

Universidad del Rosario



El Museo de la Arepa
Restaurante

Trabajo de grado

Michelle Silva Vásquez

Bogotá, D.C

2016

Universidad del Rosario



El Museo de la Arepa
Restaurante

Trabajo de grado

Michelle Silva Vásquez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C

2016

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a mi familia por su apoyo incondicional, confianza y amor.

A mi universidad por permitirme crecer personal y profesionalmente y al Centro de Emprendimiento por su asesoría y acompañamiento.

Un agradecimiento muy especial a cada una de las personas que con sus ideas y opiniones han hecho crecer este proyecto.

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, a mi familia y nuestros más cercanos amigos por su compañía y apoyo.

Quiero dedicar este logro a todos los amantes de la gastronomía colombiana.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	11
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	14
1 PRESENTACIÓN	16
1.1 Definición del negocio	16
1.1.1 Actividad de la empresa.....	16
1.1.2 Oportunidad de negocio.....	16
1.2 Descripción del equipo emprendedor.....	17
1.2.1 Antecedentes y experiencia del equipo.....	17
2 MERCADEO.....	19
2.1 Productos y servicio	19
2.1.1 Descripción del producto y servicio	19
2.1.2 Necesidades que resuelve	21
2.1.3 Aspectos diferenciales	21
2.1.4 Nuevos productos y servicios	22
2.2 Mercado.....	23
2.2.1 Ámbito geográfico	23
2.2.2 Público objetivo	25
2.2.3 Cliente y consumidor	26
2.2.4 Situación del mercado.....	27
2.3 Competencia.....	29
2.3.1 Descripción de los competidores y servicios sustitutos.....	29
2.3.2 Comparación con la competencia.....	31
2.4 Precio.....	32
2.4.1 Variables de influencia para la fijación del precio.....	32
2.4.2 Determinación del precio.....	34
2.5 Distribución.....	35
2.5.1 Canales de distribución.....	35
2.6 Promoción y medios de publicidad	35
2.6.1 Estrategias aplicadas	35

2.7	Proyección de ventas	38
2.7.1	Proyecciones de ventas anuales	39
3	PRODUCCIÓN Y CALIDAD	41
3.1	Producción.....	41
3.1.1	Proceso de elaboración y flujo de procesos	41
3.1.2	Tecnologías necesarias.....	43
3.1.3	Gestión de inventarios (stocks).....	44
3.1.4	Costos indirectos y margen de contribución.....	44
3.2	Control de calidad y proceso de mejora	45
3.2.1	Política de calidad.....	46
3.3	Equipos e infraestructura locativa.....	47
3.3.1	Equipos e infraestructura necesarios.....	47
3.4	Seguridad en el trabajo y medio ambiente	49
3.4.1	Normativa de prevención de riesgos.....	49
3.4.2	Prevención ambiental y productos contaminantes	49
4	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	50
4.1	Planificación y programación.....	50
4.1.1	Planificación de ventas	50
4.1.2	Planificación de producción.....	52
4.1.3	Planificación de personal	53
4.1.4	Planificación de inversiones	54
4.1.5	Sistema de evaluación de resultados.....	55
4.2	Organización	56
4.2.1	Equipo.....	56
4.2.2	Organización del trabajo: perfiles y funciones	57
4.3	Gestión del personal.....	59
4.3.1	Procesos de selección e incorporación del personal	59
4.3.2	Formación del personal.....	59
4.3.3	Prestaciones sociales y salarios del emprendedor y empleados.....	60
5	JURÍDICO – TRIBUTARIO.....	62
5.1	Determinación de la forma jurídica.....	62
5.1.1	Determinación de la forma jurídica	62

5.1.2	Pasos para la tramitación de la forma jurídica de la empresa	62
5.1.3	Costos de constitución y formalización	63
5.2	Aspectos laborales y seguridad social	63
5.2.1	Modalidades contractuales	63
5.2.2	Seguridad social	64
5.3	Obligaciones tributarias o fiscales	64
5.3.1	Impuestos	64
5.4	Permisos, licencias y documentación oficial	65
5.4.1	Permisos y licencias	65
5.4.2	Documentación oficial	65
5.5	Cobertura de responsabilidades	66
5.5.1	Seguros	66
5.6	Patentes, marcas y otros tipos de registros	66
5.6.1	Protección legal	66
5.6.2	Registro de dominio	66
6	FINANCIERO	67
6.1	Plan financiero	67
6.1.1	Inversión total inicial	67
6.1.2	Presupuesto de ingresos e indicadores financieros	67
6.1.3	Utilidades y políticas de distribución	69
6.1.4	Impuestos	69
6.2	Sistema de cobros y pagos	70
6.2.1	Sistema de cobros	70
6.2.2	Sistema de pagos	70
6.3	Resumen de datos financieros más relevantes	70
6.3.1	Proyecciones contables	70
6.3.2	Análisis de sensibilidad	74
7	VALORACIÓN	75
7.1	Análisis de puntos fuertes y débiles (Matriz DOFA) con cruce estratégico	75
7.2	Aspectos de sostenibilidad y riesgos	77
7.2.1	Barreras de entrada y riesgos	77
7.2.2	Medidas de minimización de riesgos	77

7.2.3	Aspectos favorables	78
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación código CIIU	16
Tabla 2: Descripción técnica de productos	20
Tabla 3: Ingredientes y acompañamientos.....	20
Tabla 4: Segmento de mercado.....	26
Tabla 5: Cliente y consumidor.....	27
Tabla 6: Competidores directos e indirectos.....	29
Tabla 7: Tabla comparativa con competidores directos y servicios sustitutos	31
Tabla 8: Precio de referencia competencia	32
Tabla 9: Costos variables unitarios.....	33
Tabla 10: Precio de venta productos.....	34
Tabla 11: Requerimientos de publicidad	38
Tabla 12: Promedio de clientes competencia.....	40
Tabla 13: Proyecciones de ventas años 1,2 y 3.....	40
Tabla 14: Proceso de compras	41
Tabla 15: Proceso de transformación.....	42
Tabla 16: Proceso de venta	43
Tabla 17: Gestión de inventarios	44
Tabla 18: Composición de los costos fijos	45
Tabla 19: Margen de contribución.....	45
Tabla 20: Área planta física	48
Tabla 21: Acciones prevención de riesgos.....	49
Tabla 22: Cronograma de actividades.....	51
Tabla 23: Planificación de personal.....	53
Tabla 24: Indicadores de inversión.....	54
Tabla 25: Indicadores sistema de evaluación de resultados.....	55
Tabla 26: Perfiles y funciones de cargos	57
Tabla 27: Prestaciones sociales y salarios	60
Tabla 28: Obligaciones financieras.....	64
Tabla 29: Registro de dominio página web	66

Tabla 30: Resumen de inversión y financiación	67
Tabla 31: Flujos netos de efectivo anual.....	68
Tabla 32: Punto de equilibrio.....	70
Tabla 33: Flujos de efectivo mes a mes Año 1	71
Tabla 34: Estado de pérdidas y ganancias mensual Año 1	72
Tabla 35: Balance General.....	72
Tabla 36: Sensibilidad del proyecto en utilidad por cambio en ingresos - Año 1	74
Tabla 37: Sensibilidad del proyecto en utilidad por cambio en costos fijos - Año 1	74
Tabla 38: Sensibilidad del proyecto en utilidad por cambio en costos variables - Año 1	75
Tabla 39: DOFA	76

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo y slogan del proyecto.....	19
Ilustración 2: Barrios de La Candelaria	25
Ilustración 3: Organigrama año 1	57

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Total y Sector Comercio, Restaurantes y Hoteles	28
Gráfica 2: Ventas proyectadas 36 meses	71
Gráfica 3: Razón corriente y nivel de endeudamiento.....	73

GLOSARIO

MVP: Mínimo producto viable

DOFA: Análisis estratégico de factores internos (Debilidades y Fortalezas) y factores externos (Oportunidades y Amenazas), para obtener una mejor comprensión del entorno tanto dentro como fuera de la organización o sistema.

TIR: La Tasa Interna de Retorno, indica el nivel de rentabilidad del negocio.

Punto de equilibrio: Punto en el cual los costos y las ganancias del negocio se igualan, dando como resultado 0. No hay pérdidas ni ganancias.

RESUMEN

El Museo de la Arepa es un restaurante que estará ubicado en la localidad de La Candelaria en la ciudad de Bogotá, con un enfoque de autoservicio que ofrece arepas típicas colombianas en cinco variedades distintas, cada una de las cuales representa una región del país. Será constituida a través de la Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.

El proyecto nace de la iniciativa de dos familias y de sus gustos gastronómicos y tradiciones familiares. Queremos crear un espacio de ocio dedicado a la cultura y a la cocina y que resalte uno de los productos insignias, símbolo de nuestra identidad colombiana e icono de nuestra gastronomía: la arepa.

Queremos convertirnos en la mejor opción para comer arepas en Bogotá y ofrecerle a nuestros comensales, además de un producto delicioso y de la mejor calidad, un lugar de esparcimiento diferente en el que se encuentren con el arte local de esta zona por medio de exposiciones de artistas urbanos, presentaciones musicales y de danza y una conceptualización tipo museo del lugar.

Nos encontramos en una etapa de consolidación y se espera realizar la apertura del restaurante en enero de 2017. Actualmente, se está realizando la búsqueda del establecimiento donde nos ubicaremos en La Candelaria entre los barrios La Catedral y la Concordia.

El mercado de El Museo de la Arepa está constituido por un solo segmento categorizado en tres tipos de cliente. Por un lado están los trabajadores que laboran en el centro de la ciudad, también los estudiantes universitarios, que debido a sus rutinas de estudio se desplazan diariamente a La Candelaria y por otro lado, encontramos los turistas nacionales o extranjeros que se hospedan o visitan la zona con fines culturales y de entretenimiento. Este segmento representa alrededor de 500.000 personas que hacen parte de la población flotante de esta localidad según datos de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

La proporción de mercado a la que aspiramos en cantidad de personas es aproximadamente de 4.947 clientes al mes para el primer año, que corresponde a un 0.94% del total de la población

fija y flotante de la localidad. Para el tercer año se atenderán alrededor de 8.139 clientes al mes, que corresponden a un 1.55%.

Así pues, la oportunidad que El Museo de la Arepa está aprovechando es la que subyace a la necesidad de esta población de buscar principalmente un lugar donde pueda alimentarse con productos con una excelente relación calidad-precio y además, encontrar un espacio de ocio cómodo y muy placentero donde pueda disfrutar de la cultura colombiana y de productos típicos de distintas regiones.

El valor que El Museo de la Arepa representa para su segmento de mercado se resume en ofrecer una experiencia gastronómica que garantice al cliente una oferta de las mejores arepas que se puedan encontrar en la ciudad y un lugar de esparcimiento con un tinte muy colombiano que refleje nuestra identidad cultural.

Palabras clave: Experiencia gastronómica, restaurante autoservicio, arepa, La Candelaria

ABSTRACT

El Museo de la Arepa is a restaurant that will be located in the district of La Candelaria, Bogotá, with a focus on self-service offering typical Colombian arepas in five different varieties; each of one represents a region of the country. Will be constituted through Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.

The project is an idea of two families and their culinary tastes and family traditions. We want to create a space of leisure devoted to culture and cuisine and which highlight one of the badges products, symbol of our Colombian identity and icon of our cuisine: the arepa.

We want to become the best choice to eat arepas in Bogota and offer to our guests, in addition to a delicious product and best quality, a place of different leisure activities where our consumers get to know local art of this area through urban artist's exhibitions, musical and dance performances and a museum conceptualization of the place.

We are at a stage of consolidation and we expect to open the restaurant in January of 2017. Currently, we are looking for a location in La Candelaria between La Catedral and La Concordia neighborhoods.

Our market consists of a single segment categorized in three types of customers. On one side are workers who work in the downtown of the city, also students from universities, who due to their routines of study move daily to La Candelaria, and on the other hand, we find tourists or foreigners staying or visiting the area because of entertainment and cultural purposes. This segment reckon on 500,000 people who are part of the floating population of the district according to the Mayor's office of Bogotá.

The proportion of market to which we aspire in number of people is approximately 4.947 customers per month for the first year, which corresponds to 0.94% of the total of the fixed and floating population of the district. For the third year, we will attend around 8.139 customers per month, which corresponds to about 1.55%.

Therefore, the opportunity that is benefiting from El Museo de la Arepa is which underlies the main need for this population that is to look for a place where they can eat products with excellent value and also, find a comfortable and very pleasant leisure space where they can enjoy the Colombian culture and typical products from different regions.

The value proposition El Museo de la Arepa has to give to its market segment can be summed up in offer a dining experience that ensures the customer a variety of the best arepas of Bogotá and a place of recreation with a hint of Colombian colors that reflects our cultural identity.

Key Words: Dining experience, self-service restaurant, arepa, La Candelaria

1 PRESENTACIÓN

1.1 Definición del negocio

1.1.1 Actividad de la empresa

Bajo la clasificación del código CIU nuestro objeto social se encuentra ubicado en las actividades de *Expendio por autoservicio de comidas preparadas – 5612*.

Tabla 1: Clasificación código CIU

Sección	I Alojamiento y servicios de comida
División	56 Actividades de servicios de comidas y bebidas
Grupo	561 Actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas
Clase	5612 Expendio por autoservicio de comidas preparadas

Fuente: Elaboración propia

Según las proyecciones realizadas en este plan de negocios, la operación del restaurante El Museo de la Arepa empezará el 1 de enero de 2017 en el corazón de la localidad de La Candelaria entre los barrios La Catedral y La Concordia. El modelo de negocio es *Business-to-Consumer*.

1.1.2 Oportunidad de negocio

La idea de El Museo de la Arepa está inspirada en las tradiciones gastronómicas colombianas y en la riqueza cultural de nuestro país. Este es un proyecto familiar que busca, por un lado exhibir ante el mundo y promover el consumo de uno de los productos insignia de la cocina nacional y por otro lado fortalecer el sentido de pertenencia y de identidad de nuestros comensales con nuestro país y su cultura.

Hemos detectado que si bien existen muchas opciones para comer arepa en la ciudad, entre locales de barrio y carros móviles con arepas venezolanas o más simples con queso, no hay un

lugar en donde converjan todas las variedades de arepa tradicional que identifican las principales regiones del país. Así mismo, muchos de estos lugares no cuentan con buenos estándares de calidad ni cumplen con la normatividad exigida, razón por la cual las opciones se ven reducidas para nuestro tipo de cliente a la hora de buscar una arepa deliciosa y de la mejor calidad en un lugar que genere total confianza.

Puntualmente, dentro del sector de La Candelaria, encontramos algunas opciones pero todas muy similares a las del resto de la ciudad. Dado lo anterior y teniendo en cuenta el tipo de población que circula diariamente por esta localidad, la oportunidad de El Museo de la Arepa es amplia, pues son muy pocas las opciones que cumplen con todos los requerimientos que queremos ofrecerle a nuestros comensales en términos de producto y servicio.

Adicionalmente, observamos que parte importante de la población flotante de la localidad corresponde a turistas nacionales y extranjeros que realizan recorridos por este sector queriendo conocer más sobre nuestra cultura y gastronomía, por lo cual podemos resolver la necesidad de este tipo de cliente que está buscando un lugar que represente y ofrezca ambos aspectos.

Nuestra motivación es tomar a la arepa, un producto muy nuestro, y darle el valor y el reconocimiento como icono de la gastronomía colombiana. Así mismo, queremos contribuir al fortalecimiento del arte local de La Candelaria. En esta localidad, se pueden encontrar infinidad de artistas urbanos que quieren exponer sus obras y creaciones, ya sea musicales, de danza o artesanales. Por lo tanto, queremos que nuestro restaurante se convierta en una especie de museo y en un espacio que promueva el arte nacional, al mismo tiempo que sensibilizamos a nuestros clientes y les brindamos una experiencia diferente.

1.2 Descripción del equipo emprendedor

1.2.1 Antecedentes y experiencia del equipo

El equipo emprendedor está conformado por:

Michelle Silva Vásquez. 22 años, bogotana, estudiante de Administración de Empresas y Negocios Internacionales en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario (10mo

semestre). Conocimientos en formulación del MVP y estudio de mercados. Amante de la gastronomía colombiana.

Patricia Vasquez Díaz. 50 años. Experiencia en el sector gastronómico al haber sido dueña de un restaurante de comida cacera en la localidad de Usaquén en Bogotá, durante 2 años. Ha realizado cursos de panadería y pastelería con la Caja de Compensación Familiar CAFAM, manipulación de alimentos, cocina internacional, cocina colombiana, embutidos y jamones, conservación de frutas y verduras y preparación de mermeladas en el SENA. Así mismo ha realizado cursos de organización de eventos, cocina navideña y cocina sana en la escuela Hogar El Campin. También realizó seminarios de avenas industriales, helados y gelatinas en 3D.

Monica Vasquez Díaz. 30 años, emprendedora y tecnóloga en gastronomía del SENA. Experiencia dentro del sector gastronómico al trabajar en varios restaurantes durante más de 5 años.

El proyecto es de tipo familiar por lo que Patricia Vasquez Díaz y Monica Vasquez Díaz contribuirán financieramente en el desarrollo del mismo.

La red de contactos de las emprendedoras alberga: Profesores y expertos de cocina del SENA y demás escuelas donde se han realizado los cursos anteriormente nombrados. Así mismo, contamos con el Centro de Emprendimiento de la Universidad del Rosario y a posibles colaboradores en el tema publicitario como lo son Sandra de Felipe, quien fue redactora y miembro del equipo de la plataforma digital CIVICO.

Cabe destacar que ya hemos tenido contacto con la Asociación de Comerciantes de La Candelaria – Zona C, quienes nos han explicado no solo el proceso de afiliación y sus beneficios sino también como promueven el turismo de calidad y el crecimiento económico del sector.

2 MERCADEO

2.1 Productos y servicio

2.1.1 Descripción del producto y servicio

Ilustración 1: Logo y slogan del proyecto



Fuente: Elaboración propia

El Museo de la Arepa es un restaurante que estará ubicado en la localidad de La Candelaria, con un enfoque de autoservicio que ofrece arepas típicas colombianas en cinco variedades distintas cada una de las cuales representa una región del país.

Las arepas serán elaboradas con las recetas tradicionales y con insumos 100% naturales, lo que garantizara que podamos ofrecer productos de excelente calidad y sabor. La oferta de El Museo de la Arepa también está concebida para que sean preparaciones rápidas, ya que ofrecerá un plus en los tiempos de respuesta. A pesar de que la venta de nuestro producto se hará principalmente bajo la modalidad de autoservicio, también estará disponible el servicio a la mesa.

Descripción técnica de los productos

Tabla 2: Descripción técnica de productos

Grupo #1	Arepas tradicionales
Producto	Características
Arepa santafereña	Arepa típica bogotana rellena con queso doble crema. 200 gramos. Acompañamiento de porciones individuales de mantequilla y mermelada.
Arepa costeña de huevo	Arepa típica de la región caribe hecha a base de harina pan y contiene un huevo dentro. 200 gramos de peso.
Arepa Boyacense	Arepa a base de harina de maíz amarillo, harina de trigo, queso y cuajada. 120 gramos de peso y 2 cms de ancho aproximadamente.
Arepa paisa	Arepa a base de maíz trillado blanco, 20 cms de diámetro, 250 gramos. Acompañamiento de porciones individuales de mantequilla y mermelada.
Arepa santandereana	Arepa a base de maíz pelado blando, mantequilla y lejía con 20 cms de diámetro y 250 gramos de peso. Acompañamiento de porciones individuales de mantequilla y mermelada.

Grupo #2	Arepas típicas con adiciones
Producto	Características
Arepa paisa o santandereana con 1 ingrediente	Se escoge como base la arepa paisa o la santandereana y se elige uno de los diez ingredientes disponibles para acompañar.
Arepa paisa o santandereana con 2 ingredientes	Se escoge como base la arepa paisa o la santandereana y se eligen dos de los diez ingredientes disponibles para acompañar.
Arepa paisa o santandereana con 3 ingredientes	Se escoge como base la arepa paisa o la santandereana y se eligen tres de los diez ingredientes disponibles para acompañar.
Arepa paisa o santandereana con los ingredientes que quieran	Se escoge como base la arepa paisa o la santandereana y se eligen de cuatro a diez ingredientes disponibles para acompañar.

Fuente: Elaboración propia

Los ingredientes que serán ofrecidos como acompañamiento de la arepa paisa o santandereana son los siguientes:

Tabla 3: Ingredientes y acompañamientos

Categoría	Carnes	Verduras	Quesos	Otros
------------------	---------------	-----------------	---------------	--------------

Opciones	De res Pechuga de pollo Lomo de cerdo	Pimentón Cebolla cabezona Tomate	Doble crema Costeño	Guacamole Champiñones
Descripción	Porción de 100 gramos de carne desmechada	Porción de 70 gramos de verduras frescas	Porción de 70 gramos de queso	Porción de 70 gramos

Grupo #3	Bebidas
Producto	Características
Jugos	Naturales de mora, lulo y maracuyá. 250 mililitros
Gaseosa	Pequeña de 250ml o Personal de 350ml, productos Postobon (7 sabores disponibles)
Café	Late, capuchino, expreso, mochachino 250 mililitros
Té	Frio: Mr. Tea de limón o durazno de 330ml
Cerveza	Club Colombia dorada en botella
Malteadas	De chocolate, fresa y brownie 300 mililitros
Limonada natural	Limón, hielo, agua, azúcar morena. 250 mililitros
Otras bebidas calientes	Chocolate, Milo, agua de panela, agua aromática 250 mililitros
Agua	Brisa o Cristal de 380ml

Fuente: Elaboración propia

2.1.2 Necesidades que resuelve

Los clientes tienen una necesidad principal que es alimentarse, complementada con el interés de obtener un producto de muy buena calidad a un precio razonable en la seguridad de un establecimiento que cuenta con toda la normatividad legal.

El Museo de la Arepa cubre la necesidad de aquellas personas amantes de la arepa colombiana que no encuentran un lugar especializado que cumpla con todas las características anteriormente mencionadas y además cuente con variedad de productos y un ambiente agradable, cómodo y muy placentero. Así mismo, también resolvemos la necesidad de aquellos turistas nacionales y extranjeros que realizan recorridos por este sector y buscan un lugar que ofrezca cultura y gastronomía colombiana en un solo lugar.

2.1.3 Aspectos diferenciales

Buscamos ser la mejor propuesta de arepas colombianas de la ciudad con los siguientes aspectos diferenciales:

- **La mejor arepa:** Vamos a ofrecer a nuestros clientes un producto de excelente calidad al contar con un personal altamente calificado y preparado, utilizar los mejores ingredientes, realizar todas las preparaciones de acuerdo a la receta tradicional de cada región sin dejar de darle un sello propio para ofrecer las arepas colombianas de mejor sabor, las más frescas y que brinden a nuestros clientes satisfacción en cuanto a la relación calidad-precio.

- **Concepto de museo:** Queremos lograr un ambiente de esparcimiento diferente y agradable para nuestros comensales por lo que conceptualmente el restaurante se parecerá a un museo caracterizado por los siguientes elementos que nuestros clientes podrán apreciar:

- Cada mes se realizaran exposiciones de artistas urbanos de la localidad con temáticas diferentes.
- Presentaciones musicales y de danza los días viernes y sábados.
- Decoración, cuadros e infogramas relacionados a la riqueza gastronómica de las regiones y en especial al maíz, como producto base de la mayoría de nuestras preparaciones.

Todo esto acompañado de un excelente servicio al cliente, comodidad y espacios agradables.

El museo de la Arepa será reconocido como uno de los lugares gastronómicos imperdibles para ir a conocer en Bogotá, queremos alcanzar una fama mítica, convirtiéndonos en un restaurante que resalte la arepa como uno de los iconos de nuestra gastronomía, y el arte y la cultura colombiana. Queremos que para cada visitante El Museo de la Arepa, represente algo específico y muy especial.

2.1.4 Nuevos productos y servicios

En un futuro tenemos planeado adicionar nuevos productos con el fin de ofrecer mayor variedad de arepas de la mayoría de regiones del país entre las cuales:

- **Arepa de choclo:** Corresponde a otra variedad de arepa típica paisa, su base principal es el choclo o mazorca de maíz tierno molido.
- **Arepa de yuca:** Compuesta de yuca, harina pan, mantequilla, leche y queso. Se sirve con queso, hogao o guacamole por encima
- **Arepa de anís:** Típica del Cesar, es una arepa frita a cuya masa se agrega panela o azúcar y anís.

Así mismo, más adelante podemos incluir más opciones de ingredientes para acompañar como el chorizo, el chicharrón y otro tipo de verduras o guisos.

En cuanto a los servicios ofrecidos, más adelante se evaluará incluir:

- **Venta de ingredientes** naturales para preparación de arepas en casa.
- **Clases de cocina** para preparación de arepas enfocada principalmente a extranjeros y/o turistas.

2.2 Mercado

2.2.1 Ámbito geográfico

La característica fundamental que determina el alcance comercial de El museo de la Arepa es la población flotante de la zona de influencia del proyecto. Siendo así, el alcance es bastante amplio y se puede justificar mediante las siguientes cifras:

La zona de influencia será la zona centro de la ciudad que cuenta con 1.730 hectáreas que representan el 5% del área urbana de la ciudad, compuesta por 4 Localidades: La Candelaria, Santa Fe, Los Mártires y Teusaquillo, 9 Unidades de Planeamiento Zonal, 63 barrios, una población residente de 259.580 (3.4% de Bogotá) y una población flotante de 1.707.745. (Secretaría Distrital de Planeación, 2016)

El restaurante estará ubicado más específicamente en el corazón de los barrios La Concordia y La Catedral en la localidad de la Candelaria la cual cuenta con una infraestructura física para el desarrollo de la actividad laboral, académica y, especialmente turística, al poner en evidencia su legado colonial y ofrecer centenares de lugares muy visitados por propios y visitantes.

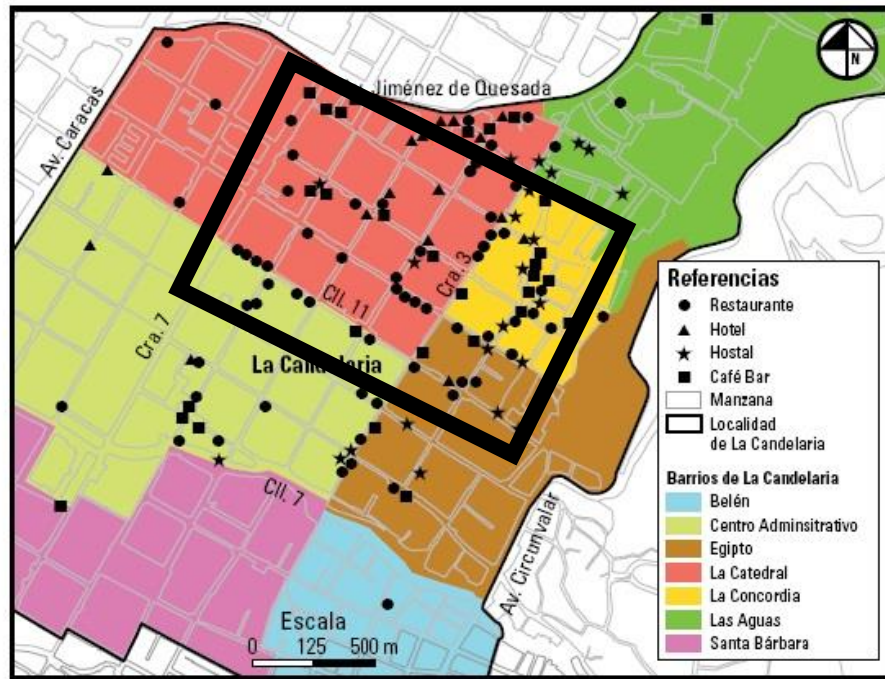
De esta manera, La Candelaria es una localidad que, aparte de tener una población residente de 25.000 según el censo del DANE del 2005, cuenta con una población flotante de aproximadamente 500.000 personas, que la concurren diariamente debido a sus rutinas de trabajo, estudio y turismo, generando una dinámica socio-espacial interesante y reflejando la formación de diferentes interacciones, agrupamientos sociales y espacios de sociabilidad.

Esta población flotante equivale a un promedio de 20 personas que ingresan diariamente por cada residente, siendo una de las más altas de toda la ciudad, debido a las características de la localidad de ser centro administrativo y albergar un gran número de universidades e instituciones educativas y cientos de atractivos turísticos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que hay épocas del año en las que ingresa un mayor o menor número de personas, por lo que esta variación periódica o estacionalidad se verá reflejada en la proyección de ventas, con una disminución en los meses de diciembre, enero, junio y julio, ya que a pesar de que son meses donde el turismo se incrementa también coincide con la salida a vacaciones de todos los estudiantes del sector. Por lo anterior, tomaremos como supuesto para realizar las proyecciones una disminución del 15% en el número de clientes por hora.

Según el diagnóstico cultural y artístico la población flotante se puede caracterizar por barrios (Morales, 2007):

- Las Aguas y La Concordia: Estudiantes y turistas.
- Centro Administrativo, Egipto y Catedral: Funcionarios públicos y turistas.

Ilustración 2: Barrios de La Candelaria



Fuente: Revista Colombiana de Geografía – U. Nacional

El total del mercado es inmenso comparado con la capacidad productiva que tiene el proyecto (Ver estimativos de ventas). La proporción de mercado al que aspiramos en cantidad de personas es aproximadamente de 4.947 clientes al mes para el primer año, que corresponde a un 0.94% del total de la población fija y flotante de la localidad. Para el tercer año se atenderán alrededor de 8.139 clientes al mes, que corresponden a un 1.55%.

2.2.2 Público objetivo

El público objetivo de El Museo de la Arepa son las familias colombianas, grupos de amigos y turistas nacionales y extranjeros que visitan el sector de La Candelaria. Sin embargo, esta definición se queda corta en cuanto a segmentación se refiere, así que para fragmentar nuestro mercado analizamos las siguientes variables o criterios:

Tabla 4: Segmento de mercado

Segmento de mercado	Trabajadores, estudiantes y turistas de la localidad de La Candelaria, en la ciudad de Bogotá.		
Tipo de cliente	#1 Trabajadores	#2 Estudiantes	#3 Turistas
Variables			
Demográficas	Hombres, mujeres y transgénero de cualquier raza y apariencia étnica, nacionales o extranjeros. Residen o concurren diariamente a la localidad de La Candelaria debido a sus rutinas de trabajo o estudio.		Se hospedan o visitan la localidad de La Candelaria debido a sus planes vacacionales.
Socio-económicas	Jóvenes profesionales y técnicos, tienen una alta capacidad económica. Ingresos constantes	Estudiantes universitarios con poder adquisitivo mediano, pero que debido a su gran número en la localidad son clientes potenciales para el consumo.	Mediano y alto poder adquisitivo, ingresos constantes.
Psicográficas	<p>Sus costumbres y gustos están ligados a la gastronomía nacional de tradición. Le gusta comer productos deliciosos, con un toque tradicional y naturales.</p> <p>Tiene afinidad por la cultura colombiana.</p>		Le interesa tener experiencias gastronómicas diferentes que les permitan probar los productos insignias de nuestra cocina al mismo tiempo que conocen la cultura colombiana.
	<p>Destinan parte de sus ingresos mensuales a comer en sitios turísticos- gastronómicos. Este consumidor se define como una persona que le gusta tener experiencias nuevas. Le interesan los lugares que ofrecen un ambiente diferente y acogedor pues busca compartir un rato agradable con familia y amigos y salir de su rutina. No cuentan con mucho tiempo para hacer preparaciones en casa.</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de 85 encuestas

2.2.3 Cliente y consumidor

Los participantes que tienen una relación en el acto de visitar el Museo de la Arepa y comprar nuestros productos son:

Tabla 5: Cliente y consumidor

Tipo de cliente Actores	#1 Trabajadores o estudiantes	#2 Turistas
Influenciadores	Padres, amigos y compañeros de trabajo y/o de estudio. Estos recomiendan lugares a los que han ido y se sintieron satisfechos o cuentan sobre sitios que han escuchado y les llama la atención.	Amigos, compañeros de viaje, guías turísticos. Ellos recomiendan lugares de acuerdo a lo que el turista quiere conocer y/o sitios insignia de la ciudad a los cuales no pueden dejar de ir.
Compradores	Personas que residen, trabajan o estudian en el sector de La Candelaria. Ellos entran al lugar, lo conocen, prueban los productos, comparten un rato con familiares o amigos y recomiendan el lugar si les gustó.	Turistas que están visitando La Candelaria. Ellos entran al lugar, lo conocen, prueban los productos, comparten un rato con familiares o amigos y recomiendan el lugar si les gustó.
Consumidores	Trabajadores o estudiantes del sector	Turistas que visitan el sector

Fuente: Elaboración propia a partir de la elaboración de 85 encuestas

2.2.4 Situación del mercado

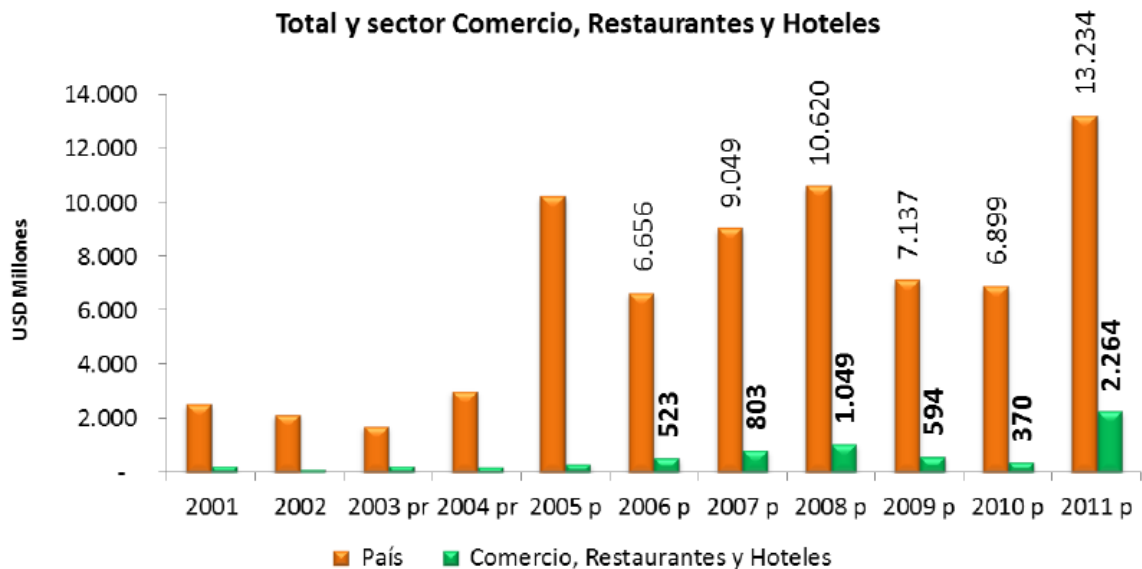
Según un informe de la firma Euromonitor International, después de Moscú, Sao Paulo, Shangai y Mumbai, Bogotá ocupa el noveno lugar de las ciudades con grandes mercados de consumo, con suficiente nivel de ingresos de los hogares y de proporción de estos con ingresos medios (más de 10.000 dólares al año), que les permiten mantener importantes niveles de crecimiento económico. Esto, gracias a que durante el 2013 el ingreso promedio por hogar superó los 25.200 dólares (un poco más de 48 millones de pesos actuales) y a que cerca del 70 por ciento de los hogares tuvieron un ingreso superior a los 10.000 dólares en ese mismo año (unos 1,58 millones de pesos al mes).

Sobre Bogotá, Euromonitor International destaca que es un centro clave de negocios y de comercio en Colombia, ya que solamente en el 2011 representó el 29 por ciento del PIB del país y acogió 8,8 millones de habitantes. (El Tiempo, 2015)

Dichas afirmaciones generan un ambiente propicio para la creación de empresas e inversión en la capital. Hablando propiamente del sector del turismo y comercio que es donde está inmersa la industria gastronómica, se puede decir que esta, junto con los hoteles ha tenido un crecimiento importante y muy positivo en la economía colombiana, especialmente en Bogotá, que es donde se encuentran los grandes conglomerados (Figueredo Molina).

El Ministerio de Comercio, industria y turismo reporta datos del sector gastronómico y hotelero en el país, y se puede observar la relevancia que tienen estos en la economía, además de ver su crecimiento contante durante los últimos años.

Gráfica 1: Total y Sector Comercio, Restaurantes y Hoteles



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Recientemente, la industria gastronómica ha mostrado una gran aceleración en su crecimiento. La industria movió alrededor de \$ 24 billones en 2012 que corresponde a un 9,08% de crecimiento respecto al año anterior según datos de la revista especializada LA BARRA.

Según Claudia Hernández, directora ejecutiva de ACODRES, la gastronómica ocupa el décimo puesto entre los sectores económicos que aportan al PIB colombiano, lo cual muestra su relevancia económica incluso por encima de las comunicaciones y educación (Republica, 2013).

La importancia de esta industria y su crecimiento tiene su origen en la dinámica que ha tomado la familia colombiana, así lo explica el director de la revista la barra Mariano Arango Londoño “Además de que no se está invirtiendo en rubros básicos como vivienda, alimentación y transporte, hay hechos sociales que están cambiando el hábito de consumo. El primero es que como las dos cabezas de familia trabajan, no hay un responsable de la alimentación familiar, razón por la cual acuden a la comida a domicilio y a los restaurantes. El segundo, es que la lentitud en el desplazamiento dentro de las ciudades reduce el espacio para las labores del hogar, y así es como se ve impulsado el consumo en los restaurantes”, por esta razón, y el incremento del mercado la cantidad de restaurantes para el año 2012 aumento entre el 6% y el 12% (El País, 2012).

2.3 Competencia

Realizamos un recorrido por la localidad, especialmente por los barrios Centro Administrativo, La Catedral, La Concordia, Las Aguas y Egipto debido al elevado tránsito de población flotante y a la concentración de actividades culturales, laborales y académicas, con el fin de conocer el mercado de la arepa en este sector y poder conocer la opinión de nuestro segmento objetivo. A continuación hacemos la descripción de nuestros competidores directos e indirectos más relevantes:

2.3.1 Descripción de los competidores y servicios sustitutos

Tabla 6: Competidores directos e indirectos

Competidores directos
A pesar de que la propuesta de servicio de restaurante planteada es totalmente distinta a la ofrecida actualmente, tomaremos a los locales que venden arepa en este sector como nuestros competidores directos dado que el producto es similar.

1. Puerto Arepa de la Primera

Es un local ubicado en la Carrera 1 #21-22, al frente de uno de los edificios de la Universidad de los Andes, en el barrio Las Aguas. En este establecimiento la arepa es el producto principal y se ofrecen sencillas con jamón y/o queso y también rellenas con distintos ingredientes, los precios rondan entre los \$1500 y \$4000 COP. Así mismo ofrece desayunos y almuerzos. Se caracteriza por contar con precios bajos, un ambiente simple y preparaciones de tipo casero.



2. Sitio Casa Candelaria, Parrilla & Ron y Juan Chocolate

Estos tres establecimientos pueden ser agrupados en un solo tipo de competidor debido a sus características similares: son restaurantes que ofrecen un menú para almorzar con distintas opciones, entre esas, la arepa rellena y se encuentran ubicados a una o dos cuadras de la Universidad Externado de Colombia. Los precios de las arepas rondan entre los \$5000 y \$10.000 COP. Son restaurantes con un ambiente modesto y un servicio sencillo dirigido a jóvenes universitarios.



3. Arepas Rellenas donde Fercho

Es un local pequeño que únicamente ofrece arepas rellenas y se encuentra ubicado a dos cuadras de la Universidad del Rosario con precios entre los \$3.500 y \$6000 COP. No cuenta con comedor, su servicio es simple y los precios son bajos.



Competidores indirectos

1. Café Casa Galería y The Corner Twelve

Los cafés galería de la zona cuentan como un competidor indirecto debido a que dentro de los acompañamientos del café, su producto principal, ofrecen arepa con queso o arepa boyacense pero sobre todo productos de panadería, pastelería y amasijos típicos colombianos. Además cuentan con un ambiente similar al que queremos ofrecer. Los precios de estos productos rondan entre los \$2000 y \$8000 COP.



Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Comparación con la competencia

A continuación hacemos una descripción general de las ventajas y desventajas de los competidores directos y servicios sustitutos en base a las necesidades de nuestro segmento y el perfil de nuestros clientes:

Tabla 7: Tabla comparativa con competidores directos y servicios sustitutos

Tabla comparativa	Ventajas	Desventajas
Competidores directos	<ul style="list-style-type: none"> - Precios asequibles y atractivos - Ubicación cercana a universidades - Velocidad en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con medios de interacción virtual como páginas web y/o redes sociales - Presentación poco llamativa del producto - Calidad baja-media del producto, insumos de baja calidad - Pocas alternativas de pago - Ambiente simple y común, poca comodidad
Competidores indirectos	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios agradables - Buen servicio - Cuentan con algún medio de interacción virtual - Precios cómodos 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca variedad de arepas - Calidad media del producto - Lugares pequeños con poco espacio

Fuente: Elaboración propia

2.4 Precio

2.4.1 Variables de influencia para la fijación del precio

Para determinar el precio de venta de nuestros productos tuvimos en cuenta variables como el precio de referencia de la competencia, el perfil de nuestros clientes, el costo de los productos y el valor agregado o el diferencial que ofreceremos. A continuación se detalla cada una de ellas:

Precio de referencia de la competencia

Tabla 8: Precio de referencia competencia

Producto competencia	Precio promedio de la competencia
Arepa tradicional con queso	\$2.500
Arepa rellena (1 ingrediente)	\$5.000
Arepa rellena (2 ingredientes)	\$6.000
Jugos	\$3.000
Gaseosa pequeña	\$2.500
Gaseosa grande	\$3.000
Café	\$3.350
Té frío	\$2.500
Cerveza	\$4.300
Malteadas	\$5.000
Limonada natural	\$2.500
Otras bebidas calientes	\$2.880
Agua	\$2.700

Fuente: Elaboración propia

Se tomaron los precios promedio de los productos que más se pueden relacionar a los que vamos a ofrecer, dado que para algunos no encontramos competencia directa que actualmente los ofrezca. Estos precios promedio fueron hallados teniendo en cuenta los siguientes competidores: Puerto arepa de la primera, Sitio Casa Candelaria, Arepas rellenas Donde Fercho, Parrilla & Ron, Juan Chocolate, Rosita restaurante, Café Casa Galería, The corner twelve.

Costo de los productos

Al realizar la descripción de requerimiento de materias primas para la producción de 100 unidades de cada producto (ver anexo 9.1.1) obtuvimos los siguientes costos variables unitarios:

Tabla 9: Costos variables unitarios

Producto	Costo variable unitario	Producto	Costo variable unitario
Arepa paisa	\$514	Porción champiñones	\$350
Arepa santandereana	\$1.104	Agua	\$458
Arepa boyacense	\$898	Jugos	\$733
Arepa costeña de huevo	\$1019	Gaseosa pequeña	\$433
Arepa santafereña	\$996	Gaseosa grande	\$1.033
Porción carne de res	\$1.400	Café	\$700
Porción carne de cerdo	\$2.400	Té frío	\$708
Porción pechuga de pollo	\$1.085	Cerveza	\$1610
Porción pimentón	\$140	Malteadas	\$1.200
Porción cebolla cabezona	\$112	Limonada natural	\$400
Porción tomate	\$140	Chocolate	\$1.000
Porción doble crema	\$700	Milo	\$1.200
Porción costeño	\$840	Agua de panela	\$200
Porción guacamole	\$245	Agua aromática	\$400

Fuente: Elaboración propia

Los cinco tipos de arepa que ofreceremos al público serán elaborados por nosotros mismos y no contaremos con proveedores de arepas ya listas, a pesar de que con esta opción los costos serían un poco más bajos, la idea de nuestro negocio es convertirnos en el punto de referencia de la arepa en Bogotá, ofreciendo productos con un sello propio.

Perfil de nuestros clientes y valor agregado

Nuestro cliente se caracteriza por ser una persona a la que le importa mucho sentirse cómodo en el lugar donde va a comer, sentir comodidad en cuanto al sitio y así mismo seguridad de que lo que va a comer es un producto con los mejores estándares de calidad. Por esta razón, nuestro cliente está dispuesto a pagar un poco más por un mejor producto y servicio y su capacidad adquisitiva se lo permite.

Nuestro valor agregado se encuentra principalmente en ofrecerle al cliente, además de un producto delicioso y de excelente calidad, toda una experiencia dentro de nuestro restaurante. La conceptualización tipo museo hará que nuestro comensal encuentre además de buena comida un lugar de esparcimiento y entretenimiento.

2.4.2 Determinación del precio

Después de analizar las variables presentadas anteriormente, decidimos que dado que el producto y el servicio que queremos ofrecer cuenta con estándares de calidad y de satisfacción del cliente más altos de lo que actualmente se ofrece en nuestra zona de influencia hemos decidido aumentar entre un 20% y un 40% el precio de los productos, frente a nuestra competencia. Siendo así los precios se fijarían de la siguiente manera:

Tabla 10: Precio de venta productos

Producto	Precio base*	Precio de venta	Producto	Precio base*	Precio de venta
Arepa santafereña	\$3.360	\$4.000	Jugos	\$3.192	\$3.800
Arepa costeña de huevo	\$3.360	\$4.000	Gaseosa pequeña	\$2.100	\$2.500
Arepa Boyacense	\$3.360	\$4.000	Gaseosa grande	\$2.940	\$3.500
Arepa paisa	\$2.520	\$3.000	Café	\$3.024	\$3.600
Arepa santandereana	\$2.520	\$3.000	Té frío	\$2.353	\$2.800
Arepa paisa o santandereana con 1 ingrediente	\$5.460	\$6.500	Cerveza	\$3.780	\$4.500
Arepa paisa o santandereana con 2 ingredientes	\$6.300	\$7.500	Malteadas	\$5.460	\$6.500
Arepa paisa o santandereana con 3 ingredientes	\$7.560	\$9.000	Limonada natural	\$2.520	\$3.000
Arepa paisa o santandereana con los ingredientes que quieran	\$10.080	\$12.000	Otras bebidas calientes	\$2.898	\$3.450
			Agua	\$2.100	\$2.500

Fuente: Elaboración propia

* Este es el precio percibido por El Museo de la Arepa después de IVA, con este precio base se realizaron los cálculos de proyección de ventas.

2.5 Distribución

2.5.1 Canales de distribución

La distribución será directa. No se contara con ningún tipo de intermediario para poner el producto final en manos del consumidor, pues se contara con un punto de venta con comedor, ubicado en la localidad de La Candelaria en la ciudad de Bogotá, donde el cliente tendrá la oportunidad de adquirirlas directamente y disfrutarlas en un espacio agradable con un excelente servicio. Al menos en la fase inicial (primer año) no se contara con la estrategia de domicilios.

2.6 Promoción y medios de publicidad

A continuación describimos las estrategias aplicadas a la promoción teniendo en cuenta el perfil de nuestros clientes:

2.6.1 Estrategias aplicadas

Primera fase

En la fase inicial del proyecto (primer año) El Museo de la arepa se enfocara en la utilización de los siguientes elementos para hacerse conocer y tener un acercamiento con el cliente:

a) Redes sociales: Fomentan la cultura de la participación a través de la información y organización por grupos de interés. Serán los medios más importantes para nuestra fase inicial porque nos permitirán acercarnos a nuestros clientes potenciales o prospectos.

Ventajas: Cercanía al cliente en tiempo real y facilidad de segmentación.

- **Instagram:** Es una red social mediante la cual se publicarán contenidos de relevancia para nuestros mercado objetivo.

- **Facebook:** En la fan page habrá contenido de interés diariamente promocionado en su mayoría mediante la publicidad segmentada de Hootsuite que tiene un valor de \$5 US mensuales.

Utilizaremos las siguientes tasas de conversión:

$$\frac{\text{Prospectos totales}}{\text{Visitantes totales}} * 100$$

$$\frac{\text{Clientes finales}}{\text{Total prospectos}} * 100$$

Queremos contar en promedio con 6.216 clientes al mes el primer año, por lo que nuestros objetivos en términos de conversión de clientes para este periodo son los siguientes:

- 40% de los visitantes de nuestras redes sociales se conviertan en prospectos y comiencen a seguirnos, compartir, dar me gusta comentar, contactar o preguntar por alguna información.
- 25% del total de prospectos vayan al restaurante y consuman nuestros productos.

Para lograr recurrencia de clientes también contaremos con estrategias de promoción por medio de nuestras redes sociales como por ejemplo: *por cada 3 visitas, llévate 1 arepa gratis con 3 ingredientes.*

b) Aparición plataformas/cuentas información gastronómica de la ciudad: Dentro de los primeros 3 meses de funcionamiento debemos aprovechar estas herramientas. Nuestro lugar puede hacer parte de forma gratuita de plataformas como CIVICO que cuentan con un modelo de crowdsourcing y con más de un millón de usuarios en la ciudad, que aportan para la construcción de la plataforma digital con más información comercial de Bogotá. Además de eso podemos ser partícipes en cuentas de crítica gastronómica en Instagram como BogotáEats que actualmente cuenta con más de 70.000 seguidores, según su creador Alejandro Escallón.¹ En ambos casos solo es necesaria una invitación a comer para que tanto un redactor de la plataforma de CIVICO como Alejandro visiten nuestro restaurante y luego comenten sobre el mismo en estos espacios de interacción virtual con miles de usuarios.

¹ Contacto vía mail

c) Aliados para posicionamiento: Este medio consiste en aliarnos con empresas enfocadas a realizar tours turísticos en la ciudad de Bogotá, que quieran brindarle al turista dentro del recorrido, una experiencia gastronómica diferente y darle a probar los productos insignias de la gastronomía colombiana.

Ventajas: Recomendación del lugar por parte de un influenciador experto en turismo.

d) Apertura oficial del Museo de la Arepa: Se darán a conocer nuestros productos por medio de muestras gratis a todos los early adopters y se contará con el primer show musical y de danza para atraer más a nuestros potenciales clientes.

Segunda fase

En una segunda fase contando con un mayor músculo financiero podremos adicionar las siguientes estrategias para promoción virtual:

a) Página web: Queremos convertirnos en un icono de la gastronomía de la ciudad, por lo tanto queremos ser encontrados con mayor facilidad por turistas nacionales o extranjeros que están planeando su recorrido turístico cuando visiten la ciudad y puedan encontrar en la página todos los productos y servicios, promociones del mes y un calendario de eventos. Aparte podremos generar showcasing y subirlo a nuestra página y generaremos un videoclip promocional sobre el lugar de 1 minuto (\$500.000) cotizado por la empresa de experiencia audiovisual DIIP STUDIO.

b) Promoción en motores de búsqueda: Posicionamiento en motores de búsqueda como SEO que filtra a través de palabras clave. Esto es importante puesto que es un medio que nos otorgará más visitas a nuestra página web.

Ventajas: Proceso dinámico, omnipresencia, atracción de tráfico cualificado.

c) Ser parte de la Asociación Zona C: Esta asociación es un canal de promoción de La Candelaria y de los establecimientos comerciales que la conforman. Ser miembro de Zona C nos brindaría beneficios de promoción por medio de redes sociales, la página web oficial y eventos organizados a lo largo del año, así mismo, tendríamos acceso a cursos de capacitación con distintos aliados como el SENA con miras a mejorar continuamente nuestros procesos.

Cabe resaltar que estos costos son fijos los primeros años, pero variarán en conformidad con el grado de aceptación del mercado y de nuevas estrategias que puedan tomarse más adelante como ser partícipes de **festivales gastronómicos** reconocidos en la ciudad de Bogotá, como Alimentarte, que se ha venido realizando desde hace 12 años y cuenta con la participación de más de 180.000 visitantes. (El Tiempo, 2015)

A continuación se proyecta la inversión para los años 1, 2 y 3:

Tabla 11: Requerimientos de publicidad

Fase	Estrategia	Objeto	Costo Unitario	Cantidad	Total anual
1	Redes sociales	Hootsuite (suscripción mensual)	\$13.000	12	\$156.000
	Aparición plataformas/cuentas	Invitación al restaurante	\$30.000/persona	2	\$60.000
	Aliados	Tarjetas de negocios	\$100.000/millar	1	\$100.000
		Transporte (gasolina)	\$76.000	12	\$912.000
	Evento apertura	Logística, show de entretenimiento	\$2'500.000	1	\$2'500.000
		Muestras de producto gratis x200	\$400.000	1	\$400.000
2	Página web	Página web	\$1'000.000	1	\$1'000.000
		Videoclip promocional	\$500.000	1	\$500.000
	Asociación Zona C	Cuota única de afiliación	\$200.000	1	\$200.000
		Mensualidad	\$60.000	12	\$720.000

Total Inversión año 1 (1era fase)	\$4'128.000
Total Inversión año 2 y 3 (1era fase + 2da fase – evento apertura)	\$3'648.000

Fuente: Elaboración propia

2.7 Proyección de ventas

Nuestros objetivos comerciales pueden definirse de la siguiente manera:

- Lograr un crecimiento en ventas mínimo del:

- 7% cada trimestre con respecto al periodo anterior durante los primeros 18 meses del proyecto hasta lograr una demanda mínima de 20 arepas por hora, que se alcanzara el séptimo mes del segundo año de operación.
- 7% bimensual con respecto al periodo anterior durante el séptimo mes del año dos y hasta el último mes del tercer año de operación hasta lograr un promedio de 26 arepas por hora.

- Posicionar El Museo de la Arepa como la mejor opción de arepas de la ciudad de Bogotá.
- Lograr abrir un local comercial adicional a los 5 años de operación de la empresa.
- Lograr ventas mínimas anuales de \$965'000.000 a partir del tercer año de operación.
- Lograr clientela frecuente y fidelizarla con la marca.

2.7.1 **Proyecciones de ventas anuales**

Para realizar las proyecciones de ventas, nos basamos en las cifras de dimensiones del mercado y los objetivos comerciales que se quieren lograr durante los primeros tres años. Así mismo se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

Horarios de servicio

- De lunes a jueves de 7:00am a 7:00pm
- Viernes y sábado de 7:00am a 9:00pm
- Domingos de 10:00am a 6:00pm

Cantidad total de horas de atención a clientes por semana: 84 horas

Capacidad del local: 90 clientes

Promedio de clientes

A partir de la observación realizada en 4 establecimientos de la competencia al medio día y en horas de la tarde, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 12: Promedio de clientes competencia

Competencia	Clientes por hora
Puerto Arepa de la Primera	46
Sitio Casa Candelaria	50
Juan Chocolate	35
Arepas rellenas Donde Fercho	32

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que el promedio de clientes arroja 40 por hora, las proyecciones se realizaron teniendo en cuenta un promedio de 15 clientes por hora para el año uno, 19 clientes por hora para el segundo año y 26 clientes por hora para el tercer año.

Al multiplicar el promedio de clientes por hora por el total de horas de atención a clientes por semana, nos arroja un promedio de 1.302 clientes a la semana y 5.208 clientes al mes para el primer año.

Porcentaje de participación de productos en total de unidades por línea

Las proyecciones se realizaron a partir de la siguiente hipótesis: con respecto a la línea de arepas, el 70% de las ventas corresponde al grupo de arepas típicas con adición con un promedio de precio base unitario de \$7.350. El 30% restante corresponde al grupo de arepas tradicionales con un precio base unitario de \$3.024. Esta decisión se tomó debido al enfoque de autoservicio y a la oferta atractiva para los clientes de acompañar sus arepas con ingredientes de la barra. En cuanto a la línea de bebidas, el 60% corresponde a bebidas propias y el 40% restante a la venta de bebidas de terceros.

De acuerdo a lo anterior, los **estimativos de ventas** son los siguientes:

Tabla 13: Proyecciones de ventas años 1,2 y 3

Proyecciones de ventas año 1 (2017)					
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
\$38'580.726	\$38'580.726	\$38'580.726	\$41'323.952	\$41'323.952	\$41'323.952
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$44'073.829	\$44'073.829	\$44'073.829	\$46'839.246	\$46'839.246	\$46'839.246

Proyecciones de ventas año 2 (2018)	\$698'763.563	Proyecciones de ventas año 3 (2019)	\$965'320.264
--	---------------	--	---------------

Fuente: Elaboración propia

Según la proyección, para el primer año se estiman unas ventas con un valor de \$512'453.259 millones de pesos.

3 PRODUCCIÓN Y CALIDAD

3.1 Producción

3.1.1 Proceso de elaboración y flujo de procesos

El negocio debe realizar varios procesos de manufactura por tratarse de un restaurante que ofrece alimentos preparados a la mesa. Sus tres procesos principales son de compras, transformación y venta. A continuación se describen:

Proceso de compras

El plan de compras está diseñado para organizar la recepción de los insumos y alistar su procesamiento en el menor tiempo posible. Este programa incluye un estimativo de veces en las que se deben hacer los pedidos a cada uno de los proveedores. Al iniciar la operación podrían haber algunas variantes por no tener una estabilidad en la demanda de nuestros productos, lo cual podría generar que tengamos que hacer compras más o menos veces de lo que esta propuesto. Este plan se debe ajustar periódicamente de acuerdo a las variaciones de la demanda.

Adicionalmente, este plan de compras permite organizarse en pagos a proveedores y generar menos desgaste en manejo de cartera. Los proveedores que aquí se nombran serán seleccionados debido a la calidad del producto, precio y facilidad de pago:

Tabla 14: Proceso de compras

Proveedor	Frecuencia de compra	Producto	Forma de pago
------------------	-----------------------------	-----------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

Plaza Corabastos	2 veces al mes	Champiñones	Efectivo
Plaza de palo quemao	2 veces al mes	Quesos	Crédito 30 días
Bodegas San Martin Hipercentro de Carnes	2 veces al mes	Carnes	Crédito 30 días
Postobon - FEMSA	4 veces al mes	Gaseosas	Efectivo
Plaza Corabastos	2 veces al mes	Frutas, verduras y vegetales	Efectivo
Papelería	1 vez al mes	Papelería	Efectivo

Proceso de transformación

El proceso de transformación en un restaurante es esencial dado que no se venden los productos tal cual como se compran, sino que deben ser sometidos a una serie de cambios y procesos como cocción, porcionamiento, corte, congelación, entre otros, para que posteriormente sean utilizados en alguna receta.

El Museo de la Arepa cuenta con varios procesos de transformación ya que requiere de diversos productos procesados como las porciones de proteínas. Dado que para cada producto se requieren procesos de transformación diferentes, se va a ilustrar en general el flujo del proceso.

Tabla 15: Proceso de transformación

Proceso	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Detalle	Compra de insumos	Transformación de insumos	Almacenamiento de producto elaborado	Ingreso a inventario
Ejemplo	Maíz pelado blando Sal Mantequilla Lejía	Se lava el maíz, se deja dos horas en agua, luego se pone a hervir con la lejía colada por 30 minutos. Dejar enfriar y retirar la cascara del maíz, lavar y retirar la lejía. Moler el maíz y agregar sal y mantequilla	Se almacenan en congelación las porciones procesadas para su posterior uso. En este caso se utilizará la masa para la preparación de la arepa santandereana	Las porciones procesadas entran al control de inventarios y stocks máx.-min, y solo deberán salir si se realiza una venta.

Fuente: Elaboración propia

El proceso de manufactura es uno de los puntos críticos y más importantes del negocio, ya que requiere de la aplicación de todas las normas sanitarias para evitar cualquier inconveniente de calidad del producto al momento de la venta.

Proceso de venta

El proceso de venta empieza mediante la solicitud del cliente a través de la barra que será traducida a una orden escrita con la cual la cocina podrá empezar su proceso de entrega de los productos. Las arepas serán elaboradas constantemente sin depender de una orden con el fin de tener el producto rápidamente para la entrega a la hora de que el cliente haga el pedido.

Tabla 16: Proceso de venta

Proceso	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Detalle	Orden de pedido confirmada y pago	Entrega arepa	Entrega bebidas y/o acompañamientos	Salida del inventario
Ejemplo	Un cliente se acerca a la barra, realiza la orden y hace el pago de su pedido en efectivo o tarjeta débito o crédito.	Se prepara la arepa que el cliente solicita para su posterior entrega de acuerdo a los estándares establecidos (montaje, temperatura, calidad)	Si es el caso, el cliente se acerca a la barra y escoge los ingredientes con los que quiere acompañar su arepa y luego recibe su bebida.	Se le da salida en el inventario a la cantidad de insumos utilizados para el producto entregado

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Tecnologías necesarias

La tecnología a utilizar será de tipo moderno. Esta escala de modernidad tecnológica hace referencia a aquella producida en las últimas décadas, no es la más avanzada pero aún son inventos considerados como modernos pues datan de los años setenta. A continuación, algunos ejemplos de la tecnología moderna a utilizar:

- Elementos de cocina industrial como máquina de café, licuadoras, barras de autoservicio.

- Computador, elementos de oficina, internet

3.1.3 Gestión de inventarios (stocks)

Para los inventarios se ha establecido una política de stocks máximos y mínimos que permiten garantizar que siempre habrá producto disponible para la venta. El método de control que se utilizara será PEPS.

Tabla 17: Gestión de inventarios

Insumo elaborado	Stock mínimo	Stock máximo
Masa lista para arepa paisa	100	150
Masa lista para arepa santandereana	100	150
Masa lista para arepa santafereña	52	120
Masa lista para arepa de huevo	52	120
Masa lista para arepa boyacense	52	120
Porción carne de res desmechada	70	150
Porción pechuga de pollo desmechado	70	150
Porción chorizo	70	150
Porción pimentón picado	70	150
Porción cebolla picada	70	150
Porción rodajas tomate	70	150
Porción queso doble crema	70	150
Porción queso costeño	70	150
Porción guacamole	70	150
Porción champiñones	70	150
Bebidas	70	120

Fuente: Elaboración propia

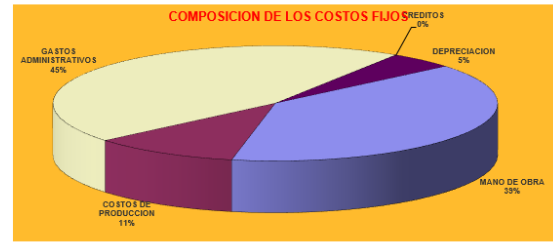
Dado que los insumos utilizados son perecederos aun cuando se someten a los mejores procesos de almacenamiento, es conveniente utilizar el método PEPS para asegurar la buena rotación y calidad de los productos.

La política de inventarios deberá ser revisada y ajustada de acuerdo a la demanda de los productos.

3.1.4 Costos indirectos y margen de contribución

Tabla 18: Composición de los costos fijos

COMPOSICION DE LOS COSTOS FIJOS		
TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	\$ 7.582.157	\$ 90.985.884
COSTOS DE PRODUCCION	\$ 2.066.667	\$ 24.800.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 8.542.200	\$ 102.506.400
CREDITOS	\$ -	\$ -
DEPRECIACION	\$ 919.349	\$ 11.032.190
TOTAL	\$ 18.191.024	\$ 229.324.474



Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

Los costos y gastos fijos del primer año, ascienden a \$229'324.474, se destinan \$90'985.884 COP para mano de obra, se establecen \$24'800.000 COP en costos de producción, se calculan \$102'506.400 para gastos administrativos, no se estudian créditos. Se contabilizan \$11'032.190 COP para depreciación.

Tabla 19: Margen de contribución

MARGEN DE CONTRIBUCION									
PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION	CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL	
Arepa paisa	2.520	514		358	872	1.648	65,40%	0,92%	0,60%
Arepa santafereña	3.360	996		477	1.473	1.887	56,16%	3,28%	1,84%
Arepa de huevo	3.360	1.019		477	1.496	1.864	55,47%	3,28%	1,82%
Arepa santandereana	2.520	1.104		358	1.462	1.058	41,99%	0,92%	0,39%
Arepa boyacense	3.360	898		477	1.375	1.985	59,07%	3,28%	1,94%
Arepas con adiciones: 1 ingrediente	5.460	1.215		775	1.990	3.470	63,55%	9,99%	6,35%
Arepas con adiciones: 2 ingredientes	6.300	1.955		895	2.850	3.450	54,77%	15,36%	8,42%
Arepas con adiciones: 3 ingredientes	7.560	2.697		1.074	3.771	3.789	50,13%	18,44%	9,24%
Arepas con adiciones: todos	10.080	7.885		1.431	9.316	764	7,58%	18,44%	1,40%
Bebidas propias frías	3.724	778		529	1.307	2.417	64,91%	9,54%	6,19%
Bebidas propias calientes	2.927	700		416	1.116	1.811	61,88%	7,50%	4,64%
Bebidas terceros	2.654	849		377	1.226	1.428	53,81%	9,06%	4,88%
							ANO 2	100,00%	47,69%

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

El margen de contribución de la empresa es 47,69% lo cual se interpreta así: por cada peso que venda la empresa se obtienen 48 centavos para cubrir los costos y gastos fijos de la empresa y generar utilidad. El producto con mayor margen de contribución es arepa paisa, arepas con adiciones: todos es el producto de menor margen de contribución.

3.2 Control de calidad y proceso de mejora

El pilar fundamental de El Museo de la Arepa respecto a la calidad tanto del producto como del servicio es la retroalimentación, pues de esta manera nos aseguramos de estar construyendo y entregando el valor que nuestros usuarios demandan. A través de la retroalimentación podemos mejorar el servicio de manera rápida y precisa. Los medios por los cuales los usuarios podrán comentar sobre nuestro producto y servicio serán:

- **Presencial:** Al momento de finalizar el servicio y de que el cliente haya terminado de consumir el producto, nuestro personal siempre preguntara a nuestro comensal su opinión respecto a ambos aspectos y estas serán consignadas en un libro de sugerencias.

- **Formulario de comentarios página web:** Espacio para que nuestros clientes puedan dejar sus quejas, sugerencias, reclamos y/o felicitaciones respecto a nuestro restaurante.

- **Email:** recolección de retroalimentación a través de la cuenta oficial de El Museo de la Arepa.

- **Redes sociales:** Interacción directa con los usuarios a través de las redes sociales de El Museo de la Arepa.

Todos los comentarios de retroalimentación que recibamos a través de los diferentes canales, serán revisados al final de cada mes para plantear acciones de mejora y llevarlas a cabo en el mes próximo.

3.2.1 Política de calidad

El Museo de la Arepa, por ser un negocio de alimentos preparados al público, debe contar con una supervisión constante que permita evaluar el cumplimiento de las normas sanitarias requeridas, además de los estándares establecidos en las recetas y el modelo de servicio. Para lograrlo, se establecen las siguientes medidas y herramientas que permitan seguridad alimentaria y sobre todo satisfacción de nuestros clientes.

- **BPM:** Todos los empleados de la empresa deberán tener un curso de manipulación de alimentos que certifica que conocen y aplican las buenas prácticas de manufactura para alimentos

en cualquier proceso. Este documento es obligatorio para todas las personas que trabajan con alimentos y debe ser renovado cada año. Para obtenerlo, se debe participar de un curso teórico de 6 horas, dictadas por una persona certificada.

- **Exámenes médicos:** todos los empleados de la empresa deben realizarse exámenes médicos de laboratorio microbiológico para certificar que son aptos para trabajar con alimentos sin perjuicio a las demás personas.

- **Norma Técnica Sectorial:** aunque no es obligatoria su aplicación, se tendrá en cuenta las NTS para establecimientos gastronómicos-USNA del 1 al 11 que reúnen la mayoría de parámetros con los que debe contar un restaurante para su buen funcionamiento.

- **Concepto sanitario:** Se debe contar con el concepto sanitario favorable por parte de una institución certificadora en Bogotá. Este concepto sanitario certifica que el restaurante cumple con todos los parámetros legales en cuanto a infraestructura y procesos para operar como establecimiento de alimentos abierto al público. El no contar con este documento puede ocasionar sellamiento permanente del establecimiento o multas.

- **Receta estándar:** Se evaluará la elaboración de las recetas estándar para corroborar que los funcionarios las realicen sin generar cambios notables en presentación, sabor y calidad.

- **Trazabilidad de no conformidades:** Cuando se genere una queja escrita o verbal, se procederá a indagar para poder identificar donde estuvo el origen de la falla. Se deberá documentar que se hizo para evitar que se repita dicha queja y se entregará una respuesta formal al cliente, con el fin de extender nuestra preocupación y ánimo de mejorar para el cliente.

3.3 Equipos e infraestructura locativa

3.3.1 Equipos e infraestructura necesarios

La planta física debe contar con un requerimiento de área total de 68 metros cuadrados distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 20: Área planta física

Espacio	Área
Baño empleados	3 mts ²
Área de recepción de productos	6 mts ²
Área de procesos	6 mts ²
Bodega	2 mts ²
Cocina	10 mts ²
Comedor	25 mts ²
Administración	4 mts ²
Caja – barra ingredientes	6 mts ²
Baños clientes	6 mts ²
Total área	68 mts²

Fuente: Elaboración propia

Aun no se ha definido el local comercial, pero después de consultar el valor promedio de un arriendo en esta zona se estima pagar \$1'200.000. En cuanto a servicios se estima pagar \$970.000 aproximadamente.

Para la identificación de necesidades de maquinaria y equipos se tomaron tres periodos de inversión que son:

- Año 1: inversión inicial
- Año 2: Trimestre 1
- Año 3: Trimestre 1

El año 1 es el periodo en el cual se realiza la inversión más grande, debido a que se deben comprar todos los activos imprescindibles para la operación, como lo son el menaje, el mobiliario y todos los equipos de cocina industrial (ver anexo 9.1.2). Esta inversión debe ser de **\$70'507.952** de pesos aproximadamente y deberá ser cubierta por los socios.

En el año 2 se hará una inversión de **\$19'570.000**, la cual está representada principalmente en la adquisición de herramientas tecnológicas para mejorar procesos de facturación y en la adecuación del espacio interior del local y de una terraza con un jardín vertical.

En el año 3 se realizara una inversión en equipos de **\$6'500.000** que corresponde a mejora de herramientas de cocina y la adecuación de una tarima pequeña para poder contar con presentaciones de artistas dentro del restaurante.

El proyecto en su totalidad tiene necesidades de maquinaria y equipos por **\$96'577.952** aproximadamente. Para el simulador financiero suministrado por la Cámara de Comercio, se agruparon los activos en Equipos, Muebles y enseres y Comput.Admon. con el fin de simplificar los datos ingresados.

3.4 Seguridad en el trabajo y medio ambiente

3.4.1 Normativa de prevención de riesgos

Tabla 21: Acciones prevención de riesgos

Siniestro u objeto	Acción preventiva	Valor estimado
Daño por falla de los equipos y maquinaria, incendio y perjuicios a empleados	Seguro para los equipos, maquinaria y empleados (considerando la depreciación de los equipos cada 5 años)	\$100.000 mensuales (Sura)
Terremoto o inhabilidad del restaurante por riesgos de infraestructura	Seguro de infraestructura para la casa lote que se arriende	\$100.000 mensuales (Sura)
Señalización de rutas de emergencia	Comprar y realizar el mapa de evaluación respectivo	\$150.000 pago único
Botiquines de primeros auxilios	Comprar botiquines y situarlos en zonas estratégicas	\$500.000 pago único
Desperdicio de agua	Comprar filtros de agua	\$50.000 pago único
Desperdicio de luz	Comprar bombillos ahorradores	\$100.000
Total mensual		\$300.000
Total gastos únicos		\$700.000

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Prevención ambiental y productos contaminantes

En cuanto a la reglamentación sanitaria seguiremos las disposiciones de la resolución 2674 de 2013 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social, específicamente las del capítulo VIII Restaurantes y establecimientos gastronómicos. Así mismo, implementaremos las siguientes acciones de prevención ambiental:

- Utilización de bombillos ahorradores de energía.
- Realización de auditorías de energía
- la comunicación de la empresa se realizara en su totalidad de manera virtual.
- cualquier tipo de residuo de papelería será reciclado.
- el ruido producido por El Museo de la Arepa conservara un rango entre 10 y 100 decibeles.
- En su mayoría la publicidad se efectuara de forma virtual.
- El uso del agua estará controlado por filtros ahorradores-
- los productos de limpieza serán eco amigables.
- Incentivaremos en nuestros empleados el uso de medios alternativos de transporte.
- La empresa participara en iniciativas locales ambientales-
- Dependiendo de la función, el empleado tendrá la posibilidad de tele asistir al trabajo para disminuir el impacto de su traslado.

4 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1 Planificación y programación

4.1.1 Planificación de ventas

A continuación se presenta el cronograma de actividades de la fase inicial (Año 1) alineado al cumplimiento de las proyecciones de ventas:

Cronograma de actividades

Tabla 22: Cronograma de actividades

Objetivos	Metas	Actividades	Fase previa			
			T.1	T.2	T.3	T.4
Consolidación del proyecto	Desarrollo idea	Concepción de la idea				
		Validación por medio de entrevistas				
		Asesoramiento UR Emprende				
		Desarrollo del plan de negocios				
	Formalización del negocio	Búsqueda del lugar				
		Definición de proveedores y personal				
		Constitución de la empresa				

Objetivos	Metas	Actividades	Primera fase (Año 1)			
			T.1	T.2	T.3	T.4
Reconocimiento del Museo de La Arepa en la zona	Inicio procesos de producción y venta	Compra insumos				
		Adecuación del local				
		Desarrollo evento inaugural				
		Elaboración de productos de acuerdo a meta de ventas				
	Aplicar estrategias de mercadeo	Difundir contenido relevante en redes sociales				
		Invitación a críticos gastronómicos de la ciudad al restaurante				
		Realizar visitas a posibles aliados				
Definir nivel de aceptación inicial de los clientes	Analizar niveles de demanda de los productos	Comparación meta planeada versus meta ejecutada				
		Definir productos con mayor demanda				
	Recibir retroalimentación de los clientes	Iniciar recolección de feedback de los clientes				
		Analizar información y definir puntos de mejora y acciones puntuales a implementar				
Mejoras y estandarización de procesos de	Análisis estrategias de mercadeo usadas	Definir indicadores de evaluación				
		Analizar niveles de eficiencia de las estrategias ejecutadas				

acuerdo a lo observado	Re-planeación de las actividades de acuerdo a lo vendido	Definir nueva estrategias ajustadas a la meta alcanzada hasta el momento y a la que se quiere alcanzar al final del periodo				
		Ejecutar nuevas estrategias				

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Planificación de producción

El programa de producción de El Museo de la Arepa está compuesto en dos fases descritas de la siguiente manera:

Producción de insumos elaborados (Fase 1)

Esta fase consiste en la preparación de los insumos que se deben procesar previamente para ser usados en la elaboración de las arepas y en la entrega de los ingredientes para que estén listos en la barra en el momento en que el cliente este realizando la compra y haciendo la elección de los mismos.

Estos se deben producir en unos niveles máximos y mínimos independientemente de la demanda, aunque la política de stock se establece de acuerdo a los niveles de ventas. Los insumos elaborados deben permanecer en stock disponibles para cuando se requieran.

En el plan de inventarios se puede observar que están establecidos stocks máximos y mínimos de insumos elaborados, los cuales influyen en el programa de producción. La política es la siguiente:

- Cuando los niveles de stock lleguen a su nivel mínimo establecido, este se debe recalzar mediante una nueva producción que logre cubrir el stock máximo establecido.

- El stock mínimo nunca debe disminuir de lo establecido, lo que garantiza que siempre haya disponibilidad de los productos.

- No se debe producir más que el stock máximo establecido, ya que se mantendría demasiado inventario.

- Si los niveles de demanda varían notablemente se deberá replantear la política de stocks máximos para ajustar la producción y las veces que se deben hacer los procesos.

Preparación productos para la venta (Fase 2)

Cuando el cliente hace su pedido, inmediatamente se alista el tipo de arepa que eligió, con los insumos previamente elaborados, para ser entregada y a continuación el cliente pasara por una barra de ingredientes donde podrá escoger entre 11 ingredientes lo que más le gusten como acompañamiento a la arepa. Todos estos ingredientes serán entregados en porciones de 50 gramos aproximadamente. Los insumos utilizados serán restados de los stocks e inventarios.

4.1.3 Planificación de personal

Teniendo en cuenta los cálculos proyectados de venta, realizamos el siguiente cronograma de contratación para El Museo de la Arepa, considerando los cargos necesarios y funciones de los mismos:

Tabla 23: Planificación de personal

Año	Cargos			Total contrataciones	Total valor/mes
	Nombre	#	Salario		
1	Cocinero	2	\$1'318.636	9	\$2'637.272
	Auxiliar de cocina	1	\$988.977		\$988.977
	Servicios generales	1	\$988.977		\$988.977
	Mesero	1	\$988.977		\$988.977
	Repartidor	1	\$988.977		\$988.977
	Cajero	1	\$988.977		\$988.977
2	Mesero	2	\$988.977	12	\$1'977.954
	Repartidor	1	\$988.977		\$988.977
3	Jefe de servicio	1	\$2'006.620	14	\$2'006.620
	Jefe de cocina	1	\$2'006.620		\$2'006.620
Valor contrataciones Mano de obra Año 1					\$90'985.884
Valor contrataciones Mano de obra Año 2					\$135'450.290

Fuente: Elaboración propia

Valor contrataciones Mano de obra Año 3	\$203'209.602
--	----------------------

Horarios de trabajo

- Administración: de 8:00am a 5:00pm con 1 hora de descanso
- Operación de 6:00am a 7:00pm con 1 hora de descanso. Para cubrir toda la jornada se contarán con diferentes turnos:
 - Turno continuo 1: de 6:00am a 3:00pm
 - Turno continuo 2: de 12:00m a 9:00pm

Pago de nómina: quincenas vencidas.

Pago de propina: 1 vez al final de cada mes.

4.1.4 Planificación de inversiones

La planta física debe contar con un requerimiento de área total de 68 metros cuadrados distribuidos de la siguiente manera:

Para la identificación de necesidades de maquinaria y equipos se tomaron tres periodos de inversión que son:

- Año 1: inversión inicial
- Año 2: Trimestre 1
- Año 3: Trimestre 1

El proyecto en su totalidad tiene necesidades de maquinaria y equipos por **\$96'577.952** aproximadamente.

Indicadores de inversión

Tabla 24: Indicadores de inversión

Indicador	Descripción
1. VPN	Mide la riqueza equivalente que aporta el proyecto sobre la mejor alternativa de uso.

Fuente: Elaboración propia

2. PRC (Periodo de Recuperación de Capital)	Es el tiempo necesario para que el proyecto recupere el capital invertido.
3. Razón de beneficio/costo	Es la diferencia de los ingresos generados por el proyecto y los gastos necesarios para su operación.

4.1.5 Sistema de evaluación de resultados

A continuación describimos la medición de algunos indicadores de El Museo de la Arepa bajo nuestro sistema de evaluación de resultados y control:

Tabla 25: Indicadores sistema de evaluación de resultados

Perspectiva usuarios			
Indicador	Descripción	Medición	Objetivo
No de clientes al día	Número de clientes que visitan el establecimiento diariamente	Dato obtenido desde la vista del Director de operaciones	Semanal
No de nuevos clientes (comparación con el periodo anterior)	Número de nuevos clientes desde el periodo anterior de medición	Dato obtenido desde la vista del Director de operaciones	Semanal
Crecimiento	Porcentaje de crecimiento en comparación con el periodo anterior	$((V_f - V_i) / V_i) * 100$	Semanal
Número de seguidores redes sociales	Número actual de seguidores en las redes sociales	Dato obtenido desde la vista del Gerente General	Mensual

Perspectiva finanzas			
Indicador	Descripción	Medición	Objetivo
Utilidad neta	El exceso de los ingresos totales sobre los gastos totales	Se obtiene del Estado de Resultados	Mensual
Utilidad operacional	Exceso de ingresos descontando los costos de operación	Se obtiene del Estado de Resultados	Mensual
ROA	Retorno sobre los Activos	$(Utilidades / Activos) * 100$	Mensual
ROI	Retorno sobre la inversión	$(Retorno obtenido - costo inversión) / costo inversión$	Mensual
Rentabilidad por cliente	Utilidad generada por cada cliente	$((Precio\ unitario / costo\ unitario) - 1) * 100$	Mensual
Crecimiento en ventas	Cambio porcentual entre ingresos del periodo pasado con el actual	$((V_f - V_i) / V_i) * 100$	Mensual

Perspectiva operación			
Indicador	Descripción	Medición	Objetivo

Cantidad de productos vendidos diariamente	No de arepas vendidas al día por cada tipo	Dato obtenido desde registros de la caja	Semanal
No de aliados nuevos	Cantidad de aliados conseguidos para promocionar el restaurante durante el periodo evaluado	Registro de actividad e informes estadísticos de rendimiento	Mensual
Tasa de solución exitosa de casos de servicio al cliente	Porcentaje de casos solucionados con éxito en el área de servicio al cliente	(Éxito/total de casos)*100	Mensual

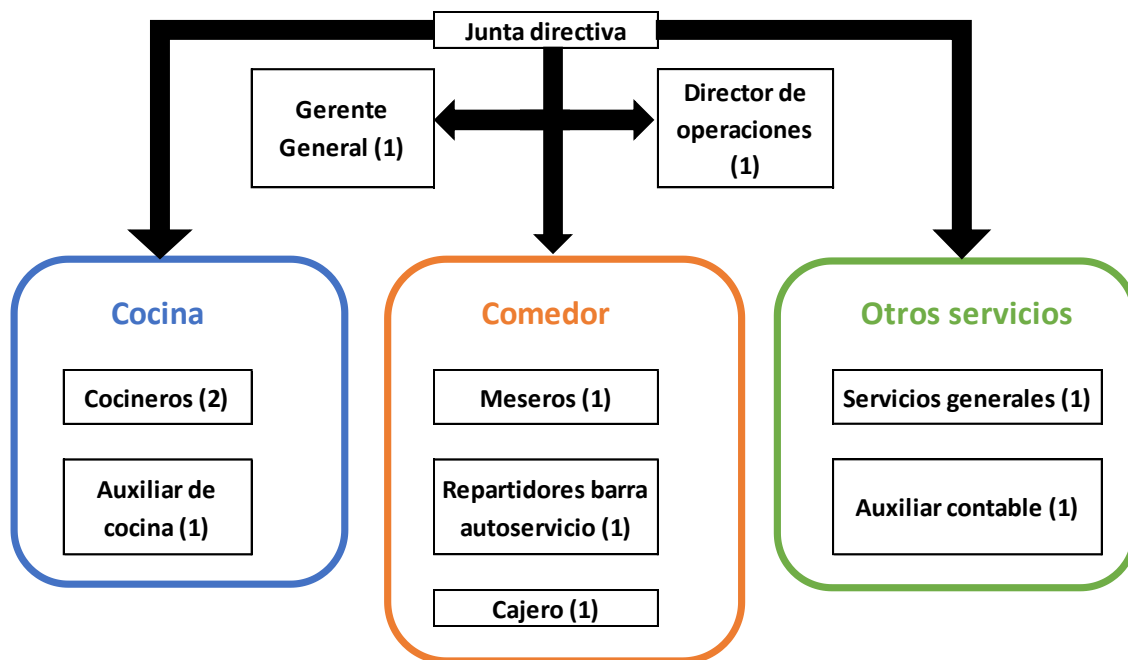
Fuente: Elaboración propia

4.2 Organización

4.2.1 Equipo

El organigrama actual está diseñado para atender una operación de más de 40 millones de ventas mensuales. Por esta razón al inicio de la operación se tendrá una nómina mínima y se irán contratando las demás personas a medida que la operación las requiera. A continuación se presenta el organigrama para el año 1:

Ilustración 3: Organigrama año 1



Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Organización del trabajo: perfiles y funciones

Tabla 26: Perfiles y funciones de cargos

Cargo	Principales funciones
Gerente General (Emprendedor)	<p>Con una visión holística sobre gestión, estrategia y liderazgo. Supervisa el funcionamiento de la empresa, ejecuta las decisiones tomadas estableciendo mecanismos de control y mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijar metas de venta a corto y largo plazo - Toma de decisiones de acuerdo a los estados financieros - Determinar las estrategias de mercadeo a implementar - Coordinar los esfuerzos de todos los cargos para el logros de las metas
Director de operaciones (Emprendedor)	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de proveedores y de materias primas - Control de costos y de inventarios - Realizar pedidos y comprar - Coordinar las labores dentro de la cocina y el comedor - Reportar movimientos de ventas de cocina - Auditoría de BPM
Jefe de servicio	<p>Planear y establecer las estrategias para contar con un excelente servicio al cliente, hacer seguimiento a todas las personas involucradas en este proceso de interacción.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio a la mesa - Manejo de tiempos de respuesta en el restaurante - Coordinar el trabajo del equipo de comedor
Jefe de cocina	<p>Encargado de los procesos productivos de transformación de los insumos a productos listos para la venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión a subordinados - Velar por los insumos y costos de cocina - Reportar movimientos y ventas de cocina - Auditoría de BPM - Coordinar el trabajo del equipo de cocina
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Impuestos - Realización de estados financieros - Asesoría financiera y contable
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de recetas estándar - Supervisión al auxiliar de cocina - Velar por los insumos y costos de cocina - Aseo general de equipos y área - Realización de procesos de cocina
Auxiliar de cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Alistamiento de mice and place - Aseo general de equipos y área - Realización de procesos de cocina - Lavado de loza en el servicio
Mesero	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio a la mesa - Aseo al área - Operación de servicio bebidas
Repartidor barra autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio ingredientes de la barra - Mantenimiento y alistamiento de la barra de autoservicio
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar pedidos - Sacar cuentas - Responder por el efectivo - Realizar el cierre de caja
Servicios generales	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza general de establecimiento - Aseo de los baños de empleados y baño de clientes - Lavado loza al servicio de medio día.
Auxiliar contable y financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar todos los movimientos financieros en la contabilidad - Manejo de cartera - Impuestos - Realización de estados financieros - Asesoría financiera y contable

Fuente: Elaboración propia

4.3 Gestión del personal

4.3.1 Procesos de selección e incorporación del personal

- a) Analizar la necesidad y el área al cual se quiere reclutar un nuevo miembro.
- b) Analizar y calificar la hoja de vida de cada aplicante en función del cargo
- c) Contacto telefónico con los aplicantes
- d) Entrevista personal con jefe directo y gerente
- e) Feedback interno sobre las diferentes entrevistas
- f) Pruebas adicionales de acuerdo al cargo
- g) El comité de selección evalúa y pasa las ofertas de los seleccionados.
- h) La dirección ejecutiva selecciona a uno de los escogidos.
- i) Notificación al seleccionado de la oferta laboral.

4.3.2 Formación del personal

Durante la fase inicial, debido a los altos costos de capacitaciones con profesionales, nuestros empleados serán capacitados por medio de:

- **Inducción inicial:** Con una duración de un día para los cargos de mesero, repartidor, cajero y auxiliar de cocina y de dos días para los cocineros con el fin de brindar el conocimiento básico respecto a sus cargos como por ejemplo: presentación personal, conocimiento del menú, preparación, precios, ingredientes y presentación de los mismos, estándares de tiempos de respuesta y flujo del proceso de servicio al cliente que debe terminar con la retroalimentación de los clientes. Esta inducción será dada por los cargos directivos de la empresa.

- **Cursos cortos de capacitación:** Al igual que la inducción estas capacitaciones serán dadas por los cargos directivos de la empresa quienes previamente buscaran recursos y guías físicas y/o audiovisuales para el desarrollo de sesiones de 1 o 2 horas sobre algún tema específico que se necesite.

Más adelante para el año dos, al formar parte de la asociación Zona C, nuestros empleados tendrán mayor acceso a capacitaciones adicionales que se desarrollan con aliados de la asociación como el SENA.

4.3.3 Prestaciones sociales y salarios del emprendedor y empleados

A continuación se describen las prestaciones sociales y el salario de los cargos:

Tabla 27: Prestaciones sociales y salarios

Gerente General y Director de operaciones (Emprendedores)		
Prestación	Empresas prestadoras de servicios	Descripción
Pensión	Porvenir	Bajo la modalidad de pensión: <i>Retiro programado</i> . La pensión será mayor a 1SMMLV y será tanto vitalicia como heredable hasta el quinto grado de consanguinidad.
Salud	Compensar	POS + Plan complementario de apoyo
ARL	POSITIVA	Clase de riesgos: Tipo 1, tarifa: 0,522%
Caja de compensación	CCSF Colsubsidio	4% sobre la totalidad de los factores de liquidación de aportes
Cesantías	El Museo de la Arepa	1 mes de salario * c/año trabajado
Intereses cesantías		Intereses del 12% anual * valor de cesantías acumuladas
Prima de servicios		1 mes de salario pagado * semestre
Salario Real		\$2'000.000
Salario Total= salario real + prestaciones		\$2'866.600

Jefe de cocina, jefe de servicio (Proyecciones para Año 3)		
Prestación	Empresas prestadoras de servicios	Descripción
Pensión		Trabajadores escogen el fondo al cual desean cotizar
Salud		Trabajadores escogen la EPS a la cual desean aportar
ARL	POSITIVA	Clase de riesgos: Tipo 1, tarifa: 0,522%
Caja de compensación	CCSF Colsubsidio	4% sobre la totalidad de los factores de liquidación de aportes
Cesantías	El Museo de la Arepa	1 mes de salario * c/año trabajado
Intereses cesantías		Intereses del 12% anual * valor de cesantías acumuladas

Prima de servicios		1 mes de salario pagado * semestre
Salario Real		\$1'400.000
Salario Total= salario real + prestaciones		\$2'006.620

Cocinero		
Prestación	Empresas prestadoras de servicios	Descripción
Pensión	Trabajadores escogen el fondo al cual desean cotizar	
Salud	Trabajadores escogen la EPS a la cual desean aportar	
ARL	POSITIVA	Clase de riesgos: Tipo 1, tarifa: 0,522%
Caja de compensación	CCSF Colsubsidio	4% sobre la totalidad de los factores de liquidación de aportes
Cesantías	El Museo de la Arepa	1 mes de salario * c/año trabajado
Intereses cesantías		Intereses del 12% anual * valor de cesantías acumuladas
Prima de servicios		1 mes de salario pagado * semestre
Salario Real		\$920.000
Salario Total= salario real + prestaciones		\$1'318.636

Auxiliar de cocina, Mesero, Repartidor, Cajero y Servicios Generales		
Prestación	Empresas prestadoras de servicios	Descripción
Pensión	Trabajadores escogen el fondo al cual desean cotizar	
Salud	Trabajadores escogen la EPS a la cual desean aportar	
ARL	POSITIVA	Clase de riesgos: Tipo 1, tarifa: 0,522%
Caja de compensación	CCSF Colsubsidio	4% sobre la totalidad de los factores de liquidación de aportes
Cesantías	El Museo de la Arepa	1 mes de salario * c/año trabajado
Intereses cesantías		Intereses del 12% anual * valor de cesantías acumuladas
Prima de servicios		1 mes de salario pagado * semestre
Salario Real		\$690.000
Salario Total= salario real + prestaciones		\$988.977

Fuente: Elaboración propia

Estas proyecciones se realizaron teniendo en cuenta el Salario Básico En Colombia para el 2016 que es de: \$689.454 Pesos. Para los cargos que serán contratados en el Año 2 y 3, se realizó la proyección con un aumento del 7% en los valores.

Nota: La propina es un ingreso adicional aportado por el cliente. Aunque este es recaudado y repartido por la empresa, no constituye salario en ningún caso. Este ingreso se debe tener en cuenta, ya que en la industria gastronómica, la propina es uno de los factores determinantes para los empleados al momento de aceptar un cargo. El valor total de las propinas recaudadas será entregado en partes iguales al final de cada mes a todos los miembros del personal que estén relacionados con servicio al cliente y tengan un contacto directo con el mismo.

5 JURÍDICO – TRIBUTARIO

5.1 Determinación de la forma jurídica

5.1.1 Determinación de la forma jurídica

La forma de constitución de la empresa será a través de la Sociedad por Acciones Simplificada SAS, y tendrá el nombre de M.AREPA S.A.S, se ha establecido esta opción ya que otorga beneficios en cuanto a funcionalidad y flexibilidad de tipo administrativo. Así mismo, esta figura limita la responsabilidad hasta el monto de los aportes, facilita el desarrollo de inversiones extranjeras, no requiere de una duración determinada y otorga mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales y políticos de los accionistas en S.A.S. Adicionalmente tiene mayores facilidades con los impuestos de acuerdo a la reforma tributaria de la ley 1607 del 26 de diciembre del 2012. Esta sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita de conformidad con la ley 1258 del 2008.

5.1.2 Pasos para la tramitación de la forma jurídica de la empresa

El trámite de constitución de una S.A.S es simple y preciso. A continuación se describe:

a) Redactar el contrato unilateral constitutivo de la S.A.S:

- Nombres, documentos de identificación y domicilio de los accionistas.

- Razón social seguida de las letras S.A.S
- Domicilio principal de la sociedad y sucursales.
- Capital autorizado, suscrito y pagado, la clase y el valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma en la que se pagarán.
- Forma de la administración y el nombre, documento y facultades de los administradores o representante legal.

b) Atención de las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución, antes de inscribirlo en el registro mercantil de la Cámara de Comercio más cercano al domicilio principal de la empresa.

c) Inscripción del documento privado en el registro mercantil de la Cámara de Comercio. Además serán diligenciados los formularios del Registro Único Empresarial [RUE] y NIT para pagar el valor correspondiente a la matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción formalizada.

5.1.3 Costos de constitución y formalización

- 0.7% sobre el valor del capital suscrito S.A.S
- \$34.000 por derechos de inscripción
- Valor de formulario: \$4.500
- Valor de la matrícula [Según la tabla de tarifas: \$95.000]
- Registro de marca: \$589.000

5.2 Aspectos laborales y seguridad social

5.2.1 Modalidades contractuales

Nos inscribimos como empleadas de nuestra propia empresa bajo los cargos directivos de la misma.

Las condiciones de contratación establecidas por la empresa son las siguientes:

- Contrato a término fijo inferiores a un año para todos los empleados excepto para el auxiliar contable y financiero.

- Contrato de prestación de servicios para el auxiliar contable y financiero, debido a ser un servicio ocasional y que no se relaciona de forma directa con el Core Business de El Museo de la Arepa.

5.2.2 Seguridad social

La seguridad social de los trabajadores es pactada entre las dos partes, puesto que el elige de forma libre el fondo de pensiones-cesantías y la EPS de salud a la cual quiere ser afiliado. No obstante, la Aseguradora de Riesgos Laborales y la Caja de Compensación Familiar la escogerá la empresa.

En este punto tenemos en cuenta que, antes de afiliarse a nuestros empleados debemos inscribirnos como empresa para registrarlos posteriormente como trabajadores de la misma.

En el punto 4.3.3 *prestaciones sociales y salarios del emprendedor y empleados* se detallaron los valores a pagar por cada contratación realizada.

5.3 Obligaciones tributarias o fiscales

5.3.1 Impuestos

Las obligaciones tributarias de las S.A.S son las siguientes:

Tabla 28: Obligaciones financieras

Tipo de impuesto	Proporción
Impuesto de renta y complementarios (CREE – [Ganancias ocasionales])	34% (0%: Año 1 y 2, 25%: Año 3)
Impuesto de Valor Agregado [IVA]	16%
Impuesto ICA	Tarifa según código CIU: 13.8%
Impuesto a los gravámenes financieros	[4*1000]

Impuesto a la riqueza	Patrimonio > 1000 millones
Retención en la fuente	3.5%

Fuente: Elaboración propia

5.4 Permisos, licencias y documentación oficial

5.4.1 Permisos y licencias

Para la apertura del restaurante se necesitan licencias y permisos de:

- **Sanidad:** El concepto sanitario es gratuito y tiene vigencia anual. El concepto de la visita según las condiciones del establecimiento será favorable, pendiente o desfavorable.

- **Bomberos:** Se debe solicitar el concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos

- **Sayco Acinpro:** Según su simulador de tarifa, hemos seleccionado los medios que tendremos en nuestra oficina: computador, música ambiental. Se ha calculado automáticamente la siguiente tarifa por el establecimiento:

- Comunicación: \$296.700

- Almacenamiento: \$37.700

Total: \$334.400 anual

5.4.2 Documentación oficial

Con el objetivo de proporcionar información clara, veraz y precisa sobre la relación existente entre los gastos y beneficios de El Museo de la Arepa y por disposición legal, la empresa hará uso de los libros que deben ser registrados en la Cámara de Comercio:

- Libros de contabilidad (Libro mayor y balances, libro de inventarios y balances y el libro diario)

- Libro de actas de la reunión del máximo órgano social.

- Libro de actas de junta directiva (Si el órgano existe)

- Libro de registro de socios.

Para el registro de los libros mencionados se debe especificar: el nombre del propietario de los libros, el número de hojas por libro y su secuencia, la numeración inicial y final de cada libro, el código individual de cada libro y la firma del representante legal o de la persona que los suscribe.

5.5 Cobertura de responsabilidades

5.5.1 Seguros

El restaurante será asegurado bajo la modalidad de todo riesgo, con el fin de proteger la infraestructura y todos los equipos que se tendrán dentro del mismo. Este seguro tiene un costo aproximado de \$10'000.000 COP anuales.

5.6 Patentes, marcas y otros tipos de registros

5.6.1 Protección legal

Es posible proteger nuestra marca por medio de su registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio. Esto tiene una tasa única aproximada de \$589.000 COP

5.6.2 Registro de dominio

Tabla 29: Registro de dominio página web

Elemento del sitio web	Forma de protección	Valor
Dominio	Compra del dominio de la página web de El Museo de la Arepa	El dominio será adquirido en GoDaddy.com por un valor aproximado de \$20.000 y deberá renovarse anualmente.

Fuente: Elaboración propia

Nuestra página web contara con administrador de contenidos, lo que quiere decir que podremos editar los contenidos, tanto imágenes como textos, sin tener previamente ningún conocimiento técnico. Tiene un costo aproximado de \$1'000.000 COP.

6 FINANCIERO

6.1 Plan financiero

6.1.1 Inversión total inicial

Tabla 30: Resumen de inversión y financiación

RESUMEN DE INVERSION Y FINANCIACION							
	RECURSOS PROPIOS		CREDITO	NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	\$ 96.577.952	81%	\$ -	\$ -	\$ 96.577.952	81%	
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 22.000.000	19%	\$ -	\$ -	\$ 22.000.000	19%	
Total general	\$ 118.577.952		\$ -	\$ -	\$ 118.577.952		
DISTRIBUCION INVERSION	100,00%						

ACTIVOS FIJOS				
Periodo de inversión:	TOTAL			
	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	TOTAL
TERREMOS				
EDIFICIOS				
MAQUINAS				
EQUIPOS	42.313.952			42.313.952
VEHICULOS				
MUEBLES Y ENSERES	47.764.000			47.764.000
HERRAMIENTAS				
COMPUTAD. PRODUC.				
COMPUTAD. ADMON.	6.500.000			6.500.000
CAPITAL DE TRABAJO	22.000.000			22.000.000
TOTAL	118.577.952			118.577.952

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

La inversión total para la realización del proyecto es de \$118'577.952 COP, se aporta el 100% con recursos propios. De la inversión se destina para capital de trabajo el 18,55% y para activos fijos el 81,45%.

6.1.2 Presupuesto de ingresos e indicadores financieros

Tabla 31: Flujos netos de efectivo anual

FLUJO DE FONDOS ANUAL			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	486.866.758	663.792.964	917.045.645
VENTAS A 30 DIAS			
VENTAS A 60 DIAS			
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	486.866.758	663.792.964	917.045.645
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	182.768.448	251.737.719	347.824.785
GASTOS DE VENTA	69.135.080	94.258.601	130.220.482
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	90.985.884	135.450.290	203.209.602
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	24.800.000	27.017.500	27.392.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	102.506.400	112.443.000	125.252.982
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	470.195.812	620.907.110	833.899.850
FLUJO NETO OPERATIVO	16.670.946	42.885.854	83.145.795
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FUOS	70.507.952	19.570.000	6.500.000
CAPITAL DE TRABAJO	22.000.000		
FINANCIACION			
ACTIVOS FUOS			
CAPITAL DE TRABAJO			
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	92.507.952	19.570.000	6.500.000
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	6.225.700		
AMORTIZACIONES			
GASTOS FINANCIEROS			
IMPUESTOS			
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FUOS	70.507.952	19.570.000	6.500.000
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 76.733.652	\$ 19.570.000	\$ 6.500.000
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 15.774.300		
FLUJO NETO	\$ 32.445.246	\$ 42.885.854	\$ 83.145.795
+ SALDO INICIAL	\$ 4.087.964	\$ 32.445.246	\$ 75.331.101
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 32.445.246	\$ 75.331.101	\$ 158.476.896

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

El proyecto posee una inversión de \$92'507.952. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de \$32'445.246 millones, para el segundo año, el valor es de \$42'885.854 millones y para el tercero de \$83'145.795 millones. La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores, el primero de ellos es la Tasa Interna de Retorno o TIR la cual es de 27,14%. Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del 27,14% promedio anual. Esta rentabilidad se encuentra dentro de los parámetros de los proyectos.

El segundo indicador es el Valor Presente Neto, para su cálculo es necesario la Tasa de Descuento o Tasa de Interés de Oportunidad que se solicitó en la entrada de datos, donde se digito el 22%, el valor arrojado del cálculo es \$8'688.867. Se interpreta como: el proyecto arroja 9

millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente el 22% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

El tercer indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. Se calcula con el estado de resultados sumando las utilidades y restando la inversión hasta obtener cero. La inversión es de \$92'507.952. Como la suma de las utilidades de los tres años es inferior a esta cifra, se puede afirmar que el proyecto recuperará la inversión después del tercer año.

6.1.3 Utilidades y políticas de distribución

La política de distribución de dividendos estará dada de la siguiente manera:

- Se distribuirá dividendos estables basados en los ingresos trimestrales de la compañía por un valor de 40% sobre las ganancias trimestrales de la empresa.
- Se dispondrá de una reserva obligatoria basada en abonos trimestrales del 30% de las ganancias, con el objetivo de apalancar nuevos proyectos.
- El otro 30% restante se reinvierten en capital de trabajo y con el objetivo de mantener un nivel de liquidez estable.

La distribución de las utilidades será realizada al final del periodo fiscal teniendo en cuenta que puede haber meses que presenten utilidades y otros perdidas y esto se compensa en el manejo de flujo de caja. Estas cláusulas están dispuestas a votación y serán alteradas si la moción es aprobada por mayoría cualificada, es decir el 75% de los votos.

6.1.4 Impuestos

A la utilidad recibida se deberá descontar el 25% por impuesto de renta y el 9% por el impuesto CREE. Para los impuestos restantes consultar el módulo jurídico.

6.2 Sistema de cobros y pagos

6.2.1 Sistema de cobros

Los sistemas de cobros que se van a implementar serán Visa, MasterCard, American Express.

6.2.2 Sistema de pagos

La forma en la cual pagaremos a nuestros proveedores será mediante una tarjeta de crédito corporativa o mediante giros y/o transferencias bancarias. Lo anterior a través de la sede virtual o presencial del banco más cercano y de nuestra elección que es Bancolombia.

6.3 Resumen de datos financieros más relevantes

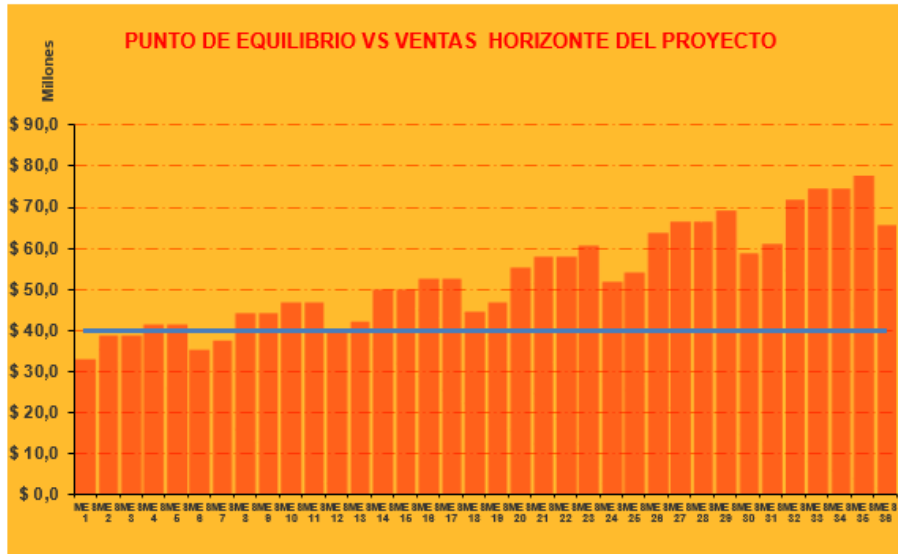
6.3.1 Proyecciones contables

Tabla 32: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		VENTAS TOTALES ANUALES: \$ 480.852.775		
PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Arepa paisa	4.430.192	1.758	369.183	146,50
Arepa santafereña	15.759.537	4.690	1.313.295	390,86
Arepa de huevo	15.759.537	4.690	1.313.295	390,86
Arepa santandereana	4.430.192	1.758	369.183	146,50
Arepa boyacense	15.759.537	4.690	1.313.295	390,86
Arepas con adiciones: 1 ingrediente	48.026.102	8.796	4.002.175	733,00
Arepas con adiciones: 2 ingredientes	73.882.162	11.727	6.156.847	977,28
Arepas con adiciones: 3 ingredientes	88.658.595	11.727	7.388.216	977,28
Arepas con adiciones: todos	88.663.573	8.796	7.388.631	733,00
Bebidas propias frias	45.864.655	12.316	3.822.055	1.026,33
Bebidas propias calientes	36.048.830	12.316	3.004.069	1.026,33
Bebidas terceros	43.569.864	16.417	3.630.822	1.368,06
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 480.852.775	VENTAS MENSUALES	\$ 40.071.065	

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

Gráfica 2: Ventas proyectadas 36 meses



Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$480'852.775 millones al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de \$40'071.065 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

Tabla 33: Flujos de efectivo mes a mes Año 1

FLUJO DE FONDOS MENSUAL	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	(CONTINUACION)	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS OPERATIVOS														
VENTAS DE CONTADO		32.801.720	38.580.726	38.580.726	41.323.952	41.323.952	35.148.540	37.472.126	44.073.829	44.073.829	44.073.829	46.839.246	46.839.246	39.808.866
VENTAS A 30 DIAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 60 DIAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 90 DIAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 120 DIAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS A 150 DIAS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	0	32.801.720	38.580.726	38.580.726	41.323.952	41.323.952	35.148.540	37.472.126	44.073.829	44.073.829	44.073.829	46.839.246	46.839.246	39.808.866
EGRESOS OPERATIVOS														
MATERIA PRIMA	1.686.336	8.827.520	14.055.714	14.703.955	15.442.049	15.748.736	14.087.276	14.019.046	16.054.934	16.794.995	17.540.027	17.850.354	15.967.506	
GASTOS DE VENTA	4.657.844	5.478.463	5.478.463	5.478.463	5.868.001	5.868.001	4.991.093	5.321.042	6.258.484	6.258.484	6.651.173	6.651.173	5.652.859	
MANO DE OBRA VARIABLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
MANO DE OBRA DIRECTA FUA	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	7.582.157	
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	2.250.000	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	1.686.336	31.859.721	37.708.534	38.356.775	39.484.407	39.791.094	37.252.726	37.514.445	40.487.775	41.227.836	42.365.557	42.675.884	39.784.722	
FLUJO NETO OPERATIVO	-1.686.336	941.999	872.192	223.951	1.839.545	1.532.858	-2.104.186	-42.319	3.586.054	2.845.993	4.473.689	4.163.362	24.144	
INGRESOS NO OPERATIVOS														
APORTES														
ACTIVOS FIJOS	70.507.952													
CAPITAL DE TRABAJO	(12.000.000)				10.000.000									
FINANCIACION														
ACTIVOS FIJOS	0													
CAPITAL DE TRABAJO	0													
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVO	82.507.952	0	0	0	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	
EGRESOS NO OPERATIVOS														
GASTOS PREOPERATIVOS	6.225.700													
AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ACTIVOS DIFERIDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	70.507.952													
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVO	76.733.652	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FLUJO NETO NO OPERATIVO	5.774.300	0	0	0	10.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	
FLUJO NETO	\$ 4.087.964	\$ 941.999	\$ 872.192	\$ 223.951	\$ 11.839.545	\$ 1.532.858	\$ -2.104.186	\$ -42.319	\$ 3.586.054	\$ 2.845.993	\$ 4.473.689	\$ 4.163.362	\$ 24.144	
+ SALDO INICIAL	\$ 4.087.964	\$ 5.029.963	\$ 5.902.155	\$ 6.126.106	\$ 17.965.650	\$ 19.498.508	\$ 17.394.323	\$ 17.352.004	\$ 20.938.058	\$ 23.784.051	\$ 28.257.740	\$ 32.421.102	\$ 32.445.246	
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 4.087.964	\$ 5.029.963	\$ 5.902.155	\$ 6.126.106	\$ 17.965.650	\$ 19.498.508	\$ 17.394.323	\$ 17.352.004	\$ 20.938.058	\$ 23.784.051	\$ 28.257.740	\$ 32.421.102	\$ 32.445.246	

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

El proyecto presenta su menor superávit al inicio del proyecto por valor de \$4'087.964. Es necesario que se descuente del valor de los inventarios, en caso de ser requeridos. Con este valor el proyecto es viable.

Tabla 34: Estado de pérdidas y ganancias mensual Año 1

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MENSUAL (PRIMER AÑO)												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS	32.801.720	38.580.726	38.580.726	41.323.952	41.323.952	35.148.540	37.472.126	44.073.829	44.073.829	46.839.246	46.839.246	39.808.866
- COSTO DE VENTAS	23.251.826	25.255.461	25.255.461	26.300.242	26.300.242	23.946.451	24.829.509	27.346.501	27.346.501	28.401.860	28.401.860	25.721.221
UTILIDAD BRUTA	9.549.894	13.325.265	13.325.265	15.023.710	15.023.710	11.202.089	12.642.617	16.727.328	16.727.328	18.437.386	18.437.386	14.087.645
- GASTOS ADMIN.	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200	8.542.200
- GASTOS DE VENTAS	4.657.844	5.478.463	5.478.463	5.868.001	5.868.001	4.991.093	5.321.042	6.258.484	6.258.484	6.651.173	6.651.173	5.652.859
UTILIDAD OPERACIONAL	-3.650.150	-695.398	-695.398	613.509	613.509	-2.331.204	-1.220.625	1.926.644	1.926.644	3.244.013	3.244.013	-107.414
- OTROS EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- PREOPERATIVOS	172.936	172.936	172.936	172.936	172.936	172.936	172.936	172.936	172.936	172.936	172.936	172.936
UTILIDAD A. DE IMP.	\$ -3.823.087	\$ -868.334	\$ -868.334	\$ 440.573	\$ 440.573	\$ -2.504.140	\$ -1.393.561	\$ 1.753.708	\$ 1.753.708	\$ 3.071.077	\$ 3.071.077	\$ -280.350

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año, muestra que las metas de ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos totales. La rentabilidad sobre ventas del proyecto es de 0,01% mensual.

Tabla 35: Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	4.087.964	32.445.246	75.331.101	158.476.896
CUENTAS POR COBRAR				
INVENTARIOS	1.686.336	1.686.336	1.686.336	1.686.336
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.774.300	34.131.582	77.017.437	160.163.232
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	70.507.952	70.507.952	90.077.952	96.577.952
DEPRECIACION		11.032.190	25.538.047	41.843.905
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	70.507.952	59.475.762	64.539.905	54.734.047
OTROS ACTIVOS	6.225.700	4.150.467	2.075.233	
TOTAL ACTIVOS	82.507.952	97.757.811	143.632.575	214.897.279
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR		4.456.951	5.678.765	7.332.515
PRESTAMOS				
IMPUESTOS POR PAGAR				21.457.725
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO		4.456.951	5.678.765	28.790.239
PATRIMONIO				
CAPITAL	82.507.952	92.507.952	112.077.952	118.577.952
UTILIDADES RETENIDAS			792.908	25.875.858
UTILIDADES DEL EJERCICIO		792.908	25.082.950	41.653.230
TOTAL PATRIMONIO	82.507.952	93.300.860	137.953.810	186.107.040
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	82.507.952	97.757.811	143.632.575	214.897.279

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

El balance general proyectado se analiza básicamente con dos indicadores, el primero de ellos es la razón de liquidez. Este indicador es una buena medida de la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Entre “más líquido” sea el activo corriente más significativo es su resultado. Para su análisis debe tenerse en cuenta la calidad y el carácter de los activos corrientes,

en términos de su facilidad de conversión en dinero y las fechas de vencimiento de las obligaciones en el pasivo corriente.

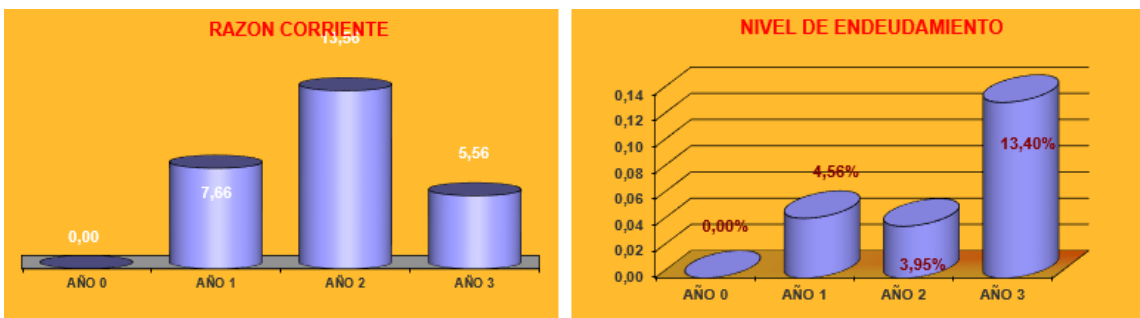
Al terminar el primer año, para el proyecto se concluye que por cada peso de pasivo corriente que debe, la empresa tiene \$7,66 pesos de activo líquido corriente para cubrirlo. Se considera que una razón corriente ideal es superior a 2.5 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se tienen dos y medio pesos como respaldo.

El segundo indicador ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones con terceros a corto y largo plazo, se le denomina nivel de endeudamiento. Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de este es a largo plazo ella no tendrá dificultades que ha de suponer un indicador alto. En el momento de arranque de la empresa se observa que no posee nivel de endeudamiento lo cual se considera favorable para su operación y viabilidad.

Al terminar el primer año, el 4,56% de los activos están respaldados con recursos de los acreedores, se considera que un nivel de endeudamiento del 60% es manejable, un endeudamiento menor muestra una empresa en capacidad de contraer más obligaciones, mientras que un endeudamiento mayor muestra una empresa a la que se le puede dificultar la consecución de más financiamiento.

En las gráficas se puede visualizar la evolución de los dos indicadores, lo ideal es que la razón corriente suba, y el nivel de endeudamiento disminuya.

Gráfica 3: Razón corriente y nivel de endeudamiento



Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

6.3.2 Análisis de sensibilidad

Tabla 36: Sensibilidad del proyecto en utilidad por cambio en ingresos - Año 1

SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 1

CUENTA	INCREMENTO DE			
	AÑO 1	15 %	20 %	30 %
VENTAS	486.866.758	559.896.772	584.240.110	632.926.785
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	185.539.063	213.369.922	222.646.876	241.200.782
+ MANO DE OBRA FIJA	90.985.884	90.985.884	90.985.884	90.985.884
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	24.800.000	24.800.000	24.800.000	24.800.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	11.032.190	11.032.190	11.032.190	11.032.190
TOTAL COSTO DE VENTAS	312.357.137	340.187.997	349.464.950	368.018.856
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	174.509.621	219.708.775	234.775.160	264.907.929
GASTOS ADMINISTRATIVOS	102.506.400	102.506.400	102.506.400	102.506.400
GASTOS DE VENTAS	69.135.080	79.505.342	82.962.096	89.875.604
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	2.868.141	37.697.033	49.306.664	72.525.926
- GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0
- GASTOS PREOPERATIVOS	2.075.233	2.075.233	2.075.233	2.075.233
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	792.908	35.621.800	47.231.431	70.450.692
IMPUESTOS	277.518	12.467.630	16.531.001	24.657.742
UTILIDAD NETA	515.390	23.154.170	30.700.430	45.792.950
RENTABILIDAD/VENTAS	0,11%	4,14%	5,25%	7,24%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	0,53%	23,69%	31,40%	46,84%

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

Tabla 37: Sensibilidad del proyecto en utilidad por cambio en costos fijos - Año 1

SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 1

CUENTA	INCREMENTO DE			
	AÑO 1	-15 %	-20 %	-30 %
VENTAS	486.866.758	486.866.758	486.866.758	486.866.758
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	185.539.063	185.539.063	185.539.063	185.539.063
+ MANO DE OBRA FIJA	90.985.884	77.338.001	72.788.707	63.690.119
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	24.800.000	21.080.000	19.840.000	17.360.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	11.032.190	11.032.190	11.032.190	11.032.190
TOTAL COSTO DE VENTAS	312.357.137	294.989.255	289.199.961	277.621.372
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	174.509.621	191.877.503	197.666.797	209.245.386
GASTOS ADMINISTRATIVOS	102.506.400	87.130.440	82.005.120	71.754.480
GASTOS DE VENTAS	69.135.080	69.135.080	69.135.080	69.135.080
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	2.868.141	35.611.984	46.526.598	68.355.826
- GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0
- GASTOS PREOPERATIVOS	2.075.233	2.075.233	2.075.233	2.075.233
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	792.908	33.536.750	44.451.364	66.280.593
IMPUESTOS	277.518	11.737.863	15.557.978	23.198.207
UTILIDAD NETA	515.390	21.798.888	28.893.387	43.082.385
RENTABILIDAD/VENTAS	0,11%	4,48%	5,93%	8,85%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	0,53%	22,30%	29,56%	44,07%

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

Tabla 38: Sensibilidad del proyecto en utilidad por cambio en costos variables - Año 1

SENSIBILIDAD DEL PROYECTO EN UTILIDAD AÑO 1

CUENTA	INCREMENTO DE			
	AÑO 1	-15 %	-20 %	-30 %
VENTAS	486.866.758	486.866.758	486.866.758	486.866.758
+ COMPRAS + MANO DE OBRA VARIABLE	185.539.063	157.708.204	148.431.250	129.877.344
+ MANO DE OBRA FIJA	90.985.884	90.985.884	90.985.884	90.985.884
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	24.800.000	24.800.000	24.800.000	24.800.000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	11.032.190	11.032.190	11.032.190	11.032.190
TOTAL COSTO DE VENTAS	312.357.137	284.526.278	275.249.325	256.695.419
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	174.509.621	202.340.480	211.617.433	230.171.340
GASTOS ADMINISTRATIVOS	102.506.400	102.506.400	102.506.400	102.506.400
GASTOS DE VENTAS	69.135.080	58.764.818	55.308.064	48.394.556
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	2.868.141	41.069.262	53.802.969	79.270.384
- GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0
- GASTOS PREOPERATIVOS	2.075.233	2.075.233	2.075.233	2.075.233
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	792.908	38.994.029	51.727.736	77.195.150
IMPUESTOS	277.518	13.647.910	18.104.708	27.018.303
UTILIDAD NETA	515.390	25.346.119	33.623.029	50.176.848
RENTABILIDAD/VENTAS	0,11%	5,21%	6,91%	10,31%
RENTABILIDAD/INVERSIÓN	0,53%	25,93%	34,39%	51,33%

Fuente: Elaboración propia - datos procesados por el simulador financiero suministrado por CCB

Como se puede observar en las tablas anteriores, de las tres variables analizadas, la variable con mayor incidencia en las utilidades son los costos variables para los primeros tres años, si llegaran a variar.

7 VALORACIÓN

7.1 Análisis de puntos fuertes y débiles (Matriz DOFA) con cruce estratégico

Este cruce consiste en juntar los diferentes ítems de la matriz para lograr hallar algunas estrategias desde el traslape de Debilidades-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas, Fortalezas-Oportunidades y Debilidades-Amenazas. Por ejemplo, poder diseñar una estrategia con el objetivo de que una debilidad pierda relevancia a través de una oportunidad o suprimir una amenaza a través de una fortaleza.

Tabla 39: DOFA

<p align="center">Matriz DOFA y cruce estratégico</p>	<p>Oportunidades O1: Bajas barreras de entrada O2: Bajo nivel de competencia directa O3: Ubicación del lugar, punto estratégico cultural y gastronómico. O4: Sector con crecimiento y buenas utilidades O5: Crítica gastronómica en redes sociales</p>	<p>Amenazas A1: Crecimiento de competidores indirectos A2: Alta rotación de personal</p>
<p>Debilidades D1: Estructura de costos y gastos altos al comenzar D2: Nuestra marca no está posicionada en el mercado</p>	<p>D2-O5: Estrategias de promoción en redes sociales y página web. D1-O1: Selección de proveedores de buena calidad a un precio razonable.</p>	<p>A1-D2: Disminuir la vulnerabilidad ante competidores indirectos aplicando estrategias competitivas de marketing para lograr un buen posicionamiento en el mercado.</p>
<p>Fortalezas F1: El equipo posee las habilidades técnicas y blandas necesarias para la ejecución. F2: Contamos con el apoyo de UR Emprende. F3: Impulso y motivación del equipo. F4: Experiencia de los emprendedores en negocios gastronómicos. F5: Métodos de pago alternativos</p>	<p>O3-F3-F4: La constante creación de valor mediante productos de altísima calidad y un excelente servicio. F1-O4: Variedad con productos que se ofertan muy poco en la zona de influencia.</p>	<p>F1-A2: Llevar control continuo en BPM A1-F1-F4: El restaurante estará en constante reinvención, los procesos de innovación se darán con regularidad.</p>

Fuente: Elaboración propia

7.2 Aspectos de sostenibilidad y riesgos

7.2.1 Barreras de entrada y riesgos

La industria de los restaurantes no cuenta con altas barreras de entrada, encontramos las siguientes para nuestro negocio:

Escepticismo del consumidor: Una barrera de entrada a la industria de los restaurantes es derrotar el escepticismo del consumidor. Construir una marca lleva tiempo y los clientes pueden sentirse recelosos hacia el nuevo restaurante cuando recién abre.

Ubicación: La ubicación puede ser otra barrera de entrada y es uno de los factores más importantes para tener éxito. Al estar buscando locaciones, en dado caso de no conseguir en el lugar que queremos, podemos vernos forzados a considerar otras opciones menos atractivas.

Así mismo, podemos resumir nuestros riesgos de la siguiente manera:

De mercado: Se corre el riesgo de que nuestro mercado defina nuestros productos como caros, es decir que les cueste pagar.

Financieros: No alcanzar sostenibilidad financiera en el corto plazo y contar con una estructura de costos y gastos altos al comenzar.

7.2.2 Medidas de minimización de riesgos

En términos de mercado, las medidas que adoptaremos para minimizar dichos riesgos, serán las que estén enfocadas a exponer no solo el valor agregado del producto en sí, sino así mismo del servicio prestado dentro del establecimiento. Es necesario que desde el principio exaltemos los beneficios del producto y del servicio por medio de publicaciones en redes sociales y promoción en plataformas y otros medios alternativos de crítica gastronómica en la ciudad, los cuales cuentan con millones de usuarios.

Por otro lado, para minimizar el riesgo de insostenibilidad financiera de corto plazo, se deben desarrollar las bases desde la planeación y proyección de las ventas teniendo en cuenta todas las variables que influyen en la demanda de este tipo de producto en la zona de influencia escogida.

En general las acciones más destacadas para evitar los riesgos listados son las que ya hemos mencionado en la sección de Mercados.

7.2.3 Aspectos favorables

Existen varios aspectos favorables para el emprendimiento en Colombia, uno de ellos son los programas de capacitación y talleres que fomentan el emprendimiento realizados por la Cámara de Comercio.

Otro punto a favor tiene que ver con la ubicación de nuestro establecimiento. Actualmente existe un plan zonal centro que describe un proyecto de revitalización de la zona centro de la ciudad, incluyendo la localidad de La Candelaria y se definen los siguientes objetivos del POT:

- Fortalecer y posicionar el centro como nodo internacional, nacional y regional.
- Proteger el patrimonio cultural.
- Promover la renovación urbana.

Estos proyectos a largo plazo serán una ventaja para nuestro proyecto pues nos encontraremos ubicados en una zona mucho más competitiva y atractiva, provista de condiciones normativas y urbanas que fortalezcan las actividades comerciales que se realizan allí.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blank, Steven. *“The Four Steps to the Epiphany”*. Fourth Edition Copyright. 2007.

Blank, Steven y Dorf, Bob. *“The Startup Owner’s Manual”*. K&S Ranch, Inc. 2012.

Cámara de Comercio de Bogotá. *Formas jurídicas para formalizar su empresa*. En <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial/Conozca-las-formas-juridicas-para-formalizar-su-empresa> [Recuperado el 29 de Agosto de 2015].

CONPES. (2010). *Política Nacional para la promoción de las industrias culturales en Colombia*. PDF. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/3659.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. *El Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx>

El tiempo. *Bogotá entre los 20 mayores mercados emergentes de consumo*. En <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/potencial-de-consumo-en-bogota/14069405> [Recuperado el 23 de abril de 2016]

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Customer Segments*. En. Wiley (Ed.), *Business Model Generation*. (p.21). New Jersey: Wiley.

Organización Sayco Acinpro. *Simulador de tarifas 2016-parámetros*. En <http://www.osa.org.co/#!simulador-de-tarifas/us0iv>. [Recuperado el 14 de mayo de 2016]

Revista Colombiana de Geografía Universidad Nacional de Colombia. *Gentrificación de La Candelaria: reconfiguraciones de lugar de residencia y consumo de grupos de altos ingresos*. En <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/24940/43849> [Recuperado el 23 de abril de 2016]

Ries, Eric. *“The Lean Startup”* USA. 2011.

SCRD, MORALES, Patricia (Promotora Cultural Localidad La Candelaria). *Diagnóstico artístico y cultural de la Candelaria*. 2007

Secretaría de Planeación. *Plan de ordenamiento zonal – POZ Centro*. En <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/OperacionesEstrategicas/PLANES%20%20ZONALES/PLAN%20DE%20ORDENAMIENTO%20ZONAL%20CENTRO/Definici%F3n> [Recuperado el 22 de abril de 2016]