 3.1.2 Estrategias de mercadeo – Nombre y Logo, del presente estudio de mercadeo), nombre definido para el restaurante, así como las preferencias de los consumidores, sus hábitos alimenticios y su percepción sobre lo que debe ser la prestación de un buen servicio, se realizó una investigación de mercados cuantitativa a través del diseño de 100 encuestas (Observar ANEXO 2: formato de encuesta), cuyo análisis se presenta a continuación:

Para la realización de las encuestas, se hizo una selección probabilística mediante muestreo aleatorio, en distintos sectores del Valle de Aburrá, principalmente entre los estratos 5 y 6. Se entrevistaron 51 mujeres y 49 hombres.

Aunque inicialmente se hizo una presentación a los encuestados, donde se les decía que se estaba realizando una encuesta entre personas que visitan restaurantes, de tal forma que fuera un filtro para la muestra tomada, se hizo una pregunta de control para confirmar que las personas destinan parte de su presupuesto para visitar restaurantes y que era una de las actividades que realizaban con mayor frecuencia.

Siendo así, los resultados en cuanto a preferencia por ir a restaurantes fueron altos. Las personas que tienen como opción ir a restaurantes están dispuestas a invertir entre $30.000 (treinta mil pesos) y $100.000 (cien mil pesos) por visita; donde dichas visitas se realizan generalmente en compañía de la pareja con una probabilidad que oscila entre un 50% y un 60%. No obstante, los amigos y la familia también son opciones para frecuentar esta clase de lugares pero la probabilidad de ocurrencia es más baja que la anterior y oscila entre un 30% y un 40%. La frecuencia de visita más usual es de 2 (dos) a 4 (cuatro) veces por mes, con una probabilidad entre el 45% y el 55%. Con base en esto, se puede deducir que sí hay una cantidad importante de personas que destinan parte de su presupuesto mensual para ir a

restaurantes. Principalmente, las personas que tienen como primera opción esta actividad, están representadas entre un 30% y un 42%.

A continuación se presentan los datos estadísticos relacionados con la actividad restaurantes:

Ilustración 2: Rangos inversión en restaurantes

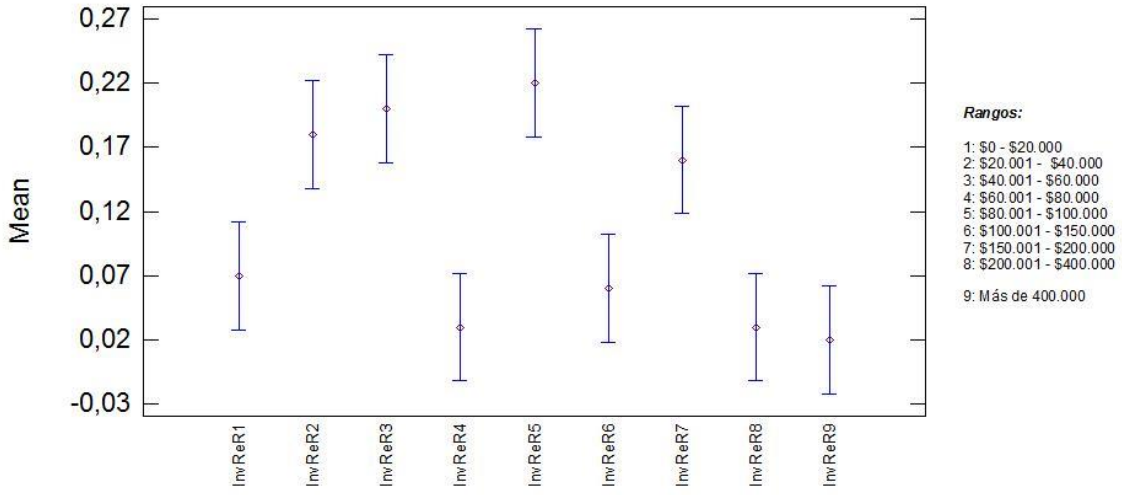


Ilustración 3: Con quién se visitan los restaurantes

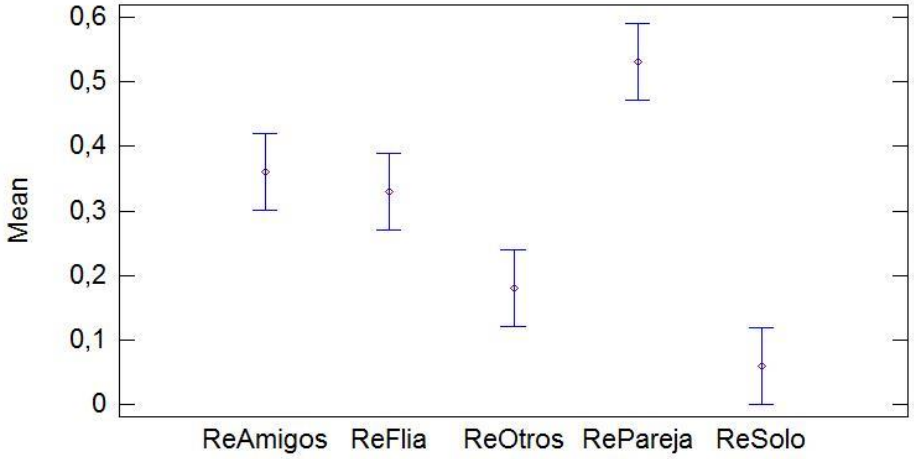
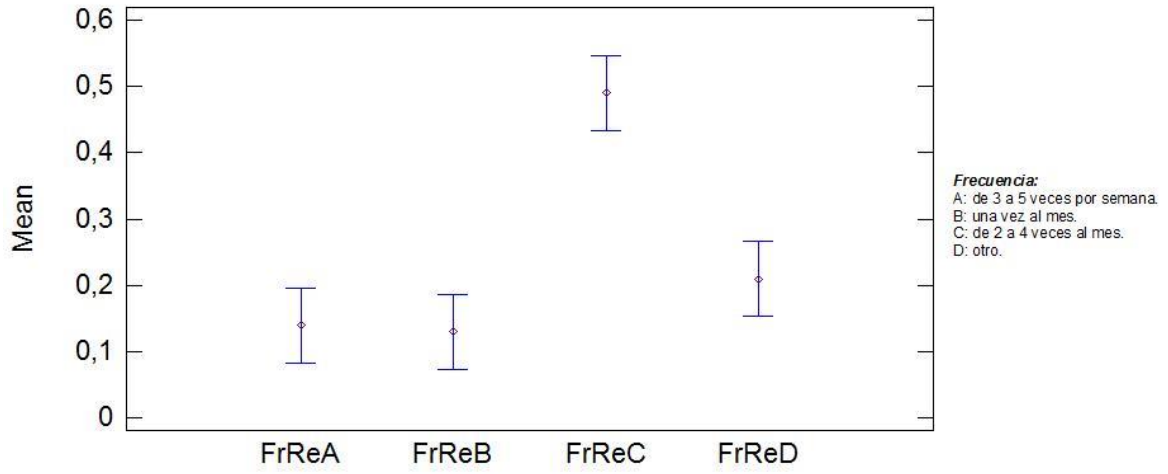
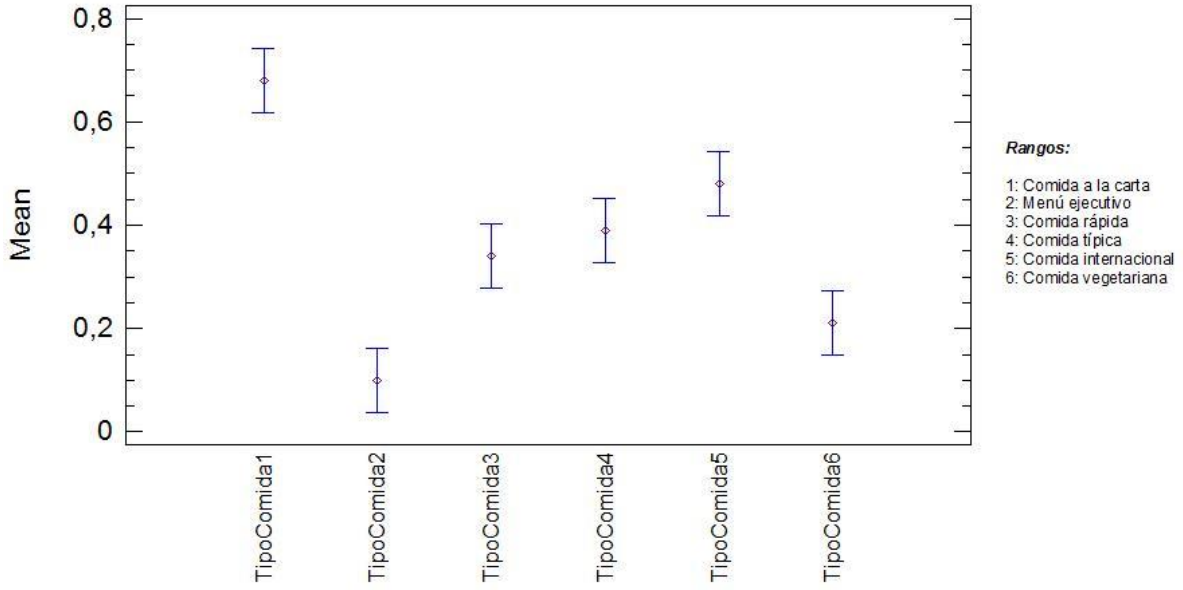


Ilustración 4: Frecuencia visita a restaurantes



Siguiendo ahora con el tipo de comida que prefieren las personas encuestadas, se observa que el más buscado en el momento de ir a un restaurante es el tipo de comida a la carta, con una probabilidad que oscila entre un 60% y un 80%; mientras que las preferencias por la comida rápida, típica e internacional tienen la probabilidad de ser aceptadas entre un 30% y un 50% y en el caso de la comida vegetariana la aceptación es más baja, ya que la probabilidad de ser admitida es de un 20% aproximadamente. De estos resultados se puede inferir que un restaurante vegetariano no tendría tanta acogida, pero si se introduce en el mercado con un concepto de alimentación saludable y se ofrecen platos, en su mayoría internacionales, la aceptación podría ser un poco más elevada.

Ilustración 5: Tipo de comida



De la muestra que se tomó, un 24% ha visitado restaurantes vegetarianos, de los cuales sólo el 38% ha vuelto a visitarlos (recompra). Sin embargo, debido a que las personas tienen muy mitificado el concepto de la alimentación vegetariana; se presentaron diferentes opciones de platos vegetarianos tradicionales, en su mayoría de alta aceptación y que han probado los encuestados, para cambiar un poco la mentalidad de estas personas, llevándolas a pensar en la variedad de comidas deliciosas que realmente tienen un origen vegetariano. El paso siguiente fue introducir la pregunta de si estaría interesado o no en encontrar un restaurante, dentro de los existentes, que ofrezca comida vegetariana no tradicional e innovadora; refiriéndose esto a que se ofrecerá comida exótica en cuanto a su forma de servir o presentar el plato, basada en su mayoría en platos internacionales y con una mezcla de sabores y texturas exquisita, además de constituir una dieta balanceada y con un alto contenido nutricional. La respuesta a esta pregunta fue bastante positiva, ya que el 86% de los encuestados está interesado en encontrar un restaurante de este tipo. De este 86%, aproximadamente el 34% está dispuesto a pagar un precio entre $15.000 (quince mil pesos) a $20.000 (veinte mil pesos) y el 29% pagaría un poco más, lo que se traduce en un rango de $20.000 (veinte mil pesos) a $25.000 (veinticinco mil pesos). Con esta información se puede concluir que SANTÉ debe tener un rango de precios para sus platos, que estén dispuestos a pagar los clientes, el cual puede variar entre $15.000 (quince mil pesos) a $25.000 (veinticinco mil pesos).

Observar el detalle del análisis en los gráficos que se presentan a continuación:

Ilustración 6: Visita restaurantes vegetarianos

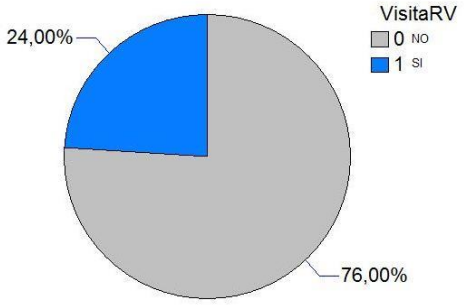


Ilustración 7: Vuelve a los restaurantes vegetarianos antes visitados

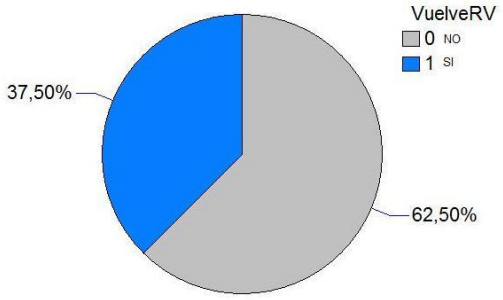


Ilustración 8: Gustaría de visitar un restaurante vegetariano NO tradicional e innovador

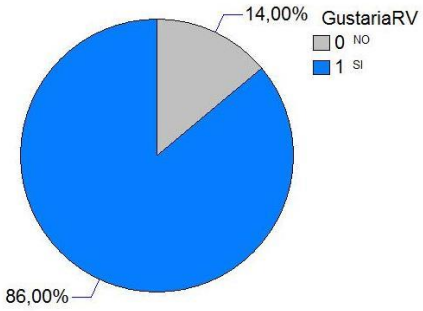
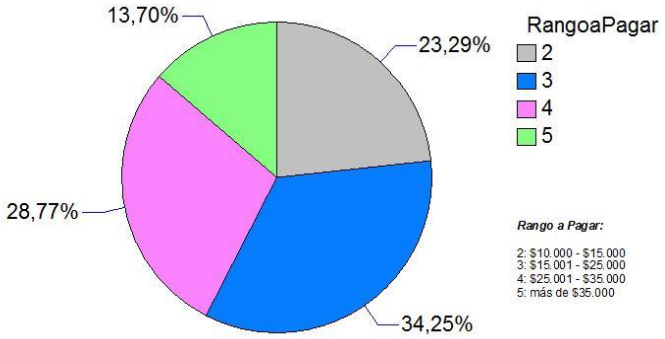
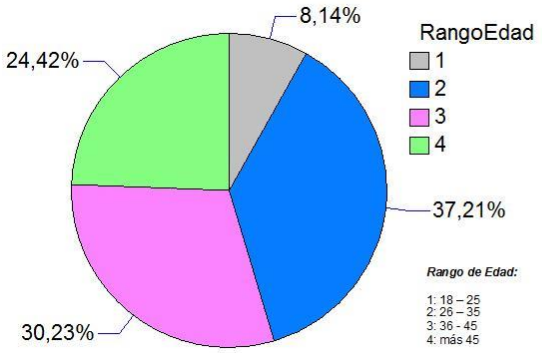


Ilustración 9: Rango de precios dispuesto a pagar



Inicialmente se consideró llegar a un público objetivo con una edad superior a 20 años, pero debido a los datos estadísticos, las personas que estarían dispuestas a visitar SANTÉ están en un rango de edad mayor a 25 años, donde predomina el rango de 26 a 35 años, con una probabilidad del 37% aproximadamente. Las personas que se encuentran en un rango de edad entre los 36 y los 45 años tendrían una probabilidad del 30% de frecuentar SANTÉ. Se puede observar entonces que las personas que se encuentran en un rango de edad de 26 a 45 años, tienen mayor tendencia a alimentarse sanamente, pues las personas más jóvenes tienen preferencia de todo tipo, incluyendo las comidas rápidas.

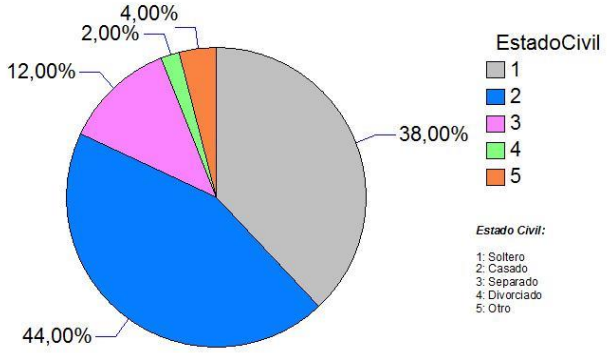
Ilustración 10: Rango de edad



Por otro lado, el 53% de las personas encuestadas se desempeñan como empleados, lo cual es muy importante porque éstas tienen un ingreso mensual constante, que lo pueden destinar para ir a comer a restaurantes, entre otras actividades. Sin embargo, los empresarios y/o independientes, los estudiantes y las amas de casa también están dispuestos a visitar restaurantes, cuando van con sus parejas, familiares o amigos.

El estado civil es importante porque esto afecta el consumo de las personas, según el caso. De acuerdo con las encuestas, el 44% de la población está conformada por los casados, por lo que es posible que al momento de visitar un restaurante, lo hagan con su pareja y/o su familia. Por su parte, los solteros que fueron aproximadamente el 38% de la muestra, son una parte interesante también, ya que es probable que cuando vayan a un restaurante lo hagan solos o en compañía de su pareja, sus amigos o su familia, mostrando esto un panorama positivo para la apertura de un nuevo restaurante.

Ilustración 11: Estado Civil



En cuanto a la prestación del servicio, es importante considerar los aspectos que tienen mayor relevancia para los encuestados, según sus intereses y lo que buscan cuando van a un restaurante.

En este caso, la atención de los meseros y la limpieza del lugar son los aspectos más relevantes para ellos, pues esto se ve reflejado en la presentación de los platos

y en las condiciones higiénicas con que son preparados, además sienten que el servicio que se les presta está acorde con sus expectativas de una atención integral.

Luego siguen en importancia la presentación de los meseros y de los platos, al igual que la disponibilidad de mesas y de parqueaderos. En este sentido, para algunas personas no cuenta tanto la presentación de los platos, desde que se vean agradables y su sazón sea deliciosa. En cuanto a los últimos aspectos, algunos clientes no están dispuestos a esperar si no encuentran mesa, lo que no representa problema alguno en el caso de hacerse reserva. A su vez, es preferible que el restaurante disponga de un parqueadero amplio, pues la mayoría prefiere tener su auto en un sitio cercano y seguro, para mayor comodidad y son pocos los casos en los que esto no representa mayor inconveniente.

Las sillas confortables, el tamaño de la mesas, la iluminación del lugar y la música de fondo son aspectos que los encuestados en su mayoría no encuentran tan importantes como los mencionados anteriormente, pues sólo van al establecimiento a comer e inmediatamente se retiran. Son muy pocos los que buscan un espacio para departir un rato, mientras que aquellos que encuentran estos aspectos más significativos, son las personas que van con clientes a discutir asuntos de trabajo o los que van acompañados de varias personas, como también depende de la hora y del propósito de la visita al sitio.

Ilustración 12: Presentación del servicio

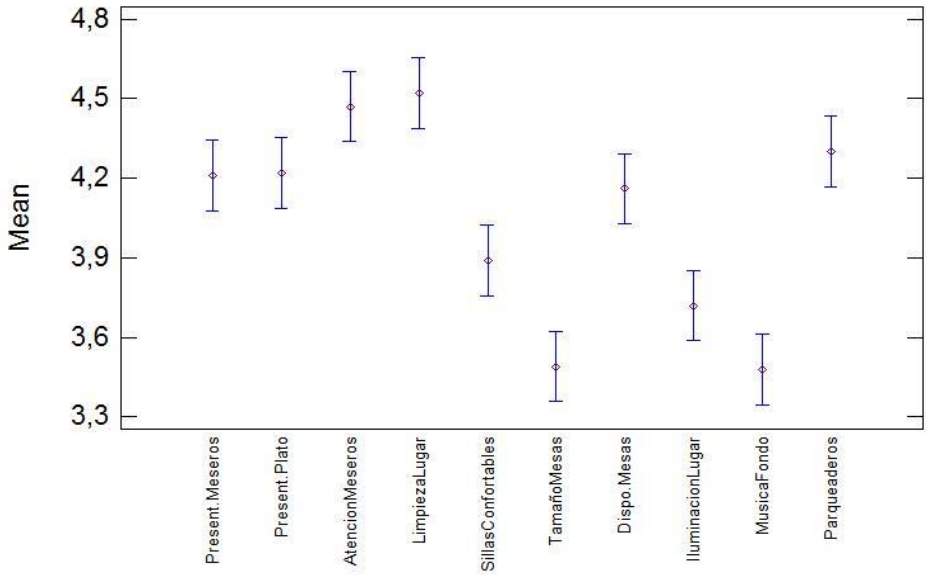
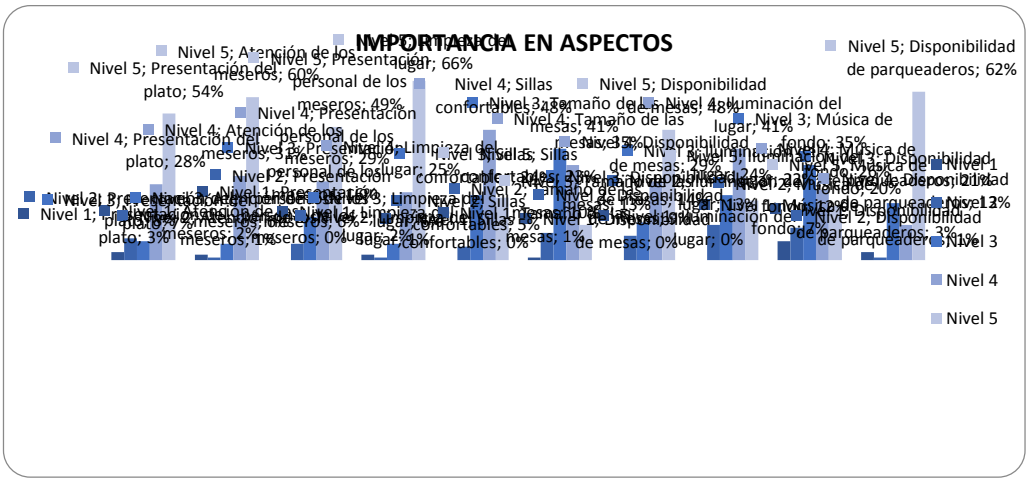


Ilustración 13: Importancia de Aspectos



Ahora, para hablar un poco de los clientes potenciales de SANTÉ, es pertinente referirse a las personas de la muestra que no se identificaron con el tipo de comida vegetariana pero que a su vez reconocieron gran parte de los platos vegetarianos tradicionales que se les presentaron. El porcentaje de conocimiento de estos platos sobrepasa en su gran mayoría el 60%, lo que indica que la comida vegetariana es más común de lo que se puede pensar pero no hay conciencia de esto.

Otra forma de reconocer posibles clientes para SANTÉ es mediante los hábitos alimenticios de los mismos, según algunas preguntas básicas con las que es posible saber, dependiendo de las posibles respuestas, si se tiene una alimentación balanceada o no.

Es así como el número de ingestas diarias recomendado (Giraldo, 2009) es de 6 veces al día. Con respecto a esta pregunta, el 42% de la muestra ingieren alimentos entre 3 y 4 veces al día o sea por debajo de lo recomendado, el 34% lo hace solo hasta dos veces al día y el 24% restante lo hace más de 4 veces al día.

También se indagó un poco más sobre la dieta de las personas encuestadas y se encontró que el 30% de la población consume frutas entre 1 (una) a 3 (tres) veces por semana, el 23% entre 3 (tres) a 5 (cinco) veces, el 27% entre 5 (cinco) y 10 (veces), el 13% lo hace mas de 10 (diez) veces por semana y el 7% restante nunca come frutas. En cuanto a las verduras; el 19% las consume entre 1 (una) a 3 (tres) veces por semana, el 29% entre 3 (tres) a 5 (cinco) veces, el 36% entre 5 (cinco) y 10 (veces), el 10% lo hace más de 10 (diez) veces por semana y el 6% restante nunca come verduras. Las leguminosas son consumidas generalmente entre 1 (una) a 3 (tres) veces por semana con una probabilidad del 59% y a medida que la frecuencia de consumo de estas aumenta, la probabilidad de ser consumidas disminuye. Los resultados de los cereales muestran que la mayor probabilidad de ser consumidos es de un 51%, con una frecuencia de 5 (cinco) a 10 (diez) veces por semana, el 26% de la muestra consumen dichos alimentos de 3 (tres) a 5 (cinco) veces e igualmente mientras la frecuencia aumenta, la probabilidad de ser consumidos disminuye.

A continuación se presentan los datos estadísticos relacionados con los hábitos alimenticios:

Ilustración 14: Frecuencia ingesta alimentos

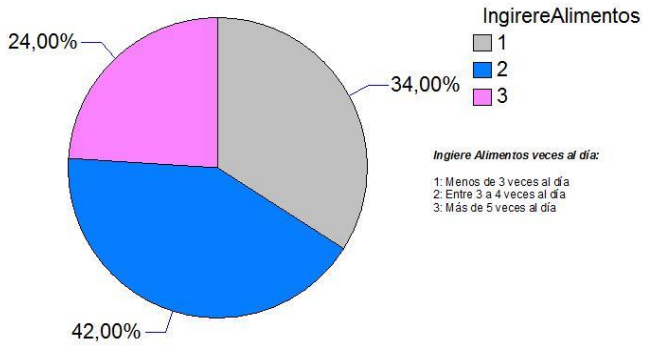


Ilustración 15: Frecuencia consumo de Frutas

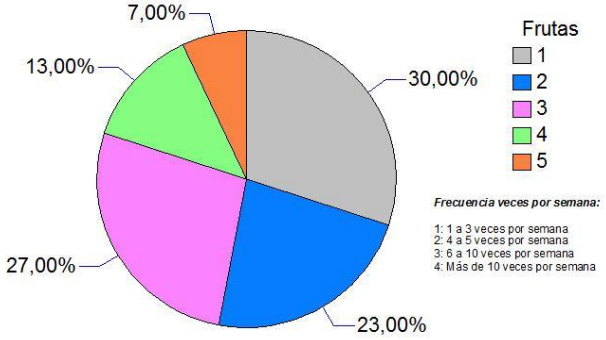


Ilustración 16: Frecuencia consumo de Verduras

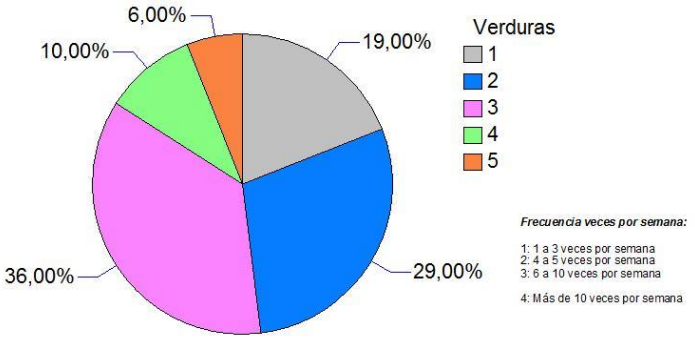


Ilustración 17: Frecuencia consumo de Leguminosas

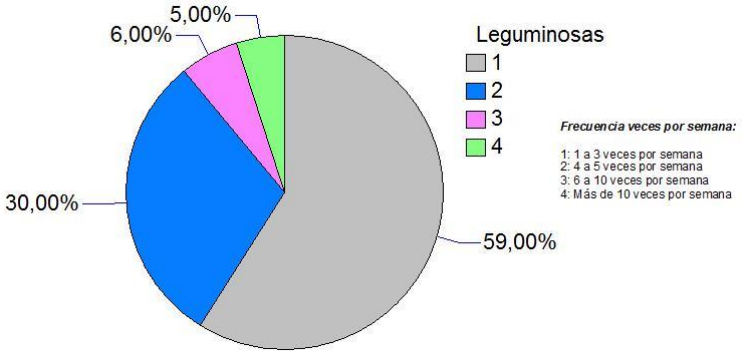
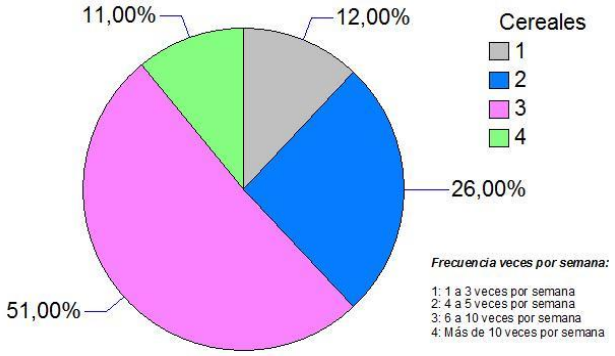


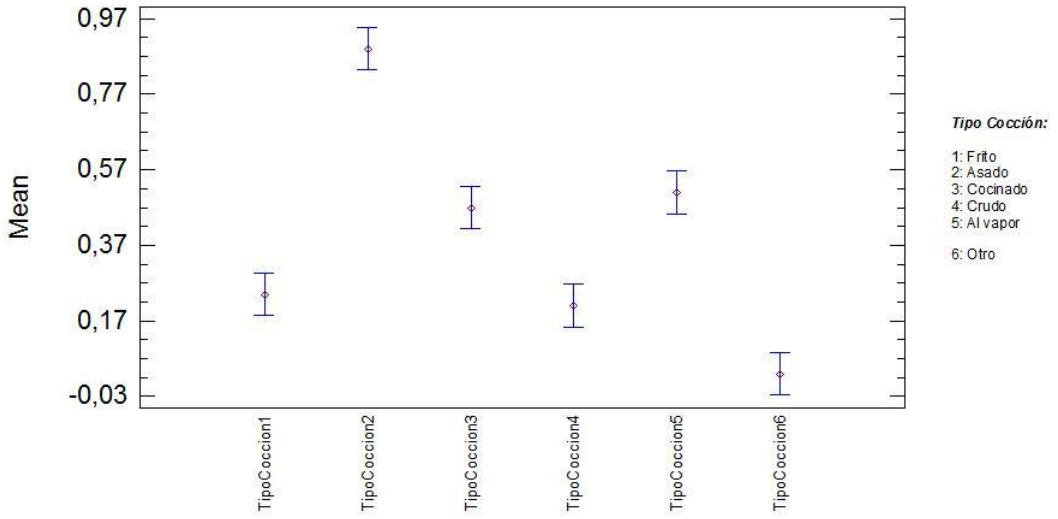
Ilustración 18: Frecuencia consumo de Cereales



Adicionalmente a las consideraciones anteriores, debe tenerse en cuenta que la mayoría de la población prefiere los alimentos asados con una aceptación mayor al 80%, mientras que los fritos son consumidos en un porcentaje más bajo, que no supera el 37%. Se puede decir entonces que de alguna manera, si los encuestados

no comen repetidas veces al día (número de ingestas), al menos procuran tener una alimentación baja en grasas saturadas (fritos).

Ilustración 19: Tipo de cocción



Según los resultados que tienen que ver con los hábitos alimenticios, se puede catalogar una alimentación saludable, como aquella en la que se consumen frutas y verduras más de 10 veces por semana, lo que constituye el 13% y el 10% de la muestra, respectivamente; leguminosas hasta tres veces por semana, que tienen un peso del 59% y cereales más de 10 veces por semana, para un 11%; además el número de ingestas diarias debe ser de 4 veces al día, representado por un 24% de la población. Se puede considerar entonces que el mercado potencial lo constituyen las personas que tienen esta dieta alimenticia.

⇒ **Mercado potencial.**

Se identifica como mercado potencial de SANTÉ aquellas personas que frecuentan restaurantes y expendios de comida en general, en el Valle de Aburrá y que además tienen hábitos alimenticios saludables. Se puede observar que según los resultados de las encuestas tabuladas, gran porcentaje de la muestra no prefiere la comida vegetariana e incluso ni siquiera han visitado restaurantes de este tipo, no obstante, hay gran preferencia por restaurantes que ofrezcan comida a la carta y comida tipo internacional, donde pueden encontrar dentro del menú platos de tipo vegetariano. Esto facilita un poco la incursión en el mercado ya que de alguna manera los restaurantes existentes han introducido platos vegetarianos o están optando por una preparación de los platos más saludable, según las nuevas

exigencias de los consumidores, por lo que se puede aprovechar que ya están propagando una cultura entre sus clientes convencionales, para generarles una inquietud y que sea posible que muestren mayor interés por ir a un restaurante especializado en comida vegetariana.

Para atraer dicho mercado potencial a SANTÉ, es necesario vender primero el concepto de un servicio exclusivo y de alta cocina, además de platos exóticos e innovadores, antes que introducir al mercado un restaurante que ofrezca comida vegetariana tradicional. Es de tener en cuenta entonces, que los platos tendrán un valor agregado adicional y es que la creación de cada uno contará con la evaluación de un nutricionista, dándoles a los clientes la certeza de que es un plato saludable y completo en cuanto a sus componentes nutricionales.

⇒ **Mercado objetivo.**

El mercado objetivo al que se quiere llegar está conformado por las personas pertenecientes a los estratos 5 y 6 y mayores de 25 años, dado que tienen una capacidad adquisitiva suficiente para destinar parte de su presupuesto a comer en un restaurante, además de ser muy exclusivas y presentar tendencias de alimentarse saludablemente, preocupados por su salud. A su vez, generalmente ya pertenecen al grupo de personas laboralmente activas, mientras que las personas menores de 25 años en gran parte se encuentran todavía estudiando y no cuentan con los excedentes de ingresos lo suficientemente elevados como para gastarlos en restaurantes que manejan una categoría elevada en cuanto a precios.

⇒ **Necesidades de la población.**

La idea de negocio va de acuerdo con las tendencias del momento de alimentarse saludablemente; además, es una oportunidad para que las personas aprendan a tener una dieta balanceada sin necesidad de volverse vegetarianos y para aquellos que buscan lugares que ofrezcan comidas nuevas y exóticas con la mezcla de diferentes ingredientes, así como platos internacionales, sin necesidad de ir muy lejos.

También se suplen necesidades sociales y sicológicas pues debido a la atención y la exclusividad del servicio, los clientes se sentirán con un nivel de status mayor y estarán a gusto después de haber probado los platos porque al ser saludables, estarán cuidando sus hábitos alimenticios de una forma natural.

⇒ **Segmento.**

Dentro del mercado objetivo definido previamente, se han elegido a las personas mayores de 25 años, pertenecientes a los estratos 5 y 6 y que estén dispuestos a invertir parte de su presupuesto mensual en ir a comer a restaurantes, debido a que es indispensable abarcar de manera global la población, incluyendo las personas que nunca han visitado restaurantes vegetarianos. Para esto es preciso considerar los ingresos promedio mensuales por habitante para dichos estratos. De acuerdo

a una encuesta realizada por la alcaldía de Medellín para los años 2004 – 2005 (Alcaldía de Medellín, 2004).

Tabla 2: Estrato vs. Ingreso Promedio

ESTRATO	*INGRESO PROMEDIO MENSUAL POR ESTRATO*
5	3.483.450
6	6.152.525

Tabla 3: Estrato vs. Población

ESTRATO	*POBLACION MAYOR DE 25 AÑOS*
5	124.406
6	51.456

Tomando los datos de esta encuesta, el 100% del mercado está conformado por 175.862 personas, pertenecientes a los estratos 5 y 6, cuyo ingreso promedio mensual ponderado es de $4.257.482 (cuatro millones doscientos cincuenta y siete mil cuatrocientos ochenta y dos pesos).

Según un estudio de proyecciones de población realizado por el DANE (Dane, 2007), Colombia tuvo un ritmo de crecimiento de la población del 1.25% durante el periodo de 2000 a 2005, disminuyendo hasta un 1.09% en el periodo de 2015 a 2020. Antioquia cuenta en cambio con un crecimiento para el periodo de 2005 a 2010 del 1.08% y en los periodos de 2010 a 2015 y de 2015 a 2020, el crecimiento será de 1.06%.

Suponiendo que el crecimiento del mercado objetivo de SANTÉ es directamente proporcional al crecimiento de la población, se puede estimar que éste crece anualmente en un 1.06%.

Los argumentos para hacer esta suposición son que a medida que la población aumenta, entre las diferentes actividades a realizar, se encuentra la de ir a restaurantes y la oferta actual podría no ser suficiente para satisfacer dicha demanda. Por otro lado, en la medida en que se acoja el concepto de que la comida vegetariana va más allá de los platos tradicionales, donde algunos son muy insípidos, el mercado comenzará a demandar más restaurantes de este tipo.

⇒ **Perfil del consumidor.**

El servicio va dirigido principalmente a hombres y mujeres de estratos 5 y 6, mayores de 25 años, que tengan preferencias por la comida internacional y/o a la carta y que se preocupen por mantener una alimentación sana y balanceada. Además se pretende llegar a aquellos que son vegetarianos o que sin serlo,

muestran interés por este tipo de comida y a los que optan por la exclusividad y la alta cocina.

⇒ **Madurez del mercado.**

Debido a que en la ciudad se abren cada vez más restaurantes y algunos de los ya existentes están muy posicionados, este no es sólo un mercado maduro sino también muy competitivo. Por este motivo, es necesario introducir este nuevo servicio con un elemento diferenciador, para lograr reconocimiento en el medio y asegurar su permanencia.

3.1.1.3 Descripción de la competencia.

⇒ **Competencia actual.**

En la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia se encuentran registradas 192 micros, pequeñas y medianas empresas jurídicas dedicadas a los servicios de Restaurantes, en la Cámara de Comercio del Oriente antioqueño 24 y en la Cámara de Comercio Aburrá Sur 39. Estos expendios a la mesa de comidas están dirigidos a personas de todas las clases sociales y a su vez, unos atienden un consumo masivo mientras que otros, uno más limitado debido a factores como el precio, el lugar en el que están ubicados y el espacio físico dispuesto para la prestación del servicio. No obstante, SANTÉ no será un restaurante dirigido a todos los consumidores en general sino que por la naturaleza de su exclusividad y el segmento al que pretende llegar, tendrá un público objetivo más reducido.

⇒ **Competencia potencial.**

Aunque existen muchos restaurantes en el Valle de Aburrá, no todos son exclusivos ni ofrecen un servicio tan personalizado como el que se piensa ofrecer en SANTÉ. Sin embargo, cualquier restaurante ya existente puede adoptar dicho formato y aprovecharse del posicionamiento de su marca y la calidad de su servicio para llegarles más fácilmente a los clientes y de esta manera apoderarse de un mayor porcentaje de participación del mercado, convirtiéndose así en un competidor potencial.

Además, aunque hay muy pocos restaurantes de comida saludable, los cuales difieren enormemente de aquellos que son vegetarianos (observar ANEXO 3, en el numeral 2 - Datos), de acuerdo con las tendencias actuales de una alimentación más sana, la mayoría de restaurantes podrían introducir en sus menús platos vegetarianos o adoptar prácticas más saludables en cuanto a la preparación de los platos. Por su parte, aquellos sitios que sirven los platos de una manera exótica, como los que ofrecen comida tailandesa, se consideran también competidores potenciales.

⇒ **Competencia directa.**

Se consideran competidores directos tanto los restaurantes vegetarianos como aquellos de alto gourmet y muy exclusivos, pues el concepto de SANTÉ es una mezcla entre ambos; donde se espera ofrecer platos vegetarianos no tradicionales, en su mayoría internacionales y siguiendo las prácticas de la alta cocina.

⇒ **Competencia indirecta.**

Todas las actividades de esparcimiento, en las que destinen parte de su presupuesto los consumidores; entre las que se encuentran ir al cine, ir de compras, ir de paseo y otras que nos quiten cuota de mercado, como una opción alterna de gastar sus ingresos.

Como se puede observar en las gráficas siguientes, hay 4 (cuatro) niveles de importancia, según la actividad que los encuestados realizan con más frecuencia, donde 1 (uno) es la calificación más alta y 4 (cuatro) la más baja; de aquí se obtiene lo siguiente: la actividad de ir al cine fue escogida mayormente (aproximadamente entre un 27% a un 37%) con una importancia de 4, queriendo decir esto que es la última actividad que realizan en orden de importancia; por su parte, en ir de compras tuvieron más peso la importancia 1 y 2 con una probabilidad del 20% al 37% aproximadamente. En la actividad ir al estadio, la importancia tiene el mismo peso que en la actividad ir al cine y equivale al rango comprendido entre el 7% y el 12%; la importancia de ir al teatro no es muy alta ya que la escogencia no supera el 10%. Ir de paseo fue calificado mayormente con 3 y 4 y la probabilidad de ocurrencia fue entre un 20% y un 35%; la calificación de los centros recreativos más frecuente fue de 2 con un rango entre 6% y 13% de probabilidad aproximadamente. Los encuestados también sugirieron otras actividades a las cuales calificaron en su gran mayoría de 3 y 4 y la frecuencia fue entre un 6% y un 11% de probabilidad aproximadamente. Finalmente los restaurantes tienen calificaciones 1, 2 y 3 en su mayoría y la ocurrencia de esto oscila entre un 20% y un 40%.

De esta manera; las actividades que realiza con mayor frecuencia la población objeto de estudio, aparte de asistir a restaurantes, que está dentro de las principales opciones, son ir de compras y a centros recreativos, por lo que se consideran como parte de la competencia indirecta.

Ilustración 20: Ir al cine

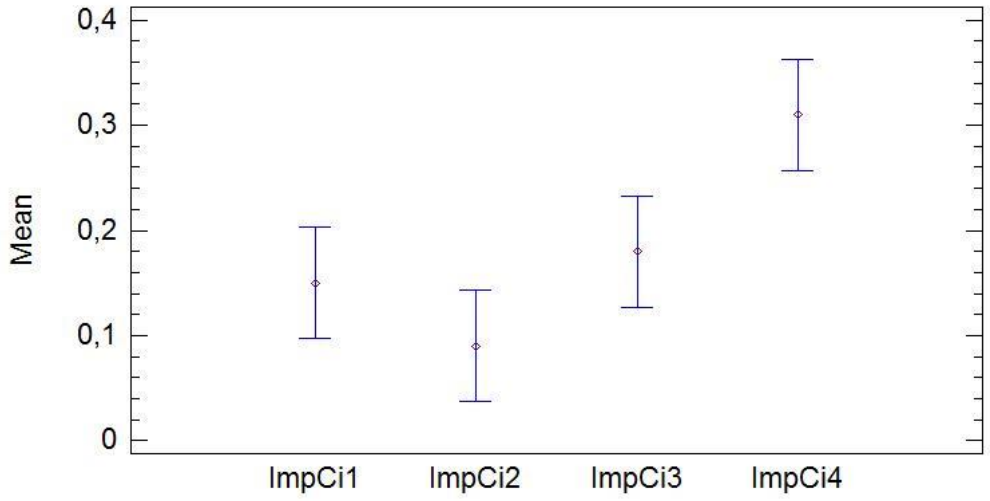


Ilustración 21: Ir de compras

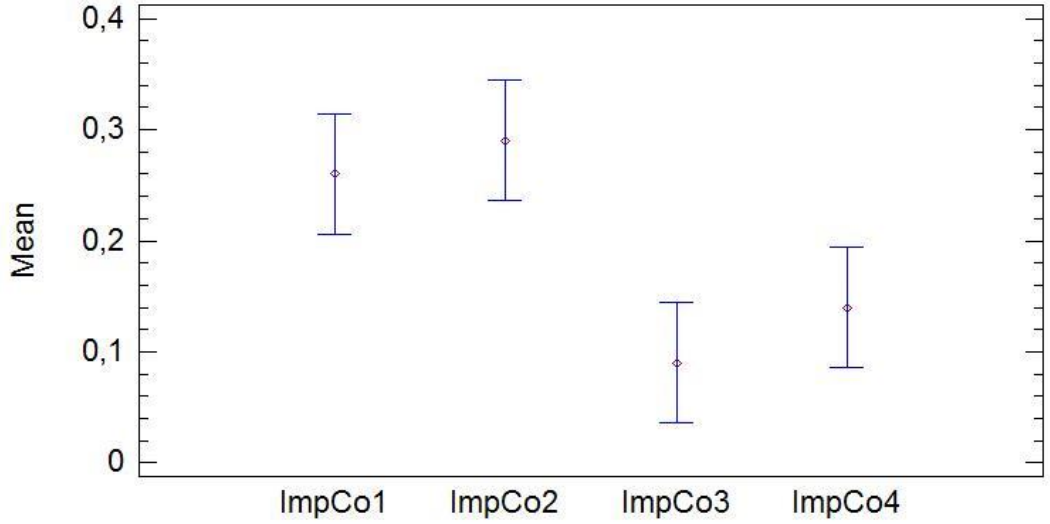


Ilustración 22: Ir a restaurantes

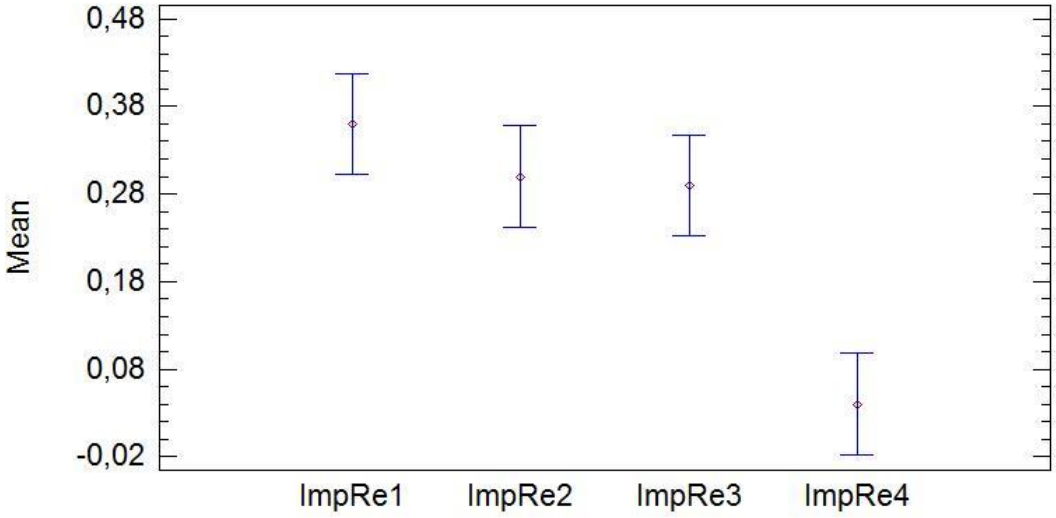


Ilustración 23: Ir al estadio

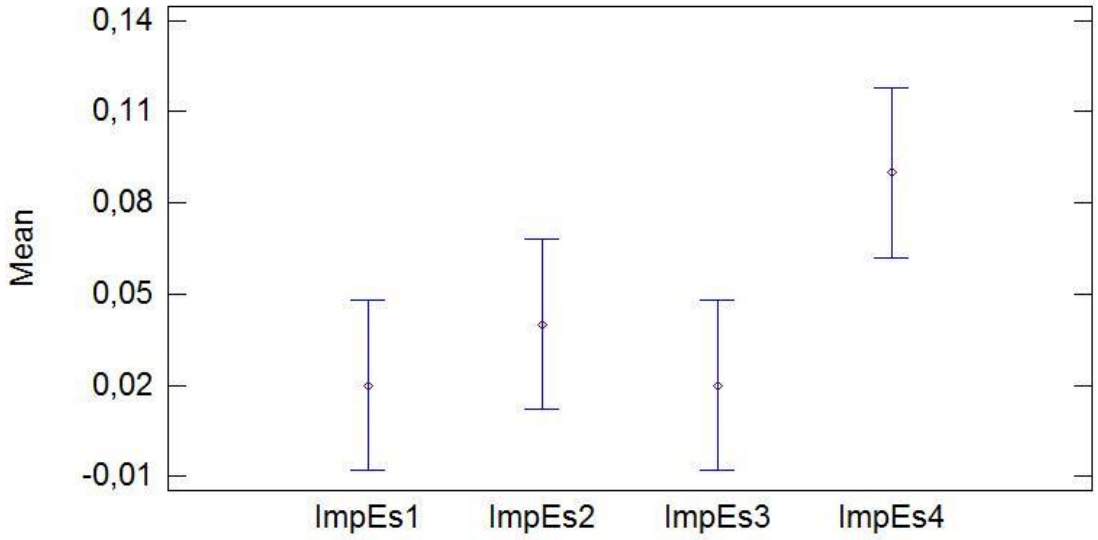


Ilustración 24: Ir al teatro

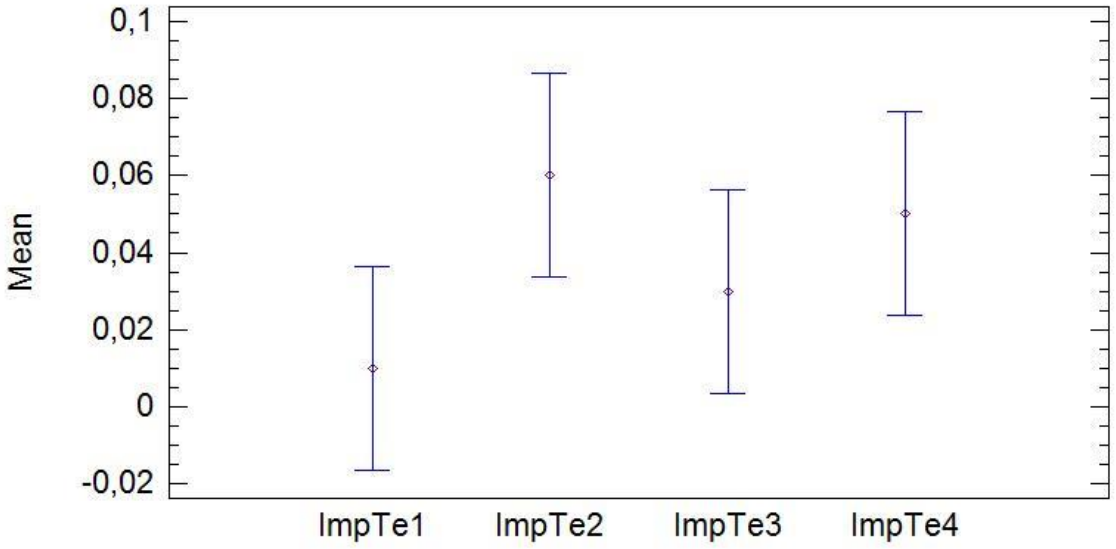


Ilustración 25: Ir de paseo

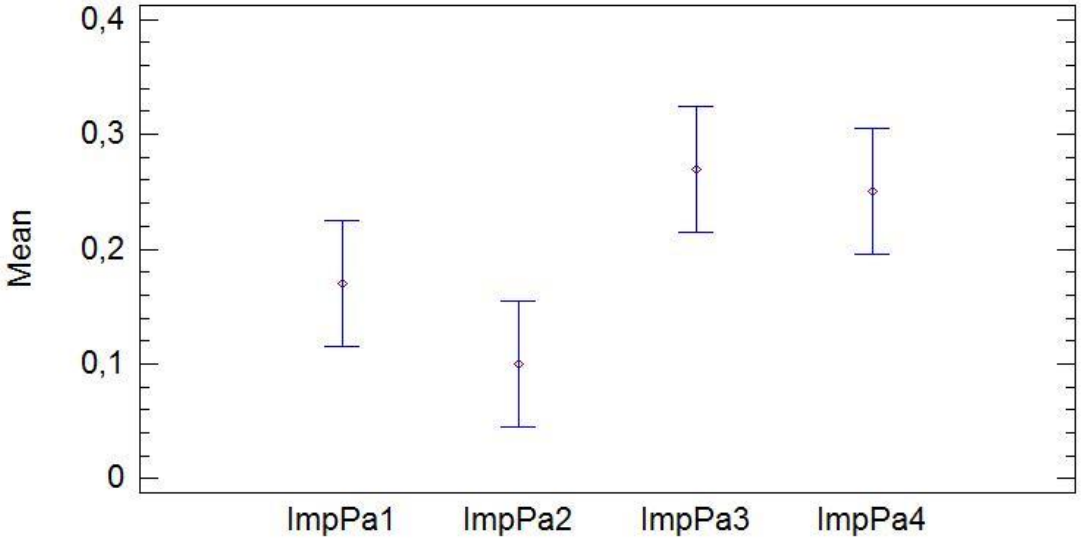


Ilustración 26: Ir a centros recreativos

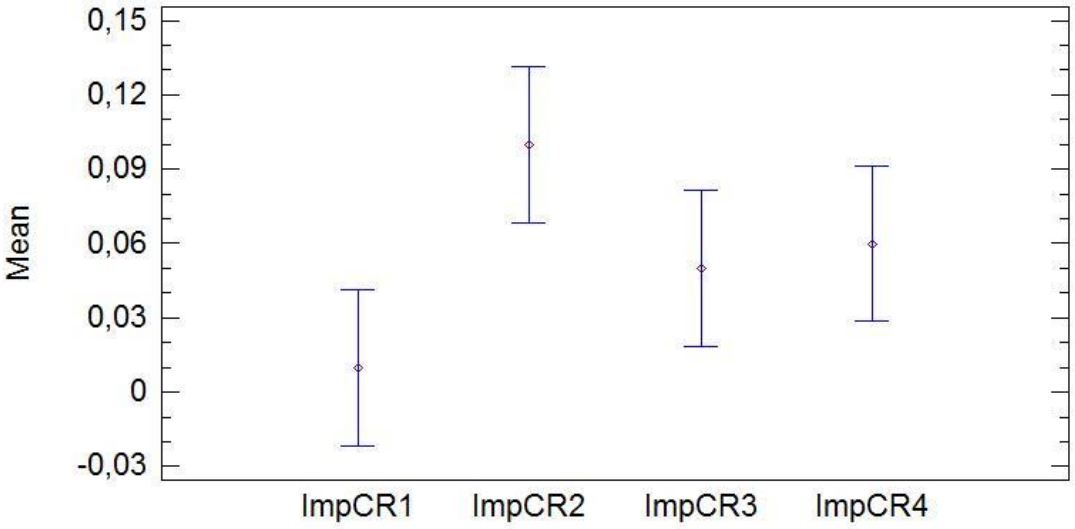
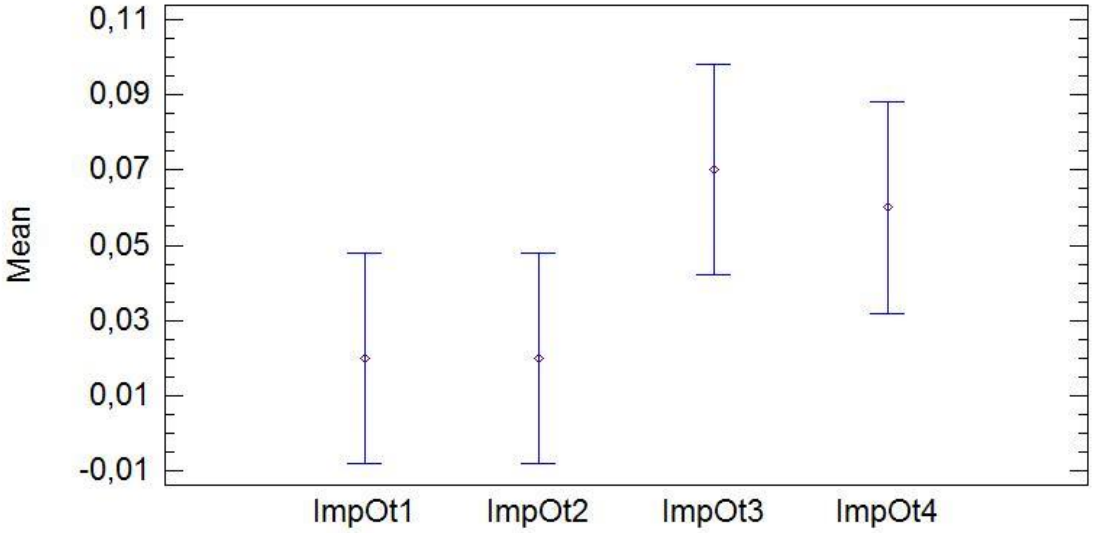


Ilustración 27: Otras actividades



De otro lado, los restaurantes de los hoteles abiertos al público que no está hospedado en éstos, también se pueden considerar competencia indirecta porque cuentan con un personal muy capacitado como para dar asesoría a los clientes en cuanto a vinos y acompañantes y además la forma en que éstos son atendidos

sigue totalmente los lineamientos de etiqueta, lo que constituye uno de los factores clave en la prestación de un servicio exclusivo, como lo pretende SANTÉ.

⇒ **Precio, beneficio y calidad vs. Competencia.**

La calidad del restaurante se verá reflejada en el beneficio-costo debido a que el precio que pagarán los clientes irá acorde con el servicio que recibirán, la innovadora presentación de los platos y la elegancia del lugar, además del variado menú. Para esto los empleados deben seguir ciertos lineamientos de comportamiento ante los clientes, para que estos tengan una atención más personalizada según sus gustos y se les garantizará una excelente asesoría en cuanto al menú, acompañantes y demás.

Aunque hay restaurantes muy exclusivos que por la naturaleza de su servicio ofrecen platos hasta de $60.000, dentro de los más costosos; SANTÉ ofrecerá un rango de precios que estén dispuestos a pagar los clientes, el cual está entre $15.000 y $25.000, considerando que ningún plato tendrá contenido cárnico y que además, los platos más costosos que ofrecen los restaurantes vegetarianos están entre $10.000 y $17.000 (observar ANEXO 3), pero deben contar la exclusividad del servicio y la presentación de los platos, para fijar un precio razonable. Teniendo en cuenta además que la mayoría de los restaurantes vegetarianos ofrecen un menú muy económico, que va desde $6.000 a $8.900, lo más importante no es competir por precio sino que el servicio debe superar las expectativas de los clientes y dejarles un alto valor agregado, sabiendo que en un mercado tan competitivo debe haber un elemento diferenciador muy claro y se debe hacer una adecuada segmentación para cubrir necesidades insatisfechas o encontrar nuevas oportunidades para llegarle al público objetivo.

⇒ **Comparación del servicio al cliente con la competencia.**

Se visitaron 11 restaurantes vegetarianos (observar ANEXO 3), la mayoría con características similares, como el estar ubicados en sectores de la ciudad muy congestionados y poco agradables. Por ejemplo, los de mayor trayectoria están ubicados en el centro de Medellín. Por lo general; son espacios pequeños, algunos no son atrayentes ni inspiran limpieza y los menús no difieren mucho en cada lugar. Sólo hay tres restaurantes que son más recomendados: el “Vegetus” que es completamente vegano (no se emplean alimentos de origen animal como carne, lácteos y huevos), donde se ofrecen comidas rápidas en su mayoría. Como productos novedosos tienen variedad de helados y jugos con diferentes combinaciones de frutas, donde se explica en la carta sus propiedades curativas. La desventaja es el sector donde está ubicado. El siguiente es el “Ghee”, el cual tiene un ambiente que pone al cliente en contacto con la naturaleza y está muy bien ubicado. Aunque los platos son un poco más sobrios, su sazón no es buena. Como novedad, el chef espera introducir una carta de sabores asiáticos. Por último, se encuentra “Enlace Natural”, cuyo menú es variado y el sitio es pequeño pero acogedor.

La mayoría de estos lugares son tiendas – restaurantes, donde venden todo tipo de productos naturales y algunos son muy nuevos en el mercado, lo que refleja que las tendencias saludables de hoy se alinean con este tipo de negocios. También hay otras cosas interesantes, entre las que se encuentran que algunos de estos sitios siguen los principios de la cocina ayurvédica, cuya palabra significa "la ciencia de la vida", que es la forma tradicional de mantención de la salud en la India. Parte de esta ciencia de la nutrición consiste en el tratamiento que se le da a las propiedades nutricionales de los alimentos; principalmente a gran variedad de plantas, hierbas y frutas, pues tener una alimentación pertinente a las necesidades de nuestro cuerpo es una condición indispensable para conservar y recuperar la salud. Así mismo, se da gran importancia al proceso de cocción de los alimentos, pues muchos de ellos liberan sus atributos curativos a través de la combinación con otros ingredientes (Instituto de Estudios de Salud Natural, 2001). Entre otros datos de los diferentes restaurantes que siguen estos principios, esta que el menú se divide en 9 preparaciones: dos vegetales, un grano, ensalada, sopa, fritura, postre, jugo o leche de soya y aromática (para una mejor digestión).

A su vez; hay un restaurante vegetariano de gran tradición como lo es "GOVINDA'S", que es un centro cultural para conocer un poco más, no sólo de la cultura hindú sino también sobre los beneficios de la cocina vegetariana, a través de actividades y cursos que no tienen ningún valor. Su falencia es que está ubicado en una zona de tolerancia, en el centro de Medellín.

Por su parte; SANTÉ no ofrecerá productos naturales ni un menú tradicional, pero como algunos de los restaurantes vegetarianos visitados, ofrecerá platos internacionales, pero no simplemente pastas, tacos y otros sino platos más elaborados, tomando como base preparaciones de otros países, un poco más exóticas en cuanto a su presentación, decoración y combinación de texturas y colores y utilizando incluso, en caso de ser necesario, ingredientes importados. Además, se pondrá especial cuidado en que las combinaciones de alimentos contengan todos los nutrientes necesarios que el cuerpo necesita, para una adecuada digestión y para propender por el cuidado de la salud.

Este concepto de restaurante saludable se combinará además con el elemento refinado de aquellos sitios más exclusivos de la ciudad, aunque el tipo de comida que ofrecen es muy diferente. La mayoría de estos sitios combinan un servicio sofisticado y personalizado con un menú único en su especialidad, que se compone principalmente de comidas internacionales y otras que deleitan al paladar, además de ofrecer una decoración ambientada con diferentes espacios (observar ANEXO 4).

De esta manera, el elemento distintivo de SANTÉ será que reunirá todos los factores diferenciadores de los principales restaurantes exclusivos de la ciudad en un mismo lugar. Así por ejemplo, se puede contar con exposiciones de arte de los artistas que todavía no tienen mucha trayectoria, para apoyar el talento local. También se puede ofrecer música clásica en vivo o muy sobria y se tendrá muy en

cuenta la decoración del restaurante, donde se pretende que sea muy clásica pero a la vez moderna. Además, se emplearán ingredientes de la mejor calidad y se tiene pensado que bimestral o trimestralmente se explorarán nuevas recetas. Adicionalmente, puede considerarse el concepto de festivales o temporadas con cierto tipo de platos, ya sea semestral o anualmente. De otro lado, la carta será muy ilustrativa pues se intentará que la mayoría de los platos tengan una foto de su presentación para que sean más apetecidos, dado que no basta en ocasiones mencionar de qué se componen sino que como comúnmente se dice "todo entra por los ojos" y a su vez, se puede tener un apartado donde se expliquen los beneficios que tienen los diferentes alimentos para la salud.

Además, el valor agregado para el cliente es que se le brindará un espacio tranquilo y agradable como también, contará con una excelente asesoría y atención por parte de los meseros para que tenga una buena percepción en cuanto a la relación costo – beneficio y el servicio recibido según sus expectativas, donde éstos pueden hacer sugerencias no sólo sobre los nuevos platos sino sobre la mejor manera de acompañarlos y mezclar diferentes sabores, teniendo en cuenta que deben estar muy bien capacitados en glamur y etiqueta. Así mismo, la administración (las socias de la idea de negocio) tendrá un acercamiento con los clientes para que estos tengan una atención personalizada, según sus gustos y para asegurarse de que estén siendo muy bien atendidos.

⇒ **Imagen de la competencia.**

Según la calificación que le dieron los encuestados a los aspectos más importantes a tener en cuenta en un restaurante, así como sus comentarios; se puede decir que en general esperan tener una excelente atención por parte de los meseros, como principal componente del servicio que esperan recibir, además de contar con mesas amplias y una adecuada iluminación y ambientación del lugar, dependiendo del momento y propósito de la visita. Se sobreentiende que la limpieza y el orden del sitio deben primar porque reflejan la forma en que son preparados los platos. De otro lado, los clientes esperan encontrar parqueaderos amplios y disponibilidad de mesas pues no estarían dispuestos a esperar.

En la mayoría de los casos, no todos los restaurantes disponen de parqueaderos amplios y no hay disponibilidad de mesas sólo cuando hay mucha afluencia de clientes, a los cuales no les interesa tanto la decoración del lugar ni su ambientación, si sólo van a comer ni tampoco se preocupan mucho por la presentación de los platos porque en general éstos se sirven de una manera agradable y les preocupa más la sazón. En el caso de SANTÉ, dado que se dirigirá a un público más exclusivo, primarán las reservas debido a lo personalizado del servicio, además se espera motivar al público a que encuentre en el restaurante un espacio sobrio y acogedor donde además de comer, pueda disfrutar de este ambiente para departir un rato. También se contará con diferente tipo de mobiliario para aquellas personas que prefieran mesas más amplias porque van a discutir asuntos de trabajo o van acompañados de varias personas o para los que quieren mayor comodidad porque

piensan quedarse un rato más. La amplitud de los parqueaderos será a su vez un factor a tener en cuenta para brindar mayor comodidad.

En cuanto a la imagen de la competencia, muchas personas no se atreven a visitar un restaurante vegetariano porque no conocen la oferta existente o no muestran ningún interés porque tienen otras tendencias alimenticias o la concepción de que estos sitios no son agradables, que la comida es insípida o poco exquisita y que sólo se limita a frutas y verduras.

Por su parte, la mayoría de restaurantes exclusivos son muy costosos, por el tipo de público al que se dirigen y la calidad del servicio que prestan. Pero lo interesante de SANTÉ es que aparte de ser un sitio muy sofisticado, los precios serán más razonables, según lo que estarían dispuestos a pagar los clientes por el tipo de comida y además el concepto es muy innovador porque se trata de la mezcla entre lo saludable con el confort y una atención personalizada.

Aunque la imagen de la competencia es positiva, cuando se trata de restaurantes exclusivos, se pretende mejorar la de los sitios vegetarianos porque aunque algunos de los existentes no están bien ubicados ni son tan limpios, se tratará de ofrecerle un espacio nuevo a aquellos que no conocen ninguno de estos sitios en la ciudad aunque hayan ido a algún restaurante vegetariano en el exterior, pues la oferta no es tan amplia. Además se pretende jugar con la presentación de los platos, como uno de los elementos más exóticos del servicio y se adentrará al cliente en un concepto de alimentación en el que a pesar de la ausencia del componente cárnico, se dispondrá de platos con una sazón exquisita y con los cuales los clientes quedarán satisfechos por poseer todos los nutrientes necesarios, donde no tendrán que cambiar su dieta alimenticia sino que podrán alimentarse más saludablemente cuando lo deseen, teniendo en cuenta que cada vez es mayor el número de personas que se preocupan por una alimentación saludable, ya sea por sus hábitos alimenticios o para evitar enfermedades y sabiendo que la mayoría de los restaurantes vegetarianos no son bien percibidos por los clientes, a los que les gustaría encontrar sitios más agradables.

⇒ **Segmento al cual está dirigida la competencia.**

Los restaurantes vegetarianos tienen como público objetivo no solo a las personas que tienen este tipo de dieta alimenticia sino también a aquellos que quieren alimentarse saludablemente de vez en cuando. A su vez, están dirigidos a las personas que salen de su jornada laboral a su hora de almuerzo y necesitan un servicio rápido, pues en la mayoría de los restaurantes visitados se ofrece el menú del día y no se tiene carta como tal.

Por su parte, los sitios de alto gourmet y más exclusivos, están dirigidos a un segmento de personas con gran poder adquisitivo, que tengan un puesto ejecutivo de alto rango y además que disfruten de comer en lugares elegantes tanto en situaciones personales como laborales.

3.1.2 Estrategia de mercadeo

3.1.2.1 Nombre y logo.

Como se ha mencionado a lo largo de este estudio, el nombre del restaurante será SANTÉ, palabra de origen francés que significa “salud” y a su vez es muy sonora y refinada.

El logo que se presenta a continuación, refleja la mezcla de conceptos que se espera tenga el sitio, entre un restaurante vegetariano (trascendiendo este concepto a una alternativa de alimentación saludable, exótica e innovadora, más allá de los ingredientes tradicionales) y uno muy exclusivo y de alto gourmet:

Ilustración 28: Logo

⇒ **Descripción del servicio.**

El concepto del negocio se basa en un servicio de restaurante un poco inusual, pues se ofrecerá un menú exótico, refiriéndose esto a la presentación de los platos y a la combinación de colores y sabores, además de ser internacionales. A su vez, las preparaciones serán tipo gourmet y en su totalidad ovo-lacto-vegetarianas, pues aunque no se contará con ingredientes cárnicos, sí se emplearán derivados lácteos y huevo. Por esto, es necesario sustituir la proteína de la carne por leguminosas (fríjol, lentejas y garbanzos, entre otras), soya o gluten (base para preparar una masa consistente que se asemeja a la carne). Pero no se prepararán recetas tradicionales sino que se espera innovar en gran parte, con un menú que no se encuentre en otros sitios, empleando ingredientes saludables, ricos en nutrientes y vitaminas y con bajo contenido calórico, así como una cocción adecuada para conservar las proteínas de los alimentos. Para esto, se espera contar con la asesoría de una nutricionista y el apoyo de una cocinera (o) de alto gourmet, para prestar un servicio de calidad.

Esto constituye una de las formas de atraer a los clientes, ya que se ha convertido en un hito comer saludable y cuidar el cuerpo. Lo más llamativo es introducir a los consumidores en una forma de alimentación que no se basa en los mismos ingredientes vegetales, sino que se quiere extender esta idea a la combinación de diferentes alimentos para la preparación de comidas exquisitas.

Con este restaurante se pretende entonces brindarle una oportunidad a las personas de abrir su mente y probar cosas diferentes sin la necesidad de volverse vegetarianas, ya que sería una opción más de comida dentro de la variedad que

presenta el mercado en cuanto a oferta de servicio a la mesa, además de ser una excelente opción para las personas que piensan en su salud.

Por otro lado; se espera que el sitio sea muy acogedor, donde las personas puedan quedarse todo el tiempo que deseen departiendo agradablemente, porque el confort y la decoración del sitio así lo propicien. Pero a su vez, puede ser un sitio de reuniones para familiares, amigos o para discutir temas de trabajo.

⇒ **Matriz DOFA frente a la competencia.**

Tabla 4: Estrategia del Producto

FORTALEZAS	***DEBILIDADES***
- El menú será cuidadosamente seleccionado, con recetas exóticas y que en su mayoría no son ofrecidas por otros restaurantes, además tendrán un toque internacional.	- Aunque los platos a ofrecer serán exóticos y se tendrá cuidado en cuanto a la mezcla de sabores, muchos clientes estarán predispuestos a probar un plato dentro de lo tradicional más no algo totalmente nuevo y que además supla los cárnicos.

FORTALEZAS	***DEBILIDADES***
- Se innovará constantemente en cuanto a la preparación de los platos, en su presentación y en la combinación de los diferentes ingredientes. Por esto, se sugerirá bimestral o trimestralmente una nueva receta como menú del día (no necesariamente tiene que ser una distinta sino que dado el caso, se pueden combinar diferentes preparaciones ya antes ofrecidas).	- Para garantizar la cantidad de nutrientes y de proteínas en cada plato, es necesario combinar varios ingredientes. Por el contrario, al consumir productos de origen animal por si solos, se están supliendo todas las necesidades que el cuerpo necesita. No obstante, contribuyen a la acumulación de grasas y toxinas en el cuerpo.
- Se tomarán nombres para los platos en otros idiomas, de tal forma que sean sonoros y no tan difíciles de pronunciar, dando cuenta de su exclusividad. Al mismo tiempo se explicará de qué se compone el plato, así como los beneficios para la salud que tienen los distintos alimentos y en algunas ocasiones se acompañará de una imagen ilustrativa del mismo, para dar más claridad al cliente.	
OPORTUNIDADES	***AMENAZAS***
- Los clientes que son muy radicales en sus hábitos alimenticios en cuanto a cárnicos, se pueden atraer por medio de productos sustitutos a base de leguminosas o gluten, con la misma apariencia que tiene la carne, además de tener sabor agradable.	- Debido a la cultura del país; es difícil que las personas prefieran una dieta vegetariana, ya que todavía se piensa que se compone de platos con sabor insípido, cuyos ingredientes principales son las verduras, prefiriendo en lugar de esto los platos típicos y la comida “chatarra”. Además, no hay conciencia de que muchos de los platos consumidos son vegetarianos y se buscan otras alternativas para el cuidado del cuerpo.

OPORTUNIDADES	***AMENAZAS***
- Se espera que los clientes prefieran los platos más por su exclusividad que por lo saludables, pues aunque este es su valor agregado, se sentirán más a gusto por su sabor y por su presentación. De esta forma se puede abatir el mito de que lo saludable es sinónimo de lo vegetariano, tomándose este último concepto como alimentarse sólo de hierbas o verduras, sino que se pretende adentrar a los clientes dentro de la cultura de lo saludable como algo exquisito, sin necesidad de hacer sacrificios o dietas forzadas.	- Si los clientes no encuentran en los platos todo aquello que satisfaga sus expectativas, los verán más que como exclusivos, extremadamente saludables y preferirán otros que contengan cárnicos. Ante esto hay que hacer la salvedad que se ofrecerá un espacio donde las personas querrán ir a probar algo diferente cada semana, teniendo otras alternativas, por esto hay que atraer y fidelizar a los clientes por la calidad del servicio y todo lo que esto representa (platos, espacio físico, atención y alineación entre lo que se espera ofrecer y lo que el cliente desea).

3.1.2.2 Cubrimiento inicial y expansión.

Inicialmente, SANTÉ estará ubicado en el sector Laureles de Medellín y debido a su exclusividad, será el único punto de venta en la ciudad. Con el paso del tiempo, se realizarán estudios de factibilidad para expandir la marca a otras zonas de la ciudad e incluso a otras ciudades del país. Así mismo se puede considerar la posibilidad de establecer franquicias, en caso de que los estudios así lo indiquen.

3.1.2.3 Precios y materias primas e insumos.

Primero es preciso seleccionar el menú básico que se tendrá siempre a disposición de los clientes, para saber cuáles son los ingredientes necesarios para la preparación de los platos, además de otros insumos que hay que tener disponibles en inventario para la adecuada prestación del servicio, donde los clientes encuentren todo lo que se ofrece en la carta, sin ningún contratiempo. También se deben definir los proveedores y las políticas de pago.

Se emplearán principalmente alimentos orgánicos (no contienen químicos); productos que reemplazan la proteína de la carne, elaborados a base de leguminosas o gluten y algunos ingredientes importados porque no se adquieren en el país o no son de igual calidad.

Proveedores de productos orgánicos:

- Plaza de La América: stand de verduras orgánicas. Doña Margarita.
- Hortalizas San Antonio S.A.: ubicada en el Kilómetro 8 Vía Rionegro – La Ceja.

  Sede en la ciudad: calle 10 Nº 30-30 Local 306

  Tel.: 3540046

  E-mail: hortalizassanantonio@gmail.com

  - Productos para llevar a casa: Kit ejecutivo: $16.000 / Kit familiar: $20.000
  - No sólo distribuyen los productos que cultivan como gran variedad de lechugas, tomates, además de cilantro y rúgula, sino otros como la espinaca bogotana, champiñones, brócoli, coliflor, puerros, pimentón y perejil. El rango de precios por kilo va desde $1.200 hasta $6.800.
  - El pedido mínimo por día debe ser de $20.000 y el flete sino se recogen los productos en la sede principal, es de $5.000 por envío. El pedido debe hacerse un día antes, ya que los productos son cosechados el día anterior y transportado diariamente a Medellín.

De otro lado; el gluten y los productos a base de leguminosas que se consideran el componente proteico de los vegetarianos, como reemplazo de la carne y cuyo aspecto es muy similar a esta, se pueden conseguir en cualquier almacén de cadena pero hay dos distribuidores identificados: Alves, de Medellín y Sabyi, de Bogotá, los cuales distribuyen productos vegetarianos como salchichón, salchichas, mortadela o jamón, gluten en tortilla (listo para preparar) y chorizos, entre otros. Dependiendo si se adquieren al costo o en un almacén de cadena, estos productos se encuentran en un rango de precios desde $4.500 hasta $9.900.

Por su parte, hay algunos productos que sólo se consiguen en charcuterías especializadas, debido a la particularidad de sus marcas. A continuación se presenta la relación de algunos de ellos, los cuales se pueden encontrar en el Bodegón de la Frontera, en la Carrera 43A Nº 18 Sur -152. Teléfono: 3138731.

Tabla 5: Lista de algunos ingredientes importados

Lista de algunos ingredientes importados (sin incluir descuento por compras al por mayor)	
Pasta de arroz	$10.000
Piñones	$15.000
Salsas y aderezos (pastas y ensaladas)	$10.000
Vainilla en vaina	$15.000

Anís	$ 20.000
Azafrán	$ 12.000
Mostaza Dijón	$ 8.000
Aceite de Oliva	$ 38.000
Aceitunas Negras	$ 11.000
Aceitunas Verdes	$ 6.000
Alcachofas	$ 8.000

El plazo de pago a los proveedores, como una de las principales fuentes de financiación es de 30 días comúnmente.

3.1.2.4 Estrategias de penetración, promoción y comunicación.

Debido al nivel que se le pretende dar al restaurante, no es apropiado promocionar el servicio mediante vallas, afiches y volantes, entre otros. Por esto, se realizará una fiesta de lanzamiento; donde los invitados serán familiares, amigos y conocidos (incluyendo invitaciones a empresarios o ejecutivos del Valle de Aburrá), para que estos promuevan el voz a voz del servicio y atraigan a nuevos clientes.

De igual forma es importante realizar otro evento de lanzamiento, pero dirigido a los medios de comunicación de la ciudad, con el fin de que éstos hagan notas relacionadas y den a conocer el restaurante; dándole así un reconocimiento masivo entre el público, además de destacar su exclusividad.

Como primera medida, es necesario hacer uso del “free press” o prensa gratis, ya que el presupuesto inicial no es muy amplio para pautar en medios de comunicación, lo cual es una estrategia ideal para llegar a gran parte del público objetivo del restaurante. Utilizando esta herramienta, los medios en los que se haría aparición serían: el periódico Gente de Laureles y los canales de televisión regionales UNE, Cosmovisión, Teleantioquia y Telemedellín. Las pautas pueden ser en los medios escritos, no sólo a través de imágenes del restaurante y artículos con información del mismo, sino también haciendo referencia a las opiniones de los clientes que ya hayan visitado el lugar. Por su parte, en cuanto a los medios audiovisuales, éstos pueden hacer notas rápidas recomendando visitar el sitio o pueden realizar programas en vivo desde el mismo restaurante. Además, es de considerar la realización de convenios con los mismos, para que regalen cenas para dos personas, entre otras posibles opciones.

También se puede crear expectativa en el lugar donde se ubicará el restaurante, una semana antes de su apertura, para generar inquietud sobre el nuevo servicio

que se espera introducir en el medio y que de esta manera los clientes estén más motivados a conocer el menú. Para esto se puede poner publicidad alusiva a una nueva alternativa de alimentación, con platos únicos que no se encontrarán en ningún otro sitio.

De otro lado, se podrían conseguir alianzas con algunas tiendas gourmet para cocinar con algunos de los productos ofrecidos por estas, a cambio de promocionar el restaurante durante su fase de introducción en el mercado.

Por último, se implementará el sitio web de SANTÉ, donde los interesados podrán encontrar información básica del negocio, el menú que se ofrecerá y también podrán hacer reservas por este medio virtual. Se debe contratar entonces una empresa que realice el diseño y el montaje de la página, la cual debe evaluar los requerimientos del restaurante, la funcionalidad por parte del mismo y hacer un análisis de la competencia. Adicional al montaje, es importante que se incluya el hosting (hospedaje en un servidor con ancho de banda limitado) y un número de actualizaciones definidas durante por lo menos un año. Esto puede tener un costo desde $2.500.000 hasta $10.000.000, teniendo en cuenta que es un negocio que apenas se iniciará en el mercado y si se contrata este servicio con una empresa pequeña o grande, así como la calidad de lo que ofrezca cada una. Si no se obtiene el hosting con la compañía que se contrate, se debe iniciar con uno gratuito.

⇒ Estrategia de posicionamiento

Tabla 6: Variables y puntos de corte de la segmentación de los consumidores en el Valle de Aburra

	VARIBLES	PUNTOS DE CORTE
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	**Región**	Valle de Aburrá, con énfasis en los sectores en los que habiten personas de estratos 5 y 6.
	Densidad	Urbana.
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	**Edad**	Personas mayores de 25 años.
	Genero	Femenino y Masculino.
	Ocupación	Estudiantes con gran poder adquisitivo, empleados con grandes cargos y ejecutivos de alto rango.
	Educación	Universidad y grados mayores como especializaciones, maestrías y doctorados.

	Raza	Todas las razas.
SEGMENTACIÓN SICOGRÁFICA	**Personalidad**	Personas que tengan preferencias por lo natural y que se atrevan a probar cosas nuevas.
	Estilo de vida	Personas que disfruten del buen comer, que se preocupen por tener una alimentación balanceada y por el cuidado de su salud o que sean vegetarianas y que les guste la exclusividad.

	VARIBLES	PUNTOS DE CORTE
SEGMENTACIÓN COMPORTAMENTAL	**Beneficios buscados**	BENEFICIOS COMUNICACIONALES: -Información Nutricional. BENEFICIOS FUNCIONALES: -Comida Saludable. BENEFICIOS PERCEPTUALES: - Aspecto Elegante. - Status para el Cliente.
	Frecuencia de uso del servicio	Quincenal, contando con mayor asistencia al restaurante en ferias tales como Colombia-moda y Colombia-tex y cuando se realicen otros eventos importantes.
	Estado del usuario	Se puede clasificar al público objetivo como: usuario (va una vez al restaurante y no vuelve), usuario medio (visita el sitio con menor frecuencia) y usuario frecuente (visita el sitio con mucha frecuencia).
	Estado de la lealtad	En cuanto a la lealtad, la calificación es la siguiente: ninguna, media, alta.

3.1.3 Análisis técnico – operativo.

⇒ **Localización.**

➢ **Macrolocalización.**

Estará orientada al mercado.

El restaurante estará localizado en el sector de Laureles; pues presenta una población densa con alta capacidad adquisitiva, representada por 95.073 personas de estrato 5 (Alcaldía de Medellín, 2004), como también una ubicación privilegiada que permite el fácil acceso desde cualquier punto de la ciudad. A su vez, el costo de arrendamiento es menor que el de otras zonas como El Poblado, donde también predomina población perteneciente a los estratos altos.

El principal punto fuerte para elegir este sector es que no hay una amplia oferta de restaurantes y más con el tipo de concepto que se pretende lanzar al mercado. Por lo tanto; puede ser interesante explotar este lugar en este sentido, pues a diferencia de la zona rosa de la ciudad, no se identifica claramente una parte donde se encuentren los restaurantes de alta cocina y las únicas opciones que saltan a la vista en cuanto a ofertas de todo tipo, son: los malls de Laureles (queda cerca al ÉXITO de Laureles) y de La Terraza (ubicado en la avenida Nutibara) o los que se localizan alrededor del primer y segundo parque del mismo sector.

A continuación, se presenta la escala de valoración de factores condicionantes:

Tabla 7: Factores Condicionantes para escogencia de local

FACTOR	***PONDERACIÓN (%)***	***Laureles***		***El Poblado***	
		CALIFICACION	***TOTAL***	***CALIFICACION***	***TOTAL***
ARRENDAMIENTO LOCAL	30%	4	1,2	2	0,6
AREA LOCAL	5%	5	0,25	4	0,2
ADECUACIONES NECESARIAS	5%	3	0,15	1	0,05
CERCANIA MERCADO	35%	4	1,4	5	1,75
CERCANIA DE TRANSPORTE	10%	4	0,4	4	0,4
SERVICIOS PÚBLICOS	15%	3	0,45	3	0,45
TOTAL	***100%***		***3,85***		***3,5***

Después de hacer la respectiva ponderación, según la relevancia que tienen los diferentes factores y establecer la calificación, siendo 5 la más alta y 1 la más baja, se puede ver que el sector de Laureles es el más opcionado. Esto debido a que el área del local es mayor con respecto al que está ubicado en El Poblado, de 180 m^2 y 140 m^2 respectivamente y aún así es más barato su arrendamiento, además no hay que hacer mayores adecuaciones, su ubicación es privilegiada por ser paso obligado de otros barrios y los servicios públicos no representan mayor cuidado porque deben ser los mismos para dos locales comerciales del mismo estrato.

- **Microlocalización.**

A la fecha de realización del estudio, se considera el arrendamiento de una casa - local con un espacio total de 180 m^2, por un valor de $1.400.000 mensuales, ubicada en la circular 72 Nº 38-21, en el primer piso. La casa posee un frente muy amplio, un interior ambientado con diferentes espacios como un patio con fuente, un salón, tres baños y una decoración glamurosa, por lo que las adecuaciones de iluminación y ambientación adicionales serán mínimas. Los servicios públicos son en compañía con el local ubicado en el segundo piso, donde se encuentran oficinas, lo cual es muy estratégico pues puede ser el sitio más cercano para que las personas que trabajan allí vayan a comer. En cuanto a falencias, se encuentran la ubicación porque a pesar de estar a dos cuadras de la avenida Nutibara, no es una zona comercial ni muy transitada, como también se destaca que no posee una zona de parqueo sino que los carros tendrían que estar alineados sobre la calle, lo que

puede perjudicar a las personas que viven en las casas vecinas y sería necesario tramitar permisos en la oficina de tránsito. Se sugiere entonces, buscar un local alterno en el mismo sector que cuente con una amplia zona de parqueo y que sea de más afluencia por parte del público.

3.1.2.5 Servicio.

⇒ **Características técnicas del servicio.**

En cuanto a las ambientaciones de los diferentes espacios, el restaurante contará con una zona abierta o exterior muy tranquila para aquellos que disfruten más de estos espacios en los días soleados, mientras que en el interior se disfrutará de un ambiente acogedor y glamoroso. También se contará con una sala de espera y recepción en caso de que el número de usuarios exceda el número de asientos disponibles y estos estén dispuestos a esperar un poco para disfrutar de nuestros platos y consideren éste como su restaurante predilecto e igualmente; para confirmar las reservas o asignarlas, en caso de que alguien quiera hacerlo personalmente o necesite información adicional para acordar la organización de un cocktail o la asistencia de cierto número de personas. A su vez, se contará con un pequeño espacio para atender los asuntos administrativos.

El restaurante sólo se abrirá en las horas de almuerzo y comida, por lo que el servicio estará disponible de lunes a sábado, de 12:00 m. a 3:00 p.m. para la hora del almuerzo y de 7:00 p.m. a 11:00 p.m. para ir a comer o quedarse a tomar un trago, pero este horario de atención se hará visible para que los clientes tengan claro que no hay jornada continua. En el intervalo de tiempo en el que el restaurante no está abierto al público, se atenderá a los proveedores y se dispondrán todos los recursos necesarios antes de la llegada de los clientes y al finalizar el día, se cerrará caja y se aseará y ordenará todo para el siguiente día.

De otro lado, se espera que los proveedores de insumos abastezcan el restaurante en las horas de la mañana, antes de abrirlo al público y las auxiliares de cocina también deben estar allí con anterioridad para preparar grandes volúmenes de aquellos alimentos que serán procesados después y que tienen ingredientes muy utilizados en los diferentes platos; como también, algunos alimentos terminados que puedan conservarse refrigerados o en las condiciones aptas de temperatura. A su vez, será necesario brillar los cubiertos y las copas de vino, además de otros detalles.

Para almacenar los insumos no se necesita una bodega especial sino que se pueden habilitar dos lugares para ubicar dos despensas; en una se guardarán algunos contenedores y otras materias primas (frascos, enlatados, granos) y en otra la vajilla, ubicándose la primera dentro de la cocina y la segunda cercana a ésta, además de la nevera y el congelador que deben ser industriales para conservar refrigerados gran cantidad de alimentos.

El jefe de cocina puede apoyar en principio esta fase del proceso pero su trabajo radica en orientar a las auxiliares sobre los procedimientos a seguir, las cantidades,

la mezcla de ingredientes y a su vez preparará platos individuales, los decorará y les dará el toque final, en la medida en que los clientes vayan ordenando sus platos. En caso de requerirse la compra de insumos que no sean al por mayor, por sus características especiales o por su difícil adquisición, la jefe de cocina deberá prever esto con anticipación y disponer de un tiempo en la mañana para hacer estas compras. En principio se debe contar con un inventario básico de ingredientes y productos que posteriormente serán procesados, en volúmenes moderados, mientras se tiene un conocimiento más profundo de la demanda. Según esto, es necesario evaluar la rotación del inventario, de acuerdo con lo planeado por el jefe de cocina, para coordinar la compra de insumos con el Gerente General y la disposición del flujo de caja para esto y según la previa planeación del presupuesto de compras. Posteriormente, es necesario planear la compra de vajilla, pues es factible que se quiebre con el tiempo; además de otros utensilios de cocina que no se hubieran considerado o que por su desgaste natural, sea necesario reemplazarlos.

Así mismo, se debe estandarizar cada vez más el tiempo de preparación de cada plato y establecer una forma de trabajo eficiente para llevarlos a la mesa en el menor tiempo posible, considerando el número de personas en la cocina según la demanda y sus funciones, pues aparte de esto es necesario lavar la vajilla y demás utensilios. Siendo así, la configuración del proceso de trabajo puede ser en línea por ejemplo, de tal forma que una vez un auxiliar de cocina prepare algo, lo pase al siguiente para que este continúe y así sucesivamente hasta terminar la preparación de un plato. Además es necesario almacenar y congelar los alimentos adecuadamente y todos los que desempeñen sus funciones en la cocina deben estar familiarizados con el lugar donde se encuentran, para disponer de éstos ágilmente; se puede por ejemplo usar una placa para marcar el lugar donde se encuentra por lo general cada clasificación de insumos. Para todo el proceso mencionado, es necesario dividir los turnos de los meseros y de los auxiliares de cocina, así como el número de personas. Unos trabajarán mañana – tarde y otros tarde – hora de cierre. Teniendo en cuenta que algunas personas deberán estar en el establecimiento antes de abrirlo al público.

A continuación se presentan los turnos de los empleados:

Tabla 8: Horarios de trabajo.

Personal	**Turno 1**	**Turno 2**	**Horas Trabajadas**
Administrador	12.00 - 15:00	18:00 - 23:00	8 horas/día
Jefe de Cocina	10:00 - 15:00	18:00 - 21:00	8 horas/día
Auxiliar 1	11.00 - 15:00	18:00 - 22:00	8 horas/día
Auxiliar 2	12:00 - 15:00	18:00 - 23:00	8 horas/día

Mesero 1	12:00 - 15:00	18:00 - 23:00	8 horas/día
Mesero 2	12:00 - 15:00	18:00 - 23:00	8 horas/día

Por último, se deben tener en cuenta las reservas de mesas para coordinar la logística y distribución de la capacidad disponible. A medida que pasa el tiempo se debe seguir una planeación para integrar todas las fases del proceso: compras, manejo de inventarios, almacenaje, preparación de alimentos a procesar, orden y aseo de la cocina durante el tiempo de atención a clientes y al final del día y del restaurante en general puede ser al final o al principio del día (antes de abrirlo al público), para lo cual se puede disponer de los servicios de cada mesero. A su vez, los meseros deben atender rápida y oportunamente a los clientes cuando éstos lo soliciten, intentando no demorar su servicio. Al final de cada día, se debe hacer el cierre de caja con la administradora y el Gerente General, para verificar que el dinero facturado corresponda al que se encuentra en caja; quien además deberá distribuir su tiempo para realizar sus múltiples labores, planear y evaluar la situación del negocio, por lo que se mantendrá principalmente en la oficina o coordinando la logística con proveedores y todo aquello relacionado con la atención al cliente y posicionamiento del restaurante. Con respecto a las quejas o sugerencias por parte de los clientes que se puedan presentar, se tratará de que cada vez sean menos para alcanzar su satisfacción, atendiendo sus requerimientos y prestando un excelente servicio, por lo que se contará con un espacio en la recepción para que los clientes escriban sus sugerencias y en la medida de lo posible, el Gerente General se cerciorará del grado de satisfacción del cliente preguntándole a los meseros o a la cajera sobre lo que estos manifiestan cuando se les pregunta cómo les ha parecido el plato o la atención, cuando esta no pueda hacerlo personalmente, teniendo en cuenta además que el administrador le dará la bienvenida a los clientes, los ubicará en sus respectivas mesas y hará las reservas. También debe tenerse en cuenta la frecuencia de asistencia al restaurante por parte de un mismo cliente, además de otros aspectos a evaluar para fidelizarlos, ya sea reiterando el ofrecimiento de un servicio o plato que éste habitualmente consume o desee o haciéndole determinadas sugerencias, según sus gustos, entre otros.

⇒ **Capacidad.**

Según la distribución del espacio; el área exterior estará dotada con 5 mesas de 4 asientos cada una y el área interior con 15 mesas también de 4 asientos cada una. Esto considerando que las reservas serán prioritarias, por lo que no se piensan ampliar las mesas disponibles, para una mayor exclusividad y comodidad. La sala de espera y recepción estará amoblada con un sofá, con una pequeña mesa de centro. La oficina no debe ser muy espaciosa pero se debe destinar un área con un escritorio para que el Gerente General atienda sus asuntos.

Por último, la cocina debe tener una distribución del espacio tal que los auxiliares de cocina se desplacen tranquilamente sin que haya lugar a ningún accidente,

preferiblemente circular o con una isla –mesón- de centro para preparar, azar o calentar los alimentos y con extractor de olores. Esto además, permitirá tener una visión panorámica de la ubicación de todos los utensilios de cocina e insumos para la preparación de los diferentes platos. Teniendo en cuenta el promedio de los restaurantes pequeños, el número de platos a preparar al día estará acorde al número de auxiliares de cocina, de tal forma que sean preparados en el menor tiempo posible para que los clientes no tengan que esperar tanto tiempo por el servicio, lo cual es secundario, según lo elaborado de cada uno y primando la presentación y la sazón. Se espera que según la disponibilidad de mesas y suponiendo que no todos los clientes están al mismo tiempo en el restaurante en las horas pico (almuerzo y comida) como para ocuparlo totalmente, se pueden preparar 60 platos al día, teniendo presente además que hay días en los que puede haber más concurrencia de clientes que otros. Aclarando que esto es mientras el restaurante es conocido y se posiciona en el mercado hasta tener gran afluencia de clientes, además que se dará prioridad a las reservas de mesas o para la realización de eventos, en la medida que se expanda el negocio y se cuente con la capacidad para hacerlo.

⇒ **Cualidades.**

Se pretende preparar platos con una combinación de ingredientes muy alimenticios y con un alto contenido de nutrientes, para una dieta muy sana y balanceada, con el mínimo contenido de grasas, lo que se tendrá en cuenta en la cocción de los alimentos, así como en el número de harinas que se servirán y los acompañantes indicados para un complemento vitamínico adecuado. Todo esto garantiza una saludable contribución porque se contará con la asesoría externa de una nutricionista, además de tener en cuenta la conservación de los alimentos en condiciones óptimas de temperatura. Se espera que esta mezcla de ingredientes supla los cárnicos hasta cierto punto y despierte en los clientes el gusto por cuidarse y alimentarse sanamente, bajo un concepto exótico e innovador de recetas no convencionales en su mayoría.

Finalmente, se considera que en gran medida el amplio conocimiento del menú por parte de los clientes dependerá también de la asesoría por parte de los meseros en cuanto a la descripción de los platos, sabor, acompañantes y tiempo de preparación, para lo cual estos también deberán conocer muy bien los platos y serán entrenados para esto.

⇒ **Diseño.**

El diseño interior será muy elegante y vanguardista. También se pondrá especial cuidado en la iluminación y cada detalle de la decoración. La zona externa deberá inspirar mucha tranquilidad y confort. En general se espera que el lugar tenga a la vez un toque innovador y fuera de lo común, para que con su imponente estilo persuada al cliente a encantarse del lugar, que se sienta muy a gusto y vuelva a frecuentarlo.

⇒ **Tecnología.**

La tecnología a implementar está integrada por todos los electrodomésticos empleados en la cocina, además de aquella utilizada para facturar y hacer los pedidos, como también la infraestructura de la oficina.

Cocina:

- Nevera
- Congelador
- Hornos
- Fogones
- Otros Electrodomésticos

Oficina:

- Computador
- Teléfono
- Multifuncional (impresora, fotocopiadora y escáner)

Restaurante: Sistema de órdenes y facturación digital (sistema PAC para pagos y WinPos u otra alternativa como el software RestaurantPlus PRO).

3.1.2.6 Proceso de implementación del negocio.

⇒ **Realización de pruebas para la puesta en marcha.**

Antes de poner el proyecto en marcha, es necesario realizar pruebas para establecer los tiempos de preparación de los alimentos. Además, debe verificarse cuáles de éstos se pueden mantener preparados y refrigerados y su mínima duración, ya que de esta forma se ahorraría tiempo y la atención a los clientes seria más rápida. También es preciso medir las cantidades y estandarizar la forma de preparación de cada plato.

⇒ **Tiempo requerido para la implementación del negocio.**

Para la implementación y puesta en marcha del negocio, se necesita:

➢ **Planeación del menú.**

Se tomaría una semana para ajustar el menú y 2 semanas para la preparación de cada plato y establecer el tiempo que esto lleva, para realizar un plan de trabajo.

➢ **Dotación y adecuación del local.**

Se requieren 8 semanas para hacer los arreglos, adecuaciones necesarias, distribución de espacios, decorar el local, comprar y acomodar todos los enseres necesarios para la cocina y la atención a los clientes.

- **Cotizaciones y selección de proveedores.**

  Se tomarán 2 semanas para elegir el proveedor que abastecerá el restaurante con productos de calidad, al por mayor y al mejor precio, así como aquellos en los que se comprarán los insumos más exclusivos o de difícil adquisición.

- **Compra de insumos.**

  Se requiere una semana para la consecución de todos los alimentos necesarios para la elaboración de cada uno de los platos.

- **Entrenamiento de meseros y auxiliares.**

  Antes de abrir el restaurante al público, se tendrá una semana de entrenamiento y una vez se abra y en caso de ser necesario, se irán corrigiendo las cosas que aún deben ser mejoradas.

- **Inauguración.**

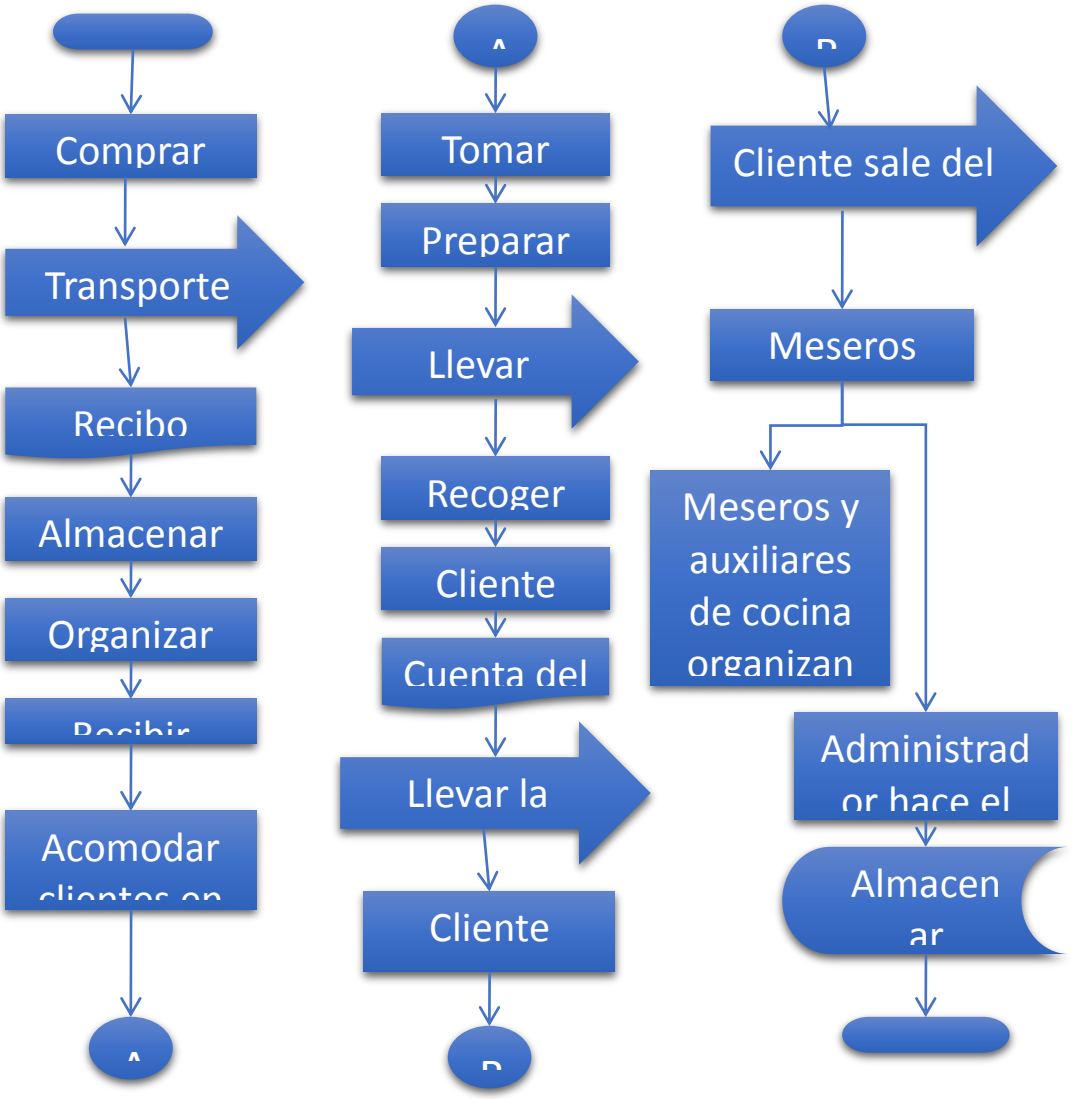
  Se tomarán 2 semanas para la preparación de la fiesta de lanzamiento de SANTÉ, la elaboración de la comida a ofrecer y la elección de la lista de invitados –entre ellos contactos importantes y medios-.

3.1.2.7 Proceso de producción del bien o servicio.

⇒ **Diagrama de flujo del proceso.**

El flujograma presentado a continuación representa el proceso productivo y de prestación del servicio de restaurante:

Ilustración 29: Flujograma



⇒ **Sistema de producción a utilizar.**

➢ **Producción intermitente.**

Se caracteriza porque el sistema productivo se realiza en lotes o por grupos. Para nuestro caso, al ser SANTÉ un restaurante que ofrece un menú variado, esto implica que cada cliente que llega pide comidas diferentes, de modo tal que la elaboración de los platos en la cocina cambia constantemente al igual que los ingredientes empleados en su elaboración.

3.1.2.8 Determinación de los costos.

⇒ **Costo de producción.**

- **Materias primas.**

Son todos los alimentos necesarios para la elaboración de los platos entre las que se encuentran frutas, verduras, encurtidos, salsas y demás insumos requeridos. Para esto se tiene un costo estimado de $12.228.822 mensual en el primer año, el cual va aumentando de acuerdo con el porcentaje de crecimiento del respectivo año.

- **Mantenimiento de maquinaria y equipo.**

Incluye los cuidados necesarios para el mantenimiento de todos los equipos que forman parte de la cocina como lo son los hornos, las estufas y los refrigeradores, así como la mano de obra. Se tiene un estimativo de $250.000 mensuales para el primer año, por si ocurre algún imprevisto con la maquinaria.

- **Mantenimiento de instalaciones.**

Se refiere a todos los cuidados necesarios para las instalaciones de cocina tales como pintura, adecuación y aseo. Este mantenimiento se hará anualmente y requerirá un monto de aproximadamente $1.000.000 para el primer año.

- **Costo de Mano de Obra Directa.**

Se contemplan en este los salarios de los auxiliares de cocina y el jefe de cocina, a los cuales se les pagará 1.2 y 2 S.M.M.L.V, respectivamente. También se consideran como costos de personal que tiene que ver directamente con la preparación de los platos, las dotaciones de uniformes, las cuales se harán cuatro veces al año.

- **Costo de Mano de Obra Indirecta.**

Se considera la asesoría técnica por parte de una nutricionista, en cuanto a los componentes nutricionales que deben tener los platos, cada que se cambie el menú, por lo que al mes se pagarían $200.000.

- **Otros costos.**

Se consideran los servicios públicos, la depreciación del equipo y mobiliario de la cocina y la amortización de activos diferidos (otros costos indirectos) como: campana extractora, extractor, otros electrodomésticos, manteles y los juegos de cubiertos, platos, copas y vasos, que no son susceptibles de ser depreciados.

Se presenta entonces el resumen de los costos:

Tabla 9: Costos de Producción

Costos de Producción					
Costo estimado de producción	***Periodo***				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**

Crecimiento	4,53%	3,84%	3,68%	3,53%	3,53%
Materia prima anual	$ 146.745.865	$ 152.380.906	$ 157.988.523	$ 163.565.518	$ 169.339.381
Materia prima mensual	*$ 12.228.822*	*$ 12.698.409*	*$ 13.165.710*	*$ 13.630.460*	*$ 14.111.615*
Mantenimiento de maquinaria y equipo anual	$ 3.000.000	$ 3.115.200	$ 3.229.839	$ 3.343.853	$ 3.461.891
Mantenimiento de maquinaria y equipo mensual	*$ 250.000*	*$ 259.600*	*$ 269.153*	*$ 278.654*	*$ 288.491*
Mantenimiento de instalaciones anual	$ 1.000.000	$ 1.038.400	$ 1.076.613	$ 1.114.618	$ 1.153.964
Mantenimiento de instalaciones mensual	$ 83.333	$ 86.533	$ 89.718	$ 92.885	$ 96.164
Costo de mano de obra directa anual	$ 43.983.298	$ 45.672.257	$ 47.352.996	$ 49.024.557	$ 50.755.124
Costo de mano de obra directa mensual (Jefe de cocina, auxiliares de cocina)	*$ 3.506.433*	*$ 3.806.021*	*$ 3.946.083*	*$ 4.085.380*	*$ 4.229.594*
Asesoría técnica anual (nutricionista)	*$ 2.508.720*	*$ 3.641.080*	*$ 3.946.083*	*$ 4.085.380*	*$ 4.229.594*
Asesoría técnica mensual (nutricionista)	*$ 209.060*	*$ 303.423*	*$ 328.840*	*$ 340.448*	*$ 352.466*
Costo de uniformes anual (cuatro dotaciones al año)	$ 720.000	$ 747.648	$ 775.161	$ 802.525	$ 830.854

Costos de Producción					
Costo estimado de producción	**Periodo**				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Costo de uniformes mensual (promedio aproximado)	*$ 60,000*	*$ 62,304*	*$ 64,597*	*$ 66,877*	*$ 69,238*
Depreciación maquinaria y equipo anual	*$ 875,000*	*$ 875,000*	*$ 875,000*	*$ 875,000*	*$ 875,000*
Depreciación maquinaria y equipo mensual	*$ 72,917*	*$ 72,917*	*$ 72,917*	*$ 72,917*	*$ 72,917*
Servicios Públicos anual	*$ 9,527,064*	*$ 9,892,903*	*$ 10,256,962*	*$ 10,619,033*	*$ 10,993,885*
Servicios Públicos mensual	*$ 793,922*	*$ 824,409*	*$ 854,747*	*$ 884,919*	*$ 916,157*
Otros costos indirectos anual	*$ 6,460,000*	*$ 1,500,000*	*$ 1,500,000*	*$ 2,000,000*	*$ 2,000,000*
Otros costos indirectos mensual	$ 538,333	$ 125,000	$ 125,000	$ 166,667	$ 166,667
Total Mensual	***$ 17,742,821***	***$ 18,238,616***	***$ 18,916,765***	***$ 19,619,207***	***$ 20,303,308***
Total Anual	***$ 214,819,947***	***$ 218,863,395***	***$ 227,001,178***	***$ 235,430,482***	***$ 243,639,691***

⇒ **Costo de infraestructura.**

➢ **Mobiliario requerido.**

Para dotar la cocina se necesitará una nevera grande, un congelador, hornos, un fogón grande, una plancha para asar y vajilla, entre otros utensilios. De otro lado, se requiere un televisor y todos los equipos necesarios para el sonido, como complemento agradable a su visita.

Se deberán tener como mínimo 40 manteles, 80 juegos de cubiertos (cuchillo, tenedor, cuchara, tenedor de postre y cuchara de postre), 80 juegos de platos (distribuidos para sopa, comida fuerte, postre y platos base), 80 vasos y 80 juegos de copas de vino, considerando que como mínimo deben venderse 60 platos al día. También se necesitarán 20 mesas, cada una de 4 asientos, para un total de 80 sillas.

En cuanto a la dotación de la oficina; se requiere un escritorio, mínimo 3 sillas (la principal y dos para atender a clientes o proveedores, en caso de ser necesario), dos teléfonos (uno para la barra y otro para la oficina), dos estanterías y un multifuncional. Por su parte, la máquina registradora, aunque no se ubicará en la oficina, se incluye dentro de éste mobiliario.

De esta manera, los costos estimados para el mobiliario del restaurante y el de la oficina son de $35.510.000 y de $4.340.000, respectivamente.

A continuación se presenta el detalle de los anteriores costos:

- **Costo mobiliario.**

Tabla 10: Mobiliario Restaurante

Mobiliario Restaurante			
Costo estimando de mobiliario restaurante	***Unitario***	***Cantidad***	***Total***
Nevera	$ 2.500.000	1	$ 2.500.000
Congelador	$ 2.000.000	1	$ 2.000.000
Horno Microondas	$ 250.000	1	$ 250.000
Horno	$ 1.500.000	1	$ 1.500.000
Fogón	$ 1.500.000	1	$ 1.500.000
Campana Extractora	$ 1.000.000	1	$ 1.000.000
Extractor	$ 250.000	2	$ 500.000
Plancha para asar	$ 1.000.000	1	$ 1.000.000
Otros electrodomésticos (licuadora, picador, extractor de frutas, batidora, entre otros.)	$ 3.000.000	1	$ 3.000.000
Mesas	$ 140.000	20	$ 2.800.000
Sillas	$ 120.000	80	$ 9.600.000
Sofá	$ 2.000.000	1	$ 2.000.000
Mesa de centro	$ 600.000	1	$ 600.000
Gabinetes	$ 250.000	2	$ 500.000
Manteles	$ 40.000	40	$ 1.600.000
Juego Cubiertos (cuchara, tenedor, cuchillo, cuchara pequeña y/o tenedor pequeño)	$ 12.000	80	$ 960.000
Juego Platos (Plato grande, plato mediano, plato pequeño y plato hondo)	$ 15.000	80	$ 1.200.000
Juego de Copas (Agua, flauta, vino tinto, vino blanco)	$ 10.000	80	$ 800.000
Vasos	$ 5.000	80	$ 400.000
Sonido	$ 800.000	1	$ 800.000
Televisor	$ 1.000.000	1	$ 1.000.000
Total			***$ 35.510.000***

Tabla 11: Mobiliario Oficina

Mobiliario Oficina			
Costo estimando de mobiliario oficina	***Unitario***	***Cantidad***	***Total***
Escritorio	$ 350.000	1	$ 350.000
Sillas	$ 350.000	3	$ 1.050.000
Teléfono	$ 70.000	2	$ 140.000
Computador	$ 1.200.000	1	$ 1.200.000
Estantería	$ 200.000	2	$ 400.000
Multifuncional	$ 200.000	1	$ 200.000
Máquina registradora	$ 1.000.000	1	$ 1.000.000
Total			***$ 4.340.000***

⇒ **Costos insumos.**

Para definir el precio de los platos, es necesario primero establecer el costo de los ingredientes a utilizar, para generar un margen de utilidad sobre éstos, los cuales varían desde el 19% hasta el 78%, según el tipo de bebida o alimento. Para esto se tomarán como base una entrada, dos platos, tres bebidas y un postre del menú (se reservan las demás entradas, platos, bebidas y postres que lo componen. Observar ANEXO 6), cuyos ingredientes son los más costosos.

Tabla 12: Costo de algunos ingredientes

Costo de Insumos				
Costo estimado de ingredientes (platos más significativos)				
Producto	***Precio***	***Cantidad***	***Unidades***	***Porciones***
Arroz	$ 25.170	10.000	gr	40 tasas
Champiñones	$ 7.600	500	gr	
Coco	$ 2.300	500	gr	
Pasas	$ 3.220	300	gr	
Nueces	$ 6.860	200	gr	
Aceitunas	$ 3.570	250	gr	
Mango	$ 2.300	500	gr	
Pepino en conserva	$ 2.440	250	gr	
Pepino fresco	$ 1.250	1.000	gr	
Pan francés	$ 1.650	1	baguette	20 tajadas
Alcachofas naturales	$ 10.720	1.000	gr	
Alcachofas en conserva	$ 17.860	360	gr	
Tomates cherry	$ 4.500	500	gr	

Costo de Insumos				
Costo estimado de ingredientes (platos más significativos)				
Producto	***Precio***	***Cantidad***	***Unidades***	***Porciones***
Queso mozzarella	$ 26.110	2500	gr	
Queso parmesano	$ 21.800	500	gr	
Aceite de oliva	$ 17.320	500	ml	
Aceite de canola	$ 20.430	2000	ml	
Tomates	$ 2.000	1000	gr	
Crema de leche	$ 1.600	200	gr	
Nutella	$ 11.500	400	gr	
Fresas	$ 3.080	500	gr	
Mandarinas	$ 2.290	1000	gr	
Cerveza	$ 1.550	1	botella	
Vino	$ 25.000	1	botella	4 copas

Tabla 13: Entrada 1

ENTRADA 1			
CREMA DE TOMATE			
CANTIDAD	UNIDADES	PRODUCTO	COSTO
250	gr	tomate	$ 500
100	gr	crema de leche	$ 800
20	gr	queso parmesano	$ 872
COSTO MATERIA PRIMA POR PERSONA			***$ 2.172***
PRECIO			***$ 4.000***

Tabla 14: Plato 1

PLATO 1			
TOSTADAS CUATRO ESTACIONES			
CANTIDAD	UNIDADES	PRODUCTO	COSTO
4	tajadas	pan francés	$ 330
100	gr	queso mozzarella	$ 1.044
20	gr	alcachofas en conserva	$ 992
20	gr	champiñones	$ 304
20	gr	tomate	$ 180
20	gr	aceitunas	$ 286
COSTO MATERIA PRIMA POR PERSONA			***$ 3.136***
PRECIO			***$ 14.000***

Tabla 15: Plato 2

PLATO 2

RIEZ JAVA (4 personas)			
CANTIDAD	UNIDADES	PRODUCTO	COSTO
250	gr	champiñones	$ 3.800
250	gr	coco rallado	$ 1.150
100	gr	pasas	$ 1.073
100	gr	nueces	$ 3.430
250	gr	mango	$ 1.150
250	gr	pepinos en conserva	$ 2.440
360	gr	aceitunas	$ 5.141
50	gr	queso parmesano	$ 2.180
1	tasa	arroz	$ 629
COSTO MATERIA PRIMA (4 personas)			***$ 20.993***
COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA POR PERSONA			***$ 5.248***
PRECIO			***$ 17.000***

Tabla 16: Bebida 1

BEBIDA 1			
JUGO FRESAY MANDARINA			
CANTIDAD	UNIDADES	PRODUCTO	COSTO
100	gr	fresas	$ 616
350	gr	mandarinas	$ 802
COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA POR PERSONA			***$ 1.418***
PRECIO			***$ 4.000***

Tabla 17: Bebida 2

BEBIDA 2			
CERVEZA			
CANTIDAD	UNIDADES	PRODUCTO	COSTO
1	botella	cerveza	$ 1.550
COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA POR PERSONA			***$ 1.550***
PRECIO			***$ 3.000***

Tabla 18: Bebida 3

BEBIDA 3
VINO

CANTIDAD	UNIDADES	PRODUCTO	COSTO
1	botella	vino	$ 25.000
COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA POR PERSONA			***$ 25.000***
PRECIO			***$ 31.000***

Tabla 19: Postre 1

POSTRE 1			
WOLLUST			
CANTIDAD	UNIDADES	PRODUCTO	COSTO
250	gr	fresas	$ 1.540
100	gr	nutella	$ 2.875
COSTO MATERIA PRIMA POR PERSONA			***$ 4.415***
PRECIO			***$ 6.000***

Tabla 20: Resumen costos de materia prima

COSTO TOTAL MATERIA PRIMA	
Diaria	$ 467.955
Mensual	$ 11.698.864
Anual	$ 140.386.363

- **Tamaño del proyecto.**

La capacidad instalada considerada es válida sólo para la mano de obra y equipos disponibles, considerando una posible expansión de los requerimientos en la medida en que la demanda aumente. De esta manera, no se harán inversiones adicionales a las iniciales durante el período de proyección. Como mínimo deben venderse 60 platos principales al día, pues es sobre estos que se tienen unos mayores márgenes de contribución. Las comidas y bebidas restantes son pedidos adicionales mínimos.

Observar en las siguientes tablas el número de platos a vender según la capacidad disponible, así como el presupuesto de ventas (los precios no incluyen IVA):

Tabla 21: Capacidad instalada

	Platos diarios	*Platos mensuales*	*Platos anuales*
Entrada 1	15	375	4500
Plato 1	30	750	9000
Plato 2	30	750	9000
Bebida 1	15	375	4500
Bebida 2	10	250	3000

Bebida 3	5	125	1500
Postre 1	5	125	1500
Total platos	110	2750	33000

Tabla 22: Presupuesto de ventas

Ventas					
	Periodo				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Crecimiento	4,53%	3,84%	3,68%	3,53%	3,82%
Entrada 1	18.000.000	18.691.200	19.379.036	20.063.116	20.829.527
Plato 1	126.000.000	130.838.400	135.653.253	140.441.813	145.806.690
Plato 2	153.000.000	158.875.200	164.721.807	170.536.487	177.050.981
Bebida 1	18.000.000	18.691.200	19.379.036	20.063.116	20.829.527
Bebida 2	9.000.000	9.345.600	9.689.518	10.031.558	10.414.764
Bebida 3	46.500.000	48.285.600	50.062.510	51.829.717	53.809.612
Postre 1	9.000.000	9.345.600	9.689.518	10.031.558	10.414.764
Total	***$ 379.500.000***	***$ 394.072.800***	***$ 408.574.679***	***$ 422.997.365***	***$ 439.155.865***

3.1.4 Estudio organizacional

El estudio organizacional se llevará a cabo con el fin de definir los requerimientos estructurales de la empresa, así como los gastos en que se debe incurrir en los procesos administrativos y de apoyo; como la mano de obra, papelería y utensilios de oficina, además de las inversiones. También se determinarán los perfiles del personal necesario y sus funciones, teniendo así una visión orgánica del proyecto, para determinar los requerimientos totales de financiación.

3.1.4.1 Fundamentos empresariales.

Expresan los principios y propósitos en términos del objeto social de la empresa, que se constituyen en el conjunto de herramientas que proyectan una imagen de excelencia y orientan como una brújula hacia el norte deseado, de tal manera que en el largo plazo se desarrollen habilidades que lleven a lograr la competitividad deseada.

⇒ **Misión.**

SANTÉ es un restaurante vegetariano gourmet que representa una alternativa saludable y diferente, donde todos los comensales que se preocupen por una alimentación balanceada; puedan deleitarse con platos internacionales, exóticos y no tradicionales, que expandirán su visión sobre el arte culinario y al mismo tiempo, podrán encontrar un sitio exclusivo, glamuroso y agradable donde serán atendidos especialmente, cuidando cada detalle.

⇒ **Visión.**

SANTÉ espera ser reconocido como uno de los mejores restaurantes de la ciudad, por ser una alternativa saludable e innovadora y con un menú único para los clientes más exigentes, lo que le permitirá posicionar un nuevo concepto de alimentación más allá de la rutina de la mesa y expandir sus operaciones.

⇒ **Valores.**

Son las actitudes que SANTÉ quiere que sus trabajadores tengan. Define la forma como la empresa quiere ser percibida por sus grupos de interés.

- **Ética:** es fundamental que exista coherencia entre lo que se piensa, dice y hace, buscando siempre el bien común.
- **Respeto:** es necesario reconocer las diferencias individuales y enriquecerse de los diferentes puntos de vista.
- **Trabajo en equipo:** se trata de buscar habilidades y conocimientos complementarios, para fomentar el desarrollo personal y el logro de resultados colectivos.
- **Adaptación al cambio:** es una actitud de innovación y aprendizaje permanentes, para desarrollar competencias esenciales.

3.1.4.2 Estrategia organizacional.

A continuación, se formulará la estrategia competitiva para el servicio de restaurante vegetariano gourmet, a través del modelo de las fuerzas competitivas de Porter, las cuales rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria.

⇒ **Entrada de competidores.**

Se puede dar el caso de que algunos restaurantes muy posicionados en el mercado abran otros puntos de venta con un formato muy exclusivo, contando con la fidelidad de los clientes y ganando cada vez más una mayor participación en el mercado.

⇒ **Amenaza de productos sustitutos.**

El expendio de comidas a la mesa es un servicio muy competitivo y es difícil dirigirse a la gran cantidad de consumidores que no se alimentan saludablemente sino que prefieren otro tipo de alimentos no tan sanos, además de los platos a base de carne, que representan el principal sustituto de toda dieta alimenticia. Entonces, el público objetivo se limita a aquellos que se preocupan por comer naturalmente.

Debido a que se ofrecerán platos que suplirán los cárnicos por otra mezcla de ingredientes, el segmento al que se prestará el servicio es muy reducido. Sin embargo, se brindará la oportunidad de que las personas que se atreven a probar platos exóticos, exploren nuevas cosas que se salgan de la rutina de la mesa. Además, el servicio está alineado con las tendencias actuales de las personas de alimentarse sanamente, para evitar gran cantidad de enfermedades.

⇒ **Poder de negociación de los compradores.**

En este caso; el poder de negociación de los clientes está dado por su capacidad adquisitiva, pues si el servicio no satisface sus expectativas, pueden elegir otros restaurantes o incluso otras actividades de esparcimiento, que hacen parte de la competencia indirecta. También influye en la decisión que estos toman, su tipo de dieta alimenticia, su cultura (dependiendo de sus creencias o si son extranjeros) y su apreciación frente a la alimentación saludable y el cuidado del cuerpo.

Es de anotar que se abrirá un nuevo espacio para que tanto los vegetarianos como los que no lo son se puedan reunir en un mismo lugar, pues se pretende introducir el servicio en el mercado pensando más en la importancia de tener una dieta balanceada por los beneficios que esto representa que en el simple concepto de lo vegetariano, que en ocasiones no es bien tomado por los clientes porque no se les orienta sobre la variedad de platos que con su inigualable sabor, contenido nutricional y presentación pueden suplir los cárnicos; teniendo éstos la posibilidad de ir al restaurante cada vez que deseen, sin necesidad de adoptar otra dieta alimenticia.

⇒ **Poder de negociación de los proveedores.**

Existen pocos proveedores de productos orgánicos y su posicionamiento no es tan alto, pues no hay una conciencia muy extendida en el país sobre el cuidado del medio ambiente y el consumo de alimentos que no tengan químicos, a pesar de ser más sanos. Aunque estos productos son más costosos, se le garantizará a los clientes, de esta manera, que se ofrecerán platos cuyos componentes tienen más beneficios para la salud. Por el contrario, cada vez se encuentran más charcuterías especializadas para conseguir productos específicos y de una calidad premium, como opción para no importarlos directamente, tomando éstas la figura de intermediarios. También hay distribuidores de gluten y de productos a base de leguminosas con los que se pueden negociar buenos precios, aunque hay cierta dependencia hacia éstos porque fabrican y distribuyen insumos para un tipo de dieta que no es fácilmente adoptada por un gran número de consumidores, como lo es la vegetariana y por lo tanto, no hay muchas alternativas de encontrar dichos productos en el mercado.

⇒ **Rivalidad entre los jugadores existentes.**

Con la presencia en el medio de diferentes restaurantes de alto gourmet y muy exclusivos; así como otros que son vegetarianos, reconocidos por sus clientes, será necesario competir con aquellos que ya tienen un conocimiento previo del mercado.

3.1.4.3 Organismos de apoyo.

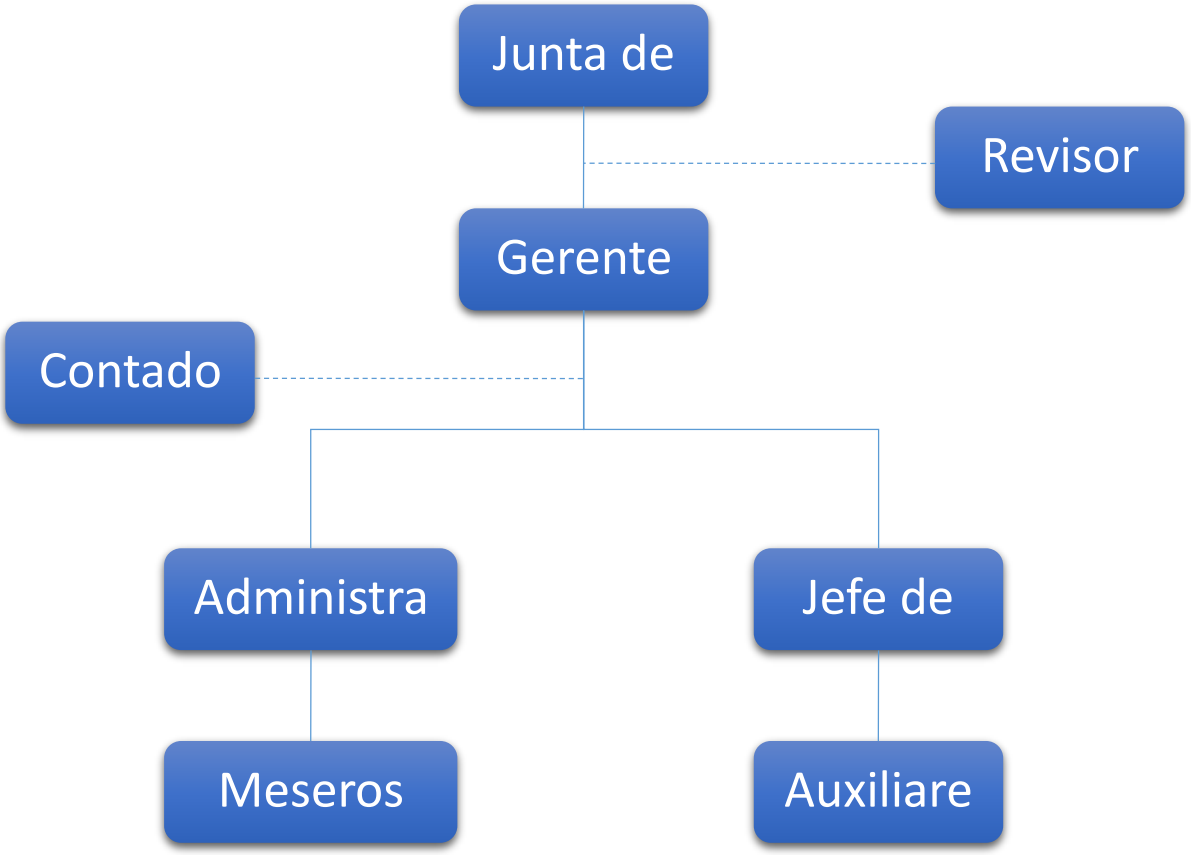
Entidades encargadas de brindar apoyo y asesoría técnica, financiera y administrativa a aquellas empresas que apenas están poniendo en funcionamiento sus negocios.

Para mayor información remitirse al ANEXO 5, donde se encontrará una descripción detallada de algunos organismos.

3.1.4.4 Organigrama.

Se ha optado por una estructura organizacional funcional, pues esta agrupa a los empleados por áreas y tareas, como se pretende que opere la compañía. También se espera que se tengan claras las responsabilidades y los diferentes aspectos a considerar para una eficiente prestación del servicio, distribuyendo así la carga de labores a desempeñar, de tal forma que todos contribuyan al adecuado fortalecimiento y crecimiento de la empresa; pero al mismo tiempo, una misma persona podrá desempeñar diferentes funciones en la etapa inicial del negocio o en cualquier otra situación que lo requiera. No se tendrá un esquema de supervisión estricta sino de confianza, en la medida en que el personal esté muy capacitado y tenga claro que en la prestación de un excelente servicio y del esfuerzo de todos depende que los clientes estén a gusto; más bien se verificará que la atención que se brinde a los clientes sea de calidad, de tal forma que sus expectativas estén alineadas con lo que se ofrece.

Tabla 23: Organigrama



Siendo así, se pasará a describir las responsabilidades de cada uno:

Junta de Socios:

Es el máximo órgano de dirección estratégica que establece las políticas y directrices de la empresa y sus decisiones o acuerdos obligan a los demás órganos de dirección y control, también decide sobre el ingreso de nuevos socios o la exclusión de los mismos y decreta la disolución y liquidación de la sociedad, entre otras funciones que señala la Ley. Inicialmente los socios son dos: Natalia Álvarez Echeverri y María Isabel Acevedo González.

Gerente General:

Cargo ocupado por uno de los socios. Será el representante legal de la empresa y dentro de sus responsabilidades está presupuestar los costos y gastos que tienen que ver con el negocio, revisar los reportes de los estados financieros y establecer indicadores adecuados para medir el desempeño de la empresa y tomar decisiones al respecto. También decide sobre la necesidad de contratar o no personal y otros servicios. De otro lado, dentro de sus responsabilidades está la de atender las inquietudes de los clientes y evaluar que la prestación del servicio sea excelente y que cumpla con las expectativas de éstos. En compañía del otro socio, asistirá a eventos de cocina y otros relacionados para la publicidad del negocio y la consecución de contactos. Finalmente, esta a su cargo la negociación con proveedores de insumos y coordinar la compra y transporte de los mismos.

Competencias del cargo: administrador de empresas o ingeniero administrador con alta capacidad de análisis, buenos conocimientos financieros y administrativos, excelentes relaciones interpersonales y habilidades comerciales, de logística y negociación. Debe tener como mínimo dos años de experiencia.

Revisor fiscal:

Es el órgano de vigilancia y control que se cerciora de que las operaciones que celebra la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos y a las decisiones de la junta de socios, da oportuna cuenta a los propietarios de la empresa en la asamblea general de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo del negocio, vela porque se lleve regularmente la contabilidad y se registren las actas de las reuniones de la Junta de Socios, autoriza con su firma cualquier Balance que se haga, inspecciona que se tomen medidas para la conservación de los bienes de la sociedad, colabora con las entidades que ejercen inspección y vigilancia y les rinde informes cuando lo soliciten, como también puede convocar a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario. Es de obligatorio cumplimiento tener este cargo, siempre y cuando los ingresos o el patrimonio de la empresa supere los topes exigidos por la ley. Es elegido por la junta de socios.

Competencias del cargo: contador público con experiencia en revisoría fiscal mínima de un año, con amplio conocimiento sobre el funcionamiento del negocio y las políticas de la empresa.

Contador:

Encargado de llevar la contabilidad de la empresa, elaborar los estados financieros y pasar los reportes al Gerente General. Tambíen se encarga de la nómina de la empresa, en cuanto a los montos de salarios y prestaciones que hay que liquidar.

Competencias del cargo: contador público con especialización en finanzas, preferiblemente y con mucha ética profesional. Debe contar con dos años de experiencia.

Administrador:

Es la persona encargada de facturar y coordinar la labor de los meseros. También les dará la bienvenida a los clientes y los ubicará en sus respectivas mesas, ocupándose así de todo lo relacionado con las reservas. Además liquidará la nómina de los empleados del restaurante.

Competencias del cargo: tecnólogo en administración con un año de experiencia o persona con estudios de pregrado y con una experiencia mínima de dos años. Debe ser responsable, íntegra, que maneje adecuadamente el dinero y que sea carismática.

Mesero:

Persona encargada de tomar los pedidos y llevarlos a la mesa, además de estar atenta a todas las necesidades del cliente.

Competencias del cargo: bachiller con excelente presentación personal, conocimiento básico de normas de etiqueta, buena expresión verbal, que sea una persona proactiva y carismática. Adicionalmente, se necesitará dentro de los meseros uno conocedor de vinos, conocido como “Maitre” y otro que se encargue del aseo general del establecimiento. No se requiere experiencia para ocupar el cargo.

Jefe de cocina:

Se encargará de dirigir y coordinar las diferentes actividades que se realizan dentro de la cocina, como también garantizará que se tengan a disposición todos los insumos y utensilios, para la preparación de los platos. A su vez, seleccionará el menú y realizará las preparaciones más elaboradas, además de velar por la calidad y presentación de cada plato. Para estas funciones, se requiere que el jefe de cocina tenga conocimientos del arte culinario, con el fin de que pueda preparar cada plato en el tiempo requerido. También es de anotar que se contará con la asesoría externa de un nutricionista, con el fin de medir las calorías por plato para que sea balanceado y garantizar que los diferentes ingredientes utilizados contienen los suplementos vitamínicos necesarios.

Competencias del cargo: Chef con experiencia mínima de un año, que domine el proceso de elaboración de cada plato y que tenga conocimiento de cada uno de los ingredientes en cuanto a propiedades, sabores, olores, colores y los cuidados respectivos que se deben tener en el momento de la cocción. Además, se requiere que conozca acerca de los requerimientos de calidad y salubridad exigidos por la ley. También es importante que sea un líder dentro del equipo de cocina y que maneje el orden dentro de la misma e igualmente, que su presentación personal sea impecable.

Auxiliar de Cocina:

Encargado de ayudar al chef en todas las actividades referentes a la preparación de los platos y adicionalmente, realizará otras labores propias de la cocina, como lavar la vajilla y demás utensilios y también hará el aseo general de la cocina.

Competencias del cargo: técnico o tecnólogo en cocina y/o en repostería (opcional), que tenga una excelente presentación personal, gran creatividad y que sea ordenado. Se requiere seis meses de experiencia.

⇒ **Desarrollo profesional.**

Desde el proceso de selección del personal es importante evaluar las competencias de cada individuo, de tal manera que cumplan a cabalidad con el perfil deseado y se disminuyan los problemas de productividad y desempeño. Siendo así, se deben aplicar pruebas sicotécnicas para ubicar a la persona en el cargo correcto, según su tipo de comportamiento. De igual modo, es importante desarrollar un plan de carrera para lograr que cada persona alcance el perfil óptimo en su cargo y realizar diversos tipos de entrenamiento para desarrollar al máximo las competencias del equipo de trabajo.

Los criterios de evaluación a tener en cuenta para tomar la decisión final de contratar los servicios del personal, dependen además de lo anteriormente mencionado, de la experiencia y los conocimientos de cada individuo, pues esto garantiza que se preste un servicio de calidad. Para esto, a cada criterio de evaluación se le pone un puntaje de 1 a 5 y finalmente se selecciona entre los opcionados aquellos con mayor puntaje o a quienes mejor se adapten a las políticas de la empresa.

3.1.4.5 Constitución de la empresa y aspectos legales.

⇒ **Tipo de sociedad.**

SOCIEDAD LIMITADA:

Se constituye, de acuerdo con la Ley 1014 de 2006 de Emprendimiento, mediante documento privado pues cuenta con menos de 10 trabajadores y con activos inferiores a 500 S.M.M.L.V., la cual se regirá por los estatutos que se encuentran en el ANEXO 6.

Número de socios: 2

Responden hasta el monto de sus aportes, entendiéndose que los socios responden solidariamente ante los acreedores.

Los socios deben definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa.

Los órganos administrativos de la empresa serán los siguientes:

1. Una Junta Directiva.
2. Un Gerente General, quien será el representante legal de la empresa.
3. Un Suplente del Gerente General, el cual lo reemplazará en sus faltas absolutas, accidentales y temporales.

El capital será de $100.000.000 (cien millones de pesos), el cual estará dividido en "cuotas sociales" por un valor de $100.000 cada una; que se pueden ceder, transferir o negociar de acuerdo a los estatutos de la empresa.

Las cuotas sociales deben ser total y efectivamente pagadas (ya sea en dinero o especie) al momento de la constitución de la empresa.

Cualquiera sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda." que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.

⇒ **Constitución.**

Pasos a seguir para constituir una sociedad:

1. Verificar el nombre o razón social.

2. Elaborar la minuta.

3. Ir a la notaría para la legalización y el reconocimiento del documento privado ante el notario público.

4. Legalizar ante la DIAN la constitución de la sociedad, inscribiéndose en el Registro Único Tributario (RUT), tanto la empresa como el representante legal de la misma y las responsabilidades. Una vez adquirido el RUT, se debe solicitar la resolución de la autorización de la numeración de la facturación ante la DIAN, diligenciando el formato 1302.

5. Diligenciar la matrícula del establecimiento de comercio ante Industria y Comercio del municipio correspondiente.

6. Obtener copia del certificado de existencia y representación legal de la sociedad, el cual le permite al comerciante o sociedad realizar algunos trámites o simplemente acreditar su matrícula en el registro mercantil.

7. Registrar de los libros de comercio.

3.1.4.5 Costos de constitución.

Tabla 24: Costos de constitución

CAPITAL INICIAL	
Costos de Constitución	
Maquinaria y mobiliario restaurante	$ 26,050,000
Mobiliario oficina	$ 4,270,000
Útiles oficina	$ 1,075,400
RestaurantPlus PRO Restaurant (licencia software)	$ 1,300,000
Adecuación y decoración (adecuación de cocina, cuadros, jarrones, pintura de local, lámparas)	$ 22,000,000
Abono Cuenta corriente	$ 27,206,854
Impresión menús (60 unidades)	$ 600,000
Inauguración	$ 8,000,000
Total	***$ 90,502,254***

⇒ **Gastos de inicio.**

Verificación del nombre o razón social:

Al consultar el nombre SANTÉ en la página de la Cámara de Comercio de Medellín; se encontró el nombre de SANTÉ CUERPO Y MENTE, establecimiento de comercio sucursal o agencia, en cuanto a su organización jurídica en Medellín, con número de matrícula y sin número de identificación, lo que no representa mayor coincidencia.

Valor: $0

Elaboración de la minuta de constitución:

Valor: $0

Documento privado:

En la notaria revisan la minuta conformando así la constitución de la sociedad por documento privado, reconocida por el notario y firmada por los socios con la cédula y sus huellas.

Valor: el valor a pagar en la notaria por la autentificación del documento privado es de $1.400 por cada firma.

Derechos de matrícula

Valor: el monto a pagar por los derechos de inscripción de matrícula para un capital de $100.000.000 es de $765.000 más $26.000 por el registro del documento de constitución.

Para inscribir la sociedad, es necesario diligenciar el Formulario Único Empresarial, el cual tiene un valor de $3.500.

Realizar pago del impuesto de rentas departamentales:

Los impuestos de rentas y de registro son recaudados por la Cámara de Comercio del respectivo municipio, al momento del registro mercantil. Es del 0.75% sobre el valor del capital determinado en el documento.

Valor: para un capital de $100.000.000, se debe pagar por este concepto, un valor de $750.000.

Registro de libros de comercio:

Una vez matriculada la sociedad o empresa, el propietario de esta o el representante legal debe presentar y solicitar el registro de los libros de comercio, con carta dirigida a la Cámara de Comercio y diligenciar el registro de los libros.

Valor: el registro de libros por primera vez, tiene un valor de $8.600 por cada uno. Si se adquieren las hojas en la Cámara de Comercio de Medellín, cada una tiene un valor de $60.

Tabla 25: Gastos de constitución

Gastos Constitución	
Consulta nombre	$ 0
Elaboración MINUTA	$ 0
Documento Privado	$ 2.800
Derechos de Matricula	$ 794.500
Impuesto de Rentas Departamentales	$ 750.000
Registro en Libros de Comercio	$ 8.600
Total	***$ 1.555.900***

⇒ **Costo estimado de útiles de oficina por período.**

Tabla 26: Costo estimado de útiles de oficina por período

Útiles de oficina		
Costo estimado de útiles de oficina:	***Mensual***	***Anual***
Resma de papel	$ 15.000	$ 90.000
Papel térmico (máquina registradora)	$ 50.000	$ 600.000
Grapadora		$ 15.000
Ganchos cosedora	$ 5.000	$ 5.000

Perforadora		$ 15.000
Saca-ganchos		$ 2.000
Clips	$ 3.000	$ 3.000
Lapiceros (10 unidades)	$ 4.500	$ 4.500
Portaminas (2 unidades)		$ 10.000
Minas (2 unidades)	$ 1.700	$ 3.400
Borrador	$ 1.000	$ 1.000
Corrector	$ 5.000	$ 5.000
Archivador (13 unidades)	$ 30.000	$ 30.000
Carpetas (15 unidades)	$ 10.000	$ 10.000
Sobres de manila (5 unidades)	$ 1.000	$ 12.000
Papel adhesivo (1 paquete)	$ 8.000	$ 8.000
Cinta transparente	$ 1.500	$ 1.500
Tinta negra Impresora	$ 70.000	$ 140.000
DVD's (back up)	$ 30.000	$ 30.000
Calculadora		$ 30.000
Tarjetas de presentación (1.000 unidades)		$ 60.000
Total	***$ 235.700***	***$ 1.075.400***

⇒ **Gastos de personal.**

- En caso de ser necesario, se contratará un revisor fiscal por prestación de servicios para una revisión bimestral de los estados financieros y se le pagarán $600.000 por concepto de honorarios, por lo que no se asumen prestaciones sociales ni parafiscales.
- La contabilidad se puede contratar por prestación de servicios con un contador titulado, pagando mensualmente $1.000.000, por lo que no se asumen prestaciones sociales ni parafiscales. Posteriormente se puede pensar en el vínculo laboral del contador.
- Tanto a la gerente general como a la jefe de cocina se les pagarán 2 S.M.M.L.V. inicialmente; es decir $1.987.600 por ambas, pero en la medida que se expanda el negocio, se podría considerar un aumento hasta de 4 S.M.M.L.V en adelante. Eston son empleados contratados a término indefinido.
- Al administrador se le pagarán 1.5 S.M.M.L.V. más auxilio de transporte y el contrato será a término fijo.
- A los meseros se les pagará 1.2 S.M.M.L.V. más auxilio de transporte. El contrato será a término fijo.
- A los auxiliares de cocina también se les pagará 1.2 S.M.M.L.V más auxilio de transporte y tendrán un contrato a término fijo.
- Es necesario contar con la asesoría de un nutricionista, para garantizar que cada plato tiene el balance nutricional requerido. Cada asesoría especializada tiene un valor de $100.000 por cada media hora. En el año se necesitan 6 asesorías

de dos horas, pues el menú se cambiará cada 2 meses, para un total de $2.400.000. Se tomará como contrato por prestación de servicios.

A continuación se hará el cálculo de prestaciones sociales, obligaciones a cargo del empleador y parafiscales, tomando como base 1 S.M.M.L.V:

Tabla 27: Cálculo prestaciones

CALCULO PRESTACIONES			
	% Mensual Gasto	***Mensual***	***Anual***
S.M.M.L.V.		***$ 496.900***	***$ 5.962.800***
Auxilio de Transporte		$ 62.100	$ 745.200
Prestaciones			
Cesantías (1 S.M.M.L.V. anual)	8,33%	$ 41.408	$ 496.900
Intereses a las Cesantías	1,00%	$ 4.969	$ 59.628
Vacaciones (1/2 S.M.M.L.V. anual)	4,17%	$ 20.721	$ 248.649
CALCULO PRESTACIONES			
	% Mensual Gasto	***Mensual***	***Anual***
Prima Legal (1/2 S.M.M.L.V. semestral)	8,33%	$ 41.408	$ 496.900
Seguridad Social			
Salud	8,50%	$ 42.237	$ 506.838
Pensión	12,00%	$ 59.628	$ 715.536
Riesgos	0,52%	$ 2.584	$ 31.007
Parafiscales			
ICBF	3,00%	$ 14.907	$ 178.884
SENA	2,00%	$ 9.938	$ 119.256
Caja Compensación Familiar	4,00%	$ 19.876	$ 238.512
Total Parcial (sin salario base ni Aux. Trans.)		***$ 257.676***	***$ 3.092.109***
TOTAL	***51,86%***	***$ 816.676***	***$ 9.800.109***

Tabla 28: Cálculo salarios del personal indirecto, de producción, administración y ventas.

Gastos de Personal							
Cargo	***Contrato***	***Numero de S.M.M.L.V.***	***Salario Sin Prestaciones***	***Auxilio de Transporte***	***Prestaciones***	***Salario Mensual Total***	***Salario Anual Total***
Contador	Prestación de servicios mensual		$ 1.000.000	$ 0	$ 0	$ 1.000.000	$ 12.000.000
Nutricionista	Prestación de servicios bimestral		$ 200.000	$ 0	$ 0	$ 200.000	$ 2.400.000

Gerente General	Contrato termino indefinido	2	$ 993.800	$ 62.100	$ 515.352	$ 1.571.252	$ 18.855.019
Jefe de Cocina	Contrato termino indefinido	2	$ 993.800	$ 62.100	$ 515.352	$ 1.571.252	$ 18.855.019
Administrador	Contrato termino definido	1,5	$ 745.350	$ 62.100	$ 386.514	$ 1.193.964	$ 14.327.564
Auxiliar de Cocina (2)	Contrato termino definido	1,2	$ 1.192.560	$ 124.200	$ 618.422	$ 1.935.182	$ 23.222.182
Meseros (2)	Contrato termino definido	1,2	$ 1.192.560	$ 124.200	$ 618.422	$ 1.935.182	$ 23.222.182
Total			***$ 6.318.070***			***$ 9.406.830***	***$ 112.881.966***

⇒ **Otros gastos.**

Servicios públicos: se estiman aproximadamente $745.690 mensuales, que incluyen energía, gas, agua, saneamiento y aguas residuales y alumbrado público. Adicionalmente se pagarán $48.232 mensuales por un plan de 1.000 minutos para una línea telefónica comercial.

Arrendamiento: se pagarían $1.400.000 mensuales por una casa - local ubicada en el sector de Laureles.

A continuación se presenta el detalle de los gastos de administración y ventas:

Tabla 29: Gastos de administración y ventas

Gastos Administrativos y de Ventas					
Gastos estimado de administración y ventas	***Periodo***				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Crecimiento	4,53%	3,84%	3,68%	3,53%	3,53%
Arrendamiento anual	$ 16.800.000	$ 17.445.120	$ 18.087.100	$ 18.725.575	$ 19.386.588
Arrendamiento mensual	*$ 1.400.000*	*$ 1.453.760*	*$ 1.507.258*	*$ 1.560.465*	*$ 1.615.549*
Seguro anual	$ 2.000.000	$ 2.076.800	$ 2.153.226	$ 2.229.235	$ 2.307.927
Seguro mensual	*$ 166.667*	*$ 173.067*	*$ 179.436*	*$ 185.770*	*$ 192.327*
Cámara y Comercio anual	$ 839.480	$ 833.939	$ 832.654	$ 831.449	$ 831.449

Cámara y Comercio mensual	*$ 69.957*	*$ 69.495*	*$ 69.388*	*$ 69.287*	*$ 69.287*
Impuesto de Sayco y Acinpro anual	$ 600.000	$ 623.040	$ 645.968	$ 668.771	$ 692.378
Impuesto de Sayco y Acinpro mensual	*$ 50.000*	*$ 51.920*	*$ 53.831*	*$ 55.731*	*$ 57.698*
Impuesto de Industria y Comercio anual	$ 0	$ 3.940.728	$ 4.085.747	$ 4.229.974	$ 4.391.559
Impuesto de Industria y Comercio mensual	*$ 0*	*$ 328.394*	*$ 340.479*	*$ 352.498*	*$ 365.963*
Depreciación anual	$ 3.175.000	$ 2.425.000	$ 2.425.000	$ 1.935.000	$ 1.935.000
Depreciación mensual	*$ 264.583*	*$ 202.083*	*$ 202.083*	*$ 161.250*	*$ 161.250*

Gastos Administrativos y de Ventas					
Gastos estimado de administración y ventas	**Periodo**				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Amortización y diferidos anual	*$ 8.194.033*	*$ 6.518.633*	*$ 6.518.633*	*$ 6.000.000*	*$ 6.000.000*
Amortización y diferidos mensual	*$ 682.836*	*$ 543.219*	*$ 543.219*	*$ 500.000*	*$ 500.000*
Útiles de Oficina anual	$ 1.075.400	$ 1.116.695	$ 1.157.790	$ 1.198.660	$ 1.240.972
Útiles de Oficina mensual	*$ 89.617*	*$ 93.058*	*$ 96.482*	*$ 99.888*	*$ 103.414*
Gastos de personal administrativo anual	$ 47.229.354	$ 49.042.961	$ 50.847.742	$ 52.642.667	$ 54.500.953
Gastos de personal administrativo mensual (contador, administrador, gerente general)	*$ 3.935.779*	*$ 4.086.913*	*$ 4.237.312*	*$ 4.386.889*	*$ 4.541.746*
Gasto de personal de ventas anual	$ 24.274.147	$ 25.206.274	$ 26.133.865	$ 27.056.391	$ 28.011.481
Gasto de personal de ventas mensual (meseros)	*$ 2.022.846*	*$ 2.100.523*	*$ 2.177.822*	*$ 2.254.699*	*$ 2.334.290*
Gasto uniformes anual (cuatro dotaciones al año)	*$ 640.000*	*$ 664.576*	*$ 689.032*	*$ 713.355*	*$ 738.537*
Gasto uniformes mensual	*$ 53.333*	*$ 55.381*	*$ 57.419*	*$ 59.446*	*$ 61.545*
Gasto de publicidad anual	*$ 4.000.000*	*$ 4.153.600*	*$ 4.306.452*	*$ 4.458.470*	*$ 4.615.854*
Gasto de publicidad mensual	*$ 333.333*	*$ 346.133*	*$ 358.871*	*$ 371.539*	*$ 384.655*
Total Anual	***$ 108.827.415***	***$ 114.047.367***	***$ 117.883.210***	***$ 120.689.547***	***$ 124.652.699***
Total Mensual	***$ 9.068.951***	***$ 9.503.947***	***$ 9.823.601***	***$ 10.057.462***	***$ 10.387.725***

Es preciso aclarar algunos detalles de los anteriores gastos:

- En el valor de los seguros se incluyen pólizas por incendio, para la protección de los equipos eléctricos, robo por sustracción, de manejo y de responsabilidad civil.
- El gasto de Cámara de Comercio incluye la renovación mercantil anual sobre los activos declarados y el registro de los libros de comercio por más de una vez.

- Se considera la depreciación de los muebles y enseres, tanto del restaurante como de la oficina y los equipos de cómputo y comunicación.
- Dentro de la amortización de diferidos, se encuentran: los útiles de oficina, la adecuación y decoración del restaurante, la impresión de los menús, la inauguración del negocio y los gastos de constitución.
- Los gastos del personal de ventas incluyen tanto la mano de obra de los meseros como la dotación de uniformes para los mismos, que también se hará cuatro veces al año.

3.1.5 Estudio legal.

Adicionalmente a los trámites relacionados con la constitución de la sociedad, considerados anteriormente; se mencionarán los permisos, autorizaciones y contratos necesarios para poner en marcha el negocio.

3.1.5.1 Resumen de trámites legales a realizar.

- ✓ Constitución de la sociedad.
- ✓ Diligenciar la aprobación y el visto bueno de la Secretaría Seccional de Salud y del cuerpo de bomberos.
- ✓ Solicitar permiso de funcionamiento para el establecimiento público (restaurante) en la Secretaría de Gobierno del respectivo municipio (incluye certificado de ubicación).
- ✓ Presentar ante el respectivo municipio la Declaración de Industria y Comercio y pagar el impuesto respectivo.
- ✓ Presentar las declaraciones tributarias, de acuerdo al calendario tributario.

⇒ **Permiso para la venta de licor.**

Este permiso se gestiona en la inspección que corresponda, según la ubicación del establecimiento, con el abogado encargado. Además, es necesario verificar el horario de funcionamiento para los establecimientos con venta y consumo de licor y toda la normatividad al respecto, en la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía del respectivo municipio.

⇒ **Sayco y Acinpro.**

Estos derechos se deben pagar cuando en el establecimiento se ejecutan públicamente obras musicales y es parte del ambiente del lugar, es decir, se emite para que el cliente escuche. En nuestro caso; se pondrá música o se escuchará en vivo, llevando a algunos artistas, para amenizar el lugar.

⇒ **Impuesto de industria y comercio.**

Para iniciar actividades es necesario registrarse en el municipio respectivo como declarantes de industria y comercio, con unos mínimos legales dado que aún no se

han generado ingresos. Es decir, se paga la tarifa normal del impuesto pero sobre la base mínima establecida por el municipio.

En cuanto al Impuesto de Industria y Comercio, éste varía dependiendo del municipio y de la actividad que se realiza. La ley 14/83 establece un rango para la tarifa del impuesto, pero es competencia de cada municipio fijar sus propias tasas dentro del intervalo legal. Para el municipio de Medellín, en el Artículo 51 del Acuerdo 67 de 2008, se encuentran las tarifas según el código de la actividad económica, que en el caso de servicios de restaurantes es del 10 x 1000. Este impuesto se calcula sobre los ingresos brutos.

⇒ **Predial.**

El Predial es un impuesto que se paga sobre los inmuebles propios, que en nuestro caso será el establecimiento donde se prestarán los servicios de restaurante. Este valor depende del municipio donde se encuentra el predio; de su área, estrato, ubicación, topografía, entre otras variables.

⇒ **Contratos.**

➢ **Contratos laborales.**

El administrador, los auxiliares de cocina y meseros serán contratados a un término fijo de 6 meses. Bajo la legislación laboral colombiana, estos contratos podrán ser prorrogados indefinidamente.

Sólo el gerente general y el jefe de cocina tendrán un contrato a término indefinido.

➢ **Contrato de servicios.**

El proceso contable y de revisoría fiscal será subcontratado. Para ello debemos establecer un contrato de servicios con una persona o empresa especializada en dichas labores.

➢ **Contrato de suministro.**

Este contrato es muy útil en nuestro caso para la compra de materia prima, ya que hay completa independencia entre el comprador y el proveedor. En éste; se deberán especificar, preferiblemente por escrito, los requerimientos en cuanto a plazos (se debe llegar a un acuerdo entre las partes), precio (señalándolo claramente o indicando la forma de calcularlo), forma de pago (por cada prestación y proporcional a su cuantía y entregado según acuerdo de las partes), cantidades suministradas en cada período y cláusula de no representación ni mandato (esta última con el fin de no generar una posible relación laboral, ya que el contrato se trata únicamente de la compraventa de bienes).

⇒ **Política de distribución de utilidades.**

En el primer año de operaciones no se distribuirán utilidades con el fin de capitalizar todas éstas en el desarrollo y crecimiento del negocio.

En los siguientes años repartiremos el 40% de las utilidades, de acuerdo con la participación de cada socio.

Es importante aclarar que el porcentaje de utilidades a repartir es estimado. En cada año la Junta de Socios definirá el porcentaje exacto de utilidades a distribuir. Para ello evaluarán factores como: resultados obtenidos, proyectos futuros, necesidades propias de la operación, expectativas de los socios, entre otros. Por lo tanto, esta política podrá variar según la situación económica en que se encuentre la organización.

3.1.6 Estudio financiero.

3.1.6.1 Supuestos y consideraciones.

- El período de proyección es de cinco años, comprendido desde el 2010 al 2014. Se espera crecer como mínimo al ritmo de la inflación, tomando como fuente las investigaciones económicas de Bancolombia, por lo que el flujo de caja está dado en precios corrientes. Debido a que las proyecciones sólo están actualizadas hasta el año 2013, se asumirá como inflación a largo plazo la de este año, que es de 3,53%.
- En el presupuesto de costos, en el rubro *otros costos indirectos*, una vez se han amortizado los respectivos activos, se asume de ahí en adelante una inversión de $2.000.000 para reponer o renovar algunos equipos o utensilios.
- La depreciación de aquellos activos por valor inferior a $800.000 aproximadamente, se hará a un año.
- Se considera que durante el período de proyección se venderá igual cantidad de platos, equivalentes a 33.000 al año, debido a que sólo se hará una inversión inicial en activos fijos y no se contratará personal adicional; es decir, se mantendrán las mismas condiciones a lo largo de todo el horizonte de tiempo.
- Dado que en el año cero la proporción de pasivos corrientes es mayor a la de activos corrientes, se considera que el capital de trabajo es equivalente al de cuatro meses del año 2010, previendo las necesidades de ese año.
- Debido a que las ventas son de contado, no se considera la partida cuentas por cobrar y según los excedentes de caja obtenidos, el pago a proveedores será de contado, por lo que tampoco se tiene en cuenta la partida cuentas por pagar a proveedores, como fuente de financiación. Además, se tendrá un inventario por 8 días, pues la mayoría de productos son perecederos.
- Ingresos y gastos no operacionales: Las inversiones rentan el 7% según el promedio del mercado y la retención sobre estas es del 93%. Los gastos bancarios se refieren a las transferencias para el pago de nómina, a proveedores y otros y es del 1%. Se asume que el 70% de las ventas se hará con tarjeta de crédito, por el tipo de clientes y la comisión es del 7%.

- El cálculo del Flujo de Efectivo se hizo mediante el método indirecto, partiendo del Balance General y del Estado de Resultados.
- En el Flujo de Caja sólo se considera una inversión en activos fijos de $30.320.000, antes de poner en marcha el negocio y de ahí en adelante no se hacen inversiones adicionales para reposición de activos porque ésta es la base a lo largo de todo el periodo de proyección en cuanto a capacidad instalada, sin llevar a cabo ninguna expansión.
- En el Estado de Resultados, dentro de los costos y gastos se incluyen las respectivas partidas de depreciación, por lo que este rubro no se hace evidente en el mismo.
- El costo de capital o tasa de descuento (WACC) se calculó empleando el método CAPM, mediante la siguiente fórmula:

$$WACC = K_d * (1-t) * \frac{D}{(D+P)} + K_e * \frac{P}{(D+P)}$$

Donde,

K_d = Costo de la deuda.

K_e = Costo del patrimonio.

$\frac{D}{(D+P)}$, $\frac{P}{(D+P)}$ = Estructura de deuda y patrimonio, respectivamente.

$$K_e = K_l + (K_m - K_l) * \beta_u + R_p$$

Donde,

K_l = Tasa libre de riesgo (T. Bond rate. Promedio de los últimos 5 años de los bonos del tesoro de USA a 10 años).

K_m = Tasa de mercado (Stocks. Promedio de los últimos 5 años del mercado accionario de USA).

β_u = Factor de riesgo que mide la volatilidad de una acción específica respecto a la volatilidad del mercado (Tomado de Damodaran, Beta desapalancado para el sector restaurantes, igual a 1.05)

R_p = Riesgo país (se tomó el EMBI de Colombia, principal indicador del riesgo país).

$$B_l = \beta_u * (1 + (1-t) * \frac{D}{P})$$

Donde,

B_l = Beta apalancado del negocio.

β_u = Beta desapalancado del sector restaurantes.

t = Tasa impositiva del negocio (Impuesto de Renta del 33%)

⇒ **Estados financieros.**

A continuación se presentan los estados financieros más importantes como lo son el Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo de Efectivo:

Tabla 30: Balance General

BALANCE GENERAL						
ACTIVO	***Periodo***					
Activo Corriente	**Año cero**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Caja y Bancos	$ 27.206.854	$ 71.407.506	$ 44.300.583	$ 6.791.632	$ 2.385.781	$ 834.071
Inversiones	$ 0	$ 0	$ 50.000.000	$ 100.000.000	$ 115.000.000	$ 127.000.000
Inventario	$ 2.924.716	$ 3.057.206	$ 3.174.602	$ 3.291.428	$ 3.407.615	$ 3.527.904
Total Activo Corriente	**$ 30.131.570**	**$ 74.464.711**	**$ 97.475.185**	**$ 110.083.060**	**$ 120.793.396**	**$ 131.361.975**
Activo no Corriente						
Activos Fijos						
Muebles y Enseres	$ 20.100.000	$ 20.100.000	$ 20.100.000	$ 20.100.000	$ 20.100.000	$ 20.100.000
Maquinaria y Equipo	$ 8.750.000	$ 8.750.000	$ 8.750.000	$ 8.750.000	$ 8.750.000	$ 8.750.000
Equipo de cómputo y comunicación	$ 1.470.000	$ 1.470.000	$ 1.470.000	$ 1.470.000	$ 1.470.000	$ 1.470.000
Depreciación	$ 0	(4.050.000)	(7.350.000)	(10.650.000)	(13.460.000)	(16.270.000)
Total Activos Fijos	**$ 30.320.000**	**$ 26.270.000**	**$ 22.970.000**	**$ 19.670.000**	**$ 16.860.000**	**$ 14.050.000**

Otros Activos (Cargos diferidos e intangibles)	$ 43.991.300	$ 29.337.267	$ 21.318.633	$ 13.300.000	$ 7.300.000	$ 1.300.000
Total Activo no Corriente	**$ 74.311.300**	**$ 55.607.267**	**$ 44.288.633**	**$ 32.970.000**	**$ 24.160.000**	**$ 15.350.000**
TOTAL ACTIVO	**$ 104.442.870**	**$ 130.071.978**	**$ 141.763.819**	**$ 143.053.060**	**$ 144.953.396**	**$ 146.711.975**

PASIVO	***Periodo***					
	Año cero	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras	$ 62.665.722	$ 55.736.049	$ 46.727.475	$ 35.016.328	$ 19.791.838	$ 0
Obligaciones Laborales	$ 0	$ 8.669.008	$ 9.001.898	$ 9.333.168	$ 9.662.629	$ 10.031.741
Dividendos por pagar	$ 0	$ 0	$ 0	$ 1.119.236	$ 1.170.383	$ 1.433.132
Retenciones y aportes de nómina		$ 2.034.039	$ 2.112.146	$ 2.189.873	$ 2.267.176	$ 2.353.782
Impuestos por Pagar						
IVA y Retención en la Fuente		$ 6.634.786	$ 6.889.561	$ 7.143.097	$ 7.395.249	$ 7.689.013
Impuesto de Renta		$ 5.022.907	$ 8.269.010	$ 8.647.305	$ 10.587.385	$ 13.109.314
Total Pasivo Corriente		**$ 78.096.789**	**$ 73.000.091**	**$ 63.449.007**	**$ 50.874.658**	**$ 34.616.982**
TOTAL PASIVO	$ 62.665.722	**$ 78.096.789**	**$ 73.000.091**	**$ 63.449.007**	**$ 50.874.658**	**$ 34.616.982**

PATRIMONIO	***Periodo***					
	Año cero	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Capital	$ 41.777.148	$ 41.777.148	$ 41.777.148	$ 41.777.148	$ 41.777.148	$ 41.777.148
Reserva legal	$ 0	$ 0	$ 1.019.804	$ 2.698.658	$ 4.454.232	$ 6.603.930
Utilidades Retenidas	$ 0	$ 0	$ 9.178.237	$ 17.572.507	$ 26.350.377	$ 37.098.867
Utilidades del Periodo	$ 0	$ 10.198.041	$ 16.788.539	$ 17.555.740	$ 21.496.981	$ 26.615.048
TOTAL PATRIMONIO	$ 41.777.148	$ 51.975.189	$ 68.763.728	$ 79.604.052	$ 94.078.738	$ 112.094.993
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 104.442.870**	**$ 130.071.978**	**$ 141.763.819**	**$ 143.053.060**	**$ 144.953.396**	**$ 146.711.975**

Tabla 31: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS										
	2010	**Margen de contribución**	**2011**	**Margen de contribución**	**2012**	**Margen de contribución**	**2013**	**Margen de contribución**	**2014**	**Margen de contribución**
Ventas	$ 379,500,000		$ 394,072,800		$ 408,574,679		$ 422,997,365		$ 439,155,865	
Costo de Ventas	$ 214,819,947	**56.6%**	$ 218,863,395	**57.7%**	$ 227,001,178	**59.8%**	$ 235,430,482	**62.0%**	$ 243,639,691	**64.2%**
Materia Prima	$ 146,745,865	38.7%	$ 152,380,906	40.2%	$ 157,988,523	41.6%	$ 163,565,518	43.1%	$ 169,339,381	44.6%
Gastos de Personal	$ 44,703,298	11.8%	$ 46,419,905	12.2%	$ 48,128,157	12.7%	$ 49,827,081	13.1%	$ 51,585,977	13.6%
CIF	$ 23,370,784	6.2%	$ 20,062,584	5.3%	$ 20,884,498	5.5%	$ 22,037,883	5.8%	$ 22,714,333	6.0%
UTILIDAD BRUTA	**$ 164,680,053**	**43.4%**	**$ 175,209,405**	**46.2%**	**$ 181,573,501**	**47.8%**	**$ 187,566,883**	**49.4%**	**$ 195,516,174**	**51.5%**
Gastos de Administración y Ventas	$ 108,827,415	28.7%	$ 114,047,367	30.1%	$ 117,883,210	31.1%	$ 120,689,547	31.8%	$ 124,652,699	32.8%
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 55,852,638**	**14.7%**	**$ 61,162,038**	**16.1%**	**$ 63,690,290**	**16.8%**	**$ 66,877,336**	**17.6%**	**$ 70,863,475**	**18.7%**
Ingresos y Gastos no Operacionales	$ 40,631,690	10.7%	$ 36,104,490	9.5%	$ 37,487,246	9.9%	$ 34,792,970	9.2%	$ 31,139,113	8.2%
Rendimientos en Inversiones	$ 0	0.0%	$ 3,255,000	0.9%	$ 6,510,000	1.7%	$ 7,486,500	2.0%	$ 8,267,700	2.2%
Gastos Bancarios	$ 3,236,474	0.9%	$ 3,329,108	0.9%	$ 3,448,844	0.9%	$ 3,561,200	0.9%	$ 3,682,924	1.0%
Comisiones	$ 18,595,500	4.9%	$ 19,309,567	5.1%	$ 20,020,159	5.3%	$ 20,726,871	5.5%	$ 21,518,637	5.7%
Intereses	$ 18,799,717	5.0%	$ 16,720,815	4.4%	$ 14,018,242	3.7%	$ 10,504,898	2.8%	$ 5,937,551	1.6%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	**$ 15,220,948**	**4.0%**	**$ 25,057,549**	**6.6%**	**$ 26,203,045**	**6.9%**	**$ 32,084,366**	**8.5%**	**$ 39,724,362**	**10.5%**
Impuesto de Renta y Complementarios	$ 5,022,907	1.3%	$ 8,269,010	2.2%	$ 8,647,305	2.3%	$ 10,587,385	2.8%	$ 13,109,314	3.5%
UTIILIDAD NETA	***$ 10,198,041***	**2.7%**	***$ 16,788,539***	**4.4%**	***$ 17,555,740***	**4.6%**	***$ 21,496,981***	**5.7%**	***$ 26,615,048***	**7.0%**

Tabla 32: Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
Excedente neto del periodo	10,198,041	16,788,539	17,555,740	21,496,981	26,615,048
FUENTES DE GENERACION INTERNA					
Depreciación	4,050,000	3,300,000	3,300,000	2,810,000	2,810,000
Intereses Financieros	$ 18,799,717	16,720,815	14,018,242	10,504,898	5,937,551
Rendimientos e Inversiones	-	(3,255,000)	(6,510,000)	(7,486,500)	(8,267,700)
Amortizaciones	14,654,033	8,018,633	8,018,633	$ 4,880,764	$ 4,829,617
	47,701,791	**41,572,987**	**36,382,616**	**32,206,144**	**31,924,516**
VARIACIÓN EN PARTIDAS CORRIENTES					
Aumento en Inventario	(132,490)	(117,397)	(116,825)	(116,187)	(120,289)
Aumento en Obligaciones Laborales	8,669,008	332,890	331,270	329,461	369,112
Aumento en Retenciones y aportes de nómina	2,034,039	78,107	77,727	77,303	86,606
Aumento en Impuestos por Pagar	11,657,693	3,500,879	631,830	2,192,231	2,815,694
EFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN	**69,930,041**	**45,367,466**	**37,306,618**	**34,688,951**	**35,075,639**
ACTIVIDADES DE INVERSION					
Inversión en Títulos Valores	-	(50,000,000)	(50,000,000)	(15,000,000)	(12,000,000)
Rendimientos en inversiones	-	3,255,000	6,510,000	7,486,500	8,267,700
EFECTIVO GENERADO EN INVERSION	**-**	**(46,745,000)**	**(43,490,000)**	**(7,513,500)**	**(3,732,300)**
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN					
Disminución en Obligaciones Financieras	(6,929,673)	(9,008,574)	(11,711,147)	(15,224,491)	(19,791,838)
Intereses pagados	(18,799,717)	(16,720,815)	(14,018,242)	(10,504,898)	(5,937,551)
Dividendos pagados	-	-	(5,596,180)	(5,851,913)	(7,165,660)
EFECTIVO ORIGINADO EN FINANCIACIÓN	**(25,729,389)**	**(25,729,389)**	**(31,325,569)**	**(31,581,302)**	**(32,895,050)**
INCREMENTO NETO DEL EFECTIVO	**44,200,652**	**(27,106,923)**	**(37,508,951)**	**(4,405,851)**	**(1,551,710)**
MAS : EFECTIVO INICIAL A ENERO 1	**27,206,854**	**71,407,506**	**44,300,583**	**6,791,632**	**2,385,781**
TOTAL EFECTIVO FINAL DEL PERIODO	**71,407,506**	**44,300,583**	**6,791,632**	**2,385,781**	**834,071**

Es necesario hacer una inversión total en activos por valor de $104.442.870, de los cuales, el 60% equivalente a $62.665.722, se financiarán con acreedores particulares, pues la mayoría de las entidades bancarias no están dispuestas a financiar fácilmente proyectos que apenas se pondrán en marcha.

Haciendo la correspondiente valoración de la caja de SANTÉ, se observa que la empresa tuvo capacidad para generar recursos suficientes para autofinanciarse; por lo que no tuvo que acudir a préstamos externos, tuvo excedentes de tesorería para invertir y repartió dividendos, aunque su caja disminuyó considerablemente con respecto a su nivel inicial.

Se puede observar que los márgenes de utilidades son buenos y van aumentando a través del período de proyección porque los ingresos por ventas son altos, pero acordes a la capacidad instalada y además hay un adecuado manejo de los costos y gastos.

Es de resaltar que con la amortización de activos diferidos, no se impacta tanto el estado de resultados con pérdidas, por ser gastos ciertos que se tienen a muchos años. De igual manera, algunos gastos no operacionales como los gastos bancarios y las comisiones no son tan altos, lo que influye en los resultados positivos, como también el hecho que de cada peso que se vende es posible cubrir los costos y gastos, lo que permite que el negocio opere normalmente y sin contratiempos.

Dado que en el primer año no se repartieron dividendos para capitalizar el negocio, se tienen grandes excedentes de caja, por lo que el pago a proveedores será de contado o máximo en el mismo mes, de tal forma que se puede comprar a precio mayorista y obtener un descuento por pronto pago. A su vez, se harán inversiones en títulos valores a un año, pues ante estos excedentes es necesario poner a rentar parte de los ingresos obtenidos.

A continuación se presenta el Flujo de Caja del proyecto, traído a valor presente con la tasa esperada por los inversionistas, Ke:

Tabla 33: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	Periodo					
	Año cero	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Ingresos	$ 0	$ 379.500.000	$ 394.072.800	$ 408.574.679	$ 422.997.365	$ 439.155.865
Costo de Ventas	$ 0	($ 214.819.947)	($ 218.863.395)	($ 227.001.178)	($ 235.430.482)	($ 243.639.691)
Gastos de Admón. y ventas	$ 0	($ 108.827.415)	($ 114.047.367)	($ 117.883.210)	($ 120.689.547)	($ 124.652.699)
	$ 0					
UTILIDADA OPERATIVA	$ 0	$ 55.852.638	$ 61.162.038	$ 63.690.290	$ 66.877.336	$ 70.863.475
Impuestos operacionales	$ 0	($ 5.022.907)	($ 8.269.010)	($ 8.647.305)	($ 10.587.385)	($ 13.109.314)
UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS	$ 0	$ 50.829.732	$ 52.893.028	$ 55.042.986	$ 56.289.951	$ 57.754.160
+ Depreciación	$ 0	$ 4.050.000	$ 3.300.000	$ 3.300.000	$ 2.810.000	$ 2.810.000
+ Amortizaciones	$ 0	$ 14.654.033	$ 8.018.633	$ 8.018.633	$ 4.880.764	$ 4.829.617
FLUJO DE CAJA BRUTO	$ 0	$ 69.533.765	$ 64.211.662	$ 66.361.619	$ 63.980.715	$ 65.393.777
INVERSION DE ACTIVOS FIJOS	$ 30.320.000	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	$ 9.634.025	$ 28.902.075	$ 28.107.172	$ 22.158.958	$ 23.284.685	$ 26.826.255
Inversión inicial (costo de puesta en marcha)	$ 92.058.154					
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	($ 132.012.179)	$ 40.631.690	$ 36.104.490	$ 44.202.661	$ 40.696.030	$ 38.567.523

Tabla 34: Tasas

Tasa de Impuesto sobre Utilidades	33,00%
Tasa esperada por el inversionista en US$ corr (Ke)	22,61%
Ke en US$ ctes	21,99%
Ke en $ ctes	15,55%
Tasa de Descuento (WACC)	18,28%

Tabla 35: Evaluación Financiera del Proyecto

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO	**15,68%**
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO	**$ 387.108**

Se puede observar que los resultados del proyecto son viables en términos de utilidades y excedentes de caja. Por su parte, el VPN es muy bajo debido al gran impacto que ejerce sobre éste el hecho de que en el año cero los pasivos superan en mayor proporción a los activos, pues los costos de puesta en marcha son muy altos con respecto a la inversión en activos fijos y en general, los costos y gastos aunque no son desmedidos, siguen siendo un poco altos debido al concepto del negocio. Además, se consideró un periodo de proyección corto.

La factibilidad se evidencia entonces, no sólo en los resultados positivos que arrojan los estados financieros sino también porque el VPN es mayor que cero y la TIR es mayor que la tasa de descuento.

Por último, se presenta el análisis de sensibilidad multivariado, donde se muestra la cantidad de platos a vender al respectivo precio, antes que el VPN sea negativo.

Es de aclarar, que se deben vender como mínimo 30 unidades del plato 1, a un precio de $17.000 y 30 unidades del plato 2, a un precio de $14.000, para un total de 60 platos. A medida que se vende mayor cantidad de platos, el VPN mejora considerablemente; además, esta variable influye en el precio, de tal forma que a mayor cantidad vendida, el precio puede ser menor.

Tabla 36: Análisis de sensibilidad, plato 1

PLATO 1				
$ 387.108	60	50	40	30

$ 17.000	$ 540.138.339	$ 360.221.262	$ 180.304.185	$ 387.108
$ 15.810	$ 464.573.167	$ 297.250.285	$ 129.927.404	($ 37.395.478)
$ 14.703	$ 394.297.556	$ 238.687.277	$ 83.076.997	($ 72.533.283)
$ 13.674	$ 328.941.239	$ 184.223.679	$ 39.506.118	($ 105.211.442)
$ 12.717	$ 268.159.864	$ 133.572.533	($ 1.014.798)	($ 135.602.129)
$ 11.827	$ 211.633.185	$ 86.466.967	($ 38.699.251)	($ 163.865.469)
$ 10.999	$ 159.063.373	$ 42.658.791	($ 73.745.792)	($ 190.150.375)
$ 10.229	$ 110.173.448	$ 1.917.187	($ 106.339.075)	($ 214.595.337)
$ 9.513	$ 64.705.818	($ 35.972.505)	($ 136.650.828)	($ 237.329.152)

Tabla 37: Análisis de sensibilidad, plato 2

PLATO 2				
$ 387.108	60	50	40	30
$ 14.000	$ 444.888.122	$ 296.721.117	$ 148.554.113	$ 387.108
$ 13.020	$ 382.657.980	$ 244.862.666	$ 107.067.351	($ 30.727.963)
$ 12.109	$ 324.783.948	$ 196.634.306	$ 68.484.664	($ 59.664.979)
$ 11.261	$ 270.961.098	$ 151.781.931	$ 32.602.764	($ 86.576.404)
$ 10.473	$ 220.905.848	$ 110.069.222	($ 767.403)	($ 111.604.029)
$ 9.740	$ 174.354.465	$ 71.276.403	($ 31.801.658)	($ 134.879.720)

3.1.7 Impacto del proyecto.

SANTÉ es un proyecto que generará empleo directo a un grupo de personas, en su mayoría de sexo femenino, e indirecto a un grupo de proveedores que ofertan los productos que demandan la elaboración de platos de este tipo de restaurantes, brindándoles a los primeros una obtención de ingresos que mejoren su calidad de vida y a los segundos una generación de renta.

Se pretende contratar a un grupo de señoras que estén dispuestas a recibir capacitación en la elaboración de platos vegetarianos de tipo gourmet y que a la vez, puedan tener realizaciones de tipo profesional, personal y económico, al pertenecer a esta sociedad.

De otro lado, aunque en un nivel bajo en el marco macroeconómico, esta empresa contribuiría de manera modesta al crecimiento del sector gastronómico.

SANTÉ hará un adecuado manejo de los residuos que se generen tanto en su proceso productivo como en la prestación del servicio a sus clientes. De esta manera tendrá su aporte en el cuidado del medio ambiente.

Debido a que en la elaboración de algunos platos se emplearán insumos importados, la industria nacional puede verse un poco afectada ya que se sacrificaría algo de materia prima nacional por materia prima extranjera. No obstante, puede ser un incentivo para que las industrias colombianas produzcan dichos productos o si ya son producidos al interior del país, que estos sean con mayores especificaciones de calidad.

4. CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados generales obtenidos en este trabajo, la creación de SANTÉ es factible. No obstante; se deben tener en cuenta los resultados individuales de cada estudio, especialmente el de mercadeo y el financiero, ya que son los más importantes en el momento de la toma de decisión por parte de los inversionistas.

Desde el comienzo se investigó sobre el sector de hotelería y restaurantes donde pretende insertarse SANTÉ y se encontró que contaría con buen crecimiento a pesar de los altibajos que pueda presentar en algún momento, dándole esto al proyecto una buena base para ser llevado a cabo. Seguido de esto está el estudio de mercadeo, donde por medio de encuestas se obtuvo que hay mercado para el restaurante aunque este no sea de gran tamaño, pues las personas aun tienen creencias de que la comida vegetariana es poco variada y no tiene buen sabor. El anterior resultado frenaría un poco la puesta en marcha del restaurante, sin embargo, las estrategias de mercadeo que se plantearon son lo suficientemente llamativas como para dar una excelente impresión desde el primer día.

Técnicamente no se requiere de tecnología muy avanzada sino de equipos básicos de cocina pero especializados para restaurantes y que además tengan grandes capacidades para el almacenamiento y preparación de los alimentos. La localización de SANTÉ se escogió en el barrio de Laureles de Medellín; sector comercial que no se encuentra tan maduro como la zona rosa de Medellín o incluso la milla de oro, pero que está en un momento de crecimiento, brindándole a SANTÉ grandes oportunidades de posicionarse, pues sería un restaurante único en su concepto ubicado en este lugar.

En cuanto a lo administrativo, no se requiere de mucho personal, pero estas pocas personas al servicio de SANTÉ serán suficientes para su excelente manejo.

El estudio financiero muestra claramente que sí existe la posibilidad de poner en funcionamiento este restaurante, ya que partiendo de la proyección a 5 años que se realizó, los Estados Financieros del proyecto muestran un resultado positivo desde el comienzo. También se observa que la Tasa Interna de Retorno (TIR) del mismo es mayor que el capital invertido y además, el Valor Presente Neto (VPN) es mayor que cero, logrando todo esto que el proyecto sea muy llamativo para los inversionistas.

Partiendo de todo lo anterior, se concluye que SANTÉ es completamente factible.

5. RECOMENDACIONES

- Debido al estudio legal ya realizado, es aconsejable constituir la empresa desde el comienzo tal y como se plantea para evitar posteriores complicaciones en el tema jurídico-legal.
- Es importante cumplir con la elaboración de actas cada que se realicen reuniones con el fin de que haya un historial.
- La supervisión de los diferentes procesos que se implementarán en SANTÉ debe estar a cargo de la persona competente, según las responsabilidades ya definidas, para evitar de esta forma una gestión no acorde a lo planificado.
- De igual forma, las estrategias planteadas deben tener un seguimiento con el fin de verificar si se han alcanzado las metas propuestas, mediante el uso de indicadores de gestión.
- Aunque la innovación es una de las características principales de SANTÉ, es necesario estar siempre a la vanguardia y en busca de nuevas cosas, mediante la visita a otros lugares dentro de la misma ciudad.
- En cuanto a la promoción, es necesario que el evento de lanzamiento sea lo suficientemente fuerte e impactante para las personas que asistan, ya que ellas serán las principales encargadas de pasar la voz entre sus conocidos.
- Se debe llegar a un nivel de música perfecto, de tal forma que no se incomode a los comensales pero tampoco que se sienta la ausencia de ésta.
- El análisis de las fuerzas de mercado es un punto valioso para la generación de las estrategias a implementar, por lo que es aconsejable darle más importancia a dicho punto en el momento de llevar a cabo el proyecto de SANTÉ.
- Se requiere de una persona con una creatividad extrema en cuanto a cocina se refiere, ya que este es el fundamento del negocio.
- Es importante implementar el sitio web del negocio una vez tenga el reconocimiento y posicionamiento esperado en el mercado, para que el público en general conozca el menú y la ambientación del lugar y pueda hacer además reservas, contactar a la persona encargada de la administración de los clientes y hacer sugerencias y comentarios.
- Se deben considerar dentro de los gastos de personal, las capacitaciones en cuanto al tema gastronómico se refiere, como también en cuanto a normas de etiqueta y conocimiento especializado de los platos, según el concepto del negocio y el tipo de menú que se ofrecerá.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. 2ª ed. Ed. Pearson – Educación.
- MÉNDEZ LOZANO, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. 3ª ed. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá, 2004.
- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 2ª ed. Ed. Mc Graw Hill.
- COSS BU, Raúl. Análisis y evaluación de proyectos de inversión. 2ª ed. Ed. Limusa.
- ANDER – EGG, Ezequiel; AGUILAR IDÁÑEZ, María José. Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. 14ª ed. Ed. LUMEN/HVMANITAS.
- PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: CECSA, 1982.
- Manual de Preparación de un Plan de Negocio. En: Ideas 2006.

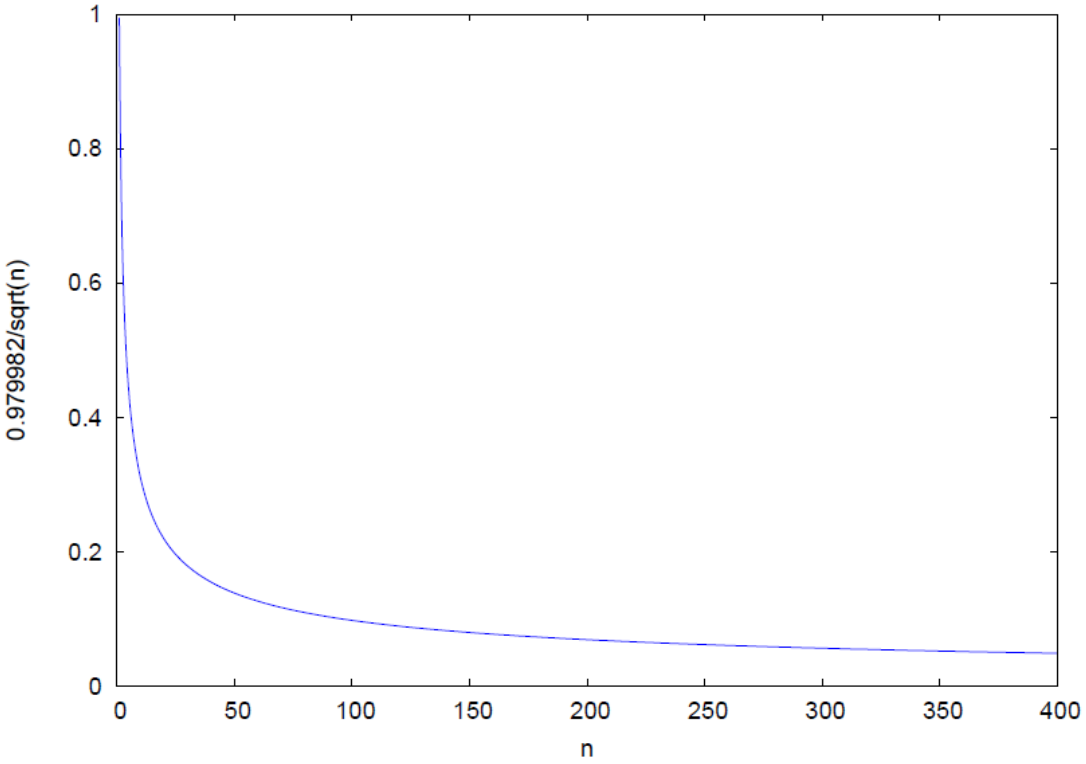
- GÓMEZ, Luz Amparo y RESTREPO, Oscar Emilio. El vegetariano… un estilo de vida. En: Salud en Buenas Manos. Edición 81. Medellín: (Dic., 2007); p. 5. Disponible en: www.epscomfenalco.com/epsnuestraeps/RevistaSaludenbuenasmanos/Edici%c3%b3n81Diciembrede2007/tabid/4689/Default.aspx.
- DUBS DE MOYA, Renie El Proyecto Factible: una modalidad de investigación [Online]. Caracas, Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2002. Disponible en: www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/410/41030203.pdf.
- SANTOS SANTOS, Tania. Estudio de Factibilidad de un Proyecto de Inversión: Etapas en su Estudio. En: Contribuciones a la Economía, noviembre de 2008. Disponible en: www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm.
- BUSTOS CORAL, Holman Darío. Proyectos Factibles o Proyectos Viables. Herramientas para Emprendedores, marzo de 2006. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales6/emp/proyectos-factibles-o-viables.htm.
- María Luisa Graterol Rodríguez. Proyecto de Inversión. Venezuela, 2006. Disponible en: www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml.
- Definición Estudio Organizacional. Disponible en: *www.*gda.utp.edu.co/pub/gpro/docs/diapositivas/Teoria/modulo5.ppt.

- Estudio Legal. Disponible en: www.bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P658.11O775/Capitulo6.pdf.
- Crudívoro. Disponible en: www.wikipedia.org.
- HERRERA, Camilo. El Consumo 2008 – 2009. En: El Espectador, Bogotá: (10, Ago., 2008). Disponible en: www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-el-consumo-2008-2009.
- Informe de Coyuntura Económica Regional para el departamento de Antioquia. Primer semestre de 2008. Disponible en: www.dane.gov.co/files/icer/2008/antioquia_icer_I_sem_08.pdf.
- Restaurantes: logros y retos. En: La Barra. Bogotá: (Ago., 2008); p. 4.
- Los restaurantes revisan sus marcas. En: The Slogan Magazine, 15 de octubre de 2008. Disponible en: www.theslogan.com/es_content/index.php?option=com_content&task=view&id=6588. Fuente: Interbrand.
- 15 Tendencias de Consumo (Colombia). En: Blog de Ignacio Gómez Escobar, 13 de septiembre de 2008. Disponible en: www.igomeze.blogspot.com/2008/09/15-tendencias-de-consumo-colombia.html.
- Sector en Proyección. En: Dinero. Ed. Nº 307. Bogotá: (1, Ago., 2008); p. 84.
- ENTREVISTA con María Helena Giraldo M., Nutricionista-Dietista Universidad de Antioquia. Medellín, 2 de febrero de 2009.
- Proyecciones Macroeconómicas 2009. Disponible en: www.cashflow88.com/decisiones/Proyecciones_2009_Bancolombia.pdf.
- Encuesta Calidad de Vida 2004. Disponible en: www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/datosEstadisticos/calidadvida2004.jsp?idPagina=844.
- Proyecciones nacionales y departamentales de población 2006 – 2020, septiembre de 2007. Disponible en: www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf.
- Nutrición Ayurveda: Ciencia de la Salud Natural. Instituto de Estudios de Salud Natural, febrero de 2001. Disponible en: www.geocities.com/ceniuschile/cocina.html.
- Guía Nutricional. Principios básicos sobre nutrición y salud. Disponible en: www.uned.es/pea-nutricion-y-dietetica-I/guia/guianutr/index.htm.

ANEXO 1

ERROR VS. TAMAÑO DE MUESTRA

La gráfica que se presenta a continuación, muestra el error de muestreo para cada tamaño de muestra (n); pudiéndose observar que de una muestra de 384 encuestas a una de 100, la disminución del error es pequeña.



ANEXO 2

FORMATO DE ENCUESTA

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

ENCUESTA PARA ESTABLECER LA DEMANDA POTENCIAL DE UN RESTAURANTE VEGETARIANO GOURMET EN EL VALLE DE ABURRÁ

Buen día, mi nombre es **(MENCIONE NOMBRE PERSONAL)** y estoy realizando una encuesta a personas que visitan restaurantes, para establecer la demanda potencial de un restaurante vegetariano gourmet en el Valle de Aburrá; con un concepto innovador, exótico y muy natural.

1) a) ¿Cuáles de las siguientes actividades realiza? Mencione cuatro. **(INDIQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIA, SIENDO 1 LA MÁS IMPORTANTE)**.
   b) ¿Cuánto invierte en promedio en cada actividad, con qué frecuencia la realiza y con quién?

Actividad	**Cuánto invierte ($)**	**Frecuencia**	**Con quién realiza la actividad (SEÑALE VARIAS OPCIONES)**
____ Ir al cine		a) De 3 a 5 veces por semana ____ b) Una vez al mes ____ c) De dos a cuatro veces al mes ____ d) Otro ____, ¿Cuál? _____	a) Solo ____ b) Con amigos ____ c) Con su familia ____ d) Con su pareja ____ e) Otro ____
____ Ir de compras		a) De 3 a 5 veces por semana ____ b) Una vez al mes ____ c) De dos a cuatro veces al mes ____ d) Otro ____, ¿Cuál? _____	a) Solo ____ b) Con amigos ____ c) Con su familia ____ d) Con su pareja ____ e) Otro ____

Actividad	**Cuánto invierte ($)**	**Frecuencia**	**Con quién realiza la actividad (SEÑALE VARIAS OPCIONES)**

____ Ir a restaurantes		a) De 3 a 5 veces por semana ____ b) Una vez al mes ____ c) De dos a cuatro veces al mes ____ d) Otro ____, ¿Cuál? _____	a) Solo ____ b) Con amigos ____ c) Con su familia ____ d) Con su pareja ____ e) Otro ____
____ Ir al estadio		a) De 3 a 5 veces por semana ____ b) Una vez al mes ____ c) De dos a cuatro veces al mes ____ d) Otro ____, ¿Cuál? _____	a) Solo ____ b) Con amigos ____ c) Con su familia ____ d) Con su pareja ____ e) Otro ____
____ Ir al teatro		a) De 3 a 5 veces por semana ____ b) Una vez al mes ____ c) De dos a cuatro veces al mes ____ d) Otro ____, ¿Cuál? _____	a) Solo ____ b) Con amigos ____ c) Con su familia ____ d) Con su pareja ____ e) Otro ____
____ Ir de paseo		a) De 3 a 5 veces por semana ____ b) Una vez al mes ____ c) De dos a cuatro veces al mes ____ d) Otro ____, ¿Cuál? _____	a) Solo ____ b) Con amigos ____ c) Con su familia ____ d) Con su pareja ____ e) Otro ____

Actividad	Cuánto invierte ($)	Frecuencia	Con quién realiza la actividad (SEÑALE VARIAS OPCIONES)
____ Ir a centros recreativos		a) De 3 a 5 veces por semana ____ b) Una vez al mes ____ c) De dos a cuatro veces al mes ____ d) Otro ____, ¿Cuál? _____	a) Solo ____ b) Con amigos ____ c) Con su familia ____ d) Con su pareja ____ e) Otro ____
____ Otro _____, ¿Cuál? _____		a) De 3 a 5 veces por semana ____ b) Una vez al mes ____ c) De dos a cuatro veces al mes ____ d) Otro ____, ¿Cuál? _____	a) Solo ____ b) Con amigos ____ c) Con su familia ____ d) Con su pareja ____ e) Otro ____

2) ¿Qué tipo de comida busca cuando va a restaurantes? **(SEÑALE VARIAS OPCIONES)**

a) Comida a la carta ____
b) Menú ejecutivo ____
c) Comida rápida ____
d) Comida típica ____
e) Comida internacional ____
f) Comida vegetariana ____
g) Otro ____, ¿Cuál? _____

3) Califique de 1 a 5 la importancia de los siguientes aspectos a tener en cuenta en un restaurante **(SIENDO 1 LA MÁS BAJA CALIFICACIÓN Y 5 LA MÁS ALTA)**:

Aspecto	1	2	3	4	5	¿Por qué?

Presentación del plato						
Atención de los meseros						
Presentación personal de los meseros						
Limpieza del lugar						
Sillas confortables						
Tamaño de las mesas						
Disponibilidad de mesas						
Iluminación del lugar						
Música de fondo						
Disponibilidad de parqueaderos						

4) ¿Ha visitado algún restaurante vegetariano? **(SI LA RESPUESTA ES NO, PASAR A LA PREGUNTA 6)**

Sí ____ ¿Cuál? _____

No ____ ¿Por qué? _____

5) ¿Ha vuelto a un restaurante vegetariano?

Sí ____ ¿Cuál? _____

No ____ ¿Por qué? _____

6) ¿Conoce alguno de los siguientes platos vegetarianos tradicionales? **(SEÑALE VARIAS OPCIONES)**

Fríjoles con arroz	
Sopa de verduras	
Puré de papa	
Crema de espinacas	

Crema de tomate	
Soufflé de coliflor	
Champiñones gratinados	
Pasta en salsa de tres quesos	
Canelones de espinacas	
Crepes de brócoli y espárragos	
Ninguno	
Otro, ¿Cuál?	

7) ¿Le gustaría encontrar un restaurante que ofrezca comida vegetariana NO tradicional e innovadora? **(EXPLICAR QUÉ ES COMIDA INNOVADORA) (SI LA RESPUESTA ES NO, PASAR A LA PREGUNTA 9)**

a) Si ____
b) No ____

8) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida vegetariana NO tradicional?

a) Entre $6.000 a $10.000 ____
b) Entre $10.000 a $ 15.000 ____
c) Entre $15.000 a $ 20.000 ____
d) Entre $20.000 a $ 25.000 ____
e) Más de $25.000 ____
f) Otro____, Cuál? _____

9) ¿Dónde están ubicados los restaurantes que frecuenta?

_____

_____

10) ¿Cuántas veces al día ingiere alimentos?

a) Menos de 3 ____
b) 3 a 4____

c) 5 o más ____
d) Otro ____, ¿Cuál?_____

11) ¿En su dieta alimenticia consume alguno de los siguientes alimentos y con qué frecuencia? **(SEÑALE VARIAS OPCIONES)**

Frecuencia	**Frutas**	**Verduras**	**Leguminosas** (Fríjoles, garbanzos, lentejas)	**Cereales** (pasta, soya, arroz, pan, avena, maíz, trigo, quinua)
1 a 3 veces por semana				
3 a 5 veces por semana				
5 a 10 veces por semana				
Más de 10 veces por semana				
Nunca				

12) ¿Qué tipo de cocción prefiere para consumir los alimentos? **(SEÑALE VARIAS OPCIONES)**

a) Frito ____
b) Asado ____
c) Cocinado ____
d) Crudo ____
e) Al vapor ____
f) Otro ____, ¿Cuál?_____

13) ¿En qué rango de edad se encuentra?

a) Entre 18 a 25 ____
b) Entre 25 a 35 ____
c) Entre 35 a 45 ____
d) Más de 45 ____

14) ¿Cuál es su ocupación?

a) Estudiante ____
b) Empleado ____
c) Empresario ____
d) Independiente ____
e) Ama de casa ____

15) Barrio donde vive _____

16) Estado civil

a) Soltero ____
b) Casado ____
c) Separado ____
d) Divorciado ____
e) Otro ____

17) Sexo

a) Femenino ____
b) Masculino ____

ANEXO 3

REGISTRO DE LOS RESTAURANTES VEGETARIANOS VISITADOS

Primera visita: 28 de febrero de 2009

1) LA HUERTA ECOLÓGICA

Carrera 84 Nº 33B-26 (La Castellana)

Tel.: 2507368

Administradora: Gloria

Tiempo en el mercado: 1 año

Número de platos vendidos al día: 15

Menú del día (no hay carta): $7.000

Número de mesas: 6

Público: adventistas, entre otros.

Menú del día:

Sopa de lenteja con guasca + arroz con zanahoria y curry + albóndiga de proteína con tomillo + soufflé de verdura + guiso de remolacha, maní y acelga + plátano calado con coco y breva + jugo de guayaba. Opcional: pollo o pescado.

Tienda naturista. Productos para llevar:

Aceite de ajonjolí, salsa de soya, mantequilla de maní o ajonjolí, sal vegetal (Gomacio), miel de abejas, condimentos, plantas deshidratadas, café de cereales, carnes vegetales (a base de soya y trigo), jugos curativos, tónico cerebral con algarrobo, zumo de jugo y zanahoria, zumo de uva; dulces de miel, maní y ajonjolí, panes integrales, tortas de: ciruela, breva, piña y coco, mora, ahuyama, plátano, banano, zanahoria, vitoria. Granos y cereales, harinas, vitaminas, papas rellenas, galletas de melaza, galletas de avena, queso de soya, leche y queso de cabra, yogurt, huevos ecológicos (del campo), panes de soya, antioxidantes, omega 3, ginseng, zarza parilla gomarti, jabones medicinales; panes de seva, ajonjolí, albahaca y cereal, empanadas con verduras, tostadas integrales.

Otros productos:

Tamales, lasañas, torta de pescado, croquetas de lentejas, sánduches, hamburguesas.

Descripción del sitio: pequeño, sin música, mesas con doble mantel, luz adecuada, platos en cerámica, no llevan todos los platos al tiempo, atiende la administradora.

2) VERDE SANO (COMIDA SALUDABLE)

Calle 49B Nº 64C-35 Local 102 Brasilia III (Suramericana)

Tel.: 2305383

Contacto: Luz Elena Vásquez Correa

Tiempo en el mercado: mes y medio (16 enero de 2009)

Número de platos vendidos al día: 11

Menú del día (incluido en la carta): Normal: $9.000. Especial: $12.000

Número de mesas: 8

Descripción del sitio: pequeño, mesas y sillas de madera, no hay música, bandeja cuadrada, luz adecuada, dos personas en la cocina capacitadas en alto gourmet y sólo atiende una.

Comida saludable:

Bajo en grasas, bajo en sal y azúcar, carnes, pescado, cerdo, pollo, frutas y verduras orgánicas, tarde de tapas, chorizos españoles, ceviche de camarones, vinos, jugos, postres.

Datos:

- Es el segundo restaurante de comida saludable en el mercado.
- El primero restaurante de comida saludable esta en el Jardín Botánico: Resort. Tienen su propio cultivo orgánico.
- La dueña cocina por instinto por lo que en la carta no se define el menú, se varía.
- Biolaterista: alimentarse sanamente.
- Comida saludable (diferente a comida vegetariana): utilizan ingredientes finos, productos orgánicos, cocción sin aceite, sopas sin grasa de origen animal y sin knor, no reemplazan la proteína por granos porque emplean carne y pescado, no se emplea una mezcla pesada de ingredientes porque realmente no son light (pan integral, la soya no sube), pan y tortas hechas a mano (no emplean máquinas).

3) EL ÁRBOL DE LA VIDA

Comida natural, atención de eventos, venta de productos naturales, cursos de comida vegetariana.

Carrera 64C Nº 48-188 (Suramericana)

Tel.: 2302522

redarboldelavida@gmail.com

Contacto: Luz Miriam Acevedo Jiménez

Tiempo en el mercado: 25 años

Número de platos vendidos al día: 40-80

Menú del día (no hay carta): $10.000

Número de mesas: 10

Parámetros: siguen los principios de la cocina ayurvédica.

Menú del día:

Repollo agridulce + croquetas de soya con lentejas + arroz guisado + sopa de cereales + dulce de vitoria + jugo natural.

Descripción del sitio: mesas y sillas de plástico (Rimax), manteles coloridos (doble mantel), sitio un poco amplio, luminosidad aceptable, 3 personas en la cocina, bandeja blanca (también plato redondo negro para plato principal). La dueña atiende y conoce a los clientes por su nombre.

Datos:

- Carlos Mario Vélez (vegetariano - psicólogo). Dicta cursos sobre vegetarianismo en la finca Arrullo del Paisaje, Llanogrande. Tel. consultorio: 2680748.

  Es vegetariano porque está demostrado que se previenen enfermedades cardiovasculares (Sociedad Americana), ayuda a la longevidad, vitalidad y se tiene una mejor digestión. Se siente más feliz, más despierto, con status espiritual. Protección animal: los animales deben seguir su vida.

  Le gustaría ir a un restaurante vegetariano localizado en un buen sector, que sea agradable y con el precio promedio del mercado.

- CREPES & WAFLES es un restaurante normal con una alta oferta de platos vegetarianos: pytas, wafles, crepes (Gandhi).

4) EL MESÓN DE GANGES

Calle 49B Nº 78-26 (El Obelisco-Estadio)

Tel.: 2606989

Tiempo en el mercado: 1 año (van a vender el negocio)

Número de platos vendidos al día: 20

Menú del día (no hay carta): $7.000

Número de mesas: 3

Público: vegetarianos, los que quieren comer sano una vez a la semana, los que por enfermedad no pueden comer carne.

Horario: 12-3 p.m. Almuerzo solamente.

Menú tipo bufet (consta de 9 preparaciones):

- Dos vegetales / un grano y un vegetal
- Arroz
- Ensalada
- Fritura: torta de verduras
- Postre
- Jugo / leche de soya
- Aromática (mejor digestión)

Platos de distintas culturas: tacos, lasaña, pizza, hindú (fríjoles).

Sazón y condimentos hindúes: corriente Jare Crisnas.

Venta de productos naturales: cereales, gluten (harina a base de soya para hacer carne vegetariana. Se frita, se cocina o se asa la masa).

Descripción del sitio: pequeño, iluminación muy fuerte; bandeja, cubiertos, vasos y donde cocinan en acero inoxidable (más limpio que el vidrio); música árabe, hindú o clásica.

Datos:

- Hare Krisna: cereales y platos que ofrecen son ofrecidos a dios.
- Razones para ser vegetariano: por salud (carne dañina), economía, corriente hindú (Hare Krisna): respeto al animal, no comen nada que le provoque la muerte a los animales pero no son veganos porque consumen lácteos.

5) GHEE. ALIMENTO DE VIDA

Carrera 40 Nº 10A-56 (Poblado)

Tel.: 3113113

Tiempo en el mercado: 5 meses

Número de platos vendidos al día: 10

Menú del día (platos de carta antigua. El chef sacará una carta de sabores asiáticos): $17.000 (dos entradas + plato fuerte + postre + bebida)

Número de mesas: 10

Servicio a domicilio

Promocionan el spa “Vitall Spa” con un pendón, ubicado en la vía a Támesis

Menú del día:

Entrada: crema de papaya o Ceviche con patacones o ensalada.

Plato fuerte: lasaña o arroz con orellana salteada o pasta corta al pomodoro o taco vegetariano.

Postre: tiramisú o pastel de queso.

Se tiene la carta:

Platos más costosos:

- Agñolotti relleno con recotta y espinacas en salsa de tomates y albahaca: $11.500
- Tortellón relleno de Orellana, al pomodoro y parmiggiano: $10.500
- Canelloni: $10.500

Descripción del sitio: sitio amplio, entrada en piedra: fuente en muro, rodeado por una quebrada que se siente correr, plantas. Ambiente natural, zona de no fumadores. Mesas en cabuya y carretilla en madera encima de las mesas para poner las servilletas. Música suave: jazz. Bandeja cuadrada. Personal: dos meseras, cocinera auxiliar, chef.

LA COMIDA NO ES BUENA.

6) ENLACE NATURAL (tienda restaurante)

Carrera 80 Nº 32 EE-77 (La Castellana)

Tel.: 4441203

enlacenatural@gmail.com

Tiempo en el mercado: 1 año y medio

Número de platos vendidos al día: 7, 15, 20

Menú del día (no hay carta): $6.500

Número de mesas: 6

Los sábados no hay menú sino que es a la carta.

Platos más costosos:

Lasaña de vegetales / Canelones de espárragos y pollo: $10.500

Otros platos de la carta: cereal, arepas, ensaladas, omelettes.

Productos que venden (entre otros): leche y queso de cabra, natilla integral de Poderozza, carne de lentejas.

Lo que venden en general:

- Aderezos: salsas, condimentos, tomates deshidratados.
- Pastas y ensaladas.

- Golosinas naturales: mermeladas, dulces, turrones, galletas.
- Derivados de la cabra: leche, queso, yogurt, panelitas.
- Comidas rápidas: hamburguesas, arepa de yuca, empanadas, patacones.
- Panadería saludable: pan de maíz, quinua, soya.
- Jugos naturales y ensaladas de frutas.
- Aromáticas: frutas, te, relajantes, medicinales.

Descripción del sitio: sitio pequeño, agradable, iluminación adecuada, no hay música, mesas y sillas de madera.

Segunda visita: 2 de marzo de 2009

7) GOVINDA'S

Calle 51 Nº 52-17 (Centro)

Tel.: 5129481

Tiempo en el mercado: 20 años

Número de platos vendidos al día: 170 (12 – 2:30 p.m.)

Menú del día: Buffet: $7.000 (todas las preparaciones). Sencillo: $6.000. Especial: $6.500. Combinado: $6.500

Número de mesas: 11

Menú sencillo: sopa + vegetal o grano + ensalada + postre + jugo

Menú combinado: sopa + vegetal + grano + ensalada + postre + jugo

Menú especial: plato especial del día.

Menú del día:

- Crema: zanahoria
- Vegetal: espagueti
- Grano: frijol chino
- Especial: berenjena
- Postre: maracuyá / arroz de leche
- Jugo: curuba / guayaba

Descripción del sitio: mesones redondos de madera, pantalla (se proyecta con video beam), lámparas triangulares, sitio amplio, iluminado, místico, cultura hindú (decoración), espacio con sofás (para leer), stand con libros y revistas (comprar), sitio para rituales. Dos niveles con mesas (adicionales a las 11), flor en cada mesa, bandeja en acero inoxidable (estrategia para evitar que se quiebre, más higiénica y fácil de lavar), no se le paga al personal (se les da implementos básicos a cambio de su servicio). Sector malo (zona de

tolerancia) y falta información sobre todos los beneficios del lugar. Sitio escondido, no se ve la entrada al segundo nivel. Comida abundante (las personas quedan muy llenas).

Cursos y actividades de lunes a viernes:

- Yoga – maestro espiritual
- Literatura y películas hindúes
- Cine consciente (películas con un mensaje o reflexión
- Cocina vegetariana – ecología – degustaciones de comida
- Bar con toda clase de música (viernes)
- Carnívoros anónimos (no han podido dejar la carne)
- Astrología

Datos:

- Es un centro cultural
- Es un refugio para hombres; además las personas se puedan quedar a dormir o a vivir en este sitio, sin ningún costo.
- Una adecuada alimentación previenen enfermedades y alteraciones como la tristeza, la depresión y otras que se centran en ciertas partes del cuerpo.

8) JAGANNATHA

Carrera 51 Nº 51-47 Local 3161. Pasaje Comercial Veracruz, piso 3º (Centro).

Tel.: 2515424

Tiempo en el mercado: 2 años

Número de platos vendidos al día: 35 - 40

Menú del día (buffet): $6.000

Número de mesas: se comparten las mesas con los demás restaurantes del pasaje comercial.

Servicio a domicilio.

Menú del día:

- Estofado hindú
- Ensalada verde
- Arroz
- Crema de champiñones

- Sopa de zanahoria
- Badis de maduro (maduro apanado con queso y tomate)
- Postre: arroz de leche
- Jugo de uva o mango / leche de soya
- Aromática

Descripción del sitio: local pequeño, personal: 2.

Datos:

- Cocina hindú: principios de la cocina ayurvédica (combinación de platos y frutas para una buena alimentación, nutrición y digestión).

9) RESTAURANTE Y TIENDA VEGETARIANA VIDA NATURAL

Carrera 51 Nº 48-64 Local 9930. Pasaje Comercial Cafetero (Centro).

Tel.: 2514559 – 2514852

Tiempo en el mercado: 16 años

Número de platos vendidos al día: 20 - 40

Menú del día (no hay carta): $7.200

Número de mesas: 2 mesas y 16 sillas para mesa de barra.

Menú del día:

- Sopa de verduras
- Arroz con arveja
- Papas chorriadas
- Ensalada de lechuga
- Postre de leche
- Leche de soya

Descripción del sitio: pequeño, no es agradable, no está decorado, bandeja normal, lámparas tubulares de neón, sillas de plástico, vidrio sobre mesas, mantel de cuadros. Personal: 2 en la cocina y 1 cajera.

10) PALASED

Centro Comercial Unión Plaza Carrera 50 Nº 52-50 Locales 128 y 129 (Centro)

Tel.: 2511088 – 5135607

tiendaspalaced@hotmail.com

Tiempo en el mercado: 23 años

Número de platos vendidos al día: 60

Menú del día (no hay carta): $7.700

Número de mesas: 11.

Menú del día:

- Sopa de avena o fríjol
- Arroz integral
- Guiso de brócoli con salchicha vegetariana (gluten y soya)
- Ensalada de zanahoria con cebolla
- Postre: torta de salvado
- Limonada / leche de soya / mazamorra

Descripción del sitio: sillas Rimax afuera de cocina y caja, mantel de cuadros, vidrio sobre mesa, sitio desagradable y poco limpio (cocina, óxido y cosas pegadas).

Datos:

- La encargada no montaría un restaurante vegetariano y menos en este sector. Se sostienen por la trayectoria y reconocimiento de los clientes.

11) VEGETUS

Carrera 47 Sucre Nº 54-10 (Centro)

Tel.: 5117288

www.vegetus.ws – info@vegetus.ws

Tiempo en el mercado: 10 meses.

Número de platos vendidos al día: 20

No hay menú del día (hay carta).

Número de mesas: 7 mesas y 8 sillas para mesa en barra.

Público: ejecutivos (almuerzo ejecutivo), personas que van a San Alejo (el restaurante queda cerca). Preferencias: comidas rápidas (hamburguesas, perros, sánduches).

Plato más costoso:

Pasta Vegetus: $8.900

Ensalada Vegetus: $8.900

Fríjoles rancheros: $8.900

Descripción del sitio: mesas de madera, sitio iluminado, limpio y agradable, ventiladores de techo, televisor.

Productos que venden:

Embutidos a base de leguminosas, hortalizas y vegetales. Otros productos.

Novedad:

- Muestran las combinaciones de los jugos y para qué sirve cada ingrediente.
- No emplean azúcar sino panela.
- Helados a base de soya y panela.
- Sitio vegano: no se emplea ningún derivado animal.

Datos:

- Gluten: a base de trigo.
- Sitio no estandarizado (muy nuevo): mercadeo boca a boca.
- Alimentación saludable: estrategia de mercadeo.
- Modificar hábitos alimenticios: por salud (dejar medicamentos), nutrientes, respeto a los animales, mejorar el planeta.

12) TIENDA Y COCINA VEGETARIANA NATURAL Y SALUDABLE

Carrera 45 Nº 52-63 (Centro)

Tel.: 2516685

Tiempo en el mercado: 30 años o más.

Número de platos vendidos al día: 40

Menú del día (no hay carta): $7.300.

Número de mesas: 8 mesas y 2 barras.

Menú del día:

- Sopa de quinua
- Crema de chócolo
- Arroz integral
- Puré de zanahoria
- Rollo de gluten / queso de soya

- Ensalada
- Leche de soya / jugo

Descripción del sitio: el sitio no es impactante, venden productos para llevar.

ANEXO 4

REGISTRO DE LOS PRINCIPALES RESTAURANTES EXCLUSIVOS DE LA CIUDAD

Nombre del Restaurante	Rango Precios	Ubicación	Teléfono	Descripción
360° Bistró	$ 15.000 - $ 35.000	Carrera 43A No. 1-50. Local 360, Centro Empresarial San Fernando Plaza - Milla de Oro.	3 26 21 30	Ambiente tipo lounge, cava de vinos y vista a la ciudad. Se hace énfasis en la agilidad y sabor de cada uno de los platos.
Blue Marlin	$ 25.000 - $ 35.000	Carrera 43B No. 14-98, Manila – Poblado.	3 52 21 20	Restaurante de comida de mar, autoridad en su tema, el cual brinda un espacio con amplios balcones y gran vegetación.
Café Le Gris	$ 20.000 - $ 40.000	C.C. Oviedo. Entrada principal.	3 13 67 73	Su estratégica ubicación, permite un break en un día de compras. Ofrece variedad de platos internacionales y propios.

Cuzco	$ 20.000 - $ 40.000	Calle 18 No. 35 - 69. Int. 238. Mall Palm Avenue.	3 12 49 36	Comida peruana ofrecida en un lugar moderno, con un toque autóctono.

Nombre del Restaurante	Rango Precios	Ubicación	Teléfono	Descripción
El Cielo	$ 30.000 - $ 60.000	Cra. 40 No. 10 A - 22, Zona Rosa – Poblado.	2 68 30 02	En este restaurante se vive toda una experiencia gastronómica, donde se tiene la oportunidad de probar cierta cantidad de platos como parte integral de la comida, los cuales combinan lo autóctono con lo internacional.
Fiorentino	$ 20.000 - $ 40.000	Carrera 43B No. 11 - 63, Manila – Poblado.	2 66 56 06	Lugar cálido de comida tradicional italiana, ubicado en la calle de la buena mesa, donde se encuentran unos de los mejores restaurantes de la ciudad. El dueño tiene gran contacto con los clientes.
Herbario	$ 25.000 - $ 35.000	Carrera 43D No. 10 - 30, Zona Rosa – Poblado.	3 11 25 37	Restaurante que tiene como base de su cocina las hierbas, pretendiendo con esto reproducir todos los sabores del mundo en un solo lugar. Su diseño es muy particular, ya que cuenta con una cocina abierta en el centro de la planta inferior y en la segunda planta se ubica un bar con vista a esta primera planta.

Nombre del Restaurante	Rango Precios	Ubicación	Teléfono	Descripción

La Cafetiere de Anita	$ 30.000 - $ 60.000	Calle 6 sur No. 43A - 92, Edificio Afinity - Milla de Oro.	3 11 31 03	Lugar elegante y tranquilo donde se encuentra una excelente comida francesa, además de dar la impresión de etiqueta, elegancia y calidad.
La Casa de Amelia	$ 10.000 - $ 25.000	Vía Llano Grande. Sector La Pampa.	5 37 07 88	Espacio pequeño, cálido y acogedor, donde se encuentran platos muy particulares que permiten el asombro del cliente, como lo son los fagotos y bolsillitos, por su inigualable sabor. Además, la atención es personalizada y amable.
La Provincia	$ 20.000 - $ 50.000	Calle 4 Sur No. 43A - 179, Milla de Oro.	3 11 96 30	Restaurante con una decoración minimalista pero muy elegante, que brinda dos espacios: el jardín y el salón, ambos muy agradables para compartir una cena.
Manhattan	$ 20.000 - $ 40.000	Calle 8 No. 43A - 29, Zona Rosa – Poblado.	2 68 56 77	Este restaurante cuenta con un servicio, personalizado además de un personal dispuesto a asesorar al cliente en cualquier momento. También es un lugar místico y lleno de confort.

Nombre del Restaurante	**Rango Precios**	**Ubicación**	**Teléfono**	**Descripción**

Mezeler	$ 20.000 - $ 40.000	Calle 8A No. 37 - 20, Parque Lleras – Poblado.	3 52 59 09	Basado en la cocina mediterránea, Mezeler brinda una variedad de platos para disfrutar de una experiencia gastronómica única. En su menú principal se encuentra una comida compuesta de varios platos, la cual permite deleitarse con diferentes sabores.
Mundos	$ 15.000 - $ 30.000	Vía Llano Grande (Diagonal a Carulla).	5 3718 35	Restaurante campestre con varios ambientes, dentro de los cuales se destacan los corredores, el salón principal y la parrilla. En este lugar se encuentran diferentes platos internacionales.
Orzo	$ 30.000 - $ 40.000	Carrera 40 No. 10A-74, Zona Rosa – Poblado.	4 52 57 14	Espacio tranquilo y lleno de una frescura natural, donde se encuentran sabores internacionales.
Tramesini	$ 15.000 - $ 35.000	C.C. Oviedo, al lado de Pomona.	3 13 29 96	Pequeño restaurante de cocina tradicional italiana y pasta hecha en casa, lleno de sabores, que cuenta con una atención especial por parte del personal.

ANEXO 5

ORGANISMOS DE APOYO

- **BIRD Antioquia.**

En la página web http://bird antioquia.eia.edu.co/, se encuentra una base de datos de entidades que apoyan iniciativas, en la que se pueden conocer los principales servicios y apoyos que prestan dichas instituciones.

- **Fundación Corona.**

Es una fundación privada, sin ánimo de lucro, que apoya y financia iniciativas ejecutadas por entidades privadas y públicas para contribuir a fortalecer la capacidad institucional. Aunque su sede principal es en Bogotá, participa en proyectos a nivel nacional y dentro de sus programas de apoyo esta la elaboración de estudios.

- **Caja de compensación familiar de Antioquia –Comfama.**

Es una corporación sin ánimo de lucro, con radio de acción regional, para cumplir funciones de seguridad social. Dentro de sus programas de apoyo se encuentran: asesoría empresarial; microcrédito a pymes, para fortalecer el desarrollo empresarial y apoyar la generación de empleo, a través de terceros bajo la figura de capital de riesgo y estímulos a la creación de empresas, con el objeto de hacer reducciones a las nuevas pymes que se constituyan e instalen a partir de 2000, en sus aportes parafiscales a cajas, Sena e ICBF.

- **Fondo Emprender.**

Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título profesional.

El objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

- **Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.**

El SENA presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita. Está presente en todas las regiones del país, dispone de una amplia infraestructura de talleres y laboratorios para beneficiar a empresas de todos los niveles tecnológicos. En los Consejos Directivos y en los Comités Técnicos de sus Centros de Formación, participan los empresarios y los gremios productivos. Indaga permanentemente las tendencias del mercado laboral a través de 25 Centros de Servicio Público de

Empleo y renueva su oferta de formación en consulta directa con el sector productivo.

Esta infraestructura, los programas que desarrolla con base en ella y la información que difunde, constituyen un factor de impulso a la productividad y a la competitividad.

- **Fondo de garantías de Antioquia.**

El Fondo de Garantías de Antioquia S.A. surge con el fin de facilitar el acceso al crédito a través de garantías a las mipymes y personas naturales del departamento de Antioquia y Chocó, llegando a ser el agente comercial número uno del Fondo Nacional de Garantías, entre los distintos fondos de garantías que existen en el país; además, con su gestión y en alianza de los intermediarios financieros le ha sido posible garantizar más de 131 mil mipymes, generado así el desarrollo de nuevas ideas y negocios.

- **Confiar.**

Es una cooperativa financiera fundada en 1972 por un grupo de trabajadores de la empresa Sofasa – Envigado, que transformaron su fondo de ahorro para navidad en una cooperativa de ahorro y crédito. Cuentan con la certificación del sistema de gestión de calidad de los productos y servicios de ahorro y crédito, de acuerdo con las normas ISO 9001:2000, otorgado por la firma SGS e igualmente lograron la calificación de riesgo de la firma Duff and Phelps de Colombia.

Dentro de su portafolio de productos está el crédito comercial; para financiar actividades productivas, comerciales y de servicios. Para personas jurídicas, el monto es hasta de $2.000 millones, con un plazo hasta de 72 meses, tasas de interés de acuerdo al mercado financiero y garantías a convenir.

- **Fenalco Antioquia.**

La Federación Nacional de Comerciantes nace con el objeto de defender y representar los intereses del comercio organizado frente a las diferentes instancias gubernamentales. Asimismo, hacen parte de los fines para los cuales fue creada, el apoyo de los comerciantes y el desarrollo de servicios y actividades que impulsen y respalden la labor comercial.

En la biblioteca de la seccional Antioquia, se puede encontrar información sobre el sector restaurantes.

- **Ci Talsa Colombia.**

La Comercializadora Internacional Tecnología Alimentaria S.A. es una empresa de la organización ALICO, cuya principal actividad es la atención a la industria de alimentos en general; ofreciendo nuevas tecnologías en maquinaria, sistemas de producción, accesorios, repuestos, asesoría técnica y mantenimiento. Cuenta con oficinas, ventas y soporte técnico en diferentes ciudades de Colombia, entre ellas Medellín y dentro de sus líneas de productos está la de gastronomía.

- **Fundación Intal.**

El Instituto de Tecnología Alimentaria se conformó como una fundación sin ánimo de lucro, la cual pretende realizar un aporte al mejoramiento y fortalecimiento del sector alimentario, facilitando el acceso a la investigación y la formación técnica a los entes que participan en el sector agroalimentario del país. Aprovechando sus centros de investigación, ayudan a las empresas a implementar los nuevos desarrollos en sus sistemas productivos y su principal actividad es desarrollar proyectos para la elaboración, empaque y conservación de alimentos.

ANEXO 6

MODELO DE MINUTA DE UNA SOCIEDAD LIMITADA

En la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia, República de Colombia, a veinticuatro de marzo de dos mil nueve, las señoras MARIA ISABEL ACEVEDO GONZÁLEZ, NATALIA ÁLVAREZ ECHEVERRI, mayores de edad, con domicilio en Medellín, identificados con las cédulas de ciudadanía números ..... y ....., respectivamente, obrando en nombre propio, manifestaron que constituirán una sociedad de responsabilidad limitada la cual se regirá por las normas establecidas en el código de comercio y en especial por los siguientes estatutos:

Artículo 1: Nombre o razón social: la sociedad se denominará "SANTÉ LTDA".

Artículo 2: Domicilio: el domicilio principal será en la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, República de Colombia, sin embargo la sociedad puede establecer sucursales, en otras ciudades del país como en el exterior.

Artículo 3: Objeto social: la compañía tiene por objeto social la venta de toda clase de comidas servidas a la mesa. En el desarrollo y cumplimiento de tal objeto puede hacer en su propio nombre o por cuenta de terceros o con participación de ellos, toda clase de operaciones comerciales, sobre bienes muebles o inmuebles y construir cualquier clase de gravamen, celebrar contratos con personas naturales o jurídicas, efectuar operaciones de préstamos, cambio, descuento, cuentas corrientes, dar o recibir garantías y endosar, adquirir y negociar títulos valores.

Artículo 4: Duración de la sociedad: se fija en 10 años, contados desde la fecha de otorgamiento de la escritura. La junta de socios podrá mediante reforma, prolongar dicho término o disolver extraordinariamente la sociedad, antes de que dicho término expire.

Artículo 5: el capital de la sociedad es la suma de $100.000.000.

Artículo 6: cuotas: El capital social se divide en mil cuotas o acciones de un valor nominal de cien mil pesos cada una, capital y cuotas que se encuentran pagadas en su totalidad de la siguiente forma: La socia María Isabel Acevedo González, suscribe el cincuenta por ciento en cinco cuotas de valor nominal y paga en efectivo el valor de $50.000.000. La socia Natalia Álvarez Echeverri suscribe el cincuenta por ciento restante y paga en efectivo $50.000.000; así los aportes han sido pagados íntegramente a la sociedad.

El capital será de $100.000.000 (cien millones de pesos), el cual estará dividido en "cuotas sociales" por un valor de $100.000 cada una; que se pueden ceder, transferir o negociar de acuerdo a los estatutos de la empresa.

Artículo 7: Responsabilidades: la responsabilidad de cada uno de los socios se limita al monto de sus aportes.

Artículo 8: Aumento del capital: el capital de los socios puede ser aumentando por nuevos aportes de los socios, por la admisión de nuevos socios o por la acumulación que se hicieron de utilidades por determinación de común acuerdo de los socios.

Artículo 9: Cesión de cuotas: las cuotas correspondientes al interés social de cada uno de los socios no están representadas por títulos, ni son negociables en el mercado, pero sí pueden cederse. La cesión implicará una reforma estatutaria y la correspondiente escritura será otorgada por el representante legal, el cedente y el cesionario.

Artículo 10: Administración: la administración de la sociedad corresponde por derecho a los socios, pero estos convienen en delegarla en un gerente, con facultades para representar la sociedad. Esta delegación no impide que la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social se someta al gerente, cuando los estatutos así lo exijan, según la voluntad de los socios.

Artículo 11: Reuniones: la junta de socios se reunirá ordinariamente doce veces por año, el primer día hábil de cada mes a las 10:00 a.m. de la mañana en las oficinas del domicilio de la compañía.

Artículo 12: Votos: en todas las reuniones de la junta de socios, cada socio tendrá tantos votos como cuotas tenga en la compañía. Las decisiones se tomarán por número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halla dividido el capital de la sociedad, salvo que de acuerdo con estos estatutos se requiera unanimidad.

Artículo 13: La sociedad tendrá un gerente y un subgerente que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales. Ambos elegidos por la junta de socios para períodos de un año, pero podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos a voluntad de los socios en cualquier tiempo. Le corresponde al gerente en forma especial la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social con las limitaciones contempladas en estos estatutos. En particular tendrá las siguientes funciones (enumere todas aquellas que considere pertinente).....

Artículo 14: Inventarios y Balances: mensualmente se hará un Balance de prueba de la sociedad. Cada año a 31 de Diciembre se cortarán las cuentas, se hará un inventario y se formará el Balance de la junta de socios.

Artículo 15: Reserva Legal: aprobado el Balance y demás documentos, de las utilidades líquidas que resulten, se destinará un 10% de reserva legal.

Artículo 16: La sociedad se disolverá por: 1. La expedición del plazo señalado para su duración. 2. La pérdida de un 50% del capital aportado. 3. Por acuerdo unánime de los socios. 4. Cuando el número de socios exceda de veinticinco. 5. Por demás causales señaladas en la ley.

Artículo 17: Liquidación: disuelta la sociedad se procederá a su liquidación por el gerente salvo que la junta de socios resuelva designar uno o más liquidadores con

sus respectivos suplentes, cuyos nombramientos deberán registrarse en la Cámara de Comercio del domicilio de la ciudad.

De esta manera se debe detallar toda la información referente a la sociedad con cada uno de los aspectos mencionados en el contenido básico.

ANEXO 7

MENÚ

ENTRADAS

- ✓ Crema de tomate
- ✓ Minifocaccias
- ✓ Ceviche de Mango
- ✓ Tabulé

ENSALADAS

- ✓ Ensalada de la casa
- ✓ Ensalada rusa
- ✓ Ensalada griega
- ✓ Ratatouille

PLATOS

- ✓ Riez Java
- ✓ Tostadas cuatro estaciones
- ✓ Pasta Napolitana
- ✓ Fritella griega

POSTRES

- ✓ Cheesecake choco-caramel
- ✓ Wollust (lujuria de fresas y nutella)
- ✓ Käsekuchen (postre de queso con salsa de arándanos)
- ✓ Muffin de zanahoria con helado

BEBIDAS

- ✓ Jugos (mandarina, fresa, curuba, mango, piña y zanahoria con naranja)
- ✓ Gaseosas
- ✓ Cervezas
  - Club Colombia
  - Peroni
  - Budweiser

VINOS

- ✓ Santa Rita
- ✓ Gato Negro

ANEXO 8

DETALLE DE LOS CÁLCULOS DEL CAPITAL DE TRABAJO, LA AMORTIZACIÓN DE CAPITAL Y LA DEPRECIACIÓN.

CAPITAL DE TRABAJO						
	Periodo					
Activo Corriente		**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Caja y Bancos	$ 27.206.854	$ 71.407.506	$ 44.300.583	$ 6.791.632	$ 2.385.781	$ 834.071
Inversiones	$ 0	$ 0	$ 50.000.000	$ 100.000.000	$ 115.000.000	$ 127.000.000
Inventario	$ 2.924.716	$ 3.057.206	$ 3.174.602	$ 3.291.428	$ 3.407.615	$ 3.527.904
Total Activo Corriente	$ 30.131.570	$ 74.464.711	$ 97.475.185	$ 110.083.060	$ 120.793.396	$ 131.361.975
Variación del Activo Corriente	$ 30.131.570	$ 44.333.142	$ 23.010.474	$ 12.607.874	$ 10.710.336	$ 10.568.578
Pasivo Corriente						
Obligaciones Financieras	$ 62.665.722	$ 55.736.049	$ 46.727.475	$ 35.016.328	$ 19.791.838	$ 0
Obligaciones Laborales	$ 0	$ 8.669.008	$ 9.001.898	$ 9.333.168	$ 9.662.629	$ 10.031.741
Dividendos por pagar	$ 0	$ 0	$ 0	$ 1.119.236	$ 1.170.383	$ 1.433.132
Retenciones y aportes de nómina	$ 0	$ 2.034.039	$ 2.112.146	$ 2.189.873	$ 2.267.176	$ 2.353.782
Impuestos por Pagar						
IVA y Retención en la Fuente	$ 0	$ 6.634.786	$ 6.889.561	$ 7.143.097	$ 7.395.249	$ 7.689.013
Impuesto de Renta	$ 0	$ 5.022.907	$ 8.269.010	$ 8.647.305	$ 10.587.385	$ 13.109.314
Total Pasivo Corriente	**$ 62.665.722**	**$ 78.096.789**	**$ 73.000.091**	**$ 63.449.007**	**$ 50.874.658**	**$ 34.616.982**
Variación del Pasivo Corriente	$ 62.665.722	$ 15.431.067	($ 5.096.698)	($ 9.551.083)	($ 12.574.349)	($ 16.257.676)
Capital de trabajo	**$ 9.634.025**	**$ 28.902.075**	**$ 28.107.172**	**$ 22.158.958**	**$ 23.284.685**	**$ 26.826.255**

Estructura Financiera		
Capital inicial		$ 104.442.870
Pasivo	60%	$ 62.665.722
Patrimonio	40%	$ 41.777.148

VALOR DEL PRÉSTAMO	***$ 62.665.722***

Tasa de crédito	30,0%
N° Períodos	5
Cuota	($ 25.729.389)

	Periodo				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Saldo capital inicio período	$ 62.665.722	$ 55.736.049	$ 46.727.475	$ 35.016.328	$ 19.791.838
Cuota anual	($ 25.729.389)	($ 25.729.389)	($ 25.729.389)	($ 25.729.389)	($ 25.729.389)
Cuota mensual (promedio anual)	($ 2.144.116)	($ 2.144.116)	($ 2.144.116)	($ 2.144.116)	($ 2.144.116)
Intereses	($ 18.799.717)	($ 16.720.815)	($ 14.018.242)	($ 10.504.898)	($ 5.937.551)
Capital	($ 6.929.673)	($ 9.008.574)	($ 11.711.147)	($ 15.224.491)	($ 19.791.838)
Saldo Final período	$ 55.736.049	$ 46.727.475	$ 35.016.328	$ 19.791.838	$ 0

Depreciación				
Activo a depreciar	***Base de depreciación***	***Periodo de cubrimiento***	***Depreciación mensual***	***Depreciación anual***
Maquinaria y Equipo	$ 8.750.000	10	$ 72.917	$ 875.000
Muebles y Enseres Restaurante				
Mesas , Sillas	$ 12.400.000	10	$ 103.333	$ 1.240.000
Sofá, mesa de centro y gabinetes	$ 3.100.000	10	$ 25.833	$ 310.000
Televisor y Sonido	$ 1.800.000	10	$ 15.000	$ 180.000
Muebles y Enseres Oficina				
Escritorio, estantería	$ 750.000	1	$ 62.500	$ 750.000
Sillas, máq. Registradora	$ 2.050.000	10	$ 17.083	$ 205.000
Equipo de cómputo y comunicación				
Computador, teléfono y multifuncional	$ 1.470.000	3	$ 40.833	$ 490.000
Total			***$ 296.667***	***$ 3.560.000***

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	08 / 07 / 2009
Nombre del proyecto:	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN RESTAURANTE VEGETARIANO GOURMET EN EL VALLE DE ABURRÁ
Director del proyecto:	Juan Camilo Zapata Villegas

Nombre del estudiante	Programa académico
Acevedo González María Isabel	Ingeniería Administrativa
Alvarez Echeverri Natalia	Ingeniería Administrativa

Nombre del Jurado:	Hernán Dario Cortés Pérez

Evaluación del proyecto:

___No aprobado _X_ Aprobado

Espacio exclusivo para jurado

___Mención Pública ___Mención honorífica ___Trabajo laureado

Justificación del reconocimiento: (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el **Consejo determinará** si se otorga o no")

[redacted]
DIRECTOR DEL PROGRAMA

[redacted]
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

[redacted]
JURADO (Si lo hubo)

Evaluación Trabajo de grado/ formulario oficial a partir de enero de 2009

1 o