

**PLAN DE EMPRESA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA TIENDA DE CAFÉ  
DENOMINADA CAFÉ BAME**

**Carlos Fernando Barrera**

**Pedro Luis Mendoza**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Magister en Administración con énfasis en Finanzas Corporativas**

**Director del Trabajo de Grado:**

**María del Pilar Rivera**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Santiago de Cali, Octubre de 2011**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>SUMMARY.....</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>CONCEPTO DE EMPRESA .....</b>	<b>10</b>
3.1	DESCRIPCIÓN.....	10
3.2	ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.....	10
3.3	OBJETIVOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO .....	12
3.4	VENTAJAS COMPETITIVAS Y DIFERENCIADORAS.....	13
3.5	MECANISMOS DE PROTECCIÓN .....	15
3.6	RECURSOS FINANCIEROS.....	15
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>16</b>
4.1.	ANÁLISIS DEL SECTOR .....	16
4.1.1.	El Sector Cafetero en Colombia .....	17
4.1.2.	Comportamiento del Consumidor .....	18
4.2.	DEFINICIÓN DE PRODUCTO Y/O SERVICIOS.....	20
4.3.	CLIENTE .....	21
4.4.	ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES .....	34
4.5.	TAMAÑO DEL MERCADO .....	36
4.6.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS.....	37
4.6.1.	Estrategia de Venta .....	37
4.6.2.	Estrategia de Publicidad y Promoción .....	38
4.6.3.	Estrategia de Precios .....	38
4.6.4.	Plan de Ventas .....	39

<b>5.</b>	<b>ANÁLISIS TÉCNICO .....</b>	<b>40</b>
5.1.	PROCESOS PRODUCTIVOS O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO 40	
5.2.	PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS, EQUIPOS, TECNOLOGÍA, RECURSOS HUMANOS, O DE SUMINISTROS .....	42
5.3.	SISTEMAS DE CONTROL.....	44
5.4.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA.....	48
5.5.	CONSUMOS UNITARIOS DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS Y SERVICIOS.....	48
5.6.	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA/OFICINAS Y DE EQUIPOS .....	49
5.7.	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO 52	
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>53</b>
6.1	EL PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL QUE LA EMPRESA EXIGE .....	53
6.2	LAS ESTRUCTURAS Y LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN .....	54
6.3	LOS MECANISMOS DE CONTROL .....	55
6.4	LAS POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y DE PARTICIPACIÓN DEL EQUIPO EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN Y EN LOS RESULTADOS.....	57
<b>7.</b>	<b>ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL .....</b>	<b>57</b>
7.1	PERMISOS Y MANEJO DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	57
7.2	REGLAMENTACIONES, LEYES Y OBLIGACIONES .....	58

7.3	TIPO DE SOCIEDAD .....	59
7.4	EFFECTOS SOCIALES Y RESPONSABILIDADES.....	60
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES.....</b>	<b>60</b>
8.1	ÉTICOS Y MORALES .....	60
8.2	DE GUSTO PERSONAL Y DE CARRERA EMPRESARIAL .....	61
<b>9.</b>	<b>ANÁLISIS ECONOMICO .....</b>	<b>61</b>
9.1	LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS Y EN CAPITAL DE TRABAJO .....	61
9.2	LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTOS .....	63
9.3	LAS PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS .....	63
9.3.1	Presupuesto de ingresos.....	63
9.3.2	Presupuesto de compras y consumos .....	64
9.3.3	Presupuesto de gastos de personal.....	67
9.4	LAS NECESIDADES DE RECURSOS.....	68
9.5	LOS PUNTOS DE EQUILIBRIO CONTABLE Y ECONOMICO .....	68
<b>10.</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>70</b>
10.1	LAS NECESIDADES EN MONTO Y EN TIEMPO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	70
10.2	LAS ESTRATEGIAS PARA LLEGAR A LAS FUENTES DEL RECURSO FINANCIERO .....	70
10.3	LAS CONDICIONES DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.....	71
10.4	LAS POSIBILIDADES REALES DE ACCESO A LAS MISMAS .....	71
10.5	LAS CONDICIONES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA .....	71

10.6	BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA	72
10.6.1	Balance general.....	72
<b>11.</b>	<b>ANÁLISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>76</b>
11.1	RIESGOS DE MERCADO, TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, LEGALES, ECONÓMICOS Y FINANCIEROS. ....	76
<b>12.</b>	<b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>80</b>
12.1	LOS INDICADORES DE FACTIBILIDAD DE LA EMPRESA (TASA INTERNA DE RETORNO, VALOR PRESENTE NETO, PERIODO DE PAGO DESCONTADO, BALANCE DEL PROYECTO, PUNTOS DE EQUILIBRIO).....	80
12.1.1	Evaluación del proyecto.....	80
<b>13.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>14.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>86</b>

# **PLAN DE EMPRESA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA TIENDA DE CAFÉ DENOMINADA CAFÉ BAME**

## **1. RESUMEN**

Con el ánimo de crear empresa y aprovechando las normas que impulsan el fomento y la generación de empleo en Colombia, se decide realizar una investigación con la que se logre en el corto plazo instalar una tienda y en el mediano y largo plazo la implementación de una cadena de tiendas de café denominada café BAME, dado que vemos como oportunidad que como concepto, la cafetería es un negocio en evolución, se obtienen buenas rentabilidades y se aprovecha la calidad, variedad y cantidad de café que se cultiva y cosecha en Colombia. Cumpliendo con el primer objetivo la primera tienda de café BAME se instalará en el Supercentro Calima Propiedad Horizontal, o en una zona aledaña al nororiente de Santiago de Cali abarcando los mercados conformados principalmente por los estratos 3 al 5, posteriormente, en el mediano plazo, se enfatizará en lograr la expansión a través de tiendas propias o en franquicia para lo cual se trabajará en el posicionamiento y reconocimiento de la marca café BAME.

La inversión requerida para el proyecto en curso, asciende a \$68.000.000, discriminados en \$29.500.000 para activos fijos, \$29.500.000 en intangibles y/o diferidos y \$9.000.000 para capital de trabajo. Esta inversión será cubierta en un 30% con capital de los socios y el 70% restante mediante la adquisición de un préstamo bancario, en la medida de lo posible aprovechando los mecanismos de apoyo financiero creados por el Gobierno Nacional.

Se estima que los dos primeros años de operación, el flujo de caja podrá ser negativo y se incurrirá en pérdidas contables, sin embargo, desde la óptica empresarial estas pérdidas se consideran una inversión en mercado, ya que la ganancia se obtiene en el reconocimiento y posicionamiento de la marca Café Bame. A partir del tercer año se espera un crecimiento en el volumen de ventas que supere el incremento en los costos fijos lo que permitiría un flujo de fondos neto positivo. El tiempo de recuperación de la inversión se estima en 4.3 años.

Considerando los flujos de continuidad del negocio y el costo ponderado de capital wacc entre el 12.5% y el 8%, en los cinco primeros años de operación se estima que el valor presente neto asciende a \$18.065.881 y la tasa interna de retorno obtenida es del 11.47% lo cual hace viable el proyecto, desde el punto de vista concebido.

**Palabras clave:** Experiencia, mercado, café.

# **BUSINESS PLAN FOR THE IMPLEMENTATION OF A COFFEE SHOP CALLED CAFÉ BAME**

## **2. SUMMARY**

Aiming to create business and taking advantage of development and employment generation policies in Colombia, we've decided to conduct an investigation to set up a shop in the short term and to set up a chain of coffee shops called coffee Bame in the medium and long term. We find an opportunity as coffee is an evolving business with good profitability. Furthermore, we took in consideration the quality, variety and amount of coffee that is grown and harvested in Colombia. To achieve our short term goal the first coffee shop Bame will be installed on Calima Condominium Supercenter, or in the northeast of Santiago de Cali aiming to mid-high economic sectors. In the medium term, we will emphasize on expansion achievement through own stores and franchises, for which we will work on brand recognition and positioning of Bame coffee.

The required investment for the ongoing project, amounts to \$68,000,000, \$29,500,000 on fixed assets, \$29,500,000 on intangible assets and \$9,000,000 for working capital. This investment will be covered 30% by capital partners and the

remaining 70% by a bank loan, taking advantage of financial support mechanisms created by the Government.

It is estimated that the first two years of operation, cash flow may be negative and accounting losses will incur, however, from a business point of view, these losses are considered a market investment, since the gain will be obtained in brand positioning and recognition of Coffee Bame. From the third year we expect a sales growth volume that exceeds the increase in fixed costs that would allow a positive net cash flow. Payback is estimated on 4.3 years.

Considering the continuity of business flows and wacc weighted cost of capital between 12.5% and 8% in the first five years of operation it is estimated that net present value amounts to \$ 18,065,881 and the internal rate of return obtained is 11.47% which makes the project viable from the conceived point of view.

**Keywords:** Experience, market, coffee.

### **3. CONCEPTO DE EMPRESA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN**

Proporcionar a los clientes un sitio especial, diferente por la adecuación y diseño, frente a otros instalados en el sector, brindando a consumidores principalmente de los estratos 3 al 5 la posibilidad de compartir y disfrutar en familia y con los amigos la cultura de consumo del café.

#### **3.2 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA**

La experiencia profesional y los conocimientos administrativos, financieros y técnicos de los socios son fundamentales para contar con las habilidades necesarias para crear una empresa que genere un valor agregado al mercado.

Se cuenta con asesores en diferentes disciplinas como Mercadeo, Finanzas, Contabilidad, Derecho, Sistemas de Información y en Preparación de Alimentos, lo que permite contar con una adecuada estructura para la creación de la empresa y puesta en marcha.

El Equipo Directivo estará conformado por:

Pedro Luis Mendoza Castro – Representante Legal Principal

Contador Público de la Pontificia Universidad Javeriana con Especialización en Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura y Diplomado en Mercadeo Estratégico de la Universidad ICESI, actualmente en proceso de terminar su trabajo de grado para optar por el título de Maestría en Administración con énfasis en Finanzas Corporativas en la Universidad Icesi. Vinculado a Harinera del Valle S.A. desde el año 2005 como Líder de Equipo de Gerencia de Auditoria. Ha sido profesor universitario de la Carrera de Contaduría Pública de la Pontificia Universidad Javeriana y de la Universidad de San Buenaventura, estuvo vinculado a PricewaterhouseCoopers desde 1992 hasta el 2005.

Carlos Fernando Barrera – Representante Legal Suplente

Ingeniero Civil de la Universidad del Cauca, especialista en Administración de Empresas de la Universidad ICESI, actualmente en proceso de terminar su trabajo de grado para optar por el título de Maestría en Administración con énfasis en Finanzas Corporativas en la Universidad Icesi. Vinculado a Forsa S.A desde mediados del 2010 como jefe de soporte técnico y posventa, estuvo vinculado a Constructora Limonar S.A desde principios del 2005.

Sarahy Arce

Administradora de Empresas, propietaria de la marca de Postres 3 Leches y concedora del cultivo, cosecha y procesamiento del café, adicionalmente de diversas recetas para la preparación de comidas, postres y bebidas.

### **3.3 OBJETIVOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO**

En el corto plazo el objetivo es instalar una tienda de café en el Supercentro Calima Propiedad Horizontal, o en una zona aledaña, aprovechando la afluencia de gente y el alto potencial de consumo que tiene el mercado colombiano, el cual equivale al 13% de sacos producidos en Colombia (producción año 2010 – 9.5 millones de sacos de 60 kg), según lo indica la Federación Nacional de Cafeteros – DIAN.

En el mediano plazo se enfatizará en lograr la expansión a través de tiendas propias o en franquicia para lo cual inicialmente se trabajará para obtener experiencia, conocimiento del mercado y en el posicionamiento de la Marca CAFÉ BAME. Esta investigación considera únicamente la evaluación de la instalación de una tienda, y no considera los ingresos y costos de expansión, ni los valores y términos en que se podrá negociar una franquicia, sin embargo, el modelo desarrollado sirve de base para pensar en iniciar la expansión en próximos años mediante la instalación de tiendas propias o la venta de franquicias.

Las tiendas Juan Valdez, Oma, Donkin' Donuts y Café mulato, entre otras se constituyen en competidores importantes por su experiencia, reconocimiento de marca y fortalezas financieras, pero esta situación se ve como una oportunidad en

la medida en que estas tiendas se dirigen principalmente a estratos 4 al 6, mientras que CAFÉ BAME buscará a los consumidores de los niveles 3 al 5.

### **3.4 VENTAJAS COMPETITIVAS Y DIFERENCIADORAS**

Algunos de los socios tienen experiencia en la constitución y puesta en marcha de negocios en mercados similares y cuentan con conocimientos en la preparación de recetas a base de café y otros productos complementarios lo que le permite tener una ventaja comparativa.

La decoración del local y el servicio son algunas de las estrategias para diferenciar el negocio del resto y lograr que el cliente se sienta a gusto y repita la experiencia, adicionalmente se tendrán en cuenta aspectos como el tipo de cliente, los productos, la ubicación, la promoción y publicidad y los costos de operación, entre otros, para conquistar un mercado donde las grandes marcas no están instaladas.

- **Estilo de la tienda:** La tienda tendrá una apariencia moderna y confortable que le permita al cliente contar con un lugar donde se pueda disfrutar de una experiencia agradable.
- **Tipo de cliente:** El perfil del cliente está enmarcado en personas del nivel socioeconómico 3 al 5, entre 19 y 50 años de edad, de todo nivel cultural y sin importar el sexo.

- **Productos:** CAFÉ BAME será un establecimiento especializado en café, con una variedad de productos a base de café, sin embargo ofrecerá otros productos tales como helados, comidas ligeras, ensaladas, acompañantes y otras bebidas, de tal forma que el cliente cuente con una oferta variada de productos y sabores.
- **Ubicación:** CAFÉ BAME debe estar en un sitio estratégico en donde no estén las grandes marcas que permita conquistar el mercado por no tener sitios con una oferta similar, con un significativo flujo de personas, que sea visible, de fácil acceso y con una infraestructura cómoda.
- **El ambiente:** El ambiente del local debe permitir al cliente sentirse cómodo y seguro, pero al mismo tiempo debe tener una alta rotación de tal forma que los clientes permanezcan el tiempo justo para consumir sus alimentos y bebidas y den espacio para que lleguen otros.
- **La atención:** Se convierte en un factor importantísimo para lograr los objetivos corporativos, ya que la persona que se acerca a una tienda de este estilo, no sólo va por un producto, también busca una atención con la que se sienta a gusto, esto imprimirá la diferencia y hará que el cliente siga visitando la tienda.
- **Promoción y publicidad:** Los líderes de la categoría han hecho crecer el mercado, sin embargo, CAFÉ BAME tiene destinada una parte de su presupuesto de inversión en la promoción, pues es el motor comercial por excelencia, en especial cuando se trata de penetrar o desarrollar un nuevo nicho de mercado, como lo es el consumo de café dentro de la categoría de las

bebidas. Se deben aprovechar las redes sociales tales como el facebook y la tendencia de las personas a estar permanentemente comunicadas por medios electrónicos, para lo cual diseñará un website que ofrezca un espacio de interacción a los clientes.

- **Costos:** El tema de los costos es muy delicado, ya que, si bien se debe tratar de reducir al máximo, no se puede caer en la tentación de permitir que dicha minimización vaya a hacer que la calidad del servicio y del producto que se brinda al cliente disminuya. Los costos de la tienda deben ser monitoreados y controlados permanentemente de tal forma que estén acordes con la rentabilidad esperada y con los niveles de venta proyectados.

### **3.5 MECANISMOS DE PROTECCIÓN**

Se realizará el registro del establecimiento de comercio en la Cámara de Comercio y el registro de la Marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

### **3.6 RECURSOS FINANCIEROS**

Para implementar CAFÉ BAME se requiere de inversiones en equipos, muebles y enseres, aspectos legales, sistemas de información, mercadeo, publicidad y en capital de trabajo.

La inversión inicial estará representada en el aporte de cada socio, y en préstamos bancarios para lograr la constitución y puesta en marcha de la empresa.

## 4. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

En Colombia las condiciones para el crecimiento de la inversión han venido mejorando gradualmente en los últimos años, lo cual se refleja en los siguientes indicadores económicos:

**Tabla 1. Indicadores Económicos de Colombia**

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011 PY</u>
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)</b>					
\$ MILES DE MILLONES	431,072	481,037	508,532	546,951	594,035
% DE CRECIMIENTO REAL	6.9	3.5	1.5	4.3	5.2
US\$ MILLONES	213,957	214,405	248,793	280,488	339,449
US\$ PER CÁPITA	4,986	4,899	5,573	6,160	7,309
<b>POBLACIÓN</b>					
MILLONES DE HABITANTES	42.9	43.8	44.6	45.5	46.4
<b>INFLACIÓN</b>					
IPC VAR DIC - DIC	5.7	7.7	2.0	2.6	3.2
IPC VAR DIC - DIC	1.3	9.0	(2.2)	2.7	3.2

Fuente: Dane, Banco de la Republica, DNP, Minhacienda y Proyecciones Dinero, tomado de la Edición No. 376 de la Revista Dinero.

#### 4.1.1. El Sector Cafetero en Colombia

En 2010, la recuperación de la producción cafetera colombiana fue lenta. Pese a las circunstancias adversas la producción en dicho año creció 14% ubicándose en 8,9 millones de sacos.

La siguiente tabla presenta el balance cafetero desde el año 2004 hasta el año 2010 y sirve para determinar la producción e importación y el consumo interno del grano de café en sacos de 60 Kg.

**Tabla 2. Balance Cafetero – Colombia (2004 – 2010)**

**Millones de sacos de 60 kg**

Descripción	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>1. Producción e importaciones</b>	<b>11.3</b>	<b>11.5</b>	<b>12.4</b>	<b>12.7</b>	<b>11.7</b>	<b>8.6</b>	<b>9.5</b>
Producción	11.2	11.1	12.1	12.6	11.5	7.8	8.9
Importaciones	0.1	0.4	0.3	0.1	0.2	0.8	0.6
<b>2. Expo y Consumo Interno</b>	<b>11.6</b>	<b>12.1</b>	<b>12.1</b>	<b>12.5</b>	<b>12.4</b>	<b>9.2</b>	<b>9.1</b>
Exportaciones	10.3	10.9	10.9	11.3	11.1	7.9	7.8
Consumo interno	1.3	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3	1.3
<b>3. Balance</b>	<b>(0.3)</b>	<b>(0.6)</b>	<b>0.3</b>	<b>0.2</b>	<b>(0.7)</b>	<b>(0.6)</b>	<b>0.4</b>
<b>4. Inventario Total</b>	<b>2.0</b>	<b>1.4</b>	<b>1.7</b>	<b>1.9</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>	<b>1.0</b>

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros - DIAN

([www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes\\_somos/publicaciones](http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/publicaciones))

#### **4.1.2. Comportamiento del Consumidor**

Estudios realizados para las grandes empresas colombianas dedicadas a la producción y comercialización del café por parte de firmas de investigación de mercados han presentado los siguientes resultados:

- a) “Colombia es un país cafetero, que toma poco café y siempre lo toma en las mismas presentaciones: tinto o con leche”.
- b) “Entre los 18 y los 24 años, tomar tinto está asociado a lo tradicional y confortable y el café con leche lo está más con la nutrición y la familia”.
- c) “El capuchino y el granizado están relacionados con la sensación de exclusividad; es decir, alguien que consume esas preparaciones se siente sofisticado y moderno, con mayor estatus y que merece ser tomado como una persona especial”.
- d) “En Colombia el mercado no ha crecido y se ha mantenido estático, frente a otros países, el consumo promedio percapita es de 2 kg al año, un consumo bajo frente a otros países como Brasil por ejemplo, donde el promedio percapita de consumo es de 6 kg”.

Con base en lo anterior se han diseñado estrategias para aumentar el consumo, las cuales considera: a) llegarle a los jóvenes entre 18 y 24 años con bebidas

refrescantes, y b) sacar el consumo del café del hogar, y tratar de cambiar el hábito ubicándolo en lugares de paso, donde se logre preponderar la experiencia. De acuerdo con el informe “Tendencias de Consumo 2010” emitido por RADDAR es importante manifestar que los impulsores de compra han cambiado debido a la pérdida de percepción de valor en el consumidor, hoy en día el precio ha aumentado su importancia, desplazando la fidelidad ante la pérdida de percepción del valor de la marca.

El mismo informe “Tendencias de Consumo 2010” emitido por RADDAR revela que en la actualidad el consumidor percibe menor valor en sus compras y está atento a:

- La promoción de una cadena u otra (la misma tendencia para frecuentar los centros comerciales).
- Las marcas propias le han generado una serie de duda sobre el valor de las marcas.
- Sólo considera como promociones los descuentos, lo demás lo considera activaciones.
- Sólo considera la casa y el carro como inversión, los demás productos son clasificados como gastos.
- Encontrar mejores experiencias que productos.

## **4.2. DEFINICIÓN DE PRODUCTO Y/O SERVICIOS**

Café Bame tiene el interés de preservar las condiciones naturales como producto, ofreciendo a los clientes un café de sabor suave, con un rico aroma y con acompañantes para favorecer el buen disfrute del producto.

Los negocios de café dependen en gran parte del volumen de ventas y de la cantidad de dinero que los clientes gasten en su visita, para lograr estas metas se pretende ofrecer además de café y sus derivados, otros productos tales como; helados, comidas ligeras, ensaladas y otras bebidas. En este sentido toma vital importancia medir permanentemente el consumo percapita para establecer si las políticas adoptadas generan o no resultado.

Se instalará un mobiliario apropiado que da descanso, y genera momentos reconfortantes diarios. Esto, junto con el servicio a la mesa se convierte en un factor diferenciador y en una fortaleza frente a otros negocios instalados en el sector. El no ser conocidos en el mercado es una debilidad la cual esperamos superar con el paso del tiempo mientras el consumidor conoce y acepta nuestros productos y servicios.

Como lo manifiesta la firma de consultores española Tormo Asociados en un artículo publicado en su página web, si se quiere ser exitoso se debe dar a conocer el negocio y prestar el mejor servicio a los clientes.

Como concepto, la cafetería es un negocio en constante evolución. Sin embargo, a pesar de la importancia de los nuevos perfiles de Cafetería, la tradición es una característica apreciada entre los consumidores del café, que consideran éste un producto que no debe perder su descendencia artesanal.

En este sentido, la tradición como cualidad no sólo se tiene que destacar en el producto, sino que se debe reflejar en un ambiente agradable, tranquilo, que resulte familiar y cercano. Así, la decoración se ha convertido en una de las mejores armas de las tiendas de café para diferenciar su negocio del resto y lograr que el cliente se sienta a gusto y repita. Tormo Asociados, Consultores en Franquicias. Cafeterías en franquicia el aroma y el sabor de un buen negocio consultado el 10 de mayo de 2011 ([www.tormo.com/sectores/392/Cafeterías](http://www.tormo.com/sectores/392/Cafeterías) en franquicia y el sabor de un buen negocio).

#### **4.3. CLIENTE**

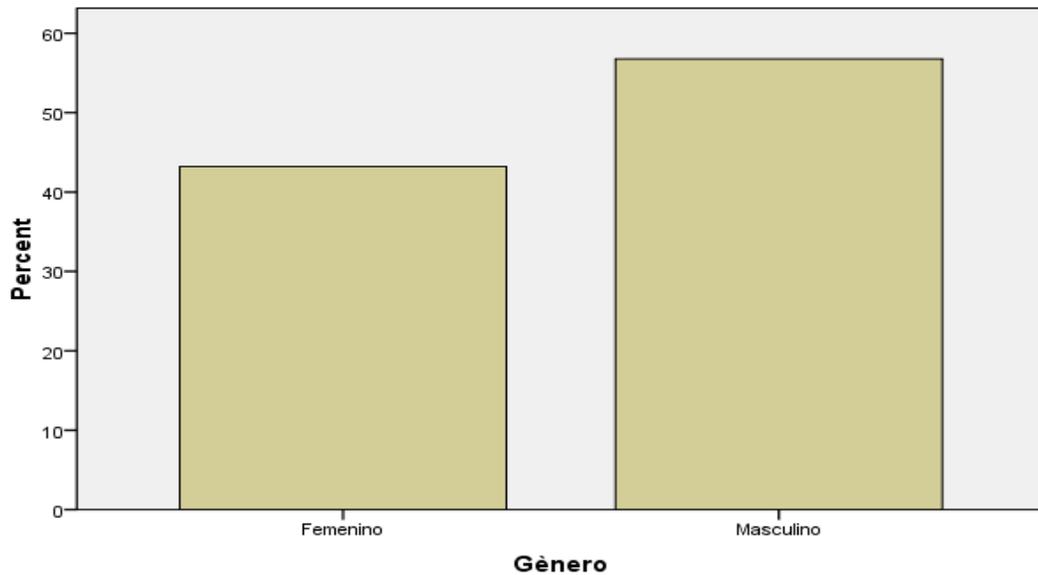
Se realizó una investigación de mercados encuestando a 155 personas por los alrededores de un local cercano a La 14 de Calima, en el nororiente de Cali, dado que en este sector de la ciudad no están las grandes marcas, lo que se convierte en una oportunidad para café BAME. Esta investigación se llevó a cabo el día 14 de junio de 10 a.m. a 6 p.m. .

Las personas encuestadas tienen las siguientes características demográficas:

**Tabla 3. Género**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femenino	67	43.2	43.2	43.2
	Masculino	88	56.8	56.8	100.0
Total		155	100.0	100.0	

**Género**



El 56,8% de las personas encuestadas fueron hombres y el 43,2 % mujeres.

**Tabla 4. Edad Promedio de las Personas Encuestadas (32 años).**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Edad	155	16	68	32.33	12.792
Valid N (listwise)	155				

El índice de dispersión fue del 39%, esto lo indica es que se entrevistaron personas de todas las edades, con una edad mínima de 16 años y una edad máxima de 68 años.

**Tabla 5. Nivel Educativo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secundaria	43	27.7	28.5	28.5
	Técnico	22	14.2	14.6	43.0
	Tecnologo	32	20.6	21.2	64.2
	Profesional Universitario	54	34.8	35.8	100.0
	Total	151	97.4	100.0	
Missing	System	4	2.6		
Total		155	100.0		

El nivel educativo de las personas que pasan por el lugar es de secundaria, técnicos, tecnólogos con un 64,2% y solo un 35,8% son estudiantes universitarios o profesionales.

Las personas que pasan por el lugar por lo general lo hacen a pie, algunas salen de los apartamentos aledaños y otros se bajan de la estación del MIO, como se observa en la siguiente gráfica:

**Tabla 6. Barrio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	calima	17	11.0	15.2	15.2
	floralia	3	1.9	2.7	17.9
	Alcazares	20	12.9	17.9	35.7
	Puente de comercio	14	9.0	12.5	48.2
	Comfandi	54	34.8	48.2	96.4
	Salomia	4	2.6	3.6	100.0
	Total	112	72.3	100.0	
Missing	System	43	27.7		
Total		155	100.0		

El 27,7% de las personas viven lejos de la zona de influencia, y no se puede concluir que lo hagan una sola vez o de manera esporádica.

**Tabla 7. Ocupación**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Estudiante	42	27.1	27.3	27.3
	empleado	56	36.1	36.4	63.6
	independiente	17	11.0	11.0	74.7
	estudia y trabajo	27	17.4	17.5	92.2
	Hogar	11	7.1	7.1	99.4
	no sabe / no responde	1	.6	.6	100.0
	Total	154	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		155	100.0		

El 53,9% de las personas, o sea los empleados y las personas que estudian y trabajan tienen poder adquisitivo, y podrían ser clientes potenciales del Café.

**Tabla 8. Con que frecuencia visita la zona para consumir bebidas?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Semanal	52	33.5	34.2	34.2
	Mensual	20	12.9	13.2	47.4
	Cada seis meses	2	1.3	1.3	48.7
	Con frecuencia	76	49.0	50.0	98.7
	No sabe / no responde	2	1.3	1.3	100.0
	Total	152	98.1	100.0	
Missing	System	3	1.9		
Total		155	100.0		

La frecuencia de visita de la zona por parte de las personas encuestadas para consumir alimentos o bebidas arrojó un 84,2%, representados en 50% con frecuencia (puede ser diaria) y el 34.2% con una frecuencia semanal.

**Tabla 9. Qué lugares usted considera apropiados para tomarse un café?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	La casa	4	2.6	2.6	2.6
	Barra de Café	113	72.9	73.4	76.0
	Panadería	11	7.1	7.1	83.1
	Restaurante	15	9.7	9.7	92.9
	La 14	11	7.1	7.1	100.0
	Total	154	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		155	100.0		

**Tabla 10. Qué lugares usted considera apropiados para tomarse una bebida?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	La casa	4	2.6	2.6	2.6
	Barra de café	115	74.2	74.7	77.3
	Panadería	8	5.2	5.2	82.5
	Restaurante	15	9.7	9.7	92.2
	La 14	12	7.7	7.8	100.0
	Total	154	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		155	100.0		

**Tabla 11. Qué lugares usted considera apropiados para conversar con un amigo al calor de una bebida?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	La casa	3	1.9	2.0	2.0
	Barra de Café	118	76.1	77.1	79.1
	Panadería	6	3.9	3.9	83.0
	Restaurante	13	8.4	8.5	91.5
	La 14	12	7.7	7.8	99.3
	No sabe / No responde	1	.6	.7	100.0
	Total	153	98.7	100.0	
Missing	System	2	1.3		
Total		155	100.0		

Café BAME es una excelente idea pues según la opinión de las personas encuestadas, consideran que es apropiado el sitio para tomar una bebida, consumir un producto y compartir una conversación. Aproximadamente entre el

73% (Porcentaje tomado de la pregunta ¿Qué lugares usted considera apropiados para tomarse un café?) y el 77% piensan así.

**Tabla 12. Qué acompañantes usted considera apropiados para el desayuno con un café o una bebida gaseosa?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pasteles	18	11.6	12.1	12.1
	Mofins	8	5.2	5.4	17.4
	Pandebono	36	23.2	24.2	41.6
	Buñuelos	31	20.0	20.8	62.4
	Croisant	9	5.8	6.0	68.5
	Palos de queso	1	.6	.7	69.1
	Arepa	15	9.7	10.1	79.2
	Galleta	20	12.9	13.4	92.6
	Dulces	5	3.2	3.4	96.0
	Tortas	6	3.9	4.0	100.0
	Total	149	96.1	100.0	
Missing	System	6	3.9		
Total		155	100.0		

El pandebono, el buñuelo, las galletas, los pasteles y la arepa son los acompañantes que las personas consideran apropiados para el desayuno.

**Tabla 13. Qué tipo de productos le gustan más?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinto	4	2.6	2.7	2.7
	Cafè	21	13.5	14.4	17.1
	Capuccino	27	17.4	18.5	35.6
	Sandwich	23	14.8	15.8	51.4
	Chocolate	11	7.1	7.5	58.9
	Gaseosas	39	25.2	26.7	85.6
	Malteadas	14	9.0	9.6	95.2
	Postres	5	3.2	3.4	98.6
	Helados	1	.6	.7	99.3
	Ensalada frutas	1	.6	.7	100.0
	Total	146	94.2	100.0	
Missing	System	9	5.8		
Total		155	100.0		

Las gaseosas, el capuchino, el sándwich, el café y las malteadas son los productos que gustan más.

**Tabla 14. Qué producto desearía comer y/o beber que normalmente no puede encontrar en los sitios de comida de la zona?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jugos y cerveza	21	13.5	15.2	15.2
	Cerveza	6	3.9	4.3	19.6
	Frutas	3	1.9	2.2	21.7
	Helados	20	12.9	14.5	36.2
	Sandwich	7	4.5	5.1	41.3
	bebidas de cafè	24	15.5	17.4	58.7
	pandebono	7	4.5	5.1	63.8
	Cerveza o helado	1	.6	.7	64.5
	malteadas	8	5.2	5.8	70.3
	postres	37	23.9	26.8	97.1
	granizados	2	1.3	1.4	98.6
	Pizza en porciones	1	.6	.7	99.3
	Empanadas	1	.6	.7	100.0
	Total	138	89.0	100.0	
	Missing	System	17	11.0	
Total		155	100.0		

Los postres, las bebidas de café, los jugos, cervezas y los helados son los productos que la gente desearía encontrar en este local.

**Tabla 15. Cuál es la característica más importante al decidir entrar a un sitio como estos?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Precio	66	42.6	43.1	43.1
	Calidad	33	21.3	21.6	64.7
	Diseño	11	7.1	7.2	71.9
	Sitio acogedor	22	14.2	14.4	86.3
	Facilidad para llegar	14	9.0	9.2	95.4
	Privacidad	4	2.6	2.6	98.0
	Decoración	3	1.9	2.0	100.0
	Total	153	98.7	100.0	
Missing	System	2	1.3		
Total		155	100.0		

El precio y la calidad (expresada como la frescura de los alimentos, el buen sabor y adecuadas medidas para su preparación y conservación), son variables relevantes a la hora de tomar la decisión de entrar, según las imágenes mostradas, se tendría que contrarrestar la apariencia de un sitio elegante con la de precios módicos, y como tercera variable está la de un sitio acogedor.

**Tabla 16. Qué lo motivaría para entrar a un sitio de comida rápida que no se encuentre ubicado dentro de La 14?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	precio	42	27.1	28.4	28.4
	precio y ambiente	24	15.5	16.2	44.6
	Poca gente	18	11.6	12.2	56.8
	Limpieza	10	6.5	6.8	63.5
	agradable, limpio, calidad, producto y atención	21	13.5	14.2	77.7
	acceso rapido	2	1.3	1.4	79.1
	decoración	4	2.6	2.7	81.8
	calidad	20	12.9	13.5	95.3
	que no haya ruido	6	3.9	4.1	99.3
	innovacion en productos	1	.6	.7	100.0
	Total	148	95.5	100.0	
Missing	System	7	4.5		
Total		155	100.0		

El precio, que el sitio esté limpio, que los productos sean de calidad, que haya buena atención y que haya poca gente, son variables que influirían al decidir entrar al local.

El precio con el 28,4%, y la poca gente con el 12,2%.

**Tabla 17. Por qué no entraría a un sitio como este?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	precio	46	29.7	55.4	55.4
	atención	14	9.0	16.9	72.3
	Precio y atención	3	1.9	3.6	75.9
	si solamente venden café	1	.6	1.2	77.1
	por lo sucio y no le gusta el tumulto	9	5.8	10.8	88.0
	ruido	8	5.2	9.6	97.6
	baños separados	1	.6	1.2	98.8
	no hay especialidad de productos	1	.6	1.2	100.0
	Total	83	53.5	100.0	
Missing	System	72	46.5		
Total		155	100.0		

Al preguntar a las personas por qué no entrarían al sitio, respondieron que la variable más importante es que si los precios son altos, no entrarían. El servicio y la atención son muy importantes para crear fidelización.

**Tabla 18. Qué recomendaciones nos da para que el sitio sea exitoso?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Calidad producto	16	10.3	10.7	10.7
	Precio y buena atención	61	39.4	40.9	51.7
	Buena atención	33	21.3	22.1	73.8
	calidad, atención, limpio, surtido de productos	26	16.8	17.4	91.3
	Dulces y galletas	4	2.6	2.7	94.0
	seguridad	1	.6	.7	94.6
	No vender trago ni cerveza	3	1.9	2.0	96.6
	no cerrar tan temprano	2	1.3	1.3	98.0
	ofrecer todo en café y variedad	1	.6	.7	98.7
	innovación en productos	2	1.3	1.3	100.0
	Total	149	96.1	100.0	
Missing	System	6	3.9		
Total		155	100.0		

El precio y la atención siguen siendo las variables más importantes, con el 40,9%.

El resultado de la investigación de mercado arrojó las siguientes conclusiones:

- Según los autores más importante de mercadeo, se debe segmentar, y así mismo entregar productos y servicios específicos para clientes escogidos. En los resultados de la encuesta se infiere que no existe un mercado homogéneo para los clientes del local, por ende si se quiere aprovechar la mayor cantidad de personas, se debe tener variedad de productos y servicios que estén relacionados con bebidas y comidas especiales para acompañar cafés, tortas, postres, y los productos tradicionales vallunos como el pandebono, el buñuelo y la arepa, pues es tradición y es difícil cambiar esos hábitos. La presentación y oferta de los productos tradicionales se debe distinguir, de tal forma que no se vea como una panadería sino como un sitio especializado en bebidas de café, postres, helados y wraps.
- El precio y la calidad (expresada como la frescura de los alimentos, el buen sabor y adecuadas medidas para su preparación y conservación), son variables relevantes a la hora de tomar la decisión de compra.
- Los clientes que entrarían al local, fluyen alrededor de él, por eso es muy importante llamar la atención con una adecuada decoración, un aviso grande y luminoso, y una excelente atención por parte de los meseros o de las personas que atienden a los clientes.

- Esto puede ser contraproducente, pues a la hora del desayuno, podría ser un sitio muy visitado, pero a la hora de almuerzo no, así que se recomienda al mediodía ofrecer malteadas con wraps para contrarrestar la influencia de restaurantes ejecutivos alrededor, y dentro de La 14.
- En la tarde, hacer énfasis en los postres y helados, pues las personas sienten deseo o necesidad de consumir estos productos.
- Los sándwiches tipo cubano son productos solicitados por las personas. Se hizo una inteligencia de mercados alrededor de la zona, y se encuentra que varios puestos ambulantes ofrecen un producto llamado colitas cubanas que es muy apetecido por los habitantes de las zonas aledañas.
- En la noche, podría ofrecerse jugos y cerveza, pues el sitio se presta para conversaciones y la zona es muy frecuentada por personas.
- Se recomienda fuertemente, que los precios sean económicos, pues las personas tienen la percepción que dentro de La 14 los precios son altos, esto podría atraer, a muchos empleados que trabajan en el centro comercial.
- Una música suave contrarrestaría el ruido de los carros y las personas valoran eso.
- Se ha comprobado que, de todos los canales de comunicación existentes, los medios impresos son los más idóneos para el sector de alimentos y bebidas. Hoy, se le llega al consumidor con diversas herramientas: floorgraphics (imágenes de piso), cartas, menubords (tableros con fotografías sugestivas), habladores de mesa y folletos, entre otros. Las fotografías de alimentos se

deben parecer al producto lo más posible a la realidad. Es recomendable que cada fotografía lleve, al menos, un gran porcentaje de estímulos al consumidor. Las fotografías deben ser hechas por profesionales, de lo contrario, las personas, por no tener grabada esta imagen en su mente, podrán asociar el producto con elementos desagradables.

#### **4.4. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES**

Tiendas como Juan Valdez, Restcafe Oma, Café Export, Ginebras, Café & Café, Mulato, DCafe, Dunkin' Donuts, entre otras, tienen varias sedes en la ciudad, con buenas instalaciones y con una gran variedad en su oferta de productos. Estas firmas y/o marcas gozan de prestigio y reconocimiento, no solo por sus productos, y experiencia, sino por el poder financiero que apalanca su crecimiento, adicionalmente tienen diferentes canales para la distribución y venta de sus productos, tales como: almacenes de cadena y tiendas especializadas. En los últimos años se ha hablado de la llegada de Starbucks a Colombia, sin embargo, esta acción no se ha llevado a cabo, no obstante se debe estar atento a su evolución. Las ventas en el año 2010 de algunos de los principales actores en el mercado fueron:

Cifras en millones de pesos

Restcafe OMA	\$ 48,399
Mc Donald's Colombia	\$ 164,886
Procafecol S.A. - Tiendas	\$ 70,819

Fuente: Revista Dinero Edición No. 374 e Informe de Gestión Procafecol 2010.

Según observación de los autores, este tipo de tiendas se encuentran ubicadas principalmente en centros comerciales o en sectores de la ciudad de privilegio, donde concurren gentes con un mayor poder adquisitivo, sin embargo, notamos que no se instalan en centros comerciales, supermercados de mediana superficie, minimercados o sitios aledaños, ubicados en sectores tradicionalmente populares, lo que nos da una oportunidad para llegar a esos mercados, obtener experiencia y adquirir las destrezas y conocimientos necesarios para preparar el crecimiento.

Otro competidor importante y que debe ser tenido en cuenta por ser productos sustitutos, son las cadenas de comidas rápidas las cuales tienen estrategias durante todo el año para atraer a los clientes, tales como promociones, ofertas dirigidas al mercado infantil, planes de fidelización, entre otros.

#### 4.5. TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño del mercado de alimentos en Colombia ascendió en el año 2010 a \$109.153.812.444.727 en donde las comidas fuera del hogar y el mercado del café representan el 21%. La siguiente es la evolución durante los últimos 10 años:

**Tabla 19. Tamaño del Mercado de Alimentos en Colombia**

Descripción	Año 2000		Año 2005		Año 2010	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Alimentos	39,092,460,036,019	100%	67,943,359,457,932	100%	109,153,812,444,727	100%
Café y Chocolate	932,101,375,617	2%	1,911,103,092,021	3%	3,325,035,766,697	3%
Comidas fuera del hogar	7,938,025,683,891	20%	12,812,553,436,220	19%	19,827,330,094,120	18%

Fuente: Tendencias de Consumo 2010 – RADDAR.

El mercado de las comidas fuera del hogar durante los últimos 10 años se compone de la siguiente manera:

**Tabla 20. Tamaño del Mercado de Comidas fuera del Hogar**

Descripción	Año 2000		Año 2005		Año 2010	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Comida en restaurantes	5,785,441,456,431	73%	9,100,411,230,442	71%	13,997,441,379,358	71%
Comidas rápidas	1,200,216,196,981	15%	2,090,386,671,039	16%	3,339,114,354,582	17%
Otras comidas fuera del hogar	952,368,030,478	12%	1,621,755,534,740	13%	2,490,774,360,180	13%
Comidas fuera del hogar	7,938,025,683,890	100%	12,812,553,436,221	100%	19,827,330,094,120	100%

Fuente: Tendencias de Consumo 2010 – RADDAR.

Se enfatiza sobre el mercado de “comidas fuera del hogar” dado que los negocios de tiendas de café se incluyen y/o compiten en esa categoría, y en las subcategorías “comidas rápidas” y “otras comidas fuera del hogar”, por tal razón el mercado total en donde competirá la tienda asciende a \$5.829.888.714.762. La pretensión inicial es lograr el 0.00134% de dicho mercado.

#### **4.6. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y PLAN DE VENTAS**

El plan de mercadeo contempla brindar en el local un ambiente de comodidad y descanso para conversar, compartir y disfrutar de un buen café. Nuestra estrategia de mercadeo tiene como foco enseñar a los clientes y consumidores la forma de preparar el café, de tal forma que se puedan cambiar los hábitos, dejando de tomar café de consumo y pasilla, y aprendiendo a degustar un café excelso tipo exportación.

##### **4.6.1. Estrategia de Venta**

La oferta de productos debe estar acompañada de:

- a) Un excelente servicio el cual se distingue por atender a los clientes en la mesa y orientándolos en la decisión de tipo de café que quieran consumir.
- b) Servicio a domicilio con el fin de llegar hasta la puerta de los hogares o de las empresas vecinas.

- c) Visitas y presentación de propuestas de venta de productos (meriendas) a empresas ubicadas en la zona de influencia, tales como almacenes de ropa, calzado, cerámica, transporte, otras.

#### **4.6.2. Estrategia de Publicidad y Promoción**

Las estrategias de publicidad y promoción que se usarán en Café Bame son las siguientes:

- a) Un aviso luminoso grande con la imagen distintiva.
- b) Cajas luminosas con fotografías de los productos y los precios.
- c) La elaboración de un website para ofrecer un espacio de interacción con los clientes, con links a las redes sociales como el facebook.
- d) Pendones con promociones puntuales que se realicen. Ejemplo: 2X1, otros.
- e) La utilización de flayer que informen al público en general, sobre los productos que se pueden encontrar en la tienda.
- f) Tarjetas imantadas con la imagen y el teléfono de Café Bame para repartir a sitios aledaños, otros negocios (almacenes de ropa, supermercados, otros).

#### **4.6.3. Estrategia de Precios**

Los precios de introducción estarán 5% por debajo de los ofrecidos por otros competidores, ya que es un factor muy importante para la decisión de compra por

parte de los potenciales clientes. A partir del segundo año se realizará un incremento en precios acorde con la inflación.

**Tabla 21. Precios de los Productos ofrecidos**

	AÑO				
	1	2	3	4	5
<b>PRECIO DE VENTA</b>					
Línea de Café	\$ 3,500	\$ 3,675	\$ 3,840	\$ 4,013	\$ 4,194
Línea de Ensaladas	\$ 6,500	\$ 6,825	\$ 7,132	\$ 7,453	\$ 7,788
Línea de Comidas Ligeras	\$ 6,500	\$ 6,825	\$ 7,132	\$ 7,453	\$ 7,788
Línea de helados	\$ 1,900	\$ 1,995	\$ 2,085	\$ 2,179	\$ 2,277

#### 4.6.4. Plan de Ventas

La intención del Equipo Directivo es iniciar ventas a partir del mes de enero de 2012. La siguiente es la estimación de ventas por mes (para el primer año de operación) por línea de productos. Esta estimación es baja y conservadora (Representa menos del 0.001% del total del mercado de comidas fuera del hogar), ya que es realizada para una tienda y porque inicialmente conoceremos las preferencias y gustos del potencial cliente.

**Tabla 22. Estimación de Ventas**

**Proyección de unidades a vender por año**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea de Café	620	560	620	580	620	600	620	620	600	620	600	620	7,280	9,100	10,920	12,740	14,560
Línea de Ensaladas	155	140	155	145	155	150	155	155	150	155	150	155	1,820	3,640	5,460	7,280	9,100
Línea de Comidas Ligeras	310	280	310	290	310	300	310	310	300	310	300	310	3,640	5,460	7,280	9,100	10,920
Línea de helados	775	700	775	725	775	750	775	775	750	775	750	775	9,100	10,920	12,740	14,560	16,380
Total unidades a vender	1,860	1,680	1,860	1,740	1,860	1,800	1,860	1,860	1,800	1,860	1,800	1,860	21,840	29,120	36,400	43,680	50,960

## 5. ANÁLISIS TÉCNICO

### 5.1. PROCESOS PRODUCTIVOS O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La importante realización de un proceso productivo o de prestación de servicios bien ejecutado, permite establecer una productividad eficaz y eficiente en el desarrollo de las operaciones de nuestra empresa, la cual es la de brindar una buena atención al cliente y que le haga expresar su satisfacción después de haber visitado la tienda.

Es por eso que Café Bame en el desarrollo de estas políticas, ha elaborado en detalle un proceso productivo y de prestación de servicio que tenga los alcances

de la excelencia en el ánimo de marcar un factor diferenciador frente a la competencia y que permita convertir eso en la fidelidad de los clientes.

En el siguiente flujo se puede observar la forma de atender una orden de servicio en la tienda Café Bame:

**Figura 1. Flujo de Atención Orden de Servicio**



Desde que se toma el pedido el tiempo de preparación y entrega al cliente de los alimentos oscila entre 5 y 15 minutos. Para cumplir con esta premisa uno de los integrantes del equipo de trabajo se encarga de recibir el pedido y el registro de la venta, y el otro se encarga de la preparación. En horas pico la administradora se encargará del manejo de la caja y los demás integrantes del equipo se encargarán de preparar el alimento y de entregarlo en la mesa.

## **5.2. PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS, EQUIPOS, TECNOLOGÍA, RECURSOS HUMANOS, O DE SUMINISTROS**

El siguiente es una descripción de algunos de nuestros proveedores:

- CI Talsa S.A.: Empresa del Organización ALICO, provee maquinaria, sistemas de producción, accesorios, repuestos, asesoría técnica y mantenimiento.
- Café Versailles: empresa Colombiana dedicada a la torrefacción del café.
- Carnes Frías Enriko Ltda.: empresa orientada a la elaboración de productos cárnicos procesados.
- Colombina S.A.: Compañía líder en la industria de alimentos proveedor de helados.

Los productos requeridos serán adquiridos directamente a las compañías antes descritas mediante sus canales de distribución. La forma de pago es de contado.

### **5.2.1. Procedimiento de compras a Proveedores**

El siguiente es el procedimiento establecido para la compra de materias primas:

- a) Las compras de materiales se realizan conforme a una solicitud de pedido, la cual debe ser aprobada por la encargada administrativa.
- b) Se deben realizar cotizaciones y petición de ofertas a los proveedores.
- c) Se elaboran entradas de almacén que identifican a los proveedores, fechas y cantidades recibidas.
- d) Las entradas de almacén se elaboran con base en la orden de compra. Las diferencias en precios y cantidades son investigadas en forma oportuna.
- e) En el proceso de recepción de los materiales se debe revisar la calidad de los mismos, considerando el empaque, la presentación y las fechas de vencimiento, entre otros datos.
- f) Los datos de las facturas de proveedores de bienes recibidos son comparados con las órdenes de compra y con las entradas de almacén. Las diferencias son investigadas y aclaradas.
- g) Las facturas de bienes y servicios son aprobadas para su pago por la administradora de la tienda.
- h) Los pagos a proveedores se realizan conforme a la política de pago definida, y de acuerdo con la disponibilidad de recursos.

En la Tabla 29 se observa el movimiento valorizado de compras de inventarios, considerando la política de dejar al final de mes lo equivalente a 5 días de inventarios, y en la Tabla 34 Flujo de Caja se refleja el valor de los pagos por concepto de compras a proveedores.

### **5.3. SISTEMAS DE CONTROL**

Es indispensable el control de calidad en toda la operación de la tienda, desde la recepción de los materiales hasta la puesta en la mesa de los alimentos. Entre los criterios de calidad que se tendrán, se destacan los siguientes:

#### **5.3.1. Control de alimentos**

- a) Fecha de vencimiento no inferior a 30 días, para el caso de carnes frías, panes; y de 180 días para el caso del café excelso;
- b) Adecuado empaque y presentación de los productos, confirmando mediante inspección permanente para que no se presente ruptura en la cadena de frío;
- c) Conservación acorde a las condiciones de las frutas y verduras, instalaciones y medio ambiente.
- d) La conservación del café, manipulación y conservación de carnes frías, frutas y verduras;

En la Tabla 29 se observa el movimiento valorizado de los inventarios, considerando la política de dejar al final de mes lo equivalente a 5 días de inventarios.

### **5.3.2. Control de operarios**

El procedimiento que se diseñará para la preparación y manipulación de alimentos contendrá instrucciones para:

- a) La exigencia de exámenes médicos en forma periódica a los empleados para asegurar el adecuado estado de salud.
- b) La limpieza de uñas de manos por parte de los asociados responsables, así como la protección del cabello mediante gorros;
- c) La higiene oral, mediante la utilización de tapabocas;
- d) La limpieza y pulcritud del uniforme de los asociados;
- e) El manejo de residuos, en donde se separen los residuos reciclables tales como papel y envases de los biodegradables.

### **5.3.3. Control en instalaciones**

En forma permanente se tienen que realizar las siguientes actividades con el fin de tener instalaciones optimas para la prestación del servicio:

- a) Revisión de filtraciones en pisos.
- b) Inspección de goteras y agua ventada en techos.
- c) Revisión y limpieza de canales y bajantes.
- d) Limpieza de paredes.
- e) Remoción de polvo en estructuras, cornisas y grietas.

#### **5.3.4. Control en Equipos**

Con el fin de mantener los equipos en perfecto funcionamiento se deben realizar los siguientes controles:

- a) Evitar fugas de polvo y de producto.
- b) Limpieza y desinfección de equipos e implementos de refrigeración donde se almacenen productos.
- c) Mantenimiento preventivo y reparación de equipos que ocasionan daño o contaminan el producto.
- d) Control de operaciones de equipos a gas y demás.

Los Equipos que requiere Café Bame se describen en la Tabla 24 Presupuesto de Inversión de Activos Fijos.

#### **5.3.5. Control de Procesos**

Con el fin de mantener la calidad en los procesos de preparación de los alimentos se seguirán los siguientes controles:

- a) Aplicación de estándares operacionales.
- b) Costos de operación en función de la calidad y de la eficiencia.
- c) Uso adecuado de los recursos disponibles.
- d) Orden y aseo permanente del lugar de trabajo.

### **5.3.6. Control del Medio Ambiente**

Para garantizar un ambiente adecuado en el local y una sana conservación del medio ambiente, se aplicarán los siguientes controles:

- a) Revisión de las condiciones ambientales del lugar y sus variaciones.
- b) Adecuadas relaciones con los vecinos.
- c) Fumigación periódica para mitigar los focos de infestación de plagas.

### **5.3.7. Programa Disposición de Desechos Líquidos y sólidos**

En el establecimiento no se desechan aguas residuales de alto impacto al medio ambiente, ya que ninguno de sus procesos contamina en mayor cantidad que la desechada en uso industrial; la cantidad de compuestos orgánicos en el agua residual es baja; se podría hablar de agua residual de origen domestico, pero aun así no son contaminantes. Es así como se espera:

- a) Contar con sistemas sanitarios para la evacuación y buena disposición de aguas residuales.
- b) El manejo de residuos debe evitar la contaminación de producto y la generación de olores y plagas

#### **5.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA**

Café Bame podrá operar en kioscos con un área de 3 mts x 2 mts, ubicados en sitios de alto tráfico, centros comerciales, universidades, aeropuertos, entre otros. En el mediano plazo, Café Bame procesará y comercializará su propio café a través de diferentes canales de distribución, tales como: los almacenes de cadena, el canal institucional, el canal mayorista y el tienda a tienda, entre otros.

#### **5.5. CONSUMOS UNITARIOS DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS Y SERVICIOS**

Los siguientes son las materias primas y los insumos utilizados en la preparación de algunos de los principales productos ofrecidos:

**Tabla 23. Materias Primas e Insumos**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
Café excelso	1 libra	\$ 10,730
Azúcar	50 libras	\$ 31,000
Leche líquida	1 litro	\$ 1,900
Licor (Amareto, Baylis)	1 Botella ( 700 ml )	\$ 25,000
Helado de vainilla	10 litros	\$ 31,500
Mezcladores	1.500 unidades	\$ 10.00
Vasos de icopor ( 7 oz )	25 unidades	\$ 750

<b>Capuchino</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Café excelso	7 gr	\$ 300
Leche	70 ml	\$ 600
Azúcar	10 gr	\$ 50
Mezclador	1 unidad	\$ 20
vaso lcopor	2 unidad	\$ 30
	<b>Costo capuchino</b>	<b>\$ 1,000</b>

## Comidas Ligeras

ingredientes	cantidad 1 unidad	unidad de medida	costo g	Costo
pan servilleta	1	unidad	740	740
queso tajado	60	gramos	3.33	200
pollo	100	gramos	5	500
uvas pasas, lechuga	10	gramos	30	300
Empaque	15	gramos	6.67	100
Etiqueta	15	gramos	3.33	50
			<b>Total</b>	<b>\$ 1,890</b>

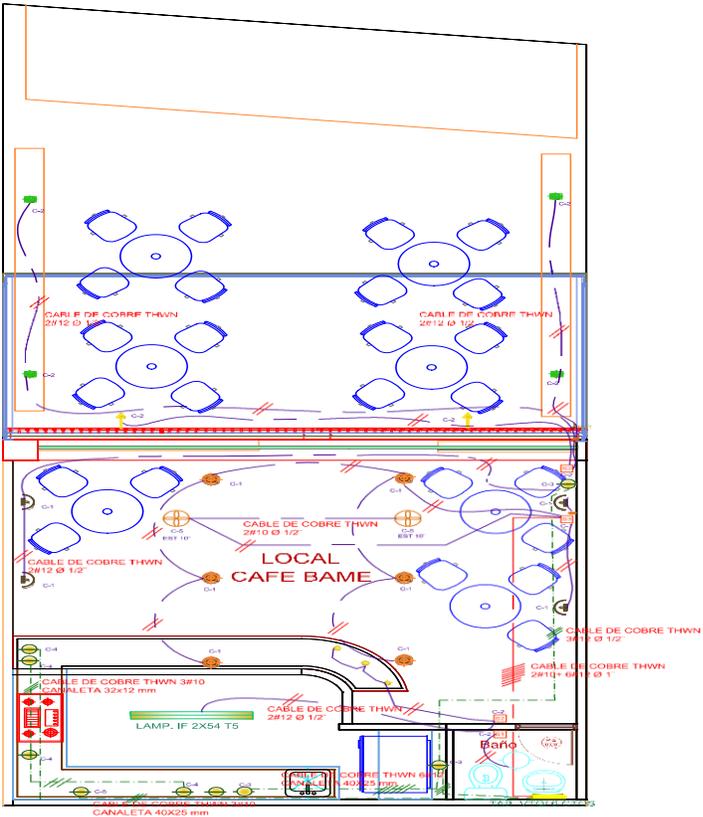
## Helados

ingredientes	cantidad 1 unidad	unidad de medida	costo g	Costo
Cono	1	unidad	100	100
Bola de Helado	60	gramos	13.33	800
Servilleta	1	gramos	50	50
			<b>Total</b>	<b>\$ 950</b>

### 5.6. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA/OFICINAS Y DE EQUIPOS

El local donde se ubicará Café Bame cuenta con 32 metros cuadrados, los cuales se distribuyen de la forma indicada en el gráfico anexo (Ver Figura 2).

Figura 2. Distribución del Local



Fuente: Arquitecto Manuel David Arce.

**Figura 3. Cronograma de adecuación e instalación de la tienda**

Acciones	AÑO 2011												AÑO 2012											
	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Conseguir la maquila de Café, incluye la tostada, molida y empaque.							X	X																
Obtener código de barras para el producto										X														
Elaboración presupuesto de ventas										X														
Definir el mercadeo y el marketing de la Tienda.										X	X	X												
Definir ubicación de la tienda						X	X																	
Contratar un administrador									X	X														
Diseño del uniforme											X													
Contratar dos personas para el manejo y preparación de alimentos en la tienda											X	X												
Adecuación de la tienda																								
- Comprar el molino										X														
- Comprar la máquina de café										X														
- Comprar el enfriador										X														
- Comprar la caja registradora											X													
- Comprar granizadora.											X													
- Conseguir local						X	X																	
- Comprar asientos y mesas												X												
- Comprar microondas												X												
- Comprar licuadora												X												
- Comprar televisor												X												
- Adecuación del local										X	X													
- Apertura de tienda													X	X										

El local donde funcionará la tienda es alquilado y su canon de arrendamiento mensual es de \$900.000 el primer año y se incrementa cada año con la inflación.

Los gastos de servicios públicos (energía, teléfono y agua) estimados están en el orden de \$566.000 mensuales.

Los gastos de arrendamiento y de servicios públicos anteriormente descritos se reflejan en la Tabla 33. Estado de Resultados en el rubro Gastos de Ventas y en la Tabla 34. Flujo de Caja.

La inversión para adecuar el local se estima en \$16.000.000 e incluye el diseño arquitectónico, los honorarios del arquitecto y los materiales necesarios para ponerlo en condiciones de operación. Estos costos se reflejan en el rubro “Diferidos” presentado en el numeral 10.6 BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA.

#### **5.7. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

El equipo de trabajo se capacitará en sitios especializados como la Escuela de Café o en la Escuela Gastronómica para adquirir conocimiento y destreza en la preparación de café y en la preparación y manejo de alimentos. A medida que ingresen nuevos empleados los que recibieron la capacitación inicial podrán replicar su conocimiento y técnicas de preparación, de tal forma que se logre una adecuada cultura del coaching.

## **6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **6.1 EL PERFIL DEL EQUIPO EMPRESARIAL Y DEL PERSONAL QUE LA EMPRESA EXIGE**

Los socios deben tener experiencia profesional y los conocimientos administrativos, financieros, comerciales y de mercado necesarios para la creación y puesta en marcha de la empresa. Véase experiencia profesional y perfil de los socios en el numeral “3.2 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA”.

Café Bame tendrá una administradora que estudie o esté próxima a graduarse en administración de empresas, encargada de coordinar las compras de alimentos e insumos, y todas aquellas actividades necesarias para garantizar el normal funcionamiento de la tienda.

El personal operativo estará integrado por personas jóvenes entre 20 y 30 años de edad, con habilidad en la preparación de diferentes tipos de café y de alimentos. Así mismo, deben tener habilidad de comunicarse y de interactuar con el público que visite la tienda. La experiencia es fundamental, sin embargo, se tiene un plan de capacitación definido en sitios especializados. Indispensable que tengan

educación secundaria y preferiblemente que estén cursando primeros semestres universitarios.

Los asesores en diferentes disciplinas como en Preparación de Alimentos, Arquitectura, Mercadeo, Contabilidad, Derecho y Sistemas de Información, deben ser personas con reconocida experiencia. La contratación será por horas, o por la ejecución de tareas específicas, a medida en que las circunstancias lo requieran. Los asesores presentarán propuestas de servicios las cuales deberán ser analizadas por la administración para decidir su contratación, de acuerdo con las políticas de contratación de proveedores y los estatutos de la empresa.

El siguiente cuadro refleja la composición del Equipo de Trabajo:

<b>Descripción y/o cargo</b>	<b>Número</b>
Socios	3
Administrador	1
Personal Operativo de Ventas	2
Asesores	A

A - El número varía conforme a las necesidades requeridas.

## **6.2 LAS ESTRUCTURAS Y LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Café Bame tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal y su suplente. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

La asamblea general de accionistas la integran los accionistas de la sociedad. La representación legal principal y su suplente estarán a cargo de los socios gestores de Café Bame.

Café Bame será gerenciado, administrado y representado legalmente ante terceros por el representante legal (principal y/o suplente), quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y funcionamiento de la tienda.

El estilo de dirección será abierto, se realizarán comités semanales para discutir aspectos comerciales, de mercado y operativos. Dichos comités serán integrados por el equipo directivo, con la participación de los asociados de la tienda, de tal forma que se permita la participación de todos los integrantes del Equipo de Trabajo.

### **6.3 LOS MECANISMOS DE CONTROL**

Los principales mecanismos de control que se utilizarán son:

- Presupuesto de ingresos y gastos. Seguimiento mensual a la ejecución presupuestal comparando los datos reales frente a los presupuestados.

- Flujo de Caja. Seguimiento semanal permanente a los recursos que genera la tienda para cumplir con los compromisos laborales, tributarios y empresariales, entre otros.
- Estados Financieros. Mensualmente se deben examinar los resultados financieros de la empresa.
- Control diario de inventarios. Seguimiento diario con el fin de establecer las necesidades de reposición, así como, de disminuir la posibilidad de pérdidas por manejos inadecuados o irregularidades.
- Cuadre de caja. Informe diario utilizado para establecer el nivel de ventas y la disposición de recursos. Los colaboradores que tienen a cargo el manejo y custodia de la caja deben responder por:

Base (monto inicial de dinero que se dispone para dar devueltas)

+ Dinero de las ventas efectuadas durante el día.

- Recursos de caja utilizados para atender eventualidades

= Dinero que se entrega al administrador de la tienda

#### **6.4 LAS POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y DE PARTICIPACIÓN DEL EQUIPO EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN Y EN LOS RESULTADOS**

Fomentaremos un clima laboral acogedor y de respeto por el ser humano. Para cumplir con este objetivo recurriremos a la ayuda de expertos, y a los instrumentos y técnicas existentes.

### **7. ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL**

#### **7.1 PERMISOS Y MANEJO DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Se solicitará al Departamento Administrativo de Planeación del Municipio de Santiago de Cali Concepto de Usos del Suelo, por las siguientes actividades: preparación de bebidas a base de café; expendio a la mesa de comidas. El concepto que se emita por parte del Departamento Administrativo del Municipio no necesita renovarse siempre y cuando el establecimiento Café Bame se localice en el mismo predio, conserve la nomenclatura y no genere impacto, ni molestias a los vecinos. Así mismo por colocar música se pagarán derechos de autor a Sayco y Acimpro. El costo de estas actividades asciende a \$250.000.

CAFÉ BAME será registrado como establecimiento de comercio en la Cámara de Comercio de Cali, así mismo se realizará el registro de la Marca ante la

Superintendencia de Industria y Comercio mediante la intervención de una firma de abogados. La Marca CAFÉ BAME, así como su logo, se debe inscribir en la clase 43 de la Clasificación Internacional de Niza. El monto total del registro asciende a \$2.500.000.

Los valores antes descritos se incluyen en los conceptos “intangibles y/o diferidos” descritos en el numeral 9.4 LAS NECESIDADES DE RECURSOS.

## **7.2 REGLAMENTACIONES, LEYES Y OBLIGACIONES**

Las reglamentaciones, leyes y obligaciones que se deberán cumplir, entre otras son:

- Ley 1258 de 2008 “por medio de la cual se crea la sociedad de acciones simplificada”.
- Ley 1429 de 2010 “Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo”.
- Decreto 4444 de 2005 “por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios”.
- Decreto 3075 de 1997 “por el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos”.

### **7.3 TIPO DE SOCIEDAD**

Se constituirá una Sociedad por Acciones Simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará CAFÉ BAME S.A.S., regida por las cláusulas contenidas en los estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

La disolución se realizará conforme a lo establecido en el artículo 34 de la ley 1258 de 2008, el cual menciona las siguientes causales de disolución: “ ...

- a) Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro Mercantil antes de su expiración.
- b) Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
- c) Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
- d) Por orden de autoridad competente, y
- e) Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.”

Así mismo, el artículo 35 de la ley 1258 de 2008 establece las formas como podrá evitarse la disolución, tales como: “mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal

ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento”.

#### **7.4 EFECTOS SOCIALES Y RESPONSABILIDADES**

Café Bame aportará empleos directos e indirectos, motivará la construcción de una buena relación comercial con los proveedores y acreedores. Los administradores también tendrán responsabilidades de acuerdo con los estatutos y a las contenidas en la Ley 222 de 1995.

### **8. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES**

#### **8.1 ÉTICOS Y MORALES**

Los socios y los empleados deben poseer normas, valores y formas de pensar que los caractericen y distinga como personas íntegras, responsables y cumplidoras de las normas y leyes establecidas, comprometidos con la Paz en Colombia, fundamentados en el respeto por la vida y la dignidad de los seres humanos, así mismo, se debe asumir un papel de respeto y de conservación por el medio ambiente en beneficio de la actual generación y de las futuras.

## **8.2 DE GUSTO PERSONAL Y DE CARRERA EMPRESARIAL**

La idea de crear Café Bame nace de la pasión y el deseo por hacer empresa. La misión como empresarios es representar el espíritu alegre por la vida, el esfuerzo de los colombianos por hacer las cosas cada día mejor, y generar sencillez y confianza como el más fiel de los amigos. El desafío que se tiene está en integrar un buen equipo de trabajo con capacidad para sacar adelante proyectos, y para asumir retos y riesgos.

## **9. ANÁLISIS ECONOMICO**

### **9.1 LAS NECESIDADES DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS Y EN CAPITAL DE TRABAJO**

En la Tabla 24 se detalla los activos fijos requeridos, el tiempo de depreciación y el valor.

**Tabla 24. Presupuesto de inversión en Activos Fijos**

<b>ACTIVOS FIJOS NECESARIOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Tiempo de depreciación</b>	<b>5 años</b>	<b>Depreciación Mensual</b>
Cafetera Wega Atlas - 2 Grupo	4,001,000	66,683
Horno tostador	300,000	5,000
Horno microondas	250,000	4,167
Molino Café Wega Max 6.4	845,000	14,083
Granizadora 1 tanque Capacidad 6lts.	2,363,000	39,383
Vitrina Panorámica	3,000,000	50,000
Maquina para malteadas	1,262,000	21,033
Sillas y mesas	2,500,000	41,667
Congelador para helados	3,000,000	50,000
Congelador para gaseosas	3,000,000	50,000
Avisos	4,587,000	76,450
Licuada Industrial	450,000	7,500
Caja para el dinero	180,000	3,000
Plancha para Sandwich	1,032,000	17,200
Cajacontrol	2,250,000	37,500
Impresora Laser	480,000	8,000
<b>Total</b>	<b>\$ 29,500,000</b>	<b>\$ 491,667</b>

En la Tabla 25. Intangibles y Diferidos se presenta el detalle de los costos incurridos por estos conceptos. Los Intangibles y diferidos corresponden a los costos de puesta en marcha y de apertura de la tienda, el valor total a invertir por este concepto asciende a \$29.500.000. La amortización se realizará en 5 años considerando el tiempo de recuperación de la inversión, y el tiempo de alquiler del local.

**Tabla 25. Intangibles y Diferidos**

**INTANGIBLES**

<b>Costo registro de marca Café Bame</b>	<b>\$ 2,500,000</b>
--	---------------------

**DIFERIDOS**

Adecuación del local	16,000,000
Estudios de mercado y Mercadeo (uniformes, publicidad, honorarios)	2,500,000
Registro en Cámara de Comercio	1,000,000
Registro de Escritura de Constitución	1,500,000
Honorarios abogados y asesorías	2,000,000
Asesoría	1,500,000
Gastos de Lanzamiento	2,500,000
<b>Total</b>	<b>\$ 27,000,000</b>

<b>Total Intangibles y Diferidos</b>	<b>\$ 29,500,000</b>
--------------------------------------	----------------------

## **9.2 LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTOS**

Los ingresos y los costos se presentan por línea (café, ensaladas, comidas ligeras, helados). Esta clasificación se hace para identificar el volumen de ventas y la rentabilidad generada por tipo de producto. Los gastos se originan principalmente por el pago de salarios y demás prestaciones sociales, arrendamiento, servicios públicos y de vigilancia entre otros.

## **9.3 LAS PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS**

### **9.3.1 Presupuesto de ingresos**

El presupuesto de ingresos refleja las ventas determinadas con base en las proyecciones mencionadas en la Tabla 22. Las ventas proyectadas son de contado y por tal razón no se considera el manejo y recuperación de cartera.

**Tabla 26. Presupuesto de Ingresos**

Descripción	Año 1						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Línea de Café	2,170,000	1,960,000	2,170,000	2,030,000	2,170,000	2,100,000	2,170,000
Línea de Ensaladas	1,007,500	910,000	1,007,500	942,500	1,007,500	975,000	1,007,500
Línea de Comidas Ligeras	2,015,000	1,820,000	2,015,000	1,885,000	2,015,000	1,950,000	2,015,000
Línea de helados	1,472,500	1,330,000	1,472,500	1,377,500	1,472,500	1,425,000	1,472,500
<b>Total ventas</b>	<b>6,665,000</b>	<b>6,020,000</b>	<b>6,665,000</b>	<b>\$ 6,235,000</b>	<b>\$ 6,665,000</b>	<b>\$ 6,450,000</b>	<b>\$ 6,665,000</b>

Descripción	Año 1					
	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Acumulado
Línea de Café	2,170,000	2,100,000	2,170,000	2,100,000	2,170,000	25,480,000
Línea de Ensaladas	1,007,500	975,000	1,007,500	975,000	1,007,500	11,830,000
Línea de Comidas Ligeras	2,015,000	1,950,000	2,015,000	1,950,000	2,015,000	23,660,000
Línea de helados	1,472,500	1,425,000	1,472,500	1,425,000	1,472,500	17,290,000
<b>Total ventas</b>	<b>\$ 6,665,000</b>	<b>\$ 6,450,000</b>	<b>\$ 6,665,000</b>	<b>\$ 6,450,000</b>	<b>\$ 6,665,000</b>	<b>\$ 78,260,000</b>

Descripción	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea de Café	33,442,500	41,936,895	51,128,064	61,061,517
Línea de Ensaladas	24,843,000	38,941,403	54,258,354	70,874,975
Línea de Comidas Ligeras	37,264,500	51,921,870	67,822,943	85,049,970
Línea de helados	21,785,400	26,560,034	31,720,269	37,291,141
<b>Total ventas</b>	<b>\$ 117,335,400</b>	<b>\$ 159,360,201</b>	<b>\$ 204,929,630</b>	<b>\$ 254,277,603</b>

### 9.3.2 Presupuesto de compras y consumos

Considerando el presupuesto de unidades a vender indicado en la Tabla 22 y el consumo unitario indicado en la Tabla 23 se elaboraron las Tablas 27 y 28, que contienen los consumos valorizados por líneas de productos. En la Tabla 29 se observa el movimiento valorizado de los inventarios, considerando la política de dejar al final de mes lo equivalente a 5 días de inventarios.

**Tabla 27. Costo de materiales por unidad**

		AÑO				
		1	2	3	4	5
<b>Línea de Café</b>						
- Café excelso molido		\$ 300	\$ 315	\$ 329	\$ 344	\$ 359
- Leche		\$ 600	\$ 630	\$ 658	\$ 688	\$ 719
- Vaso		\$ 30	\$ 32	\$ 33	\$ 34	\$ 36
- Azúcar		\$ 50	\$ 53	\$ 55	\$ 57	\$ 60
- Mezclador		\$ 20	\$ 21	\$ 22	\$ 23	\$ 24
<b>Total</b>		\$ 1,000	\$ 1,050	\$ 1,097	\$ 1,147	\$ 1,198
<b>Línea de Ensaladas</b>						
- Frutas y Verduras		\$ 2,000	\$ 2,100	\$ 2,195	\$ 2,293	\$ 2,396
- Empaque		\$ 100	\$ 105	\$ 110	\$ 115	\$ 120
- Etiqueta		\$ 50	\$ 53	\$ 55	\$ 57	\$ 60
<b>Total</b>		\$ 2,150	\$ 2,258	\$ 2,359	\$ 2,465	\$ 2,576
		AÑO				
		1	2	3	4	5
<b>Línea de Comidas Ligeras</b>						
- Pan servilleta		\$ 740	\$ 777	\$ 812	\$ 849	\$ 887
- Carnes frias		\$ 500	\$ 525	\$ 549	\$ 573	\$ 599
- Queso en lonchas		\$ 200	\$ 210	\$ 219	\$ 229	\$ 240
- Legumbres y verduras		\$ 300	\$ 315	\$ 329	\$ 344	\$ 359
- Empaque		\$ 100	\$ 105	\$ 110	\$ 115	\$ 120
- Etiqueta		\$ 50	\$ 53	\$ 55	\$ 57	\$ 60
<b>Total</b>		\$ 1,890	\$ 1,985	\$ 2,074	\$ 2,167	\$ 2,265
<b>Línea de helados</b>						
- Helado		\$ 800	\$ 840	\$ 878	\$ 917	\$ 959
- Cono		\$ 100	\$ 105	\$ 110	\$ 115	\$ 120
- Etiqueta		\$ 50	\$ 53	\$ 55	\$ 57	\$ 60
<b>Total</b>		\$ 950	\$ 998	\$ 1,042	\$ 1,089	\$ 1,138

**Tabla 28. Presupuesto de consumo valorizado de productos**

Descripción	Año 1						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Línea de Café	620,000	560,000	620,000	580,000	620,000	600,000	620,000
Línea de Ensaladas	333,250	301,000	333,250	311,750	333,250	322,500	333,250
Línea de Comidas Ligeras	585,900	529,200	585,900	548,100	585,900	567,000	585,900
Línea de Helados	736,250	665,000	736,250	688,750	736,250	712,500	736,250
<b>Total</b>	<b>\$ 2,275,400</b>	<b>\$ 2,055,200</b>	<b>\$ 2,275,400</b>	<b>\$ 2,128,600</b>	<b>\$ 2,275,400</b>	<b>\$ 2,202,000</b>	<b>\$ 2,275,400</b>

Descripción	Año 1					Acumulado
	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Línea de Café	620,000	600,000	620,000	600,000	620,000	7,280,000
Línea de Ensaladas	333,250	322,500	333,250	322,500	333,250	3,913,000
Línea de Comidas Ligeras	585,900	567,000	585,900	567,000	585,900	6,879,600
Línea de Helados	736,250	712,500	736,250	712,500	736,250	8,645,000
<b>Total</b>	<b>\$ 2,275,400</b>	<b>\$ 2,202,000</b>	<b>\$ 2,275,400</b>	<b>\$ 2,202,000</b>	<b>\$ 2,275,400</b>	<b>\$ 26,717,600</b>

Descripción	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Línea de Café	9,555,000	11,981,970	14,608,018	17,446,148
Línea de Ensaladas	8,217,300	12,880,618	17,946,994	23,443,261
Línea de Comidas Ligeras	10,835,370	15,097,282	19,720,825	24,729,914
Línea de Helados	10,892,700	13,280,017	15,860,134	18,645,570
<b>Total</b>	<b>\$ 39,500,370</b>	<b>\$ 53,239,887</b>	<b>\$ 68,135,972</b>	<b>\$ 84,264,893</b>

**Tabla 29. Movimiento valorizado de inventarios**

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Saldo Inicial		390,600	743,400	1,134,000	1,499,400	1,890,000	2,268,000
Más - Compras del Período	2,666,000	2,408,000	2,666,000	2,494,000	2,666,000	2,580,000	2,666,000
Menos - Ventas	2,275,400	2,055,200	2,275,400	2,128,600	2,275,400	2,202,000	2,275,400
<b>Saldo Final</b>	<b>390,600</b>	<b>743,400</b>	<b>1,134,000</b>	<b>1,499,400</b>	<b>1,890,000</b>	<b>2,268,000</b>	<b>2,658,600</b>

Descripción	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Acumulado
Saldo Inicial	2,658,600	3,049,200	3,427,200	3,817,800	4,195,800	
Más - Compras del Período	2,666,000	2,580,000	2,666,000	2,580,000	2,666,000	31,304,000
Menos - Ventas	2,275,400	2,202,000	2,275,400	2,202,000	2,275,400	26,717,600
<b>Saldo Final</b>	<b>3,049,200</b>	<b>3,427,200</b>	<b>3,817,800</b>	<b>4,195,800</b>	<b>4,586,400</b>	<b>4,586,400</b>

Descripción	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	4,586,400	286,650	2,822,834	6,412,232
Más - Compras del Período	35,200,620	55,776,070	71,725,370	81,368,833
Menos - Ventas	39,787,020	56,062,720	74,548,204	87,781,065
<b>Saldo Final</b>	<b>286,650</b>	<b>2,822,834</b>	<b>6,412,232</b>	<b>3,516,172</b>

### 9.3.3 Presupuesto de gastos de personal

La nómina de Café Bame estará conformada por tres personas, una con un enfoque administrativo, la cual se contratará con un salario de \$700.000, mensuales y dos con un enfoque operativo y/o comercial con una remuneración mensual de \$535.600. La siguiente Tabla presenta la estimación de gastos mensuales por año y un incremento anual de acuerdo con la inflación.

**Tabla 30. Presupuesto anual de gastos de personal administrativo y de ventas**

	Año 1		Año 2		Año 3	
	Ventas	Administrativo	Ventas	Administrativo	Ventas	Administrativo
Sueldos	1,071,200	700,000	1,124,760	735,000	1,175,374	768,075
Subsidio de Transporte	127,200	63,600	133,560	66,780	139,570	69,785
<b>Prestaciones Sociales</b>	256,199	163,972	269,009	172,170	281,115	179,918
Cesantías	99,827	63,608	104,818	66,788	109,535	69,794
Interés a la cesantía	11,984	7,636	12,583	8,018	13,149	8,379
Prima de Servicios	99,827	63,608	104,818	66,788	109,535	69,794
Vacaciones	44,562	29,120	46,790	30,576	48,896	31,952
<b>Seguridad Social</b>	219,596	143,500	230,576	150,675	240,952	157,455
EPS	91,052	59,500	95,605	62,475	99,907	65,286
AFP	128,544	84,000	134,971	88,200	141,045	92,169
<b>Aportes Parafiscales</b>	117,296	76,650	123,161	80,483	128,703	84,104
Caja de Compensación	42,848	28,000	44,990	29,400	47,015	30,723
ICBF	32,136	21,000	33,743	22,050	35,261	23,042
SENA	21,424	14,000	22,495	14,700	23,507	15,362
Liq. Vac. Parafiscales	4,071	2,660	4,274	2,793	4,466	2,919
Seguro de vida colectivo	16,818	10,990	17,659	11,540	18,453	12,059
<b>Total Gastos de Personal</b>	<b>1,791,492</b>	<b>1,147,722</b>	<b>1,881,066</b>	<b>1,205,108</b>	<b>1,965,714</b>	<b>1,259,338</b>

	Año 4		Año 5	
	Ventas	Administrativo	Ventas	Administrativo
Sueldos	1,228,266	802,638	1,283,538	838,757
Subsidio de Transporte	145,851	72,925	152,414	76,207
<b>Prestaciones Sociales</b>	293,765	188,014	306,984	196,475
Cesantías	114,464	72,934	119,615	76,217
Interés a la cesantía	13,741	8,756	14,360	9,150
Prima de Servicios	114,464	72,934	119,615	76,217
Vacaciones	51,096	33,390	53,395	34,892
<b>Seguridad Social</b>	251,795	164,541	263,125	171,945
EPS	104,403	68,224	109,101	71,294
AFP	147,392	96,317	154,025	100,651
<b>Aportes Parafiscales</b>	134,495	87,889	140,547	91,844
Caja de Compensación	49,131	32,106	51,342	33,550
ICBF	36,848	24,079	38,506	25,163
SENA	24,565	16,053	25,671	16,775
Liq. Vac. Parafiscales	4,667	3,050	4,877	3,187
Seguro de vida colectivo	19,284	12,601	20,152	13,168
<b>Total Gastos de Personal</b>	<b>2,054,171</b>	<b>1,316,008</b>	<b>2,146,609</b>	<b>1,375,228</b>

#### 9.4 LAS NECESIDADES DE RECURSOS

Los requerimientos de inversión ascienden a \$68.000.000, discriminados en \$29.500.000 para activos fijos; \$29.500.000 para intangibles y/o diferidos y \$9.000.000 para capital de trabajo.

#### 9.5 LOS PUNTOS DE EQUILIBRIO CONTABLE Y ECONOMICO

Al analizar el estimado de ventas de la compañía en el primer año de operación (21.840 unidades presupuestadas, incluye todas las líneas de productos) se observa que no se alcanza el punto de equilibrio contable y económico. La Tabla

36 presenta el cálculo del punto de equilibrio contable y económico, además se presentan los costos fijos y variables. La Tabla 31 refleja los márgenes de contribución por línea de producto por cada año evaluado del proyecto.

**Tabla 31. Margen de contribución por línea de producto**

Descripción	Café	Ensaladas	Comidas Ligeras	Helados	Total
<b>Año 1</b>					
Ingreso por ventas	25,480,000	11,830,000	23,660,000	17,290,000	78,260,000
Costos fijos	7,280,000	3,913,000	6,879,600	8,645,000	26,717,600
<b>Margén de Contribución Bruto</b>	<b>28.57%</b>	<b>33.08%</b>	<b>29.08%</b>	<b>50.00%</b>	<b>34.14%</b>
<b>Año 2</b>					
Ingreso por ventas	33,442,500	24,843,000	37,264,500	21,785,400	117,335,400
Costos fijos	9,555,000	8,217,300	10,835,370	10,892,700	39,500,370
<b>Margén de Contribución Bruto</b>	<b>28.57%</b>	<b>33.08%</b>	<b>29.08%</b>	<b>50.00%</b>	<b>33.66%</b>
<b>Año 3</b>					
Ingreso por ventas	41,936,895	38,941,403	51,921,870	26,560,034	159,360,201
Costos fijos	11,981,970	12,880,618	15,097,282	13,280,017	53,239,887
<b>Margén de Contribución Bruto</b>	<b>28.57%</b>	<b>33.08%</b>	<b>29.08%</b>	<b>50.00%</b>	<b>33.41%</b>
<b>Año 4</b>					
Ingreso por ventas	51,128,064	54,258,354	67,822,943	31,720,269	204,929,630
Costos fijos	14,608,018	17,946,994	19,720,825	15,860,134	68,135,972
<b>Margén de Contribución Bruto</b>	<b>28.57%</b>	<b>33.08%</b>	<b>29.08%</b>	<b>50.00%</b>	<b>33.25%</b>
<b>Año 5</b>					
Ingreso por ventas	61,061,517	70,874,975	85,049,970	37,291,141	254,277,603
Costos fijos	17,446,148	23,443,261	24,729,914	18,645,570	84,264,893
<b>Margén de Contribución Bruto</b>	<b>28.57%</b>	<b>33.08%</b>	<b>29.08%</b>	<b>50.00%</b>	<b>33.14%</b>

## **10. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **10.1 LAS NECESIDADES EN MONTO Y EN TIEMPO DE RECURSOS FINANCIEROS**

La inversión requerida será cubierta 30% con capital de los socios y 70% mediante un préstamo de una entidad financiera.

### **10.2 LAS ESTRATEGIAS PARA LLEGAR A LAS FUENTES DEL RECURSO FINANCIERO**

Para llegar a las fuentes del recurso financiero se deben llevar a cabo las siguientes estrategias:

- a) Se decidió realizar un crédito financiero, equivalente al 70% del valor total del proyecto.
- b) El crédito se tomará con Bancolombia.
- c) Se presentarán todos los documentos que respaldan el buen hábito de pago por parte de los socios de café Bame, tales como; referencias comerciales y bancarias.
- d) Se entregarán las garantías que exija el intermediario financiero, tales como; carta laboral, extractos bancarios, declaración de renta, otros.

### **10.3 LAS CONDICIONES DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

La financiación será mediante una crédito Bancoldex por \$47.600.000 por un período mínimo de 5 años con una tasa de interés de 17.45% e.a. (1.35% mensual). El crédito será obtenido del Bancolombia mediante la línea Bancoldex.

### **10.4 LAS POSIBILIDADES REALES DE ACCESO A LAS MISMAS**

Se aprovecharán los mecanismos de apoyo financiero creados por el Gobierno Nacional para las Mipymes, en la medida de lo posible se buscará aprovechar las condiciones de crédito para el fortalecimiento empresarial y lograr el crecimiento económico, establecidas en la Circular Externa No. 031 del 13 de septiembre de 2011. Estas condiciones conceden entre otras cosas, años de gracia, financiar hasta el 100% de las necesidades del empresario, otros.

### **10.5 LAS CONDICIONES DE LIQUIDEZ DE LA EMPRESA**

Durante el primer año de operación el flujo de caja generado no será suficiente, por lo cual se recurrirá a préstamos de los socios para satisfacer necesidades como consecuencia de situaciones transitorias de iliquidez. Es muy importante considerar que las nuevas empresas desde el inicio de su operación, comienzan a formar un historial de buen pago, pero mientras se logra este reconocimiento, las nuevas empresas tienen que comprar de contado, lo cual hace más estrecho el margen de maniobra a nivel de flujo de efectivo.

Pensando en las necesidades de efectivo se ha definido como política mantener una cobertura de inventario equivalente a 5 días de venta, así mismo, se mantendrán como saldos pendientes de pago a proveedores lo equivalente a 5 días de compras.

## **10.6 BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA**

### **10.6.1 Balance general**

La siguiente Tabla refleja el balance general durante todos los períodos de proyección.

**Tabla 32. Balance general – Cifras en pesos colombianos**

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<b>ACTIVO</b>						
Disponible	9,000,000	(0)	2,797,069	22,536,127	65,846,363	135,179,684
Deudores		-	-	-	-	-
Inventarios		4,586,400	286,650	2,822,834	6,412,232	3,516,172
Propiedades y Equipo	29,500,000	23,600,000	17,700,000	11,800,000	5,900,000	-
Intangibles - Marcas	2,500,000	2,000,000	1,500,000	1,000,000	500,000	-
Diferidos	27,000,000	21,600,000	16,200,000	10,800,000	5,400,000	-
<b>Total del activo</b>	<b>68,000,000</b>	<b>51,786,400</b>	<b>38,483,719</b>	<b>48,958,961</b>	<b>84,058,595</b>	<b>138,695,856</b>
<b>PASIVO</b>						
Obligaciones Financieras	47,600,000	51,249,182	38,350,244	23,698,208	12,800,409	0
Proveedores		318,921	487,906	772,857	995,855	1,131,383
Impuestos, gravámenes y tasas		-	-	8,149,930	17,744,841	28,013,045
Pasivos Laborales		3,080,838	3,234,880	3,380,450	3,532,570	3,691,536
<b>Total del pasivo</b>	<b>47,600,000</b>	<b>54,648,942</b>	<b>42,073,030</b>	<b>36,001,444</b>	<b>35,073,674</b>	<b>32,835,964</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	20,400,000	20,400,000	20,400,000	20,400,000	20,400,000	20,400,000
Utilidades ejercicios anteriores		-	(23,262,542)	(23,989,311)	(7,442,483)	28,584,921
Utilidades	-	(23,262,542)	(726,769)	16,546,827	36,027,404	56,874,971
<b>Total del patrimonio</b>	<b>20,400,000</b>	<b>(2,862,542)</b>	<b>(3,589,311)</b>	<b>12,957,517</b>	<b>48,984,921</b>	<b>105,859,892</b>
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	<b>68,000,000</b>	<b>51,786,400</b>	<b>38,483,719</b>	<b>48,958,961</b>	<b>84,058,595</b>	<b>138,695,856</b>

A partir del tercer año de operación se espera obtener utilidades, mediante el crecimiento en volúmenes de venta y en precios superiores al incremento de los costos fijos de operación. Una vez se obtengan utilidades se ha considerado inicialmente revertir las pérdidas acumuladas y posteriormente no repartir utilidades hasta tanto se logre una estabilidad financiera. A partir del sexto año de operación se distribuirá el 50% de las utilidades generadas. La Tabla 33 refleja el Estado de Resultados proyectado.

**Tabla 33. Estado de resultados – Cifras en pesos colombianos**

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ingresos por Ventas	78,260,000	117,335,400	159,360,201	204,929,630	254,277,603
Costo de Ventas	(26,717,600)	(39,500,370)	(53,239,887)	(68,135,972)	(84,264,893)
Utilidad Bruta	51,542,400	77,835,030	106,120,314	136,793,658	170,012,710
Gastos de Administración	13,772,661	14,461,294	15,112,052	15,792,095	16,502,739
Gastos de Ventas	53,805,901	58,048,196	61,638,245	64,175,871	67,471,117
Utilidad Operativa	(16,036,162)	5,325,540	29,370,017	56,825,693	86,038,854
Otros Egresos	(7,226,380)	(6,052,308)	(4,673,260)	(3,053,448)	(1,150,838)
Utilidad antes de Impuesto	(23,262,542)	(726,769)	24,696,757	53,772,245	84,888,016
Impuesto sobre la renta		-	(8,149,930)	(17,744,841)	(28,013,045)
Utilidad Neta	(23,262,542)	(726,769)	16,546,827	36,027,404	56,874,971

**Tabla 34. Flujo de Caja**

Descripción	Momento Inicial	Año 1												Total	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12					
Saldo inicial		9,000,000	8,124,354	6,142,993	4,757,270	3,089,830	1,714,706	(0)	0	(0)	(0)	0	0	-	(0)	2,797,069	22,536,127	65,846,363
<b>Ingresos</b>																		
Ventas		6,665,000	6,020,000	6,665,000	6,235,000	6,665,000	6,450,000	6,665,000	6,665,000	6,450,000	6,665,000	6,450,000	6,665,000	78,260,000	117,335,400	159,360,201	204,929,630	254,277,603
Disponibles		-	15,665,000	14,144,354	12,807,993	10,992,270	9,754,830	8,164,706	6,665,000	6,665,000	6,450,000	6,665,000	6,450,000	78,260,000	117,335,400	162,157,270	227,465,757	320,123,966
<b>Egresos</b>																		
Inversiones en activos	29,500,000													29,500,000				
Pago de registro de marcas	2,500,000													2,500,000				
Pago de diferidos	27,000,000													27,000,000				
Pago a proveedores		2,150,000	2,610,714	2,660,077	2,511,794	2,649,478	2,587,444	2,657,583	2,665,098	2,589,118	2,657,763	2,588,332	2,657,678	30,985,079	35,031,636	55,491,119	71,502,373	81,233,305
Pagos de Personal		2,519,042	2,519,042	2,519,042	2,519,042	2,519,042	3,499,650	2,519,042	2,519,042	2,519,042	2,519,042	2,519,042	3,499,650	32,189,724	36,880,048	38,555,055	40,290,032	42,103,084
Arrendamiento		900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	10,800,000	11,772,000	12,772,620	13,858,293	15,036,248
Servicios públicos		566,000	566,000	566,000	566,000	566,000	566,000	566,000	566,000	566,000	566,000	566,000	566,000	6,792,000	7,131,600	7,452,522	7,787,885	8,138,340
Servicio de vigilancia		93,000	93,000	93,000	93,000	93,000	93,000	93,000	93,000	93,000	93,000	93,000	93,000	1,116,000	1,171,800	1,224,531	1,279,635	1,337,218
Varios		150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,800,000	3,600,000	4,800,000	4,800,000	5,400,000
Impuesto sobre la renta														-	-	-	-	8,149,930
Cuota de préstamo bancario		1,162,604	1,162,604	1,162,604	1,162,604	1,162,604	1,162,604	1,162,604	1,162,604	1,162,604	1,162,604	1,162,604	1,162,604	13,951,247	13,951,247	13,951,247	13,951,247	13,951,247
<b>Total Egresos</b>	<b>59,000,000</b>	<b>7,540,646</b>	<b>8,001,361</b>	<b>8,050,723</b>	<b>7,902,440</b>	<b>8,040,124</b>	<b>8,958,698</b>	<b>8,048,230</b>	<b>8,055,744</b>	<b>7,979,764</b>	<b>8,048,409</b>	<b>7,978,978</b>	<b>9,028,932</b>	<b>156,634,049</b>	<b>109,538,331</b>	<b>134,247,094</b>	<b>161,619,394</b>	<b>184,944,282</b>
Aporte de capital	20,400,000													20,400,000				
Préstamo bancario	47,600,000													47,600,000				
Préstamo de socios							793,992	1,383,230	1,390,744	1,529,764	1,383,409	1,528,978	2,363,932	10,374,049	(5,000,000)	(5,374,049)		
Pago de Dividendos																		
Inversiones	68,000,000	-	-	-	-	-	793,992	1,383,230	1,390,744	1,529,764	1,383,409	1,528,978	2,363,932	78,374,049	(5,000,000)	(5,374,049)	-	-
<b>Saldo final</b>	<b>9,000,000</b>	<b>8,124,354</b>	<b>6,142,993</b>	<b>4,757,270</b>	<b>3,089,830</b>	<b>1,714,706</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>2,797,069</b>	<b>22,536,127</b>	<b>65,846,363</b>	<b>135,179,684</b>

- a) Los costos de puesta en marcha, registros, y asesores, se incluyen en la inversión inicial en el rubro de diferidos descritos en la Tabla 25 Intangibles y Diferidos.
- b) Los préstamos de socios no generan intereses.

## 11. ANÁLISIS DE RIESGOS

### 11.1 RIESGOS DE MERCADO, TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, LEGALES, ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.

Los principales riesgos y acciones identificadas para mitigarlos son:

RIESGO	ACCIÓN
<p><b>Mercado</b></p> <p>Proliferación de ventas de alimentos en sitios no formales genera alternativas de alimentación sustitutivas para posibles clientes.</p>	<p>Lograr una distinción en el servicio y en la calidad de la oferta de productos. En el sector donde se ubicará Café Bame es el único sitio que ofrecerá atención a la mesa, además los alimentos serán de buena calidad adquiridos a proveedores de gran trayectoria y prestigio a nivel nacional.</p>

RIESGO	ACCIÓN
<p>Las marcas reconocidas han cambiado la estrategia de negocio por el de franquicias para lograr un crecimiento acelerado y obtener mejores rentabilidades, lo que podría generar que se ubicaran cerca a la tienda café BAME.</p>	<p>En el mediano plazo (aproximadamente 6 años), una vez Café Bame esté consolidado en el sector se llevará a cabo la expansión mediante la ubicación de kioskos en sitios de encuentro con alto tráfico. Los recursos financieros podrán ser adquiridos mediante la adquisición de créditos con entidades financieras o mediante la entrada de nuevos socios.</p>
<p><b>Técnicos</b></p> <p>No se cumpla por parte del personal de la tienda con el manual de procedimientos diseñado para la preparación y manipulación de alimentos, lo que podría generar una mala imagen ante los clientes y la posibilidad de incurrir en sanciones por parte de las autoridades al no vender productos de excelente calidad.</p>	<p>Capacitación del personal en sitios especializados, adopción y aplicación de la cultura del coaching; contar con auditorias de entidades competentes y aplicar a certificaciones de calidad; tener argumentos de motivación para los empleados que disminuya la posibilidad de una alta rotación.</p>

RIESGO	ACCIÓN
<p><b>Administrativos</b></p> <p>Desorden administrativo, financiero y contable. Incumplimiento de presentación de declaraciones tributarias, lentitud en la liquidación de nómina y pago de aportes.</p>	<p>Café Bame contará con una persona dedicada a coordinar todas las actividades administrativas.</p>
<p><b>Legales</b></p> <p>No conseguir los permisos de funcionamiento de la tienda por las autoridades municipales.</p> <p>Objeción del registro de la marca Café Bame ante la Superintendencia de Industria y Comercio por parte de terceros.</p>	<p>Gestionar con las autoridades la emisión de los permisos correspondientes. Se debe cumplir a cabalidad con el Decreto 3075 de 1997 el cual regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.</p> <p>Se iniciará proceso de apelación del pronunciamiento de la Superintendencia de Industria y Comercio por parte de la firma de abogados contratada para el registro de la marca.</p>

RIESGO	ACCIÓN
<p><b>Económicos y Financieros</b></p> <p>No cumplir con los compromisos adquiridos para el pago de créditos de tesorería y obligaciones financieras.</p> <p>No obtener en el tiempo proyectado los resultados financieros que permitan la sostenibilidad de Café Bame.</p>	<p>Convenir políticas de pago a proveedores que le permitan mejorar el flujo de efectivo.</p> <p>Controlar diariamente los inventarios para no comprar en exceso, o realizar compras innecesarias.</p> <p>Disminuir los costos fijos mediante la ubicación de otro local comercial con un canon de arrendamiento menor al convenido, en un sitio de encuentro tal como: centros comerciales, universidades, y aeropuertos, entre otros.</p>

## **12.EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

### **12.1 LOS INDICADORES DE FACTIBILIDAD DE LA EMPRESA (TASA INTERNA DE RETORNO, VALOR PRESENTE NETO, PERIODO DE PAGO DESCONTADO, BALANCE DEL PROYECTO, PUNTOS DE EQUILIBRIO)**

#### **12.1.1 Evaluación del proyecto**

Si bien se estima que los dos primeros años de operación el flujo de caja sea negativo y se incurra en pérdidas, se espera tener una ganancia a nivel de posicionamiento y reconocimiento de la marca. Desde una óptica empresarial las pérdidas contables que se generen durante los primeros años se consideran una inversión en mercadeo, o la compra de un mercado. A partir del tercer año una vez Café Bame sea reconocido se espera un crecimiento en el volumen de ventas que supere el incremento en los costos fijos, lo que le permitirá tener un flujo de fondos neto positivo. En la Tabla 34 se observa el Flujo de Caja esperado y en la Tabla 35 se observa el Flujo de Fondos Neto del Proyecto.

**Tabla 35. Flujo de Fondos Neto**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de Fondos de Inversión</b>						
INVERSIÓN EN EQUIPO	(59,000,000)	-				
Capital trabajo	(9,000,000)	(13,493,721)	(18,326,627)	(23,567,169)	(29,242,249)	(36,283,914)
INCREMENTO en Capital de Trabajo	(9,000,000)	(4,493,721)	(4,832,906)	(5,240,543)	(5,675,080)	(7,041,665)
FF REQUERIDOS PARA INVERSIÓN	(68,000,000)	(4,493,721)	(4,832,906)	(5,240,543)	(5,675,080)	(7,041,665)
PRÉSTAMOS	47,600,000	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Fondos de la Empresa en Inversión</b>	<b>(20,400,000)</b>	<b>(4,493,721)</b>	<b>(4,832,906)</b>	<b>(5,240,543)</b>	<b>(5,675,080)</b>	<b>(7,041,665)</b>
<b>Flujo de Fondos de Operación</b>						
INGRESOS		78,260,000	117,335,400	159,360,201	204,929,630	254,277,603
Costo Variable		26,717,600	39,500,370	53,239,887	68,135,972	84,264,893
Costo Fijo		55,778,562	60,709,490	64,950,297	68,167,966	72,173,856
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIONES		11,800,000	11,800,000	11,800,000	11,800,000	11,800,000
COSTOS incluyendo DEPRECIACIÓN		94,296,162	112,009,860	129,990,184	148,103,937	168,238,749
UTILIDAD OPERATIVA		(16,036,162)	5,325,540	29,370,017	56,825,693	86,038,854
INTERESES		7,226,380	6,052,308	4,673,260	3,053,448	1,150,838
UTILIDAD GRAVABLE		(23,262,542)	(726,769)	24,696,757	53,772,245	84,888,016
IMPUESTOS		-	-	8,149,930	17,744,841	28,013,045
UTILIDAD NETA		(23,262,542)	(726,769)	16,546,827	36,027,404	56,874,971
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIONES		11,800,000	11,800,000	11,800,000	11,800,000	11,800,000
PAGOS PRÉSTAMOS		6,724,867	7,898,938	9,277,987	10,897,799	12,800,409
<b>FLUJO FONDOS OPERACIÓN</b>		<b>(18,187,409)</b>	<b>3,174,293</b>	<b>19,068,840</b>	<b>36,929,605</b>	<b>55,874,562</b>
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>(20,400,000)</b>	<b>(22,681,130)</b>	<b>(1,658,613)</b>	<b>13,828,298</b>	<b>31,254,525</b>	<b>48,832,897</b>

Considerando los flujos de continuidad del negocio y el costo ponderado de capital – wacc entre el 12.5% y el 8% en los cinco primeros años de operación se estima que el valor presente neto asciende a \$18.065.881 con una tasa interna de retorno del 11.47%, lo cual hace viable el proyecto. El tiempo de recuperación de la inversión es de 4.3 años.

**Tabla 36. Valor presente neto, tasa interna de retorno, balance del proyecto, periodo de pago descontado**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE FONDOS CON CONTINUIDAD	(20,400,000)	(22,681,130)	(1,658,613)	13,828,298	31,254,525	20,406,542
WACC (%a)		12.52%	12.41%	10.65%	9.14%	8.03%
VALOR PRESENTE NETO						
FACTOR DESCUENTO A 1 AÑO		0.888740518	0.88962398	0.903740334	0.916215456	0.925653565
FACTOR DESCUENTO A T = 0	1.0000	0.888740518	0.790644877	0.714537665	0.654670453	0.605998038
VALOR PRESENTE DE FLUJO DE FONDOS NETO	(20,400,000)	(20,157,639)	(1,311,374)	9,880,840	20,461,414	29,592,640
<b>VPN</b>	<b>\$ 18,065,881.00</b>					
<b>TIR</b>	<b>11.47%</b>					
Balance del Proyecto	(20,400,000)	(40,557,639)	(41,869,013)	(31,988,173)	(11,526,759)	18,065,881
PERIODO DE RECUPERACION (años)						4.389514385

El análisis de sensibilidad nos indica que para alcanzar el punto de equilibrio contable y económico se requiere vender 23.635 y 31.735 unidades, respectivamente. Un resultado óptimo durante el primer año sería vender 36.400 unidades, pero debido a que la introducción y reconocimiento en el mercado de la marca requiere un tiempo considerable, no vemos viable lograr ese volumen de ventas. La Tabla 37 refleja el análisis de sensibilidad y punto de equilibrio.

**Tabla 37. Análisis de sensibilidad y punto de equilibrio**

	ESCENARIO ESPERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO		ESCENARIO OPTIMISTA
		CONTABLE	ECONOMICO	
INVERSIÓN (\$)	\$68,000,000	\$68,000,000	\$68,000,000	\$68,000,000
VIDA (años)	5	5	5	5
VENTAS (ud/año)	21,840	23,635	31,735	36,400
PRECIO (\$/ud)	\$3,583	\$3,583	\$3,583	\$3,583
COSTO VARIABLE (\$/ud)	\$1,223	\$1,223	\$1,223	\$1,223
COSTO FIJO (\$/año)	\$55,778,562	\$55,778,562	\$55,778,562	\$55,778,562
COSTO DE CAPITAL (%)	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%

	ESCENARIO ESPERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO		ESCENARIO OPTIMISTA
		CONTABLE	ECONOMICO	
INVERSIÓN (\$)	\$68,000,000	\$68,000,000	\$68,000,000	\$68,000,000
FLUJO DE FONDOS (\$/año):				
INGRESOS	\$78,260,000	\$84,692,083	\$113,717,083	\$130,433,333
COSTOS VARIABLES	(\$26,717,600)	(\$28,913,483)	(\$38,822,483)	(\$44,529,333)
COSTOS FIJOS	(\$55,778,562)	(\$55,778,562)	(\$55,778,562)	(\$55,778,562)
DEPRECIACIÓN	(\$11,800,000)	(\$11,800,000)	(\$11,800,000)	(\$11,800,000)
UTILIDAD OPERATIVA	(\$16,036,162)	(\$11,799,962)	\$7,316,038	\$18,325,438
IMPUESTOS	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD NETA	(\$16,036,162)	(\$11,799,962)	\$7,316,038	\$18,325,438
DEPRECIACIÓN	\$11,800,000	\$11,800,000	\$11,800,000	\$11,800,000
FLUJO DE FONDOS	(\$4,236,162)	\$38	\$19,116,038	\$30,125,438

**VALORACIÓN**

MOMENTO				
0	(\$68,000,000)	(\$68,000,000)	(\$68,000,000)	(\$68,000,000)
1	(\$4,236,162)	\$38	\$19,116,038	\$30,125,438
2	(\$4,236,162)	\$38	\$19,116,038	\$30,125,438
3	(\$4,236,162)	\$38	\$19,116,038	\$30,125,438
4	(\$4,236,162)	\$38	\$19,116,038	\$30,125,438
5	(\$4,236,162)	\$38	\$19,116,038	\$30,125,438

TIR =	#¡NUM!	#¡NUM!	12.54%	34.08%
-------	--------	--------	--------	--------

VPN =	(\$83,076,183)	(\$67,999,866)	\$32,543	\$39,214,170
-------	----------------	----------------	----------	--------------

### 13. CONCLUSIONES

- Es importante llamar la atención del cliente con una adecuada decoración, un aviso grande y llamativo y una excelente atención por parte de los meseros y personal que atienden a los clientes.
- Se debe ofrecer un producto de excelente calidad a un bajo costo que permita precios bajos y se aproveche la oportunidad de mercados con menor poder adquisitivo.
- La rotación de inventarios es muy alta, con el fin de mantener una caja suficiente, y considerando que se manejan productos perecederos no se presupuesta tener altos volúmenes de inventarios.
- Se requiere una inversión inicial de \$68.000.000 la cual será cubierta por un 30% con capital de los socios y el 70% restante mediante la adquisición de un crédito conveniente con una entidad financiera.
- Café Bame debe estar ubicado en un sitio estratégico en donde no estén las grandes marcas que permita conquistar el mercado por no tener sitios con una oferta similar.
- Es necesario convenir políticas de pago a proveedores que le permitan mejorar el flujo de efectivo.

- Se estima que los dos primeros años de operación el flujo de caja sea negativo, se espera tener una ganancia de posicionamiento y reconocimiento de marca.
- A partir del tercer año se espera un crecimiento en el volumen de ventas que supere el incremento en los costos fijos lo que permitiría un flujo de fondos neto positivo.
- Considerando los flujos de continuidad del negocio y el costo ponderado de capital wacc entre el 12.5% y el 8%, en los cinco primeros años de operación se estima que el valor presente neto asciende a \$18.065.881 y una tasa interna de retorno del 11.47% lo cual hace viable el proyecto desde el punto de vista concebido en esta investigación. El tiempo de recuperación de la inversión se estima en 4.3 años.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. (3ra ed., Páginas 643). Prentice Hall.
- Eugene F. Brigham, Joel F. Houston. *Fundamentos de Administración Financiera*. (10 ed. Páginas 356, 359, 360, 422). Thomson.
- Tormo Asociados, Consultores en Franquicia (2011). *Cafeterías en franquicia, el aroma y el sabor de un buen negocio*. Recuperado el 10 de mayo de 2011, de [www.tormo.com/sectores/392/Cafeterías](http://www.tormo.com/sectores/392/Cafeterías)
- Fondo Monetario Internacional. *Perspectivas de la Economía Mundial*.
- ICER (2009). *Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento del Valle del Cauca*. Páginas 114.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2010). *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2010*. Páginas 56.
- RADDAR (2010). *Tendencias de Consumo 2010*.
- Revista Dinero. Edición No. 374.
- Promotora de Café de Colombia S.A. “Procafecol S.A.” (2010). *Informe de Gestión - 2010*. Páginas 41.
- Ley 1258 de 2008 “por medio de la cual se crea la sociedad de acciones simplificada”.

- Ley 1429 de 2010 “Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo”.
- Decreto 4444 de 2005 “por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios”.
- Decreto 3075 de 1997 “por el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos”.