



**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**  
**Universidad Externado de Colombia**

**Trabajo de grado**

**Plan de negocios de un restaurante orgánico en Villa de Leyva**

**Autores:**

**Laura Juliana Ortíz Quiñónez**

**Victoria Pocquet Suárez**

**Bogotá, 2017**

## Tabla de Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	8
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	8
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	8
<b>MARCO DE REFERENCIA</b> .....	11
Marco teórico .....	11
Marco conceptual.....	20
Marco contextual .....	23
Marco legal .....	27
<b>METODOLOGÍA</b> .....	29
<b>RESULTADOS</b> .....	31
<b>1. ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	31
1.1. Análisis de la oferta .....	31
<b>1.1.1. Análisis de la oferta de restaurantes en Colombia</b> .....	31
<b>1.1.2. Análisis de la oferta de restaurantes en Villa de Leyva</b> .....	34
<b>1.1.3. Análisis de la oferta de productos orgánicos en Villa de Leyva</b> .....	37
1.2. Análisis de la demanda .....	40
<b>1.2.1. Presentación de la encuesta</b> .....	40
<b>1.2.2. Análisis de características demográficas</b> .....	43
<b>1.2.3. Análisis de gustos y preferencias</b> .....	44
<b>1.2.4. Análisis de factores para la decisión de compra</b> .....	45
<b>1.2.5. Análisis de influencia de medios publicitarios</b> .....	45
<b>1.2.5. Interés por alimentación orgánica</b> .....	46
<b>1.2.6. Relación de variables</b> .....	46
<b>1.2.7. Cuantificación de la demanda</b> .....	49
<b>2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO</b> .....	51
2.1. Tipo de negocio.....	51
2.2. Misión .....	51
2.3. Visión.....	51
2.4. Objetivos .....	51
2.5. Constitución y estructura organizacional .....	52

2.6. Normatividad aplicable al establecimiento.....	53
<b>3. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>58</b>
3.1. Portafolio de productos .....	58
3.2. Diseño de la Carta.....	59
3.3. Características del ambiente.....	60
3.4. Descripción del servicio.....	62
3.5. Descripción del proceso productivo.....	64
<b>4. ESTRATEGIAS DE MARKETING .....</b>	<b>66</b>
4.1. Distribución.....	66
4.2. Diseño de la marca.....	66
4.3. Propuesta de valor.....	68
4.4. Plan de Medios.....	69
4.5. Alianzas estratégicas.....	71
4.6. Plan de Mercadeo.....	72
<b>5. ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>73</b>
5.1. Tamaño del proyecto.....	73
<b>5.1.1. Factores que condicionan o limitan el tamaño .....</b>	<b>73</b>
<b>5.1.2. Determinación de la capacidad instalada y capacidad utilizada .....</b>	<b>75</b>
5.2. Localización del proyecto .....	75
<b>5.2.1. Macro y microlocalización .....</b>	<b>75</b>
<b>5.2.2. Factores de localización .....</b>	<b>76</b>
5.3. Ingeniería del proyecto .....	78
<b>5.3.1. Diagrama de flujo de los principales procesos .....</b>	<b>78</b>
<b>5.3.2. Diagrama de distribución en planta .....</b>	<b>79</b>
<b>5.3.3. Ficha técnica de los productos .....</b>	<b>79</b>
<b>6. PROYECCIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>80</b>
6.1. Supuestos de proyección.....	83
<b>6.1.1. Consideraciones sobre la demanda proyectada y la proyección de los ingresos operacionales .....</b>	<b>84</b>
<b>6.1.2. Consideraciones sobre los costos y gastos .....</b>	<b>85</b>
6.2. Inversión inicial y financiamiento.....	89
6.3. Indicadores financieros .....	90
6.4. Evaluación Financiera.....	95
<b>6.4.1. Punto de Equilibrio.....</b>	<b>95</b>

6.4.2. Flujo de caja libre de la empresa.....	96
6.4.3. Costo Promedio Ponderado de Capital.....	97
6.4.4. Valor de la Firma.....	98
6.4.5. Tasa Interna de Retorno.....	98
6.4.6. Relación Costo Beneficio.....	98
6.4.7. Valor Económico Agregado.....	98
6.4.8. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	99
CONCLUSIONES.....	1
REFERENCIAS.....	4

## ANEXOS

<u>Anexo 1. Entrevista semi-estructurada al gerente del restaurante Savia.....</u>	
<u>Anexo 2. Formato de observación del Restaurante Savia.....</u>	
<u>Anexo 3. Encuesta para el análisis de la demanda potencial.....</u>	
<u>Anexo 4. Resultados de la encuesta.....</u>	
<u>Anexo 5. Análisis de cargos.....</u>	
<u>Anexo 6. Recetas estándar.....</u>	
<u>Anexo 7. Diagramas de flujo.....</u>	
<u>Anexo 8. Fichas técnicas.....</u>	
<u>Anexo 9. Maquinaria y equipos.....</u>	
<u>Anexo 10. Muebles y enseres.....</u>	
<u>Anexo 11. Activos de operación.....</u>	
<u>Anexo 12. Gastos pre-operativos.....</u>	
<u>Anexo 13. Nómina mensual año 0 Villa Orgánica.....</u>	

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto, denominado **Plan de Negocios para la creación de un restaurante orgánico en Villa de Leyva**, busca demostrar la viabilidad de **Villa Orgánica**, un restaurante con una oferta gastronómica responsable con el ambiente y con grandes aportes nutricionales. Es el resultado de la existencia de una oportunidad inigualable de mercado: la creciente demanda mundial de productos orgánicos, por el deseo de mantener una calidad de vida más sana y de proteger la biodiversidad, y la existencia de un único restaurante orgánico en Villa de Leyva.

La creación de este negocio constituido como microempresa, busca, por medio de alianzas y convenios, beneficiar a los consumidores, los proveedores, los socios de la empresa y la sociedad en general, y favorecer el desarrollo turístico del municipio, gracias a un sector gastronómico en constante crecimiento y que ha logrado generar un aporte significativo al PIB nacional.

La clientela potencial de **Villa Orgánica** se compone en mayor medida de turistas internacionales seguido de turistas nacionales, entre 25 y 65 años, de ambos géneros, con el suficiente poder adquisitivo para disfrutar de una comida saludable con sus parejas y familias.

La propuesta de valor reside en un restaurante que comercializará platos orgánicos en horas de almuerzo, dentro de un espacio ambientado para conversar y compartir un momento agradable en torno a la comida, y buscará satisfacer el cambio de estilo de vida de consumidores frente a la tendencia de consumir y exigir productos orgánicos y saludables.

Los factores de éxito en los que se basará este proyecto son los siguientes:

- Entrega de un producto orgánico y saludable
- Experiencia única en un espacio ambientado para conversar y compartir
- Proveedores certificados en el cultivo y la crianza responsable de sus alimentos

- Productos locales con estándares de alta calidad
- Decoración ecológica y agradable a la vista
- Música acorde al concepto ambiental
- Contratación local de residentes del departamento

La promoción y publicidad del negocio se realizará principalmente mediante el voz a voz, las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter, el diseño de una página web oficial atractiva, la colaboración con emprendimientos locales enfocados en el cultivo sustentable y la comercialización de productos sanos, la optimización en motores de búsqueda, y el diseño de una marca imponente.

Finalmente, para determinar la viabilidad financiera del restaurante se realizó una proyección a cinco años a través de estados financieros y una evaluación financiera que demostrará aspectos principales como la inversión inicial requerida, la financiación, el periodo de recuperación de la inversión y el funcionamiento general en cuanto a costos, gastos y ventas del restaurante en cada año. Este análisis financiero demostró la necesidad de una inversión inicial de \$20.000.000 por parte de los accionistas y la adquisición de un préstamo \$30.000.000 que se conseguirá a través del Banco de Desarrollo Empresarial (Bancoldex).

Las proyecciones realizadas arrojaron resultados positivos en cuando a la factibilidad financiera en materia de rentabilidad y generación de valor para los accionistas. Lo anterior gracias a la obtención de Flujos de Caja Libre, al valor positivo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y del Valor de la firma hoy, la generación de beneficios superiores al costo de inversión inicial, la creación de Valor Económico Agregado (EVA) y a la recuperación total de la inversión en un periodo no superior a dos años.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las personas están interesadas cada vez más en permanecer saludables, seleccionando cuidadosamente cada alimento que deciden consumir. Esto por la necesidad de prevenir enfermedades o por el deseo de mantener una buena condición física, pero de forma general por la búsqueda de una mejor calidad de vida.

Efectivamente, se ha visto probado que el consumo de productos no orgánicos, que han estado en contacto con el mayor herbicida agrícola en el mundo, el glifosato, ha tenido consecuencias serias en la salud humana: desde problemas respiratorios, gastrointestinales, endocrinos y cardiacos, defectos de nacimiento, el mal de Parkinson y hasta cáncer, por el uso directo del producto por los agricultores.

Además, en la última década también se ha fortalecido una tendencia de protección de la flora y fauna que componen el ambiente. Esto también se traduce en un consumo más responsable, en este caso en la eliminación de insumos como fertilizantes y plaguicidas sintéticos en la agricultura; antibióticos y hormonas del crecimiento en la crianza.

Lo anterior se combina con la creciente demanda mundial de productos orgánicos, un sector gastronómico colombiano en constante crecimiento y la integración del producto gastronómico en la oferta turística tanto a nivel nacional como en Villa de Leyva. Cabe resaltar la existencia de un único restaurante orgánico funcionando en este momento en el municipio: Savia.

De esta manera, teniendo en cuenta la tendencia de consumo más responsable con el ambiente y el cuerpo humano, el boom gastronómico de los últimos años y el crecimiento turístico de Villa de Leyva, nace una oportunidad perfecta para la creación de un nuevo negocio. Así las cosas, presentamos una propuesta de negocio atractiva en el municipio: un restaurante

orgánico que busca ofrecer un portafolio de productos acordes a las necesidades de esta clientela potencial y que cambiará positivamente la forma de consumir por medio de una alimentación más saludable, nutritiva y responsable con el ambiente.

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de negocio para la creación de un restaurante orgánico en Villa de Leyva que promueva una comida saludable y sea responsable con el ambiente.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las características de la demanda potencial del restaurante.
2. Determinar las características de la oferta del restaurante.
3. Diseñar la estructura organizacional del restaurante.
4. Definir las estrategias competitivas que se ajusten al restaurante para hacerlo rentable.
5. Determinar la proyección financiera del restaurante.

## **JUSTIFICACIÓN**

En las últimas décadas, se ha evidenciado en el mundo el incremento de enfermedades como el cáncer, debido al consumo de alimentos que contienen partículas de glifosato, principal componente del herbicida más vendido en todo el planeta y clasificado según la Organización Mundial de la Salud [OMS] como “probablemente cancerígeno para el ser humano” (OMS, 2015, citado en Liwanag, 2017, párra. 1). Con el mayor volumen de producción mundial entre todos los herbicidas con un uso primordialmente en la agricultura, esta sustancia es detectada en el aire durante aspersiones aéreas, en el agua y en la comida (Agencia Internacional para el Estudio del Cáncer [IARC], 2015).

Efectivamente en el año 2015, un reporte revelado en Francia por parte de la Agencia Internacional para el Estudio del Cáncer (IARC por sus siglas en inglés) de la OMS muestra que el glifosato es el herbicida agrícola más utilizado en el mundo, con un uso mundial en solo 2014 de 65 millones de libras (IARC, 2015; Corzo, 2015). Este estudio clasificó al glifosato como una sustancia tipo 2A: por un lado, existe evidencia limitada de que puede producir linfoma no Hodgkin en humanos (cáncer del sistema linfático) y por otro lado evidencia convincente de cáncer en animales de laboratorio (IARC, 2015; Corzo, 2015).

En Colombia, este herbicida se ha visto rociado por vía aérea durante décadas para erradicar los cultivos ilícitos de coca: entre los años 2000 y 2015, aproximadamente fueron fumigadas 1,5 millones de hectáreas de cultivos, y desde 2007, Colombia se convirtió en el único país en el mundo que seguía usando las aspersiones aéreas (Redacción Salud, 2015). El 28 de abril de 2015, como respuesta al estudio de la IARC, el Instituto Nacional de Salud emitió el documento “Apreciaciones al informe emitido por la IARC y su potencial impacto en el uso del herbicida glifosato en Colombia” para apoyar en la toma de decisiones frente al porvenir de su aplicación (Instituto Nacional de Salud, 2015).

Asimismo, ese mismo mes, el Ministerio de Salud y Protección Social recomendó suspender inmediatamente el uso del glifosato para proteger la salud pública. Para esto, se apoyó en el principio de precaución, a través de un documento enviado al Consejo Nacional de Estupefacientes (Redacción Salud, 2015), el cual, el 14 de mayo de 2015 aprobó la suspensión de las aspersiones aéreas con glifosato (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015). Dos años después, en abril de 2017, la Corte Constitucional prohibió por medio de un fallo de tutela, volver a la aspersión (Colprensa, 2017).

Dos investigadores de la Universidad de los Andes, Daniel Mejía y Adriana Camacho publicaron un estudio en 2014 denominado “Consecuencias de la aspersion aérea en la salud: evidencia desde el caso colombiano” donde aseguran que esta acción incrementa en un 0,2% la probabilidad de tener alguna patología de la piel y en un 0,025% la de tener un aborto (Silvia, 2015). Por otro lado, un informe de Greenpeace, elaborado en Argentina en junio de 2011, afirma que la exposición a este herbicida tiene efectos serios en la salud humana: conlleva a defectos de nacimiento, interfiere con la producción de hormonas reproductivas vitales, contribuye al cáncer y puede llegar a afectar el sistema nervioso, al estar implicado en causar Parkinson (Riley, Cotter, Contiero & Watts, 2011).

Así, actualmente la alimentación ecológica y la demanda de productos orgánicos se han visto en auge. Esto para evitar los daños letales causados al cuerpo humano por el consumo de alimentos no orgánicos, que han sido expuestos a herbicidas y otros componentes químicos durante su cultivo y producción (Del Toro, 2017). La importancia de esta investigación es entonces demostrar la oportunidad de la creación de un restaurante orgánico que aproveche la creciente demanda mundial de productos orgánicos (Baz, 2015) y que logre beneficiar a los consumidores, proveedores, la sociedad y los socios de la empresa.

Este proyecto es la respuesta a las necesidades de los consumidores actuales que demandan una oferta gastronómica con mayores aportes nutricionales, más sana y más responsable con el ambiente (Ángel, s.f.; Beckers, s.f., citados en ProColombia, 2014). Igualmente, se beneficiaría a los productores y proveedores locales de alimentos orgánicos por medio de alianzas y convenios que les otorguen la oportunidad de darse a conocer, distribuir sus productos y crecer económicamente. Además, se contribuiría al crecimiento económico de la

organización misma, al aprovechar el auge de esta tendencia y se favorecería el crecimiento turístico del municipio.

Finalmente, la trascendencia de este proyecto se encuentra en la creación de una conciencia para las demás organizaciones empresariales y toda la sociedad, que se alinee con un modo de vida más saludable y con la protección de los recursos naturales, con el mejoramiento de los procesos productivos para que tengan menos repercusiones ambientales (Ceres Colombia, 2012).

## **MARCO DE REFERENCIA**

### **Marco teórico**

#### *Enfoque administrativo*

La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Según la teoría clásica del europeo Fayol (1987), la administración comprende cinco tipos de decisiones, también llamadas procesos, que constituyen el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Por el mecanicismo de la teoría clásica, su enfoque exclusivo en la organización formal, basado únicamente en el organigrama, y la robotización del operario que convierte al trabajador en un ser aislado de la organización al omitir su función social (Chiavenato, 2007), se desea incluir aspectos del enfoque humanista para complementar la teoría bajo la cual se operará el restaurante (Taylor, 1987).

El enfoque humanista aparece con "...el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos, a partir de 1930" (Chiavenato, p.84). Esta, a su vez, nace de la necesidad de humanizar la administración, al preocuparse por el efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad del personal. Este efecto fue estudiado durante el experimento de Hawthorne, entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo que incluyó la importancia

de la integración y el comportamiento social de los empleados en la teoría administrativa (Mayo, 2003). Sin embargo, este enfoque humanista solo se centra en la organización informal, es decir en el conjunto de “grupos de personas que se forman espontáneamente” en la organización (Chiavenato, 2007, p.97).

Para efecto de este trabajo, se decidió entonces tener en cuenta el enfoque neoclásico, que abarca tanto la organización formal como la informal, como lo afirma Chiavenato (2007). Este enfoque del principio de la década de 1950 reivindica la teoría clásica gracias al trabajo de autores como Peter Drucker y Ernest Dale. También define con más precisión el proceso administrativo y lo reduce a cuatro funciones. Así, la planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación e identifica los medios para alcanzarlos; la organización se encarga de agrupar las actividades y asignar los recursos necesarios para realizar lo planeado; la dirección orienta el comportamiento de las personas en función de los objetivos y el control asegura que el desempeño cumpla con los objetivos planeados (Drucker, 2010).

Además esta teoría neoclásica complementa los aportes de Taylor y Fayol en cuanto a la estructura organizacional con nuevos enfoques sobre la departamentalización (Chiavenato, 2007). La estructura organizacional es la forma como están ubicados orgánica y jerárquicamente los diferentes cargos de la empresa, y la departamentalización consiste en agrupar los componentes de la organización en departamentos o divisiones, con la finalidad de homogeneizar tareas en cada órgano y obtener mejores resultados en conjunto. Los principales tipos de departamentalización son: por funciones, por productos o servicios, por ubicación geográfica, por clientela, por etapas del proceso, por proyectos (Chiavenato, 2007).

Según Chiavenato (2007), la departamentalización funcional “consiste en la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la

empresa” (p.180), como producción, ventas, marketing, finanzas, recursos humanos y logística. Para efectos de este trabajo, se escogió esta departamentalización porque es apropiada para pequeñas organizaciones que inician su ciclo de vida, y que solo ofrecen un producto o servicio. Esto se debe a que el restaurante prestará un único servicio de alimentación, a un tipo específico de cliente y en el territorio limitado de Villa de Leyva (Amaru, 2009). Esta agrupación de tareas se aconseja para empresas que tengan productos o servicios que permanezcan inalterados por un largo periodo de tiempo. Además, orienta a las personas a una actividad específica concentrando su competencia de forma eficaz y simplifica la capacitación del personal (Chiavenato, 2007).

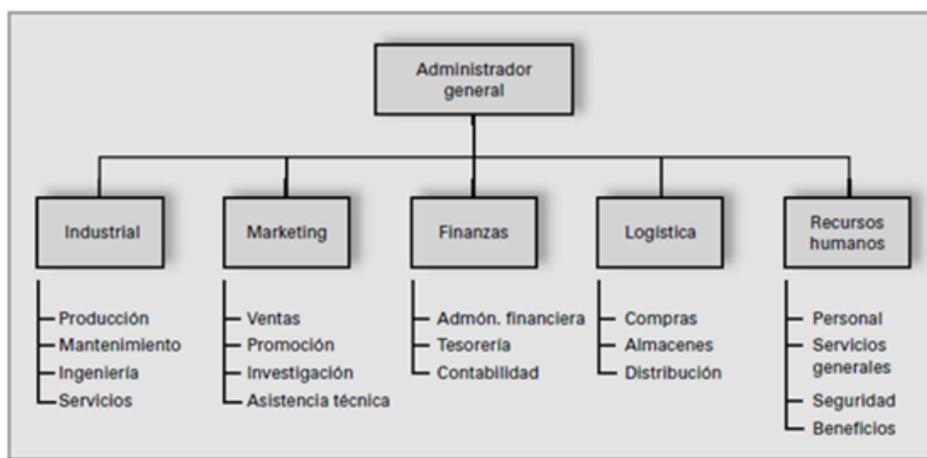
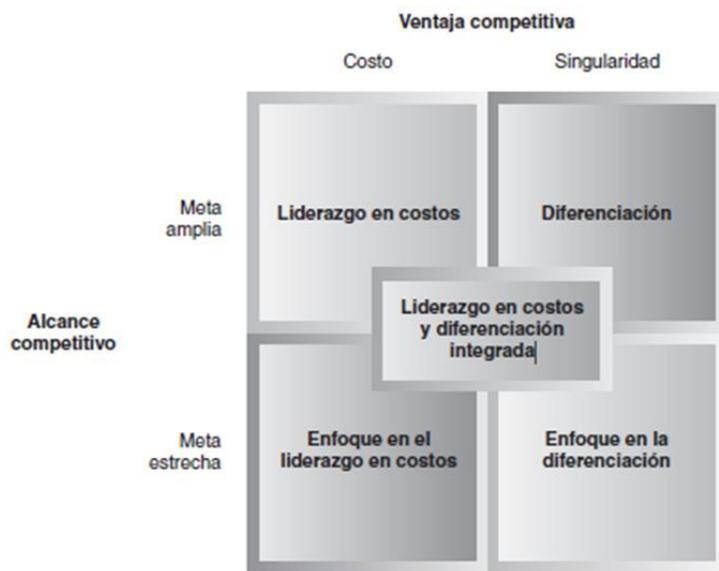


Ilustración 1. Departamentalización funcional  
Fuente: Amaru (2009)

### ***Estrategia de negocio***

Según Porter (1982), existen tres estrategias genéricas de éxito, liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque, que a su vez se dividen en cinco estrategias de negocios que las empresas pueden elegir para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y liderazgo en costos y diferenciación integrada (Hitt, Ireland & Hoskisson (2008)) (ver imagen 2). Estas estrategias de negocios permiten establecer y explotar una ventaja

competitiva particular dentro de un ámbito competitivo específico, para mejorar el desempeño de la empresa frente a sus competidores y, de esta manera, generar rendimientos superiores (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).



*Ilustración 2.* Estrategias de negocios de Porter  
Fuente: Hitt, Ireland & Hoskisson (2008).

Según Porter (1982) y Hitt, Ireland & Hoskisson (2008), en la estrategia de diferenciación, las empresas producen a un costo aceptable, bienes o servicios, que los clientes perciben como diferentes porque son importantes para ellos. En esta última estrategia, los bienes son producidos para clientes que conceden a los atributos de diferenciación más valor que al bajo costo, y que de esta manera están dispuestos a pagar un precio más alto por ellos. En las estrategias de enfoque, las empresas producen bienes o servicios orientados a satisfacer las necesidades de un segmento competitivo particular (Porter, 1982; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008). Es por esto que para este trabajo, se utilizará una estrategia de enfoque en la diferenciación porque el restaurante pretende satisfacer las necesidades de un grupo específico de compradores, los consumidores interesados en una comida saludable y responsable con el

ambiente por lo que el alcance competitivo es estrecho; y su ventaja competitiva consiste en la diferenciación con respecto a los demás restaurantes del municipio de Villa de Leyva al ofrecer productos orgánicos.

### ***Modelo Canvas***

Para la puesta en marcha del restaurante, primero que todo es fundamental realizar una planificación respecto a los objetivos de su implementación. A esto se le ha denominado modelo o diseño de negocio, cuyo fin es servir de herramienta previa al plan de negocio al permitir definir con claridad lo que se va a ofrecer, a quién, por qué medios, cuánto costará y de qué forma se generarán ingresos. De esta manera, gracias a un modelo de negocio, se responderán con anterioridad y efectividad una variedad de cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la empresa (Merino & Pérez, 2008; ¿Qué significa modelo de negocio?, 2017).

Para el restaurante en cuestión, se decidió implementar el Modelo Canvas o Modelo Lienzo de Alexander Osterwalder, un modelo de planeación gráfica que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.14) y estructura visiblemente el futuro negocio de manera que explica la relación existente entre las diferentes áreas del negocio (Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas [IESDE], 2012).

Este denominado Canvas de Osterwalder tiene su origen en la tesis doctoral del año 2004 del mismo autor, sobre la innovación en modelos de negocio, bajo la dirección del profesor Yves Pigneur de la Universidad HEC Lausanne, en Suiza. Más adelante, Osterwalder y Pigneur deciden romper con el formato tradicional de los libros sobre estrategia y empiezan la redacción de un libro sobre innovación en modelos de negocio por medio de una plataforma colaborativa

en línea: el *Hub*. Así, innovadores de todo el mundo pueden unirse a esta plataforma mediante una cuota inicial de 24 dólares americanos y asistir en la creación de la obra (Osterwalder & Pigneur, 2011). Este libro “Generación de modelos de negocio” se compone de un gran elemento visual e incluye ejercicios y propuestas para talleres y es descrito como “un manual para visionarios, revolucionarios y retadores” (p.2).

Este modelo se divide en nueve módulos numerados. El primero “Segmentos de mercado” pretende definir los diferentes grupos de personas a los que se dirigirá el futuro negocio, porque “los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio y es posible aumentar su satisfacción agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.20).

En el segundo módulo “Propuesta de valor” se describe “el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de mercado específico” (p.22) al satisfacer alguna o varias de sus necesidades. Esta propuesta constituye entonces una serie de ventajas que el negocio ofrecerá a sus clientes y se convierte en el factor que hará que estos escojan al establecimiento.

El módulo número 3 “Canales” explica el modo en que será transmitida la propuesta de valor, es decir la forma como el negocio se comunicará con su o sus segmentos de mercado para darles a conocer sus productos y servicios, mediante “los canales de comunicación, distribución y venta que se establecen” (p.26).

En “Relaciones con clientes”, módulo número 4, se describen los diferentes tipos de relaciones que establece el establecimiento con los segmentos de mercado escogidos, para

permitir su captación, su fidelización y la estimulación de las ventas, lo que repercutirá en la experiencia de los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En cuanto al aspecto financiero, el número 5 “Fuentes de ingreso” pretende reflejar, como su nombre lo indica, las fuentes que le generará flujo de caja a la empresa. Para esto es necesario preguntarse con anticipación por cuál valor y cómo estarían dispuestos a pagar el tipo de clientes que manejamos por los productos que ofrecemos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En el módulo 6 “Recursos clave” y 7 “Actividades clave” se describen respectivamente los recursos físicos, económicos, intelectuales o humanos, y las acciones que logran que el modelo de negocio tenga éxito, es decir que “permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (pp.34 - 36).

El número 8 “Asociaciones clave” describe las alianzas estratégicas con proveedores y empresas no competidoras y competidoras que se han creado para “optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (p.38).

Finalmente, el último módulo “Estructura de costes” se compone de la descripción de los costos principales que implica la puesta en marcha del futuro negocio, que se pueden calcular a partir de la definición de los recursos, las actividades y las asociaciones clave de los módulos anteriores (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Este modelo Canvas se verá aplicado como instrumento metodológico (ver apartado “Metodología”).

## *Agricultura orgánica*

Ahora bien, con el fin de ver el proceso evolutivo de los alimentos y agricultura orgánica se encontró que la primera publicación acerca de un cambio en la forma de cultivar los alimentos fue en el año 1924 con el filósofo austriaco Rudolf Steiner, quien publicó el libro “Fundamentos espirituales para la renovación de la Agricultura”. En su publicación establece un método de agricultura ecológica donde no se usen productos fitosanitarios ni fertilizantes artificiales para así alcanzar un equilibrio integral del desarrollo del cultivo y su interrelación con el suelo, las plantas y la fauna (Gastronomía & Cia., 2014).

Posteriormente, los métodos de cultivo se transformaron gracias a la Segunda Guerra Mundial debido a que se descubrió que los productos químicos creados como armas de guerra también eran capaces de matar a los insectos. Fue entonces cuando Paul Hermann Muller en 1939, creó una nueva clase de insecticidas denominado “DDT” (Dicloro Difenil Tricloroetano), que consistió en Hidrocarburos Clorados que lograban contrarrestar los problemas de las plagas, revolucionando así la agricultura (Gastronomía & Cia., 2014). Aunque se reportaron iniciativas orgánicas en algunas granjas europeas la realidad es que la agricultura industrializada generaba más ganancias por el uso de fertilizantes, pesticidas sintéticos y maquinaria más potente. Fue así como el uso de productos químicos fue promovido frente a la agricultura ecológica (Ecoticias, 2017).

El experto en ciencias agrícolas Walter Northbourne, es considerado como el padre de la agricultura orgánica debido a su publicación “Mirada a la Tierra” en el año 1940, basado en el concepto de ver a la granja como un organismo en donde el ser humano tenía culpa por haber interrumpido el ciclo de la vida pero aseguraba que se podía enmendar (Gastronomía & Cia., 2014).

Fue en el año de 1942, cuando el término “orgánico” se popularizó gracias a las publicaciones de Jerome Irving Rodale, defensor de la agricultura ecológica en Estados Unidos quien creó las revistas “Agricultura Orgánica” y “Jardinería Orgánica” en donde expuso el cultivo sin pesticidas y la fuerte relación entre la agricultura y la salud (Gastronomía & Cia., 2014).

Dos años después, en Sidney, Australia, fue fundada la primera organización para la agricultura llamada “The Australian Organic Farming and Gardening Society” y en 1946, se fundó la organización “Soil Association” en el Reino Unido por agricultores, científicos y expertos en nutrición, quienes crearon la primera certificación orgánica (Gastronomía & Cia., 2014).

Es en 1962 cuando se materializa la conciencia ambiental moderna con la publicación del libro “Primavera Silenciosa” de Rachel Carson, donde se detallan todos los efectos adversos para la salud causados por los pesticidas y en donde se critica el uso indiscriminado de pesticidas químicos, fertilizantes además de la desaparición de los pájaros cantores a causa del DDT. Después de esto, las personas empezaron a cuestionarse los costos reales del uso de estos químicos para que posteriormente, pequeñas iniciativas de mercados con alimentos cultivados de forma natural comenzaran a establecerse (Gastronomía & Cia., 2014; Ecoticias, 2017).

Durante las décadas de 1960 y 1970 se experimentó un creciente interés de los consumidores en materia de salud, nutrición y de conservación ambiental lo que estimuló la venta y compra de productos orgánicos, además de celebrarse el primer día de la Tierra en 1970 con el fin de crear nuevas políticas y nuevos comportamientos humanos promoviendo así la sostenibilidad medioambiental (Gastronomía & Cia., 2014).

El año de 1972 fue uno de los años más importantes para el movimiento orgánico ya que se funda la organización IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) con el objetivo de ayudar y unir el movimiento orgánico; actualmente está presente en 117 países del mundo. Además que se prohíbe el uso del DDT en Estados Unidos para que posteriormente, en 1986 sea prohibido su uso en Australia (Gastronomía & Cia., 2014).

Es en la década de 1990 donde se ve el resultado de todas las personas y organizaciones anteriormente nombradas ya que “el movimiento se extendió y alcanzó las góndolas de los supermercados” (Ecoticias, 2017, párr. 10) además que “se constata que la industria de los alimentos ecológicos crece a un ritmo anual de un 20% en todo el mundo” (Gastronomía & Cia., 2014, párr. 14).

Finalmente, en los años 2000, se percibe el continuo crecimiento del pensamiento orgánico por parte de empresarios como la compañía Bellamy’s Organic como la primera empresa en comercializar alimentos orgánicos para bebés y niños en Australia, la ex primera dama de Estados Unidos, Michelle Obama, promueve los huertos ecológicos, haciendo énfasis en la calidad de estos alimentos en cuanto a salud, respeto medioambiental y sostenibilidad (Gastronomía & Cia., 2014). Se estableció que para “el 2010 los alimentos ecológicos generan 59.000 millones de dólares” (Gastronomía & Cia., 2014, párr. 16), lo que refleja el constante crecimiento de demanda y oferta de estos productos que demuestran un futuro provechoso de este movimiento a un “ritmo anual de un 12%” (Gastronomía & Cia., 2014, párr. 18).

### **Marco conceptual**

Para efectos de este trabajo es necesario la definición de los siguientes términos:

En primer lugar, se debe partir del concepto de agricultura orgánica, para entender el origen de los productos orgánicos. Este nace de las prácticas de sostenibilidad, conservación y

respeto hacia el medio ambiente para el mejoramiento de los procesos productivos (*Certification of Environmental Standards Colombia* [Ceres Colombia], 2012). Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2015), FAO por sus siglas en inglés, es un “sistema que comienza por tomar en cuenta las posibles repercusiones ambientales y sociales eliminando la utilización de insumos, como fertilizantes y plaguicidas sintéticos, medicamentos veterinarios, semillas y especies modificadas genéticamente, conservadores, aditivos e irradiación” (párr.1). Según esa misma entidad, la gestión que se realiza debe ser de acuerdo al sitio en donde se está trabajando para incrementar la fertilidad del suelo al largo plazo y evitar la propagación de plagas y enfermedades (2012). Así, este método propende al reciclaje de nutrientes y al uso de métodos adaptados a las condiciones ambientales locales (Ceres Colombia, 2012).

En segundo lugar, es necesario especificar qué son entonces los alimentos orgánicos, porque estos constituirán la oferta del restaurante. Un alimento orgánico es aquel que ha sido producido sin el uso de químicos artificiales, fertilizantes o pesticidas, es decir que fue producido con métodos de agricultura amigables con el ambiente. Los alimentos que pueden adquirir esta designación son frutas y verduras, granos, productos lácteos y carnes (Dunn-Georgiou, 2002). En el caso de los productos vegetales, esta denominación indica que se han cultivado aplicando un sistema agrícola que conserva y recupera la fertilidad del suelo y la salud de los cultivos sin utilizar plaguicidas convencionales, fertilizantes artificiales, desperdicios humanos ni fangos de alcantarilla, y que no se han tratado con radiaciones ionizantes ni se han añadido aditivos alimentarios. En lo que respecta a los productos animales, indica que no han sido criados con administración sistemática de antibióticos ni de hormonas del crecimiento. Los productos orgánicos no deben estar modificados genéticamente (FAO, 2009).

Para garantizar que un alimento sea atribuido la calidad de orgánico, se debe obtener una certificación orgánica, que asegura la generación de un producto, desde su cultivo en el campo hasta su distribución en el mercado, bajo procesos acordes a estándares ecológicos y ambientales. Esta certificación busca el respeto al medio ambiente a través de la implementación de procesos tecnológicos de bajo impacto ambiental, el fomento de la biodiversidad a través de la preservación de los ecosistemas, la garantía de la inocuidad de los productos vegetales y sus productos transformados, la mínima presencia de residuos y el aseguramiento de la trazabilidad en todas las fases de los productos (Ceres Colombia, 2012).

Con respecto a términos del contexto empresarial, se decidió definir la responsabilidad social empresarial. Esta hace referencia a la obligación por parte de las organizaciones de actuar en pro de los mejores intereses de los llamados grupos de interés, es decir los grupos que se encuentran implicados con la organización, de acuerdo a las consecuencias que sufre el ambiente y la sociedad por las acciones de cada empresa. Es el compromiso de los empresarios con los valores éticos de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias, sus proveedores y la comunidad en general. Como afirma Martínez (2005), “hoy se busca que la responsabilidad social empresarial sea parte de la estrategia de la empresa o más integrando rendimiento económico, bienestar social y protección medioambiental” (p.32).

Con la creación de este restaurante se intenta promover y dar prioridad a los productos locales y a sus proveedores, es por esto que se define el concepto de sistema alimentario local, que hace referencia a los “alimentos producidos, elaborados, distribuidos y consumidos localmente” (FAO, 2009, p.88). Se crea con la intención de promover un sistema alimentario alternativo más justo desde el punto de vista social y ambiental, de igual manera, es un rechazo a

la globalización, a las multinacionales alimentarias y al cambio climático. Es un sistema que “fomenta la cultura y la identidad regionales, las economías alimentarias autosuficientes y los vínculos entre el medio rural y el urbano, y en general la sostenibilidad” (FAO, 2009, p.88).

### **Marco contextual**

El restaurante orgánico en cuestión se ubicará en el municipio de Villa de Leyva, en la provincia de Alto Ricaurte del departamento de Boyacá. Este municipio se localiza en la Cordillera Oriental Colombiana, a 37 kilómetros al oeste de Tunja, capital del departamento y posee una extensión total de 128 kilómetros cuadrados. Limita al Norte con los municipios de Arcabuco y Gachantivá, al Sur con Sáchica, al Oriente con Chíquiza y al Occidente con Santa Sofía y Sutamarchán. Sus habitantes están dedicados a la agricultura, la ganadería y al cultivo del olivo y su principal ingreso económico es el turismo (Alcaldía de Villa de Leyva, 2012).

El desarrollo turístico del territorio se ha incrementado exponencialmente en los últimos años debido al emprendimiento de los locales e iniciativas privadas nacionales e internacionales más que todo del sector hotelero y el de restaurantes. Este último con el desarrollo gastronómico gana protagonismo porque es un fenómeno que ha contribuido a la reputación del destino turístico. Es por esto que, en la actualidad, el municipio cuenta con un gran número de establecimientos gastronómicos con una oferta variada tanto de productos locales como de menús internacionales (Torres, 2015).

Por otra parte, el sector campesino se ha desarrollado de acuerdo a la creciente demanda y creó un Mercado Campesino Municipal organizado que opera dos días a la semana y ofrece al público productos vegetales orgánicos. De esta manera, se logró aportar un valor agregado a la cocina local con el sello verde al integrar empresarios urbanos con productores rurales.

Asimismo, el desarrollo gastronómico del territorio ha aportado en rescatar la cocina tradicional, la valoración de los productos y productores locales y ha generado empleos (Torres, 2015).

Actualmente, Villa de Leyva cuenta con un restaurante orgánico, llamado Savia, ubicado frente a la Plaza Principal. Este ha operado desde el 2007 y ofrece una comida saludable hecha a partir de productos orgánicos garantizados (Vive.in, 2010). Se especializa en platos a base de pescados y mariscos y en platos vegetarianos, como la sopa de patacón y la tortilla de papa criolla con queso azul y espinaca, entre otros, y sus bebidas son naturales (TripAdvisor, 2015; Vive.in, 2010). El establecimiento cuenta además con un espacio de ventas de productos orgánicos, donde los comensales tienen la posibilidad de comprar especias y mermeladas (TripAdvisor, 2015).

El consumo de productos orgánicos ha aumentado fuertemente a nivel mundial debido a que los consumidores actuales han desarrollado la tendencia de buscar, exigir y consumir este tipo de productos. Esto nace de la preocupación por alimentarse saludablemente, aumentar la calidad de vida, prevenir enfermedades metabólicas e inmunológicas y por la necesidad de crear una conciencia de cuidado hacia el ambiente que evite el calentamiento global, esto sumado al incremento de personas con requerimientos dietéticos especiales a causa de intolerancias a algunos alimentos (Baz, 2015; Las tendencias en el mercado mundial de orgánicos, 2015).

Actualmente, existe un fuerte cambio de estilo de vida de los consumidores frente a la tendencia de consumir y exigir productos saludables y orgánicos. Este tipo de demanda posee ciertas características demográficas que según Govindasamy y Italia (1999) citado en McCarthy & Murphy (2013), son iguales o similares. Estas son la edad, la capacidad adquisitiva y la educación porque suelen ser personas jóvenes, con alto poder adquisitivo o ingresos relativamente altos y alto nivel educativo (2013). Por otra parte, McCarthy & Murphy (2013)

afirman que las mujeres demostraron mayor interés y presencia en la compra de productos orgánicos, característica importante y relevante debido a que las mujeres juegan un papel fundamental en la sociedad y en el sistema alimentario porque tienden a ser las responsables de la compra y la preparación de los alimentos (Little, Ilbery, y Watts, 2009 citado en McCarthy & Murphy, 2013).

El mundo está en constante cambio y las tendencias se hacen cada vez más fuertes: actualmente, los consumidores están demandando más productos y servicios y marcas; están cada vez más dispuestos a participar en la definición de sus necesidades y utilizan la gran variedad de herramientas digitales que tienen a su disposición para satisfacerlas (Kasriel-Alexander, 2017). Existen así, tendencias globales de consumo para el año 2017, cuyo impacto sobre la empresa y probabilidad de ocurrencia las hacen fundamentales para el negocio a la hora de elaborar planes estratégicos.

Alguna de estas es, primero, los avances de la ciencia y la tecnología, con la difusión del internet, la facilidad de accesibilidad y el desarrollo de las *apps* (Marroquín, s.f.): en efecto, hoy en día, la interconexión por redes sociales se vuelve una prioridad en la estrategia de la empresa para darse a conocer, promocionar sus productos o servicios, conocer a sus posibles clientes, conocer a su competencia y estar al tanto de las últimas tendencias.

Otra tendencia para el año 2017, es el impulso de la clase media como clase emergente que la da cada vez más prioridad al consumo. Además, los jóvenes y adolescentes se vuelven consumidores en desarrollo y gastan cada vez más dinero para satisfacer sus necesidades y deseos (Kasriel-Alexander, 2017). Esta generación, al estar informada sobre la tendencia orgánica y alineada con el deseo de estar en forma comiendo saludable, puede llegar a ser consumidora de alimentos orgánicos, lo que se vuelve una oportunidad inigualable.

Siguiendo esa misma línea de pensamiento, el impulso del consumo responsable es otra tendencia que ha surgido y se irá fortaleciendo a lo largo de los próximos años; así esta integración ecológica con la naturaleza a la hora de alimentarse se alinea y tiene un impacto positivo en el restaurante orgánico. De la misma manera, las tendencias de la búsqueda de seguridad, el bienestar como símbolo de estatus y la fascinación con la autenticidad (Kasriel-Alexander, 2017), hacen que los consumidores busquen una gastronomía auténtica enfocada en alimentos ecológicos, por su preocupación por permanecer sanos y tener un control sobre su cuerpo; y todo lo anterior genera un atractivo oportuno de la comida orgánica.

Otra tendencia importante del sector turístico en general es el aumento de la migración (Westbrook, 2012): en efecto el impulso de la cultura de viajar, por medio de viajes cada vez menos restringidos y más baratos, impacta positivamente la llegada de turistas al municipio de Villa de Leyva, y al mismo restaurante. Cabe recordar que los turistas, tanto nacionales como internacionales, componen el mercado objetivo del negocio en cuestión y su migración es una oportunidad para la atracción de comensales.

La búsqueda de personalización caracterizada por la demanda de experiencias de lujo y de servicios personalizados y exóticos (Kasriel-Alexander, 2017) puede llegar a afectar la oferta fija del restaurante orgánico, e impactar negativamente sobre la llegada de comensales al restaurante. Asimismo, el auge de consumidores impulsivos que buscan una gratificación inmediata mediante compras más rápidas para llevar o por entrega (Kasriel-Alexander, 2017) afecta negativamente a la venta directa en el restaurante.

Otras tendencias globales definen dos grupos demográficos a las cuales el restaurante debe prestar atención a la hora de elaborar sus estrategias de atracción de comensales: la tercera edad y los niños. En efecto, la población vieja es más demandante respecto a sus necesidades de

consumo y buscan productos para la salud, por ejemplo alimentos orgánicos, y los niños se han convertido en consumidores en entrenamiento, es decir que participan en las decisiones de compra de alimentos (Kasriel-Alexander, 2017).

Finalmente, se debe poner énfasis en las redes sociales del restaurante y más específicamente en la experiencia post-compra, debido a que esta tiene una gran influencia sobre la voluntad de recomendar o criticar el restaurante por medio de las reseñas que los mismos comensales publican (Kasriel-Alexander, 2017).

### **Marco legal**

La industria gastronómica se establece bajo un marco normativo determinado.

Primero a nivel internacional, el Código de Alimentos, Codex, es un código internacional de estándares, prácticas, guías y recomendaciones acerca de la producción y seguridad alimentaria que busca garantizar la inocuidad de los alimentos; además de proteger al consumidor y garantizar la equidad en el comercio internacional de alimentos a través de una serie de normas para cada tipo de alimento, acerca del abastecimiento del agua y su desagüe, control de la temperatura, calidad del aire, ventilación, iluminación y almacenamiento. Lo anterior, con el propósito de implementar este código en el restaurante para garantizar las buenas prácticas y la inocuidad con un reconocimiento internacional (Codex Alimentarius, 2016).

Segundo, en Colombia existe una serie de decretos específicos a esta industria, entre los que se destaca el Decreto 3075 de 1997, modificado por la Resolución 2674 de 2013, enfocado en las Buenas Prácticas de Manufactura o BPM por sus iniciales, encargadas de asegurar las mejores condiciones sanitarias durante la manipulación de alimentos, para así garantizar su inocuidad. Este regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo para el

consumo de alimentos, como las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos, las reglamentaciones para el personal manipulador de alimentos y las actividades de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización (Decreto 3075, 1997).

También es necesario resaltar el Decreto 60 de 2002, que promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico en las fábricas de alimentos (HACCP por sus iniciales en inglés), que permite garantizar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, facilitar la inspección por parte de las autoridades y promover el comercio internacional (Decreto 60, 2002).

Además, el Decreto 2270 de 2012 normaliza al Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la carne y productos cárnicos comestibles destinados para el consumo humano, con disposiciones sobre el ingreso de esta materia prima al establecimiento, su procesamiento y almacenamiento; además de proporcionar un parámetro acerca de la selección del proveedor más adecuado (Decreto 2270, 2012).

Tercero, las Normas Técnicas Sectoriales, conocidas como NTS-USNA, de la 001 a la 011, son normativas encaminadas a la búsqueda de la excelencia y al mejoramiento de estándares de calidad de los establecimientos gastronómicos. Abarcan temas de preparación de alimentos; servicio de alimentos y bebidas; manejo de la materia prima; insumos y recursos; coordinación de la producción; infraestructura; manipulación de alimentos; categorización de restaurantes por tenedores; seguridad industrial y buenas prácticas para la prestación del servicio; con la finalidad de asegurar las buenas prácticas y calidad en todos los procesos de producción del restaurante, además de generar las condiciones de seguridad apropiadas para el personal (Acodrés, 2013; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015; 2016).

Cuarto, se encuentra el Plan de Desarrollo 2016-2019 de la alcaldía, elaborado por el Alcalde Municipal Victor Hugo Forero (2016), que tiene como objetivo orientar la gestión del territorio y consolida a Villa de Leyva como un lugar de comercialización de productos orgánicos donde es necesario “generar cadenas de comercio y consumo local e intermunicipal de productos producidos en el mismo municipio y con bajo o mínimo impacto y sin contaminantes químicos” (Forero, 2016, p.90). Así, según el anterior Alcalde Municipal de Villa de Leyva Fabian Camilo Igua (2012), uno de los objetivos de la alcaldía consistía en la búsqueda de “una producción agropecuaria más limpia y orgánica”, para que estos mismos productores agropecuarios provean a los prestadores turísticos y así construir una cadena local de mercado justo y limpio (p.104). Además, se fomenta la creación de microempresas que se enfoquen en la producción de productos orgánicos (Igua, 2012).

Finalmente, en cuanto a la creación de la empresa en el municipio, hay una serie de pasos para constituir y registrar una sociedad, que inicia con el registro ante la Cámara de Comercio de Tunja (Cámara de Comercio de Tunja, s.f.), la cual posee una sede en Villa de Leyva, ubicada en la Plaza Principal, en la Calle 12 # 9-75 (Cámara de Comercio de Tunja, 2012). Como prestador de servicios turísticos, el restaurante debe solicitar el Registro Nacional de Turismo, conocido como RNT, ante la misma cámara (Cámara de Comercio de Tunja, s.f.).

## **METODOLOGÍA**

El enfoque metodológico de esta investigación será cuantitativo, con un diseño descriptivo que permitirá especificar aspectos relacionados tanto con las características del segmento meta como con el funcionamiento del negocio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Esto para analizar el mercado que rodea el restaurante, su actual competencia y sus clientes potenciales, sus intereses y sus percepciones frente a la tendencia orgánica; y determinar

la información para establecer los procesos, la estructura organizacional, la promoción y el pronóstico de ventas, entre otros aspectos empresariales.

Además, se utilizará como instrumento el modelo Canvas de Alexander Osterwalder (2011), que se divide en nueve módulos y cubre las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Estos módulos, que se verán profundizados claramente a lo largo de este trabajo, corresponden a los segmentos de mercado a los que se dirigirá el restaurante, la propuesta de valor, los canales de comunicación, distribución y venta, los tipos de relaciones, las fuentes de ingresos, los recursos físicos, económicos y humanos, las actividades, las asociaciones con los proveedores y socios y la estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

A continuación, se establece por objetivo, las herramientas analíticas y técnicas de recolección, así como las fuentes primarias y secundarias (ver tabla 1).

**Tabla 1.**  
Herramientas analíticas, técnicas de recolección y tipos de fuentes por objetivo

<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas analíticas/técnicas de recolección</b>	<b>Tipos de fuentes</b>
Identificar las características de la demanda potencial	Observación en campo Encuestas Revisión de textos Modelo Canvas	Primaria: Turistas y residentes de Villa de Leyva Secundaria: revistas indexadas, artículos sobre la tendencia orgánica
Determinar las características de la oferta	Observación en campo Encuestas Revisión de textos Modelo Canvas	Primaria: Turistas y residentes de Villa de Leyva Secundaria: estadísticas de Acodrés, revistas indexadas, libros de cocina, artículos sobre la gastronomía orgánica
Diseñar la estructura organizacional	Revisión de textos Modelo Canvas	Secundaria: libros de administración
Definir las estrategias competitivas que se ajusten al restaurante para hacerlo rentable	Entrevistas estructuradas Revisión de textos Modelo Canvas	Primaria: gerentes de restaurantes de Villa de Leyva Secundaria: libros de administración competitiva
Determinar la proyección financiera	Revisión de textos Modelo Canvas	Secundaria: libros de contabilidad, simulación en hojas de cálculo

Fuente: Elaboración propia (2016).

## **RESULTADOS**

### **1. ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **1.1. Análisis de la oferta**

##### **1.1.1. Análisis de la oferta de restaurantes en Colombia**

En el año 2016, la participación del sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles en el PIB total nacional aumentó a lo largo de los tres primeros trimestres, además de estar siempre por encima del 12% (Banco de la República, s.f.). De la misma manera, con respecto a los tres años anteriores, el aporte del sector al PIB total es superior al 11%, y se encuentra en constante crecimiento, alcanzando un 12,01% en el año 2015 (Banco de la República, s.f.; Dane, 2016a).

Además, respecto al aporte al PIB, Claudia Barreto González, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [Acodrés], afirma que en los últimos años, el sector gastronómico ha aumentado su contribución y que en 2014, se considera que la gastronomía aporta aproximadamente un 3,6% al PIB (Garzón, 2015). Este crecimiento del aporte al PIB nacional se da gracias al incremento de establecimientos de alimentos y bebidas en el país y es favorable para la apertura de nuevos negocios (Confidencial Colombia, 2016; Saavedra, 2016).

En los últimos años, el sector gastronómico ha mostrado un crecimiento importante en el país. De acuerdo con Acodrés, en 2014, el sector gastronómico tuvo en promedio un crecimiento en ventas en todo el país superior a 22% (Garzón, 2015), y en 2015, el sector gastronómico creció un 12% y aportó \$36 billones en impuestos de consumo en Colombia, sabiendo que cada

mes se abren cerca de quince a veinte restaurantes que generan alrededor de 3.000 empleos (Confidencial Colombia, 2016; Saavedra, 2016).

Con el fin de tener una visión global e integral del sector gastronómico, se utilizó la matriz DOFA como herramienta para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la intención de realizar un diagnóstico y facilitar la posterior toma de decisiones (ver tabla 2).

**Tabla 2.**

Matriz DOFA del sector de expendio de alimentos y bebidas

<i><b>Fortalezas</b></i>	<i><b>Oportunidades</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de los ingresos del sector gastronómico</li> <li>- Aporte al PIB nacional</li> <li>- Gremio Acodrés ayuda a fortalecer el sector en temas de manejo del impuesto al consumo, seguridad industrial, estrategias de fidelización y retención de clientes, etc.</li> <li>- Riqueza diversidad y calidad del recurso gastronómico</li> <li>- Integración de la gastronomía en otros productos turísticos</li> <li>- Múltiples eventos alrededor de la gastronomía</li> <li>- Consumo alimenticio por fuera del hogar significativo</li> <li>- Apertura continua de restaurantes</li> <li>- Incremento de comida gourmet con auge del fitness</li> <li>- Inversiones en agricultura en los últimos dos años</li> <li>- Gran variedad de frutas y verduras</li> <li>- Sector gastronómico como generador de empleo</li> <li>- Innovación constante</li> <li>- Mejora de normas de higiene y de seguridad industrial</li> <li>- Aporte relevante en impuesto al consumo, Iva e Ica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión extranjera y posicionamiento de nuevas marcas</li> <li>- Proceso de paz en Colombia.</li> <li>- Auge turístico</li> <li>- Mayor conectividad mundial, mayor facilidad de viajar</li> <li>- Personas con mayor capacidad adquisitiva</li> <li>- Desarrollo de los medios de comunicación e información</li> <li>- Boom de las redes sociales</li> <li>- Boom gastronómico</li> <li>- Reconocimiento de la gastronomía latinoamericana</li> <li>- Posibilidades de participación en eventos mundiales</li> <li>- Despertar del consumo local</li> <li>- Tendencia orgánica creciente</li> <li>- Existencia de consumidores para todos los gustos</li> </ul>
<i><b>Debilidades</b></i>	<i><b>Amenazas</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los ingresos totales del sector son generados por un número reducido de empresas</li> <li>- Decrecimiento de la producción agrícola, tierras cultivables no aprovechadas</li> <li>- Descuido del Estado frente a la agricultura</li> <li>- Falta de infraestructura para el transporte de los alimentos</li> <li>- Mal manejo de las fuentes hídricas</li> <li>- Falta de posicionamiento de marca de los restaurantes colombianos dentro de los mejores del mundo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la competencia gastronómica en Latinoamérica</li> <li>- Cambio climático y su impacto en la agricultura</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2017) basada en Banco de la República (s.f), Confidencial Colombia (2016), Dane (2016), Garzón (2015), Superintendencia de Sociedades (2016), Saavedra (2016), Torres (2015).

De manera general, en cuanto a las fortalezas, se encontró que es un sector que va en constante crecimiento y logra generar un aporte significativo al PIB nacional gracias a la creación de empleo, a la integración del producto gastronómico en las ofertas turísticas, a la diversidad y excelente calidad del recurso gastronómico, al aumento de eventos gastronómicos, a la apertura continua de restaurantes y a la implementación de estrategias para fortalecer el sector por parte del gremio Acodrés. De igual manera, se evidencia un auge de los gustos por la comida saludable lo que impacta directamente y positivamente al futuro negocio.

El sector gastronómico posee una serie de excelentes oportunidades que se deben aprovechar correctamente para encaminar los recursos y esfuerzos de la organización, como el aumento de la inversión extranjera debido al crecimiento del sector y al auge turístico, la posible estabilidad económica, social y política del país debido al Proceso de Paz, la mayor capacidad adquisitiva de los consumidores, el actual “boom” gastronómico, el reconocimiento de la gastronomía latinoamericana y la tendencia orgánica creciente y el despertar del consumo local.

Sin embargo, el sector presenta diferentes debilidades que pueden llegar a contrarrestar los puntos positivos que ya posee, como la insuficiente infraestructura para el transporte de alimentos, la mayoría de los ingresos totales generados por un número reducido de empresas, el descuido del Estado frente a la agricultura y el insuficiente reconocimiento y posicionamiento de marca de los restaurantes colombianos en el mercado internacional.

Frente a factores externos, se identificaron dos principales amenazas que pueden llegar a afectar negativamente y que por lo tanto, es necesario enfrentar para minimizar sus efectos a través de estrategias adecuadas. La primera es el incremento de la competencia gastronómica en Latinoamérica ya que puede llegar a crear una saturación del mercado, y la segunda amenaza corresponde al fuerte cambio climático y su impacto en la agricultura.

### 1.1.2. Análisis de la oferta de restaurantes en Villa de Leyva

Para realizar el presente análisis, se usaron fuentes secundarias y primarias para determinar la oferta gastronómica del municipio. En primer lugar, se analizó la Guía de Restaurantes en Villa de Leyva, en donde se encuentra un listado de los principales restaurantes del centro histórico, esto con el fin de analizar el sector gastronómico y la competencia del territorio. A continuación se presenta cada uno de los restaurantes, con una descripción del establecimiento, los principales productos que venden, sus precios, ubicación, horario de atención y una fotografía del ambiente para así identificar y caracterizar al sector (ver tabla 3).

**Tabla 3.**  
Análisis de la oferta gastronómica en Villa de Leyva

Nombre	Descripción	Productos	Precios	Ubicación y horario de atención	Fotografía
Casa San Pedro	Este es un café y cocina express enfocado en la comida italiana, mediterránea y vegetariana. Es reconocido por tener una oferta amplia de productos saludables y por su arquitectura colonial y moderna. Además es un establecimiento que ofrece hospedaje.	Ofrece pizzas, pastas, hamburguesas, parrilla, sándwiches, ensaladas, panadería, café, vinos y coctelería.	Entradas desde \$10.000, plato fuerte desde \$18.000 y postres desde \$6.000	Calle 12 #10-96 Martes a jueves: 12:00 a 21:00. Viernes: 12:00 a 23:00. Sábado: 09:00 a 23:00. Domingo 09:00 a 18:00.	
Carnes y Olivas	Es un restaurante tradicional con ocho años de tradición, se enfoca en mantener altos estándares de calidad, innovación y promover la compra de sus ingredientes a proveedores locales. Algunas de sus recetas han sido premiadas. Además realizan recepciones y eventos.	Sus platos más reconocidos son el ceviche de camarones, lengua alcaparrada, sobrebarriga a la plancha, ternera en salsa de champiñones y trucha en salsa de uchucas.	-	Carrera 10 #11-55 Lunes a Domingo: 12:00 a 14:00 y 18:30 a 22:00	
Restaurante Pliosaurus	Ubicado en el Museo El Fósil en la vereda de Monquirá, se caracteriza por utilizar ingredientes de la región en sus preparaciones y por un ambiente muy agradable y tranquilo.	Ofrece una gran cantidad de platos a la carta como carnes (churrasco, lomitos), pescados (trucha, mojarra), patacones, hamburguesas, sándwich y postres.	-	Vereda Monquirá, Vía Santa Sofía. Lunes a Domingo	

Pizzeria Olivas y Especias	Se caracteriza por elaborar todas sus preparaciones con productos de la región y en un auténtico horno de leña. Ubicado a tan solo una cuadra de la plaza principal.	Ofrece diferentes variedades de pizzas, lasañas, crepes, ensaladas, espaguetis y bebidas.	Pizzas desde \$10.000 Lasañas desde \$15.000 Jugos desde \$5.500	Carrera 10 #10-41  Lunes a domingo 11:30 - 22:00	
Martina Franca	Es un restaurante y pizzería con platos tradicionales e internacionales. Se destacan por sus modernas instalaciones, una cocina abierta y música en vivo durante los fines de semana.	Brindan variadas entradas, ensaladas, carnes, pescados, pastas y pizzas tradicionales y vegetarianas.	Platos desde \$20.000	Calle 12 #9-57  Lunes a viernes: 17:00 - 22:00	
Vastago	Ubicado en la Casona Comercial Luna Lunera, se caracteriza por ofrecer platos franceses, un ambiente europeo muy agradable con música selecta y una arquitectura colonial con terrazas.	Pastas, carnes (suprema de pollo, entrecote, cola de res), pescados (salmón, trucha, langostinos), bebidas naturales y vinos.	-	Calle 13 #8-90  Lunes a domingo	
Savia	Gastronomía orgánica destacada por su exquisito sabor y amigable con el organismo y el ambiente.	Entradas (ceviches, sopas), ensaladas, platos vegetarianos, pescados, mariscos, pollo, pastas, bebidas, cervezas y vinos.	Entradas y sopas desde \$11.000 Ensaladas desde \$14.000 Carnes desde \$30.500 Postres desde \$7.000 Bebidas desde \$5.300 y vinos desde \$49.500	Carrera 9 #11-75  Todos los días excepto los miércoles	
Los Portales	Es un restaurante, pizzería y frutería, destacado por una cocina italiana y colombiana. Posee una excelente vista de la Plaza Principal y música en vivo.	Pastas, carnes, pizzas, pescados y ensaladas.	-	Calle 13 #9-20	
Rakamandaka	Caracterizado por auténticos sabores asiáticos, cocina tailandesa, cocina al wok, presenta música en vivo los fines de semana.	Brinda diferentes entradas, preparaciones al wok, carnes rojas, pollo, pescado y menú infantil.	Platos desde \$26.500	Carrera 9 #13-57 Lunes a viernes: 12:00 - 23:00 Sábados, domingos y festivos: 11:00 - 01:00	
Arcadia	Restaurante-Bar reconocido por su cocina artesanal y tradicional, la buena selección de sus ingredientes locales y posee un ambiente romántico.	Pizzas gourmet, carnes, pastas y postres.	-	Calle 13 #0-10  Lunes a domingo: 11:30 - 23:00	

Antique	Posee una de las mejores vistas en el Centro Comercial La Guaca y ofrece una oferta gastronómica internacional con música todos los días.	Ofrece comida internacional a la parrilla.	Entradas desde \$9.500 Platos principales desde \$24.500 Cervezas desde \$7.500 Licores desde \$8.000/trago.	Carrera 9 #13-55  Lunes a miércoles 12:00 a 16:00 Jueves y viernes: 12:00 a 22:00	
El Portal de La Villa	Este Restaurante-Bar destacado por su comida típica y tradicional.	Ofrecen pechuga ranchera, sobrebarriga y pescados.	Platos desde \$24.000	Calle 12 #9-92  Lunes a domingo de 08:30 a 23:30.	

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en Torres (2015).

Como se evidencia en la tabla anterior, Villa de Leyva cuenta con un solo restaurante orgánico llamado Savia y su oferta gastronómica es en igual proporción tradicional e internacional. Cabe aclarar que de esta última, predomina la cocina italiana con cuatro restaurantes, seguido de uno francés y uno tailandés. Sumado a lo anterior, se identificó que se pueden encontrar precios de entradas desde \$10.000, de platos fuertes desde \$18.000, de postres desde \$6.000, de bebidas no alcohólicas desde \$5.500 y de bebidas alcohólicas desde \$8.000.

En segundo lugar, durante el trabajo en campo se visitaron las principales zonas de restaurantes del territorio para contrastar la veracidad de las fuentes secundarias. Sumado a esto, se realizó una observación en campo en donde se evidenció que los restaurantes tienen mayor presencia, es decir un número más alto de restaurantes, en la zona comercial (Plaza Central) seguido de las zonas turísticas. Sin embargo, en la zona residencial no hay presencia significativa de establecimientos gastronómicos. De igual manera, se identificó la tipología de los restaurantes presentes en estas zonas y lo encontrado es que hay presencia, en igual medida, tanto de cocina tradicional como de cocina internacional; esta última está comprendida por gastronomía francesa, italiana, peruana, coreana y mexicana. En lo referente a la gastronomía orgánica del municipio se confirmó que solo hay un restaurante enfocado en esta llamado Savia (ver tabla 4).

**Tabla 4.**

Formato de observación de restaurantes en Villa de Leyva

Formato de observación						
Objetivo	Diagnosticar los factores que soportan la actividad turística y gastronómica en Villa de Leyva					
Prestadores						
Restaurantes	Presencia		Observaciones	Tipo		Observaciones
	Comercial	✓	En mayor medida	Típica	✓	Boyacá
	Zonas turísticas	✓		Internacional	✓	Francia, Italia, Perú, Corea, México
	Residencial	X		Orgánico	✓	Solo uno: Savia

Fuente: Elaboración propia (2016)

### 1.1.3. Análisis de la oferta de productos orgánicos en Villa de Leyva

Con el fin de analizar la única oferta orgánica existente actualmente, Savia, se realizó un diagnóstico a través de fuentes secundarias en su página web oficial, una entrevista a Olga Lucía Cortés, dueña del establecimiento para así conocer su propuesta de negocio y su manera de operar ([ver anexo 1](#)) y por último, durante el trabajo en campo se visitó el establecimiento que soportado por un instrumento de observación se analizaron diferentes aspectos del restaurante ([ver anexo 2](#)).

En primer lugar, la gerente desarrolló su idea de un restaurante 100% orgánico acompañado de una finca que implemente el cultivo responsable y saludable y relató que la implementación de esta idea requiere de tiempo y de enseñar al público las nuevas maneras de alimentarse. Si bien en los inicios del negocio eran los extranjeros los que más lo frecuentaban, después de nueve años de operación, el colombiano está adquiriendo poco a poco conciencia de todo el movimiento saludable y son ellos los que asisten en igual medida al restaurante (O. Cortés, comunicación personal, 10 de abril de 2016).

En cuanto a sus proveedores, asegura que practican el comercio justo: estos son emprendimientos locales que implementan prácticas de agricultura limpia además de los alimentos traídos desde su propia huerta como frutas, hierbas y verduras. Sin embargo, algunos

insumos son importados ya que no se consiguen en Colombia como las pastas italianas de trigo orgánico y algunas salsas. De igual manera, están desarrollando cultivos de chíá, yacó, kale y semillas ancestrales que no han sido modificadas genéticamente (O. Cortés, comunicación personal, 10 de abril de 2016; Restaurante Savia, 2016a.).

Olga Lucia Cortés afirma que el restaurante aún no cuenta con ningún tipo de certificación. En cuanto a los insumos para sus preparaciones, evidencia que no vende ningún tipo de carne roja debido a la dificultad del cuerpo humano para procesarla y tiene una cuidadosa selección de sus pescados ya que únicamente adquiere aquellos que hayan crecido en aguas del pacífico colombiano a causa de que este es el mar con las aguas menos contaminadas con metales pesados (O. Cortés, comunicación personal, 10 de abril de 2016).

Sumado a la oferta que se presenta en su carta, Savia vende algunos de sus insumos en un espacio que denomina la “Alacena de Savia” en donde se muestran al público productos naturales y sanos como multiusos ecológicos, detergente ecológico, lava loza ecológico, jabón de mano ecológico, pasta de quínoa, ecológicas, berenjenas, mermelada, pimentones, tomates secos, salsa de tomate, aceite de ajonjolí, chimichurri, antipasto de alcachofa, leche de almendras, leche de soja, aromatizantes, mermelada de jengibre y hierbabuena (Restaurante Savia, 2016b).

En cuanto a la operación del restaurante, la compra de materia prima se realiza semanalmente y se abre el establecimiento todos los días de la semana menos el miércoles, a partir de las 12:00 hasta las 21:00 entre semana y hasta las 23:00 los fines de semana y festivos. Por otra parte, la selección de personal tiene como enfoque la conciencia ambiental. En cuanto al trato con el cliente, la oferta se elabora en función de las necesidades del cliente quien cada vez pide platos más vegetarianos y veganos, aunque no existe un proceso de fidelización (O. Cortés, comunicación personal, 10 de abril de 2016).

En cuanto a la promoción, esta es desarrollada a través de la página web oficial ([www.restaurantesavia.com](http://www.restaurantesavia.com)), la página de fans en Facebook, tarjetas de presentación con fotografías de los cultivos de la finca y el voz a voz. En lo correspondiente a la competencia, la gerente únicamente asegura que otros restaurantes usan algunos insumos orgánicos en algunas épocas del año pero no hay otro establecimiento que su foco sea enteramente orgánico (O. Cortés, comunicación personal, 10 de abril de 2016).

De acuerdo a la observación realizada en campo ([ver anexo 2](#)), se estudiaron a los comensales, el ambiente, el menú y el personal del restaurante a través de una observación estructurada. En primer lugar, los comensales que asistieron el día 09 de abril de 2016 fueron en igual medida hombres y mujeres, entre jóvenes y adultos y en su mayoría extranjeros. En segundo lugar, se confirmó que en su carta se venden sopas, ensaladas, pollo, pescados, frutas, verduras, pastas, arroces y postres y cada uno de sus precios (Restaurante Savia, 2016c). En tercer lugar, posee un ambiente con una decoración cálida con colores verde, café y blanco, con espejos y con flores y plantas naturales. Por otra parte, no tiene música en vivo sino que se escuchan pistas de música, más que todo actual. Posee una iluminación tenue natural y artificial y se evidencia una higiene excelente. En cuarto lugar, se probaron algunos de los platos en donde se calificó la calidad de su sabor, cantidad, diversidad y presentación y su resultado fue excelente. Por último, se apreció la calidad del servicio con variables como la cordialidad, velocidad y presentación del personal: el puntaje definido fue excelente con muy buenas observaciones.

Finalmente, con base en todo lo anterior se realizó la matriz Dofa de esta competencia directa para una mejor síntesis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

**Tabla 5.**  
Matriz DOFA de la competencia directa

Fortalezas	Debilidades
<input type="checkbox"/> Restaurante y finca propia <input type="checkbox"/> Los proveedores son emprendimientos locales que practican el comercio justo <input type="checkbox"/> Vende productos orgánicos en el restaurante <input type="checkbox"/> Personal seleccionado por su conciencia ambiental <input type="checkbox"/> Menú en función a las necesidades del cliente <input type="checkbox"/> Único restaurante con oferta 100% orgánica <input type="checkbox"/> Posicionamiento de marca <input type="checkbox"/> Variedad de la carta	<input type="checkbox"/> Algunos insumos importados <input type="checkbox"/> No tiene ninguna certificación <input type="checkbox"/> No tiene ningún proceso de fidelización <input type="checkbox"/> Promoción únicamente por su página web <input type="checkbox"/> Precios altos en la carta
Oportunidades	Amenazas
<input type="checkbox"/> Posible atracción de mercado colombiano <input type="checkbox"/> Aumento de la migración en Colombia <input type="checkbox"/> Tendencia de consumo responsable <input type="checkbox"/> Bienestar como símbolo de status <input type="checkbox"/> Población vieja y jóvenes interesados en alimentos saludables <input type="checkbox"/> Proceso de paz colombiano <input type="checkbox"/> Reconocimiento de la gastronomía latinoamericana - Posibilidad de participación en eventos gastronómicos internacionales <input type="checkbox"/> Aumento en la inversión externa directa <input type="checkbox"/> Personas con mayor capacidad adquisitiva <input type="checkbox"/> Aumento del consumo fuera del hogar	<input type="checkbox"/> Entrada de nuevos competidores en Villa de Leyva <input type="checkbox"/> Actual búsqueda de productos personalizados y de gratificación inmediata <input type="checkbox"/> Efectos del cambio climático en la agricultura <input type="checkbox"/> Decrecimiento de la producción agrícola <input type="checkbox"/> Tierras cultivadas no aprovechadas <input type="checkbox"/> Efectos de la reforma tributaria

Fuente. Elaboración propia (2017) basada en Westbrook (2012); Baz (2015); Las tendencias en el mercado mundial de orgánicos (2015); Cortés, comunicación personal (2016); Restaurante Savia (2016); Kasriel-Alexander (2017); Marroquín (s.f.).

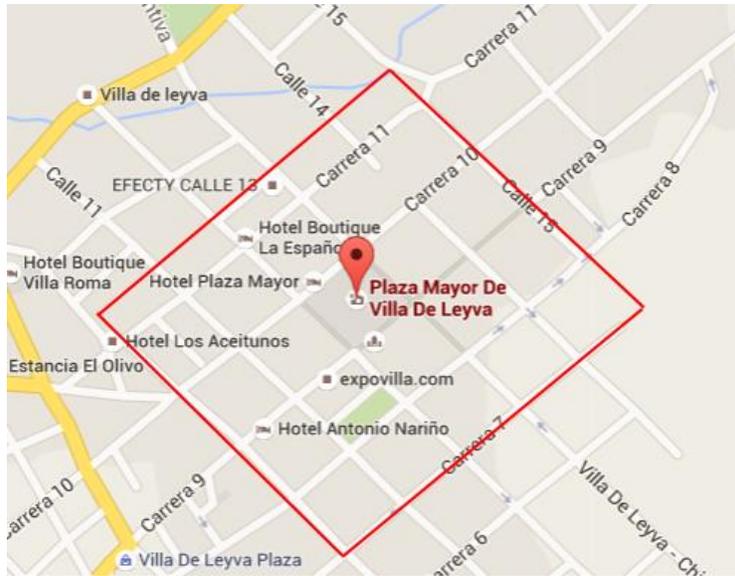
## 1.2. Análisis de la demanda

### 1.2.1. Presentación de la encuesta

Para poder determinar la demanda potencial del restaurante orgánico y así responder al módulo 1 del modelo Canvas de Osterwalder (2011) (ver descripción en el marco teórico), se llevó a cabo una encuesta ([ver anexo 3](#)), con el fin de reconocer sus características demográficas, sus preferencias en cuanto al ámbito gastronómico y los aspectos de la operación y de la estrategia de marketing relevantes para esta demanda a la hora de la decisión de compra.

Se decidió realizar esta encuesta tomando como punto central la Plaza Mayor de Villa de Leyva, punto con mayor afluencia de turistas tanto nacionales como internacionales, según el

trabajo de observación que se desarrolló en campo. El espacio geográfico definido para el desarrollo de esta encuesta se ve delimitado en la ilustración 3 de GoogleMaps (2016):



*Ilustración 3.* Delimitación del espacio geográfico para las encuestas  
Fuente: Elaboración propia (2016)

La determinación de la población de dicha zona se basó en proyecciones del Dane para el año 2016 soportado en el censo de 2005 y en cálculos del equipo del Plan de Desarrollo Municipal de Villa de Leyva (2016), (citados en Forero, 2016), teniendo en cuenta la población residente, más específicamente la población urbana, además de la población flotante y la turística; debido a que esta encuesta se realizó tanto a residentes como a turistas (ver tabla 6):

**Tabla 6.**  
Tamaño de la población

Población urbana	10190
Población flotante	5375
Población turística	9225
<b>Tamaño de la población</b>	<b>24790</b>

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en Dane (2005), Equipo PDM (2016) citados en Forero (2012).

Esta población sirve entonces para hallar la muestra o número de encuestas a realizar. Para esto se utilizó un algoritmo basado en el modelo propuesto por Francisco Javier Jaramillo

Álvarez (2009), especialista en estadística de la Universidad Nacional de Colombia y docente de la Institución Universitaria CEIPA. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

en donde, n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población = 24790

Z = nivel de confianza = 90%, es decir que el coeficiente  $Z\alpha = 1.645$

p = probabilidad de éxito o proporción esperada = 90%

q = 1 – p = probabilidad de fracaso = 10%

d = precisión o margen de error = 5%, quedando como resultado:

$$n = \frac{24790 * 1,645^2 * 0,9 * 0,1}{0,05^2 * (24790 - 1) + 1,645^2 * 0,9 * 0,1} = 98 \text{ encuestas}$$

Se requeriría entonces encuestar a 98 personas para poder tener una seguridad del 90%.

A continuación, se expone la ficha técnica de la encuesta (ver tabla 7):

**Tabla 7.**  
Ficha técnica de la encuesta

<b>Ficha técnica de la encuesta</b>	
<b>Diseño y realización</b>	La encuesta fue diseñada y desarrollada por las autoras del trabajo de grado
<b>Objetivo</b>	Identificar las características de la demanda potencial para la creación de un restaurante orgánico en Villa de Leyva.
<b>Población objetivo</b>	Residentes y turistas de la Plaza Mayor de Villa de Leyva y sus alrededores
<b>Tamaño de la muestra</b>	98 encuestas
<b>Técnica de recolección de datos</b>	Personal
<b>Nivel de confianza</b>	El nivel de confianza (Z) es del 90%
<b>Margen de error</b>	La precisión es del 5% (d)
<b>Fecha de realización</b>	9 y 10 de abril de 2016

Fuente: Elaboración propia (2016).

### 1.2.2. Análisis de características demográficas

Como inicio de la encuesta, se eligió preguntar el género del encuestado. De un total de 98 encuestados, el 54,08%, es decir 53 personas pertenecía al género femenino, mientras que el 45,92% o 45 personas eran de género masculino; representando un 8,16% menos con respecto al género femenino ([ver anexo 4, gráfico 1, tabla 2](#)).

Con respecto a la pregunta 2, relacionada con el rango de edad, se observa que de los 98 encuestados en la zona, solo un 7,14% tiene menos de 18 años y un 5,10% más de 65 años. Por otro lado, se observa que, si bien el 19,39% tiene entre 46 y 65 años, los rangos de edad con más encuestados son entre 18 y 25 años (30,61%) y entre 26 y 45 años (37,76%). Esto permite suponer que la zona de la Plaza Mayor es frecuentada en su mayoría por una población joven-adulta entre 18 y 45 años ([ver anexo 4, gráfico 2, tabla 3](#)).

En cuanto a la proveniencia de los encuestados (pregunta 3), se confirma la existencia de turistas nacionales e internacionales, además de los residentes. En efecto, de los 98 encuestados, el 62,24% es colombiano; mientras que 37,76% es extranjero. Los encuestados nacionales provienen sobretudo de los departamentos de Cundinamarca (Bogotá, Chía, Zipaquirá) y de Boyacá (Villa de Leyva, Paipa, Duitama, Tunja). De los encuestados extranjeros, la mayoría es del resto de Latinoamérica (Argentina, Uruguay, Chile), de países anglófonos (Estados Unidos, Australia) y de países europeos (España, Francia) ([ver anexo 4, gráfico 3, tabla 4](#)).

Con respecto a la pregunta 4, relacionada con la ocupación de los encuestados, se obtuvo como resultado que casi el 40% son actualmente empleados. En segunda posición, y con una diferencia de más de 10%, se encuentran los estudiantes que conforman el 28,57% del total de la muestra; seguido por los trabajadores independientes con 20,41%. En una minoría relativa están

los empresarios y los jubilados con 7,14% y 5,10% respectivamente. Esta pregunta es importante para suponer el poder adquisitivo de los encuestados ([ver anexo 4, gráfico 4, tabla 5](#)).

Con relación al motivo de su estadía (pregunta 5), un cuarto de la muestra (26,53%) contestó que era residente del municipio. El 30,61% dijo que se encontraba allí por descanso y ocio, mayor motivo de viaje; seguido de 19,39% por sus deportes extremos; 12,24% por su gastronomía y 11,22% por su historia y arquitectura ([ver anexo 4, gráfico 5, tabla 6](#)).

A la pregunta 6, “¿con quién se encuentra en Villa de Leyva?”, se observa que la gran mayoría viajan o se encuentran en el municipio con su pareja (40,82%) o con su familia (35,71%). Seguido a estos dos, se encuentran los encuestados que viajaron acompañados de sus amigos (20,41%). Una minoría relativa se ve representada por los encuestados que están solos (3,06%) ([ver anexo 4, gráfico 6, tabla 7](#)).

### **1.2.3. Análisis de gustos y preferencias**

Al preguntar la frecuencia de consumo de alimentos orgánicos (pregunta 7), el 43,88% de los encuestados contestaron que lo hacían ocasionalmente; 28,57% raramente; 22,45% frecuentemente y 5,10% nunca. Así, si bien no todos son consumidores frecuentes de productos orgánicos, existe una tendencia que les persuade a hacerlo en ocasiones, lo que podría ser beneficioso para la creación del restaurante en cuestión ([ver anexo 4, gráfico 7, tabla 8](#)).

Con relación a la pregunta 9, “si existiera este restaurante, ¿en qué horario preferiría comer allí?”, se observa que casi la mitad de los encuestados contestaron que les interesaría disfrutar de este tipo de comida tanto para almorzar como para cenar (47,96%); el 29,59% afirmó que preferiría comer en horas de almuerzo y el 22,45% en horas de cena. Esto es importante para determinar el horario de servicio del restaurante en cuestión ([ver anexo 4, gráfico 9, tabla 10](#)).

Relacionado con los productos de la carta, se desarrolló la pregunta 11, dando la posibilidad de escoger dos opciones entre carnes rojas; carnes blancas; pescados y mariscos; frutas y verduras; y pastas y granos. Los productos más solicitados son estos últimos con un 26,53%; seguido relativamente cerca por los pescados y mariscos (22,96%), las carnes blancas (20,92%), y las frutas y verduras (19,39%). Una proporción menor de los encuestados estaría interesada en comer carnes rojas (10,20%). Con lo anterior, se puede determinar la importancia de la variedad de la carta en la creación de este restaurante ([ver anexo 4, gráfico 11, tabla 12](#)).

#### **1.2.4. Análisis de factores para la decisión de compra**

Con respecto a la disponibilidad a pagar por un menú orgánico que incluye entrada, plato fuerte, bebida y postre (pregunta 10), se observa que un alto porcentaje de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$60.000 y \$80.000 (40,82%); seguido del 28,57% entre \$40.000 y \$60.000; 18,37% menos de \$40.000 y finalmente 12,24% más de \$80.000. Esto sería determinante para la fijación de los precios de la carta ([ver anexo 4, gráfico 10, tabla 11](#)).

Para conocer los aspectos importantes para la elección de un restaurante, se planteó la pregunta 12, con opción a doble respuesta. El factor decisor más importante para los encuestados se basa en la diversidad del menú (32,65%); seguido de un servicio excelente y de un ambiente agradable con 21,94% y 19,90% respectivamente. En proporciones menores, los precios de la carta y la ubicación del restaurante son dos factores escogidos por el 13,78 % y el 11,73% respectivamente ([ver anexo 4, gráfico 12, tabla 13](#)).

#### **1.2.5. Análisis de influencia de medios publicitarios**

En cuanto a la promoción y la publicidad que deberán aparecer en la estrategia de marketing del negocio, está la pregunta 13 de doble opción, para conocer por qué medios, los encuestados suelen enterarse de la existencia de un nuevo restaurante. Los más seleccionados

fueron el voz a voz; y las redes sociales y el internet en general, con 39,29% y el 32,14% respectivamente, seguido de los volantes (18,88%) con una diferencia de más del 13% con respecto a la segunda posición. Finalmente, con bajos porcentajes están la prensa (5,10%), la radio (2,55%) y la televisión (2,04%) ([ver anexo 4, gráfico 13, tabla 14](#)).

### **1.2.5. Interés por alimentación orgánica**

Finalmente se planteó una última pregunta en la encuesta dirigida a medir el nivel de interés de consumo en este establecimiento. En la pregunta 14, se les pidió a los encuestados que midieran su interés con una puntuación de 1 a 5, siendo 5 un nivel de interés muy alto y 1 un nivel de interés casi inexistente. De esto, se pudo ver que el 63,26% de la muestra posee un nivel de interés alto (puntuación de 4 o 5); 20,41% un nivel medio (puntuación de 3) y un 16,32% un nivel bajo (puntuación de 1 o 2) ([ver anexo 4, gráfico 14, tabla 15](#)).

### **1.2.6. Relación de variables**

Basado en la pregunta anterior, se realizó una relación de variables que nos permitirá conocer el mercado meta, es decir el perfil del cliente, al cual el restaurante orgánico debe enfocarse. El objetivo es entonces identificar las características del 63,26% (62 encuestados) que posee un nivel de interés alto (puntuación de 4 o 5), debido a que conforma la demanda potencial del restaurante orgánico en cuestión. Lo anterior, sumado a los análisis de las demás preguntas, permitirá entonces determinar las características de la demanda potencial. Para esto, se utilizó la función de Tablas dinámicas de Microsoft Office Excel (2017).

En cuanto a las características demográficas, las tabulaciones permiten observar que, si bien se entrevistaron más mujeres que hombres, ambos géneros se ven atraídos por la tendencia orgánica, las mujeres ligeramente más que los hombres. En efecto, del 63,26% de interés alto, 53,23% son del género femenino y 46,77% del masculino. Ambos porcentajes representan

proporciones considerables de estos 62 encuestados, por lo que no resultaría provechoso descartar un género para centrarnos en el otro. Con relación a la edad de este porcentaje de interés, es notable que un 54,84% tienen entre 26 y 45 años, seguido por un 19,35% entre 46 y 65 años y por un 17,74% entre 18 y 25 años; por lo que sería entonces conveniente orientar el negocio a hombres y mujeres de este amplio rango de edad (entre 18 y 65 años).

Sin embargo, al cruzar las variables de interés orgánico y rango de edad con la disponibilidad a pagar, se observa que un 45,45% entre 18 y 25 años estarían dispuestos a pagar únicamente menos de \$40.000, por lo que no resulta conveniente centrarnos en este rango debido a que la compra de productos orgánicos suele ser costosa. Es por esto que se decide limitar el segmento objetivo del restaurante a adultos entre 25 y 65 años, que tengan el suficiente poder adquisitivo para permitirse pagar por los platos del menú. En efecto, de los encuestados, con interés alto, hombres y mujeres, entre 25 y 65 años, el 100% estaría dispuesto a pagar más de \$40.000. Sumándole la variable de disponibilidad a pagar, este segmento representa el 44,90% del total de los encuestados.

Con respecto a la proveniencia de los hombres y mujeres encuestados con un interés alto por la tendencia orgánica, entre 25 y 65 años y dispuestos a pagar más de \$40.000, se resaltan los turistas, tanto nacionales como internacionales, con un 84,78%; antes que los mismos residentes de Villa de Leyva, con el 15,22% restante. De estos turistas, cabe destacar que los que provienen del exterior del país, como Latinoamérica, Europa y países anglófonos, son los que se muestran más interesados por comer en un restaurante orgánico, con un alto 69,23%, seguramente porque esta tendencia orgánica se encuentra más desarrollada en otros países. De esta manera, es fundamental que el modelo de negocio se adapte a las preferencias de este mercado, por ejemplo en aspectos de decoración y música, en el bilingüismo del personal de servicio, y en la

elaboración de platos que no sean típicos sino internacionales. Sin embargo, no se puede dejar de lado el otro 30,77%, que representa a los turistas nacionales que también se sienten atraídos por este concepto, y que puede repercutir provechosamente en el futuro negocio. Este segmento de turistas se compone del 39,80% del total de la muestra (39 encuestados).

Con relación al motivo de su estadía en Villa de Leyva, si bien solo un 20,51% de este segmento respondió que la gastronomía del municipio era el factor principal de su viaje, no se pueden descartar el otro 79,49%, que también necesita alimentarse durante su estadía y están interesados en comer en el restaurante orgánico, notablemente los que se encontraban allí por descanso y ocio (35,90%), seguido por los deportes extremos (23,08%) y por la historia y arquitectura y (20,51%). Por lo anterior, es importante que el restaurante se centre en los clientes del sector gastronómico de Villa de Leyva, pero en general en los turistas entre 25 y 65 años, que deben satisfacer sus necesidades alimenticias y que estén dispuestos a pagar más de \$40.000; para así atraer un mayor mercado.

En conclusión, esta relación de variables permitió dar una mayor claridad al perfil del cliente al que deberá dirigirse el restaurante, el cual buscará entonces llegar a turistas nacionales e internacionales entre 25 y 65 años, de ambos géneros, con el suficiente poder adquisitivo para disfrutar de una comida saludable con sus parejas y sus familias. Relacionado con los gustos y preferencias de los encuestados interesados, se pudo determinar que el restaurante en cuestión deberá ofrecer un servicio excelente y un ambiente agradable debe estar entre las prioridades del negocio, para de esta manera cumplir con los factores de compra de los comensales.

A continuación, un diagrama resumen de esta segmentación del mercado objetivo:

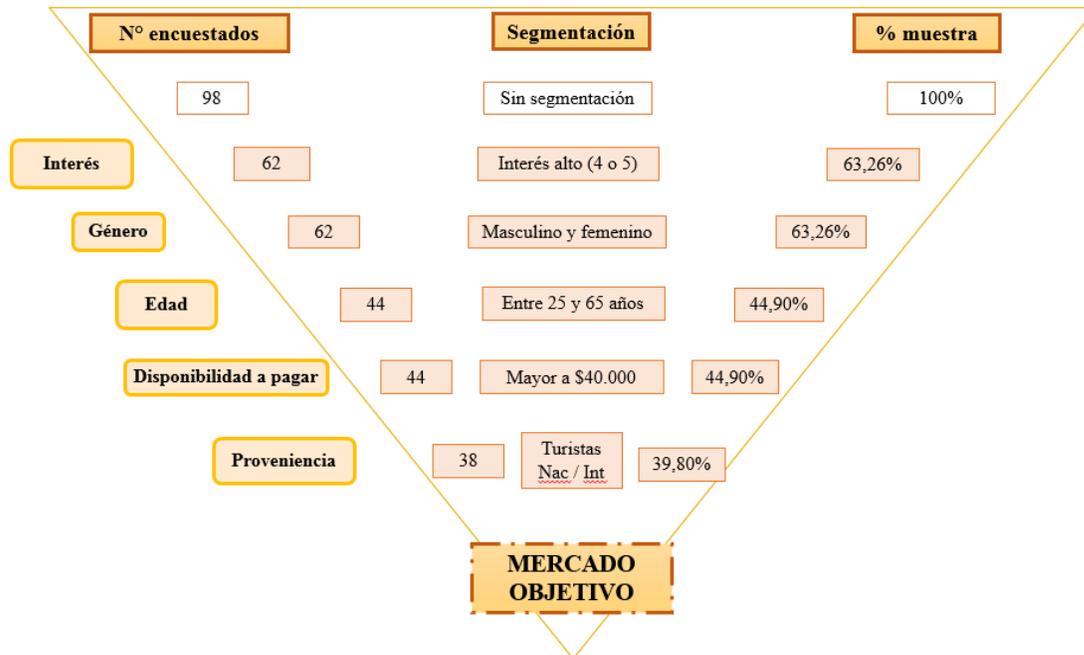


Ilustración 4. Segmentación del mercado objetivo  
Fuente: Elaboración propia (2017)

### 1.2.7. Cuantificación de la demanda

Para determinar la demanda potencial del restaurante, también denominado “*share market*” esperado, se realiza una serie de etapas con el fin de ir deduciendo la población inicial según las características de la demanda meta y así obtener una cuantificación más precisa.

- Primero se toma la población residente de Villa de Leyva basada en proyecciones del Dane para el año 2016 (Forero, 2016).
- Segundo, a esta población residente, se le aplica el porcentaje de población entre 25 y 65 años de tanto hombres (45,83%) como mujeres (50%) tomando en cuenta la pirámide poblacional proyectada por el Dane también para 2016 (Forero, 2016).

- Tercero, se suman la población flotante y turística del municipio, y a estas se les aplica el porcentaje de población entre 25 y 65 años que se cuantificó durante el trabajo en campo con las encuestas, es decir el 57,15% de este total.
- Cuarto, se suman las poblaciones residente, flotante y turística obtenidas, y se les aplica el porcentaje de 81,63% obtenido durante el trabajo en campo, que corresponde a una disposición a pagar mayor a \$40.000, es decir un poder adquisitivo medio-alto.
- Quinto, para cuantificar la demanda potencial final del restaurante orgánico, se utiliza el mismo 63,06% del numeral 4.2.b., apartado del Perfil del consumidor potencial
- que corresponde a los encuestados muy interesados en disfrutar de una comida orgánica.

A continuación, se presentan los resultados de esta cuantificación de la demanda y se concluye entonces que el número de consumidores potenciales mensuales es de 1.154, es decir que el “share market” diario esperado es de alrededor de 45 comensales (ver tabla 8).

**Tabla 8.**  
Cuantificación de la demanda

Población total territorio			17.506
Población cabecera municipal	60%		10.504
Población rural	40%		7.002
Personas con edades entre 25 - 65	hombres	mujeres	18.292
	50,55%	53,94%	
Población turística			9.508
Población flotante			5.540
Turistas con edades entre 25- 65	57,15%		8.600
Residentes y turistas con edades entre 25 - 65			26.892
Disposición a pagar	81,63%		21.952
<b>Personas interesadas en consumir orgánico</b>	63,06%		<b>13.843</b>
<b>Consumidores potenciales al mes</b>			<b>1.154</b>
<b>Consumidores potenciales diarios</b>			<b>45</b>

Fuente: Elaboración propia (2017) basada en Forero (2016).

## **2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO**

### **2.1. Tipo de negocio**

El plan de negocio va orientado hacia el sector servicios, más precisamente hacia el sector gastronómico, con la propuesta de la creación de un restaurante, en el municipio de Villa de Leyva, que ofrezca la oportunidad de disfrutar de una comida orgánica, saludable, variada y proveniente de proveedores certificados en el cultivo y crianza responsable de sus alimentos.

### **2.2. Misión**

Nuestra misión es ofrecer una opción de alimentación orgánica; saludable, libre de químicos y contaminantes, y comprometida con el cultivo y la crianza responsable de sus alimentos; con la finalidad de promover la cultura del buen comer, mediante un servicio y productos de calidad.

### **2.3. Visión**

Nuestra visión es posicionarnos en el año 2022 como el mejor restaurante de comida orgánica del departamento de Boyacá, que, a través de sus procesos de compra y producción y un servicio de alta calidad logre alcanzar la continua satisfacción y fidelización de sus clientes aumentando la conciencia ambiental y la economía local.

### **2.4. Objetivos**

- Asegurar la compra orgánica de su materia prima a proveedores certificados en el cultivo y la crianza responsable de sus alimentos.
- Ofrecer a los residentes y turistas de Villa de Leyva, la oportunidad de disfrutar de una comida orgánica saludable y variada.

- Satisfacer las necesidades y expectativas alimentarias de los comensales con productos y servicios de alta calidad.
- Fomentar la cultura del buen comer y dar a conocer esta nutrición saludable y beneficiosa para el cuerpo humano.
- Dar a conocer el restaurante en el mercado nacional e internacional y posicionarse como el mejor restaurante orgánico en el departamento de Boyacá.

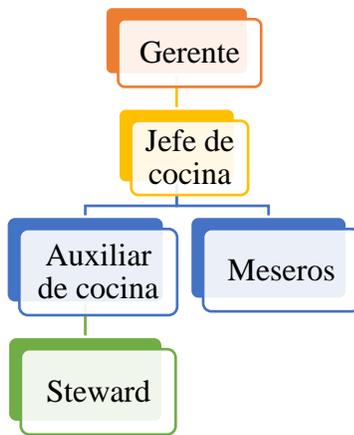
## **2.5. Constitución y estructura organizacional**

El restaurante será constituido como una microempresa debido a que el tamaño de su planta de personal será menor o igual a 10 personas, además tendrá activos menores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), lo anterior según la clasificación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; 2015; C. Cubillos, comunicación personal, 8 de febrero de 2017).

Además, será una sociedad comercial por acción simplificada (S.A.S) y podrá ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; a través de un documento privado y el Registro Mercantil ante la Cámara de Comercio de Tunja en la sede de Villa de Leyva, ubicada en la Plaza Principal, en la calle 12 # 9-75 (Ley 1258, 2008; Cámara de Comercio de Tunja, 2012). La denominación de la sociedad o razón social establecida es Villa Orgánica S.A.S.

A continuación, se presenta el organigrama establecido para el restaurante. El gerente general será la cabeza de la organización, seguidamente se dividirá en dos grandes áreas: de producción con el jefe de cocina como cabeza y de servicio con los meseros (ver ilustración 5). Su planta de personal se compone de siete personas: un gerente, un jefe de cocina, un auxiliar de

cocina, dos meseros y dos *stewards*. El análisis de los cargos con sus respectivos perfiles de competencias, tipos de responsabilidades y tipo de contratación se presenta en el [anexo 5](#).



*Ilustración 5.* Organigrama del restaurante  
Fuente: Elaboración propia (2017).

## 2.6. Normatividad aplicable al establecimiento.

Es indispensable la identificación de la normatividad a la que la organización puede aplicar o se deberá regir en el marco nacional colombiano. Por un lado, se establecen las normas referentes al procesamiento de alimentos, garantía de la inocuidad y buenas prácticas de manufactura.

- Decreto 3075 de 1997.

Este decreto se aplica para todos los establecimientos donde se fabriquen, procesen, almacenen, transporten, distribuyan y comercialicen alimentos. Este regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo para el consumo de alimentos, como las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos, las reglamentaciones para el personal manipulador de alimentos y las actividades de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización; garantizando así la inocuidad de los productos que finalmente llegaran a manos de los consumidores (Decreto 3075, 1997).

- Decreto 60 de 2002.

Este decreto promueve la aplicación del sistema HACCP que será uno de los pilares base para la operación del restaurante y permitirá su certificación, ya que permite identificar, evaluar y controlar los peligros físicos, químicos y biológicos en todas las etapas del proceso de elaboración hasta la distribución y consumo del producto terminado, para así garantizar la inocuidad de los alimentos (Decreto 60, 2002). HACCP está diseñado para ser implementado en todas las industrias de alimentos a través del desarrollo de siete principios: realizar un análisis de peligros, determinar los puntos críticos de control (PCC), establecer un límite o límites críticos, establecer un sistema de vigilancia de control de los PCC, establecer las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado, establecer procedimientos de comprobación para que el sistema HACCP funciona y establecer un sistema de documentación sobre los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación (FAO, s.f.).

- Normas Técnicas Sectoriales.

Estas normas abarcan la reglamentación en cuanto a temas de preparación de alimentos, manipulación, servicio, manejo de la materia prima e insumos, infraestructura, higiene y seguridad; con la finalidad de asegurar las buenas prácticas y calidad en todos los procesos de producción del restaurante, además de generar las condiciones de seguridad apropiadas para el personal. Estas son: NTS-USNA 001 sobre la preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción del año 2015; NTS-USNA 002 acerca del servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos del año 2015; NTS-USNA 003, del año 2002, sobre el control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad; NTS-USNA 004 que abarca temas acerca del manejo de recursos

cumpliendo las variables definidas por la empresa del año 2003; NTS-USNA 005 acerca de la coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos en el año 2003; NTS-USNA 006 que habla sobre la infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica del año 2012; NTS-USNA 007 siendo la norma sanitaria del año 2005 sobre la manipulación de alimentos; NTS-USNA 008 que habla sobre la categorización de restaurantes por tenedores; NTS-USNA 009 que abarca los temas de la seguridad industrial para restaurantes del año 2007; y NTS-USNA 011 que habla de las buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).

- Decreto 2270 de 2012.

El presente decreto normaliza al Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la carne y productos cárnicos comestibles destinados para el consumo humano, con disposiciones sobre el ingreso de esta materia prima al establecimiento, su procesamiento y almacenamiento; además de proporcionar un parámetro acerca de la selección del proveedor más adecuado (Decreto 2270, 2012).

- Código de Alimentos, Codex.

Este es un código internacional de estándares, prácticas, guías y recomendaciones acerca de la producción y seguridad alimentaria con el objeto de garantizar la inocuidad de los alimentos a todas las personas y en todo el mundo; además de proteger al consumidor y garantizar la equidad en el comercio internacional de alimentos a través de una serie de normas para cada tipo de alimento, acerca del abastecimiento del agua y su desagüe, control de la temperatura, calidad del aire, ventilación, iluminación y almacenamiento. Lo anterior, con el propósito de implementar este código en el restaurante para garantizar las buenas prácticas y la inocuidad con un reconocimiento internacional (Codex Alimentarius, 2016).

Por otro lado, se establecen los requisitos referentes a su constitución jurídica.

- Ley 1258 de 2008.

Según la Ley 1258 de 2008, la empresa se debe crear mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Tunja que se encarga de constituir y registrar la sociedad como una empresa jurídica capaz de contraer obligaciones y ejercer derechos y actuar como sujetos de derecho (Cámara de Comercio de Tunja, 2012; s.f.). Este registro debe expresar el nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas; la razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o S.A.S; el domicilio de la sociedad; el término de duración, si no es indefinido; las actividades principales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital; la forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores o el representante legal a través del Certificado de Existencia y Representación Legal (Ley 1258, 2008, art. 5; C. Cubillos, comunicación personal, 8 de febrero de 2017).

Para esto, se debe identificar la actividad económica que se va a desarrollar además de verificar el código CIIU; consultar previamente si el nombre del establecimiento se encuentra registrado a través del Certificado de Homonimia; elaborar el documento privado de constitución de la sociedad; solicitar el PRE-RUT ante las oficinas o página web de la DIAN; realizar el pago de los impuestos de registro que debe ser sobre el 0.7% del capital social; diligenciar el formulario de registro único empresarial, anexando la fotocopia del recibo de los servicios públicos de agua, luz y gas; y presentar personalmente ante la Cámara de Comercio todos estos documentos y cancelar los derechos de inscripción (C. Cubillos, comunicación personal, 8 de febrero de 2017; Cámara de Comercio de Tunja, 2015).

- Código de Comercio

El restaurante es un local comercial, por lo que se debe regir bajo las disposiciones del Código de Comercio el cual afirma que “son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles” y se les otorga la presunción de estar ejerciendo el comercio a aquellos establecimientos que estén inscritos en el registro mercantil, que tengan un establecimiento abierto al público y que se anuncie al público como comerciante por cualquier medio (Decreto 410, 1971).

Por esto, el negocio está obligado a matricularse en el registro mercantil donde debe inscribir todos los actos, libros y documentos que exija la ley; llevar una contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales; conservar, según la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles y abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal (Decreto 410, 1971).

- Trámites legales mínimos

De igual manera, el restaurante deberá expedir una serie de trámites específicos como el Certificado del uso del suelo en Villa de Leyva donde se evidencia que el suelo de la zona comercial es usado para actividades comerciales, el paz y salvo del pago del Impuesto de Industria y Comercio (ICA) y el certificado de la contribución a Sayco y Acinpro como el pago de los derechos de autor. Como prestador de servicios turísticos, debe solicitar el Registro Nacional de Turismo o RNT, ante la Cámara de Comercio. Finalmente, es necesaria la expedición de trámites laborales como la afiliación en la caja de compensación familiar, en la EPS, en ARP de cada uno de los trabajadores y tener un registro de los contratos laborales (C. Cubillos, comunicación personal, 15 de febrero de 2017; Cámara de Comercio de Tunja, s.f.).

### 3. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

#### 3.1. Portafolio de productos

Con base en la pregunta 11 de la encuesta ([ver anexo 4, tabla 12, gráfico 11](#)), donde se pueden observar las preferencias de los posibles consumidores en cuanto a los productos que desean ver en el menú del restaurante, se creó el siguiente portafolio de productos (ver tabla 9), donde se pueden observar tanto carnes rojas como blancas, frutas y verduras, y pastas y quinua. Es necesario resaltar que debido al tamaño de la empresa, se eligieron tres entradas, tres platos fuertes, tres postres, tres bebidas no alcohólicas y dos bebidas alcohólicas. También, por medio de recetas estándar ([ver anexo 6](#)), se determinaron los costos de las porciones y los precios carta de venta.

**Tabla 9.**  
Portafolio de productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS		
Entradas	Costo porción	Precio carta
Crema de tomate	\$1.622,57	\$9.000
Calabacines gratinados	\$1.896,88	\$10.500
Berenjenas asadas	\$2.030,44	\$11.000
Platos fuertes	Costo porción	Precio carta
Pasta con verduras a la crema	\$5.321,66	\$23.000
Risotto de pollo con salsa de mandarinas, champiñones y quinua	\$5.649,17	\$24.500
Filete de ternera con espárragos y puré de camote	\$8.919,18	\$32.500
Postres	Costo porción	Precio carta
Brownie con helado de coco	\$2.166,81	\$12.000
Pan de naranja y banano	\$1.793,22	\$10.000
Tarta de frambuesas	\$1.251,15	\$7.000
Bebidas no alcohólicas	Costo porción	Precio carta
Jugo de mango	\$589,38	\$4.500
Jugo de feijoa	\$560,12	\$4.500
Jugo de tomate de árbol	\$560,12	\$4.500
Bebidas alcohólicas	Costo porción	Precio carta
Vino Frontera Sauvignon Blanc	\$4.806,67	\$10.000
Vino tinto Frontera Cabernet Sauvignon	\$4.793,33	\$10.000

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 3.2. Diseño de la Carta

Con la intención de reflejar la propuesta de valor del restaurante y mostrarles a los comensales una opción de platos frescos y orgánicos, se realiza el diseño del menú en Canva.com en colores verde, morado, café y blanco (ver ilustración 6)



Ilustración 6. Diseño de la carta restaurante Villa Orgánica  
Fuente: Elaboración propia (2017).

### 3.3. Características del ambiente

El ambiente es parte fundamental de este negocio, debido a que ayuda a captar la atención de los comensales, proveer una experiencia única y agradable y generar fidelización (BBC Mundo, 2012), haciendo referencia al módulo 4 “Relaciones con los clientes” del modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), descrito en el marco teórico.

Debido a que uno de los objetivos del restaurante es proveer servicios de alta calidad para así poder cumplir con las expectativas de los clientes, se espera con este ambiente, crear un espacio donde puedan conversar y compartir un momento agradable en torno a la comida. Asimismo, se busca también que los comensales se queden más tiempo para que ordenen postres o más bebidas, y de esta manera aumentar la rentabilidad del negocio (Capetillo, 2013).

A continuación se expone en detalle cómo será el ambiente del restaurante en cuanto a colores, decoración, iluminación, música y mobiliario.

- ❖ Colores: para que el ambiente del restaurante concuerde con su concepto, sus colores estarán en su mayoría en tonos terracotas y verdes suaves, referentes a la Tierra. Así, según el marketing de los colores, el verde denota naturaleza y se asocia con la salud y la tranquilidad, y asimismo el marrón se relaciona con una vida estable y saludable. También habrá tonos naranjas sutiles para darle al restaurante más color y hacer un contraste agradable a la vista y denotar amabilidad, alegría y energía, propicio para representar la actitud del personal de este negocio (Entrepreneur, 2017; Negocios más rentables, 2017).
- ❖ Decoración: debido a que se busca fomentar la cultura orgánica y crear conciencia de sus beneficios, las paredes estarán decoradas con fotografías de agricultores y cultivos orgánicos, además de frases pintadas que expongan las ventajas de sus productos para el medio ambiente y la salud, como por ejemplo: “¿Sabías que la agricultura orgánica propicia

un hábitat adecuado para la flora y la fauna silvestres?” (FAO, 2016) o “¿Sabías que consumir orgánico mejora el sistema inmunológico, nos fortalece y dificulta el contraer enfermedades?” (Sánchez, 2010). La decoración también se compondrá de una variedad de coloridas flores y plantas naturales para que el restaurante sea más agradable a la vista y provea una sensación de confort (Esterski, s.f.).

- ❖ Iluminación: la iluminación será tanto natural, con ventanas, como artificial. Esta última será tenue, para crear una sensación de intimidad en los clientes y así generar un ambiente cómodo propicio a la conversación (Decoración Para Todo, 2017). Además, las lámparas serán ecológicas y de cartón, para seguir el concepto de protección del ambiente:



*Ilustración 7. Modelo de lámparas.*

Fuente: K-LO Taller de Ecodiseño, comunicación personal, 22 de mayo de 2017

- ❖ Música: la música juega un papel muy importante en la experiencia de los comensales: se ha demostrado que incrementa el número de clientes en un restaurante, además que la música lenta aumenta el gasto individual de cada cliente, al hacer que consuman más lentamente y aumente las probabilidades de que ordenen un postre (Discovery, 2016). Es por esto que se escuchará desde música instrumental hasta rock suave en español y en inglés. Asimismo, para seguir con la tendencia ambiental, se colocarán temas a favor de la protección de los recursos naturales como *Heal the World* (1991) y *Earth Song* (1995) de

Michael Jackson, “¿Dónde jugarán los niños?” (1992) de Maná y Mother Earth (2000) de Within Temptation (Conciencia eco, 2012, Fullana, 2015).

- ❖ Muebles: para el éxito del negocio es importante un excelente mobiliario acorde al tema y al estilo del restaurante. Es por esto que se busca que las sillas y mesas sean de tonos cafés, para que concuerden con los tonos establecidos anteriormente y el concepto orgánico. Además las sillas deben ser cómodas para que los comensales se sientan a gusto, coherente con la importancia del confort y el bienestar de los clientes (Garre, 2016; Feyma Industrias del Mobiliario, s.f.): El modelo se muestra en la ilustración 8:



*Ilustración 8.* Modelo de mesa y silla del interior del restaurante

Fuente: Grupo Roka (2017). Recuperado de <http://www.grupo-roka.com/index.php/vm-menu/mobiliario-para-restaurante-bar/juegos-de-mesa/juegos-de-mesa-bar-restaurante-cafeteria-y-hogar2016-05-26-21-43-45-detail>

### **3.4. Descripción del servicio**

Con base en la cuantificación diaria de la demanda, se decidió definir un único turno de horario de servicio del establecimiento. Este será el turno diario para ofrecer almuerzo, preferencia de los encuestados según la pregunta 9 ([ver anexo 4, gráfico 9, tabla 10](#)). Además, se decidió que el restaurante operará seis días a la semana, todos los días menos el miércoles para poder realizar las compras de materia prima en el mercado municipal.

En cuanto al desarrollo del servicio, debido a que uno de los objetivos del negocio es satisfacer las necesidades y expectativas alimenticias de los comensales con servicios de alta calidad, se plantearon una serie de valores que deben apropiarse los meseros a la hora de interactuar con los clientes porque ellos son los que representan directamente al restaurante. Este personal conforma uno de los recursos clave del módulo 6 de Osterwalder (2011) que “permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor [...] y establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (p.34) (ver descripción del módulo en el marco teórico).

- Cordialidad: los meseros, más allá del respeto hacia los comensales, deberán hacerlos sentir en completo confort, recibirlos, colaborarles y despedirlos con una sonrisa.
- Profesionalismo: los meseros estarán en la capacidad de atender a tiempo y de forma educada cualquier petición del comensal; y de conservar la calma en situaciones que lo requieran (Osorio, 2014).
- Actitud positiva: los meseros deberán mantener una actitud mental positiva y mostrar entusiasmo, para poder enfrentarse con las situaciones difíciles que surjan, o anticiparse a las que puedan surgir (Osorio, 2014).
- Apariencia personal: los meseros deberán proyectar una imagen impecable permanentemente, tener el uniforme completo, limpio y en orden y mantener una higiene perfecta (Osorio, 2014).
- Conocimiento: los meseros deberán familiarizarse con el menú, los métodos de preparación y los tiempos de cocción para poder atender cualquier duda de los comensales.
- Actitud ecológica: los meseros deberán conocer las políticas y procedimientos de la empresa, y familiarizarse con la cultura orgánica para poder atender las dudas concernientes a esta.

Para fortalecer el servicio y atención al cliente, se espera concientizar a los empleados de la misión y visión del restaurante y de las metas de servicio y redactar un manual de servicio al cliente y protocolos de atención, considerando aspectos como bienvenida, despedida, explicación del menú y anticipación de necesidades.

### 3.5. Descripción del proceso productivo

El proceso productivo se compone de la secuencia de actividades que el restaurante debe desarrollar para su correcto funcionamiento, desde la compra de la materia prima hasta la entrega del pedido al comensal. Debido a que este proceso implica manipulación de alimentos y bebidas, es importante tener en cuenta la normatividad aplicable al establecimiento que se expuso en el apartado 2.6, notablemente el Decreto 3075 de 1997 de las buenas prácticas de manufactura, el Decreto 60 de 2002 del sistema HACCP y las normas técnicas sectoriales de la industria gastronómica; esto para asegurar la inocuidad de los alimentos, la calidad y la seguridad a lo largo del proceso productivo. Este proceso está constituido por los siguientes subprocesos (ver tabla 10):

**Tabla 20.**  
Proceso productivo del restaurante.

Subprocesos	Descripción
Abastecimiento	Es el conjunto de actividades encaminadas a identificar y adquirir los insumos necesarios para la preparación de los alimentos y la correcta operación del negocio. Este incluye los pasos de negociación con proveedores, compra, transporte y recibo de las materias primas, estableciendo estándares de calidad y control (González, 2012).
Almacenamiento	Después de recibir la materia prima, se debe proceder a su almacenamiento, teniendo en cuenta una variedad de normas de seguridad, como temperatura, caducidad, humedad e higiene, para así mantener la calidad máxima de los alimentos (Grüner, Metz & Gil, 2005).
Mise en place	La <i>mise en place</i> es la organización y preparación previa de alimentos, aparatos, vajilla, cubertería y cristalería para su posterior utilización. Su planificación en el restaurante permitirá un servicio eficaz y rápido (Grüner, Metz & Gil, 2005).
Toma del pedido	Los meseros deben estar capacitados para prestar un servicio de calidad: deben ofrecer una apariencia personal impecable, ser cordiales, tener atención al detalle y poseer conocimientos sobre las preparaciones para así ser capaces de contestar las dudas de los comensales. También deben conocer cómo se desarrolla el manejo de la comanda y los tiempos de los pedidos (Osorio, 2014).
Preparación	Una vez realizada la organización y la limpieza de la materia prima y del puesto del trabajo, los cocineros prosiguen a llevar a cabo la preparación de los alimentos de acuerdo a los

	requerimientos del cliente, la calidad deseada y los estándares establecidos en las recetas estándar y la normatividad referente a las buenas prácticas de manipulación de los alimentos (Grüner, Metz & Gil, 2005).
Entrega del pedido	Una vez terminada la correcta preparación de los platos con la calidad establecida y en los tiempos establecidos, se da salida a los platos en donde los meseros se encargan de verificar que estos cumplan con los requerimientos del cliente y de entregarlos a los comensales. De igual forma, el personal de servicio debe tener la capacidad de solucionar algún inconveniente con el servicio (Grüner, Metz & Gil, 2005).

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en Grüner, Metz & Gil (2005); González (2012); Osorio, (2014).

Para mejorar continuamente los procesos y procedimientos, se propone redactar un manual con todo lo anterior. Además con el fin de conceptualizar de manera visual el proceso de prestación del servicio, se utiliza el *Blueprint* como herramienta, identificando las dos áreas principales: *back office*, todas las actividades visibles para el cliente, y *front office*, todas las actividades que realiza el personal pero que el cliente no ve. Siendo esto así, se identifican las acciones del cliente, acciones visibles y no visibles del empleado, la evidencia física y los procesos de soporte (Giménez, 2014) (ver ilustración 9).

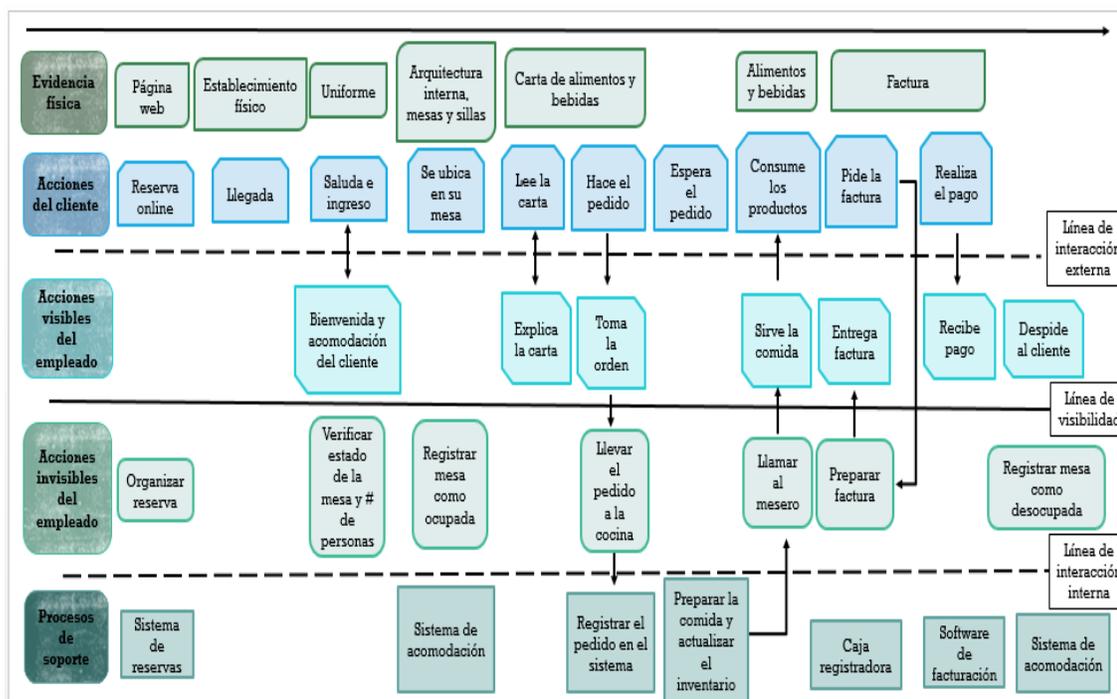


Ilustración 9. *Blueprint* del servicio de Villa Orgánica  
Fuente: Elaboración propia (2017) basado en Giménez (2014).

## **4. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Este capítulo busca responder al módulo número 3 “Canales de distribución”, explicado en el marco teórico, que, según Osterwalder (2011) “explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (p.26).

### **4.1. Distribución**

El canal de distribución es un sistema interactivo que implica a todos los componentes del proceso para que el producto o servicio llegue finalmente al consumidor, de acuerdo a las etapas que este proceso involucra: fabricante, intermediario y consumidor. Siendo esto así, el canal idóneo para este tipo de empresa es el directo, con un único punto de venta, debido a que los productos van desde el fabricante, que es el restaurante quien transforma la materia prima y se la entrega directamente al consumidor final (Muñiz, 2017). Sumado a lo anterior, Villa Orgánica realizará un tipo de distribución selectiva, ya que se pretende llegar a un segmento específico del mercado con expectativas y gustos específicos.

### **4.2. Diseño de la marca**

Se decide fusionar la ubicación del restaurante en Villa de Leyva y el concepto de orgánico para crear el nombre de la marca: Villa Orgánica, y con base en la página web *Freelogoservices*, se creó su diseño. La representación de la cuchara y el tenedor del logo se relaciona con la actividad del negocio es decir, la prestación del servicio de alimentos y bebidas. De la misma manera, las hojas de olivo y las aceitunas simbolizan el cultivo de frutos que permiten una alimentación orgánica (ver ilustración 10).

Además, se hizo efecto del marketing de los colores para crear una marca que se relacione directamente con el concepto del restaurante y que sea atractiva para los clientes. De esta manera, se utilizaron en su totalidad tres colores: verde, morado y marrón. El color verde del logo en el árbol, las hojas, el tenedor y la cuchara representa la percepción de lo orgánico. Así, el verde denota naturaleza y tiene un efecto calmante para el cuerpo al asociarse con salud, tranquilidad y seguridad. El color morado en el título se asocia con belleza y bienestar y es usado para calmar y apaciguar. Además de ser el color del tronco del árbol, el marrón cumple otro propósito ya que se relaciona con una vida estable y saludable (Entrepreneur, 2017; Negocios más rentables, 2017).

Por último, el eslogan *Think organic, eat local* se estableció con base en el factor diferenciador del restaurante que es su oferta orgánica y la preferencia por los proveedores del municipio. El idioma de este eslogan, el inglés, se escogió tomando en cuenta el deseo de atraer turistas extranjeros, además de los nacionales.



*Ilustración 10.* Marca del restaurante  
Fuente: Elaboración propia (2017)

### 4.3. Propuesta de valor

Con base en la identificación de las necesidades de los comensales, las características del ambiente y del servicio y el módulo 2 del modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), descrito en el marco teórico, se plantea de manera clara y concisa la propuesta de valor de Villa Orgánica y sus factores de diferenciación.

Por un lado, la propuesta de valor es la siguiente:

La propuesta de valor de Villa Orgánica se basará en un restaurante orgánico en Villa de Leyva que comercializará platos orgánicos y variados, dentro de un espacio ambientado para conversar y compartir un momento agradable en torno a la comida. El restaurante buscará satisfacer el cambio de estilo de vida de consumidores frente a la tendencia de consumir y exigir productos orgánicos y saludables, fomentando la cultura del buen comer para una nutrición saludable y beneficiosa para el cuerpo humano. Además, el establecimiento promoverá y priorizará los productos locales y sus proveedores, y la contratación de solo residentes del departamento de Boyacá para formar parte del equipo de trabajo del restaurante.

Por otro lado, los aspectos de diferenciación que se identifican en la propuesta de valor son entonces los siguientes:

- Entrega de un producto orgánico, saludable y variado
- Experiencia única en un espacio ambientado para conversar y compartir
- Proveedores certificados en el cultivo y la crianza responsable de sus alimentos
- Productos locales con estándares de alta calidad
- Decoración ecológica y agradable a la vista
- Contratación local de residentes del departamento

#### 4.4. Plan de Medios

El plan de medios se encarga de analizar y seleccionar los canales por los que la organización transmitirá la información indicada al público apropiado en el momento idóneo (Fernández, 2015). La estrategia de promoción y publicidad se define con base en la pregunta 13 ([ver anexo 4, tabla 14, gráfico 13](#)) en donde los resultados obtenidos evidenciaron que el restaurante deberá promocionarse principalmente mediante el voz a voz, las redes sociales y el internet en general. Si bien, los volantes fueron una preferencia de los encuestados, se decidió no hacer uso de estos en la promoción porque van en contradicción directa con el concepto ambiental del negocio.

Por medios físicos, considerando que el producto debe estar diseñado para venderse por sí solo (D. Ortega, comunicación personal, 2017), primero se distribuirán demostraciones de algunos platos de la carta en la plaza central de Villa de Leyva, en fechas de alta afluencia turística, para que la posible demanda se sienta atraída por el sabor y la calidad de las preparaciones.

Además, queremos dar alusión a dos emprendimientos enfocados en el cultivo sustentable y la comercialización de productos sanos que serán explicados más adelante en el numeral 4.5., como posibles oportunidades claves al volverse alianzas estratégicas del negocio: Orgánicos Villa Aurora y Amandaris. Para estas iniciativas se crearán tarjetas de presentación con papel reciclado para que se encarguen de distribuir las a sus clientes.

Por medios virtuales, primero se diseñará la página web oficial del restaurante con colores, fotografías y diagramación atractivos, para una mejor visualización de la oferta. Esta página web permitirá a los clientes ver la misión y visión del restaurante, su localización, fotos del ambiente y

la carta de alimentos y bebidas. Esto con el fin de que los clientes estén en constante contacto con la información del restaurante, su promesa con el ambiente y su dinámica.

Segundo, se crearán perfiles en las redes sociales masivas gratuitas Facebook, Twitter e Instagram, donde se publicará la carta y fotos de los platos y del negocio y material interesante como videos, datos curiosos, recetas y links de interés, todo directamente relacionado con la tendencia orgánica y sus beneficios. Facebook permitirá una comunicación constante con los clientes, debido a que allí se proveerán los datos de contacto y se publicará el día a día. En Twitter, por su carácter instantáneo, se publicará información ágil y útil. Por medio del hashtag #villaorganica, los comensales podrán publicar fotos de sus platos y compartir su experiencia.

Para aumentar de manera exponencial el nivel de visibilidad del restaurante en las búsquedas en línea y canales de medios sociales, se aplicará la optimización en motores de búsqueda (SEO), además de expandir en inglés la página web oficial. Además, se creará una cuenta de Google Mi Negocio, para que cuando los clientes busquen restaurantes orgánicos en Villa de Leyva en el buscador de Google, aparezca directamente la información del establecimiento. Así, Google Mi Negocio conecta directamente el restaurante con los clientes, sin importar si la búsqueda proviene de Google, Google Maps o Google+, y sin importar el dispositivo que ellos estén usando. Esto permite brindar la información correcta del negocio, como la ubicación, los números de contacto, el horario de atención, el correo electrónico y la página web y de esta manera construir relaciones de largo plazo (Google Mi Negocio, s.f.).

Los medios anteriores permiten desarrollar el voz a voz que fue el medio de comunicación preferido por los clientes potenciales, ya que las TIC's son el mayor medio de difusión que logra una comunicación rápida, esto debido a que los consumidores actuales están conectados constantemente, en busca de información nueva y además, dan a conocer al mundo sus

experiencias (Tayana, 2013). Sumado a lo anterior, la gestión del restaurante se debe enfocar, como factor primordial, en crear una experiencia única, caracterizada por un servicio y productos de calidad, lo que permite crear así un ambiente de excelentes recomendaciones.

#### **4.5. Alianzas estratégicas**

Las alianzas son un buen medio para ampliar el alcance de la promoción del negocio como se especifica en la metodología Canvas en su módulo número 8 “Relaciones clave” (ver explicación en el marco teórico). Para el restaurante en cuestión, se decidió crear alianzas con dos emprendimientos ubicados en Villa de Leyva, enfocados en el cultivo sustentable y la comercialización de productos sanos.

Así, el restaurante conformará una alianza con Orgánicos Villa Aurora, un emprendimiento que nació en el año 2011 y que se ubica en Villa de Leyva en la carrera 8 No. 12-18, cerca a la Plaza Mayor. Esta iniciativa se dedica a la producción y comercialización de productos alimenticios orgánicos procesados, como deshidratados, jarabes, aceites y carnes; y no procesados, como verduras, hortalizas, granos y frutas (Orgánicos Villa Aurora, 2014a). Sus alimentos son cultivados por pequeños agricultores en tierras libres de pesticidas, fertilizantes y químicos, para así reducir al máximo el impacto medioambiental (Orgánicos Villa Aurora, 2014b).

De la misma manera, el restaurante creará una alianza con Amandaris, proyecto de Silvio Ríos y Beatriz Arjona, que se enfoca en el cultivo y comercialización de productos sanos para el cuidado de la gente y el ambiente. Este emprendimiento nació en el año 2000 como una iniciativa de vida sustentable, consciente y responsable con la Tierra (Natuorgánicos, 2016a) y vende sus productos todos los sábados en la plaza de mercado (Villa Viva Vive, 2013).

Ambas iniciativas pertenecen a Natuorgánicos, un colectivo de productores y comercializadores de productos ecológicos y orgánicos del Alto Ricaurte y Valle de Zaquizipá.

Nacido en septiembre del 2012 con el eslogan “Nutre la vida, Sana la tierra” se une para generar una alternativa de alimentación sana, mediante la comercialización solidaria de sus productos en la plaza de mercado de Villa de Leyva (Natuorgánicos, 2016b). Debido a que los objetivos de estas dos iniciativas concuerdan con los del restaurante, es pertinente que exista una cooperación de mutuo beneficio entre los negocios. De esta manera, se acordará que Orgánicos Villa Aurora y Amandaris recomendarán nuestro restaurante a los clientes que entren a su negocio y visiten sus *stands* en la plaza de mercado y les entregarán la tarjeta donde podrán ver su ubicación; mientras que el restaurante promocionará a ambos emprendimientos, para que los clientes que deseen adquirir productos orgánicos para un consumo posterior puedan dirigirse a estos.

Finalmente, se creará un plan de fidelización que aumente el consumo de los clientes actuales, con el beneficio de acumular puntos para redimir postres y bebidas. Para su desarrollo, se establecerá una base de datos de los afiliados, con sus características demográficas y sus gustos y preferencias y se diseñará una tarjeta de fidelización atractiva y sobria.

#### 4.6. Plan de Mercadeo

Con base en el plan de medios, las alianzas estratégicas y el análisis del sector gastronómico en Villa de Leyva y en Colombia, se realizó el plan de mercadeo en un marco de cinco años a través de la creación de objetivos cuantificables y alcanzables, cuyo cumplimiento está sustentado en estrategias y actividades. El planteamiento de los objetivos se genera con base en el escenario optimista que promete las favorables tendencias turísticas y gastronómicas para la creación de un establecimiento de esta índole, como se ha visto anteriormente.

**Tabla 11.**  
Plan de Mercadeo de Villa Orgánica

PLAN DE MERCADEO			
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES

Incrementar en un 30% la demanda extranjera y nacional del restaurante para el año 2022	Expandir nuestra comunicación por páginas webs y redes sociales	Crear una página web oficial atractiva en cuanto a colores, fotografías, diagramación	Gerente
		Publicar material interesante en Facebook, Twitter e Instagram como recetas, videos, datos curiosos y links de interés, además del menú y fotos de los platos y del lugar.	Gerente / Jefe de cocina
		Crear un hashtag del restaurante para que los comensales puedan publicar fotos de su experiencia	Jefe de cocina
	Crear alianzas con Orgánicos Villa Aurora y Amandaris para una promoción mutua	Diseñar una tarjeta de presentación para que los emprendimientos la distribuyan a sus clientes	Gerente
		Promocionar a los emprendimientos por medio de la página web oficial, las redes sociales y el voz a voz	Gerente
Incrementar las ventas en un 20% para el año 2022	Aumentar de manera exponencial el nivel de visibilidad del restaurante	Aplicar la optimización en motores de búsqueda (SEO) para ascender posiciones en los rankings de búsqueda online	Gerente
		Expandir en inglés la página web oficial del restaurante	Gerente
Posicionar la marca como el mejor restaurante orgánico en Villa de Leyva para el año 2022	Crear un plan de fidelización	Establecer una base de datos de los afiliados características demográficas y sus gustos y preferencias	Gerente / Meseros
		Diseñar una tarjeta de fidelización atractiva y sobria	Gerente
	Mejorar la visualización de los productos y servicios	Mejorar la decoración interna del restaurante para un ambiente más agradable	Meseros
		Distribuir demostraciones de platos de la carta en la plaza central de Villa de Leyva	Meseros

Elaboración propia (2017) basada en Ortega (2017)

## 5. ESTUDIO TÉCNICO

### 5.1. Tamaño del proyecto

#### 5.1.1. Factores que condicionan o limitan el tamaño

El tamaño o la capacidad de producción del proyecto es el número de unidades de un bien o servicio que puede realizar una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Condicionado por ciertos factores, este tamaño incide sobre el costo de inversión y de operación del negocio, y por lo tanto, sobre la estimación de su rentabilidad (E. Lizarazo, comunicación personal, 28 de febrero de 2017). Para Villa Orgánica, se determina que la unidad de medida del

tamaño es el número de sillas que podrán ser ocupadas en un día, vinculado con el número de platos que se podrán vender durante esta unidad de tiempo. Esta capacidad de producción se ve afectada por ciertas variables o factores, que se analizarán a continuación.

Primero, el desarrollo turístico de Villa de Leyva se ha incrementado exponencialmente en los últimos años debido al emprendimiento de los locales e iniciativas privadas nacionales e internacionales en los sectores hotelero y gastronómico (Torres, 2015). El tamaño del proyecto debe entonces adecuarse al amplio mercado, es decir a esta mayor afluencia de turistas.

Segundo, un establecimiento comercial de esta índole conlleva una variedad de costos y gastos, en cuanto a compra y adecuación del local, maquinaria y equipos, muebles y enseres, nómina, publicidad, servicios, telecomunicaciones y mantenimiento; y por lo tanto necesita de una inversión alta, y a su vez de un financiamiento adecuado, lo que limita el tamaño del proyecto debido a la limitación de recursos que se pueden lograr obtener para poner en marcha el proyecto. Asimismo, la tecnología es fundamental en el sector gastronómico porque permite agilizar los procesos y el servicio de los restaurantes (Semana, 2017). Sin embargo, se debe buscar adquirir softwares de gestión, inventario y facturación a precios asequibles, y esto impacta directamente en la capacidad instalada del establecimiento.

Finalmente, la disponibilidad de materias primas es un factor fundamental para determinar el tamaño del proyecto. En Villa de Leyva, el sector campesino se ha desarrollado de acuerdo a la creciente demanda y creó un Mercado Campesino Municipal organizado que opera dos días a la semana y que ofrece al público productos vegetales orgánicos (Torres, 2015); por lo tanto, este factor no afecta negativamente el tamaño del establecimiento.

### **5.1.2. Determinación de la capacidad instalada y capacidad utilizada**

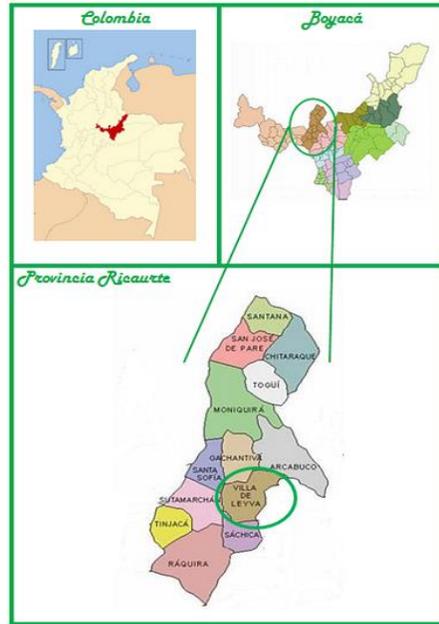
Con base en lo anterior y en el *share market* esperado, el cual fue de 45 comensales por día, se determina la capacidad instalada del establecimiento. Esto corresponde al nivel máximo de sillas para la prestación del servicio de alimentos y bebidas, es decir que los metros cuadrados del negocio deben ser acordes a máximo 45 sillas en todo el espacio. Se decide entonces que se instalarán 6 mesas de 4 puestos, para así dar lugar a 24 puestos.

Por otro lado, se espera tener una capacidad real de 80% del total de sillas, lo que representa aproximadamente 19 sillas, es decir las que en promedio se piensan ocupar en el restaurante orgánico. A lo largo del tiempo, se espera que la capacidad real alcance un 100%, para inclusive, pensar en la expansión del local, a medida que Villa Orgánica atraiga mayor demanda.

## **5.2. Localización del proyecto**

### **5.2.1. Macro y microlocalización**

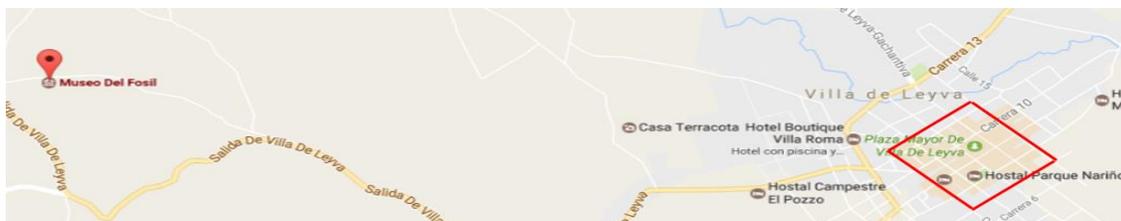
Se definió la ubicación del restaurante en la provincia de Ricaurte del departamento de Boyacá de la región Andina de Colombia principalmente por ser reconocida como una provincia turística (Buitrago, 2017). Más específicamente, se propone ubicar el restaurante en Villa de Leyva, uno de los 13 municipios de Ricaurte, ubicado en la Cordillera Oriental Colombiana, a 37 kilómetros al oeste de Tunja, capital del departamento de Boyacá (Alcaldía de Villa de Leyva, 2012). Este municipio posee una extensión de 128 kilómetros cuadrados y limita al norte con los municipios de Arcabuco y Gachantivá, al sur con Sáchica y al oriente con Chíquiza.



*Ilustración 11.* Ubicación del municipio de Villa de Leyva en la provincia de Ricaurte del departamento de Boyacá  
 Fuente: Buitrago (2017). Recuperado de [http://www.boyacacultural.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=106&Itemid=103](http://www.boyacacultural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=103)

### 5.2.2. Factores de localización

Para especificar la microlocalización de Villa Orgánica, se evaluaron dos zonas importantes. Una es la zona urbana, más específicamente la zona comercial de la Plaza Mayor de Villa de Leyva y sus alrededores inmediatos, donde se concentran casi todos los establecimientos gastronómicos y los eventos para atraer turistas (Igua, s.f.). La otra es la zona rural, más específicamente en la vereda Monquirá, ubicada a 5 km del centro urbano del municipio, donde se ubica el Museo El Fósil, atractivo turístico del territorio (EnVilladeLeyva, 2013). Estas dos zonas se pueden observar en la ilustración a continuación de GoogleMaps (2017):



*Ilustración 12.* Delimitación de las zonas a evaluar  
 Fuente: Elaboración propia (2017)

Con el fin de elegir cuál de las anteriores zonas sería la más adecuada para que produzca la máxima ganancia o el mínimo costo unitario (E. Lizarazo, comunicación personal, 07 de marzo de 2017) se realiza una matriz. Este instrumento contrasta los factores clave de localización con una calificación y una ponderación de acuerdo al grado de importancia y con base en la escala de Likert, en donde 1 es una calificación negativa y 5 una positiva.

Los factores de localización seleccionados para el restaurante son los siguientes: costos y disponibilidad de mano de obra, seguridad pública, cercanía del mercado, costo y disponibilidad de terrenos, disponibilidad de agua, energía y otros suministros, medios y costos de transporte y el nivel socioeconómico. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

**Tabla 12.**  
Estimación de la calificación y ponderación de los factores de localización

	Factor de localización	Ponderación del factor %	Zona rural		Zona comercial	
			Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1	Costos y disponibilidad de mano de obra	8%	4	32%	5	40%
2	Seguridad pública	10%	4	32%	5	40%
3	Cercanía del mercado	24%	3	24%	5	40%
4	Costo y disponibilidad de terrenos	20%	4	32%	2	16%
5	Disponibilidad de agua, energía y otros suministros	10%	3	24%	5	40%
6	Medios y costos de transporte	11%	2	16%	4	32%
7	Nivel socioeconómico	17%	3	24%	5	40%
		100%	<b>184%</b>		<b>248%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2017) basada en Lizarazo (2017).

Con base en los resultados, se establece que el lugar más adecuado es la zona comercial ya que obtuvo una ponderación total de 248%, más alta que la de la zona rural de 184%, por las siguientes razones.

Primero, por ser una zona comercial, es evidente que hay una gran disponibilidad de mano de obra. De la misma manera, la disponibilidad de empresas de transporte es mayor en el casco urbano del municipio. Segundo, tiene mayor presencia policial ya que cerca de la plaza

central se encuentra el CAI; además hay un número significativo de seguridad privada debido a la alta afluencia de turistas y el gran número de negocios. Tercero, la zona tiene mayor cercanía al mercado debido a su proximidad con las vías principales y con los establecimientos comerciales, hoteles, restaurantes y atractivos turísticos, y la afluencia de personas que estos generan. Sin embargo, en cuanto al costo de los terrenos, el metro cuadrado es mucho más costoso en esta zona ya que cuesta alrededor de \$1.800.000 (OLX Colombia, 2017) mientras que en la zona rural el costo es de \$900.000 (Finca Raíz, 2017). Además, la zona comercial, por estar en el casco urbano, posee una cobertura mayor de servicios como el agua, el gas, la energía y otros suministros (Igua, s.f.) debido a que en esta se concentran la gran mayoría de actividades económicas. Por último, el nivel socioeconómico de las personas es alto debido al tipo de destino turístico, lo que encaja perfectamente para la clase de restaurante que se quiere crear.

### **5.3. Ingeniería del proyecto**

#### **5.3.1. Diagrama de flujo de los principales procesos**

Con el objetivo de describir el proceso de producción del restaurante se presentan tres diagramas de flujo que muestran la transformación de insumos en un producto mediante la participación de una determinada tecnología, mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos (E. Lizarazo, comunicación personal, 14 de marzo de 2017), recursos físicos e intelectuales clave que aclara Osterwalder (2011) en el módulo 6 del Canvas, el cual se vio explicado en el marco teórico. Se escogieron tres platos de la carta, la entrada berenjenas asadas, el plato fuerte filete marinado con espárragos, y el postre tarta de frambuesas ([ver anexo 7](#)).

### 5.3.2. Diagrama de distribución en planta

Con base en el local escogido en el centro urbano del municipio se realizó el diagrama de distribución en planta de Villa Orgánica con el software de diseño de interiores *Floor Planner* (Floor Planner, 2017), en donde se evidencia el área de servicio, el área de producción y el baño:



Ilustración 13. Diagrama de distribución de planta.  
Fuente: Elaboración propia (2017)

### 5.3.3. Ficha técnica de los productos

De la misma manera que con los diagramas de flujos, se elaboraron tres fichas técnicas, una para la entrada berenjenas asadas, una para el plato fuerte filete marinado con espárragos y una última para el postre tarta de frambuesas ([ver anexo 8](#)).

## 6. PROYECCIÓN FINANCIERA

Con el fin de evaluar la viabilidad del restaurante Villa Orgánica se realizaron proyecciones financieras a cinco años que evidenciaran la operación del mismo, cabe resaltar que se estimó una proyección mensual para el primer año y anual para los cuatro años siguientes. Esta proyección financiera responde a los módulos 5 y 9 y del modelo Canvas “Fuentes de Ingreso” y “Estructura de Costos” (ver descripción en el marco teórico) (Osterwalder, 2011). Los estados financieros creados para poder realizar la proyección fueron el Estado de Situación Financiera (ver ilustración 14), el Estado de Resultados (ver ilustración 15) y el Flujo de Caja de Tesorería (ver ilustración 16).

Estado de Situación Financiera	AÑO 0	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVO</b>	\$ 50.000.000,00	\$ 59.416.030,94	\$ 56.438.589,16	\$ 50.784.592,79	\$ 48.277.396,04	\$ 44.997.863,47	\$ 44.602.941,60	\$ 42.235.865,54	\$ 42.351.228,27	\$ 37.907.843,27	\$ 36.955.035,15	\$ 36.265.485,51	\$ 28.011.882,54	\$ 151.485.208,34	\$ 217.876.517,49	\$ 302.045.357,30	\$ 400.095.011,40
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 10.459.888,00	\$ 20.242.791,31	\$ 17.632.221,89	\$ 12.345.097,88	\$ 10.204.773,50	\$ 7.292.113,30	\$ 7.264.063,79	\$ 5.263.860,09	\$ 5.746.095,19	\$ 1.669.582,55	\$ 1.083.646,80	\$ 760.969,53	\$ 7.125.761,07	\$ 120.750.033,10	\$ 191.543.810,63	\$ 278.418.096,26	\$ 380.929.226,26
Disponible	-\$ 2.206.632,00	\$ 7.874.122,62	\$ 6.142.819,87	\$ 1.744.712,10	\$ 477.634,36	\$ 1.580.975,98	\$ 766.393,08	\$ 1.932.487,66	\$ 615.987,68	\$ 3.830.061,16	\$ 3.565.916,15	\$ 3.076.629,29	\$ 10.196.910,19	\$ 116.600.604,04	\$ 187.265.352,39	\$ 274.013.390,13	\$ 376.401.658,65
Inversiones Temporales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cargos Diferidos - Gastos Preoperativos	\$ 12.666.520,00	\$ 12.368.668,68	\$ 11.489.402,02	\$ 10.600.385,78	\$ 9.727.139,14	\$ 8.873.089,28	\$ 8.030.456,87	\$ 7.196.347,75	\$ 6.362.082,87	\$ 5.499.643,71	\$ 4.649.562,95	\$ 3.837.598,82	\$ 3.071.149,12	\$ 4.149.429,06	\$ 4.278.458,25	\$ 4.404.706,14	\$ 4.527.567,61
Adq.Act Operativos	\$ 12.666.520,00	\$ 13.424.212,02	\$ 13.600.488,68	\$ 13.767.015,78	\$ 13.949.312,48	\$ 14.150.805,95	\$ 14.363.716,87	\$ 14.585.151,08	\$ 14.806.429,54	\$ 14.999.533,71	\$ 15.204.996,28	\$ 15.448.575,49	\$ 15.737.669,12	\$ 19.321.813,18	\$ 23.034.986,42	\$ 26.874.407,56	\$ 30.836.690,17
Amortización Acumulada (MES)	\$ -	\$ 1.055.543,33	\$ 2.111.086,67	\$ 3.166.630,00	\$ 4.222.173,33	\$ 5.277.716,67	\$ 6.333.260,00	\$ 7.388.803,33	\$ 8.444.346,67	\$ 9.499.890,00	\$ 10.555.433,33	\$ 11.610.976,67	\$ 12.666.520,00	\$ 15.172.384,12	\$ 18.756.528,18	\$ 22.469.701,42	\$ 26.309.122,56
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 39.540.112,00	\$ 39.173.239,63	\$ 38.806.367,27	\$ 38.439.494,90	\$ 38.072.622,54	\$ 37.705.750,17	\$ 37.338.877,81	\$ 36.972.005,44	\$ 36.605.133,08	\$ 36.238.260,71	\$ 35.871.388,35	\$ 35.504.515,98	\$ 35.137.643,62	\$ 30.735.175,24	\$ 26.332.706,86	\$ 23.627.261,04	\$ 19.165.785,14
Maquinaria y Equipos	\$ 32.125.000,00	\$ 31.846.402,28	\$ 31.567.805,56	\$ 31.289.208,33	\$ 31.010.611,11	\$ 30.732.013,89	\$ 30.453.416,67	\$ 30.174.819,44	\$ 29.896.222,22	\$ 29.617.625,00	\$ 29.339.027,78	\$ 29.060.430,56	\$ 28.781.833,33	\$ 25.438.666,67	\$ 22.095.500,00	\$ 20.449.355,89	\$ 17.047.181,71
Muebles y enseres	\$ 7.415.112,00	\$ 7.326.836,86	\$ 7.238.561,71	\$ 7.150.286,57	\$ 7.062.011,43	\$ 6.973.736,29	\$ 6.885.461,14	\$ 6.797.186,00	\$ 6.708.910,86	\$ 6.620.635,71	\$ 6.532.360,57	\$ 6.444.085,43	\$ 6.355.810,29	\$ 5.296.508,57	\$ 4.237.206,86	\$ 3.177.905,14	\$ 2.118.603,43
<b>PASIVO</b>	\$ 30.237.720,46	\$ 43.758.715,67	\$ 45.728.852,10	\$ 45.424.381,25	\$ 47.125.465,86	\$ 46.735.975,96	\$ 48.430.198,80	\$ 47.568.366,09	\$ 49.161.934,98	\$ 47.853.186,46	\$ 49.166.223,22	\$ 48.376.993,29	\$ 39.711.010,91	\$ 88.556.963,76	\$ 71.587.266,53	\$ 64.672.369,62	\$ 59.323.019,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 10.237.720,46	\$ 23.758.715,67	\$ 25.728.852,10	\$ 25.424.381,25	\$ 27.125.465,86	\$ 26.735.975,96	\$ 28.430.198,80	\$ 27.568.366,09	\$ 29.161.934,98	\$ 27.853.186,46	\$ 29.166.223,22	\$ 28.376.993,29	\$ 29.711.010,91	\$ 88.556.963,76	\$ 71.587.266,53	\$ 64.672.369,62	\$ 59.323.019,00
Obligaciones Financieras	\$ 10.237.720,46	\$ 10.475.440,93	\$ 10.713.161,39	\$ 10.950.881,85	\$ 11.188.602,32	\$ 11.426.322,78	\$ 11.664.043,24	\$ 11.901.763,71	\$ 12.139.484,17	\$ 12.377.204,64	\$ 12.614.925,10	\$ 12.852.645,56	\$ 11.838.752,25	\$ 10.893.122,20	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Pagado	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
Interes Pagado	\$ 237.720,46	\$ 475.440,93	\$ 713.161,39	\$ 950.881,85	\$ 1.188.602,32	\$ 1.426.322,78	\$ 1.664.043,24	\$ 1.901.763,71	\$ 2.139.484,17	\$ 2.377.204,64	\$ 2.614.925,10	\$ 2.852.645,56	\$ 1.838.752,25	\$ 893.122,20	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto de Renta Por Pagar	\$ -	\$ 691.679,78	\$ 1.239.685,82	\$ 1.614.526,62	\$ 1.802.134,02	\$ 1.842.451,58	\$ 1.781.617,64	\$ 1.647.663,64	\$ 1.461.026,12	\$ 1.222.651,38	\$ 874.564,37	\$ 447.172,79	\$ 659.610,67	\$ 38.444.404,24	\$ 42.943.548,75	\$ 46.921.924,97	\$ 53.266.153,95
Otros Impuestos Por Pagar	\$ -	\$ 1.848.101,89	\$ 3.032.511,83	\$ 2.115.479,71	\$ 3.391.236,45	\$ 2.723.708,54	\$ 4.241.044,85	\$ 3.275.445,68	\$ 4.817.931,62	\$ 3.509.837,37	\$ 4.933.240,68	\$ 4.333.681,87	\$ 6.469.154,92	\$ 28.099.922,01	\$ 17.123.899,90	\$ 5.838.952,96	\$ 6.235.794,37
Pasivos Laborales	\$ -	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 11.119.515,33	\$ 11.519.817,88	\$ 11.911.491,68	\$ 12.292.659,42	\$ -
Dividendos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Porción LP Obligaciones Financieras	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Pasivos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 19.762.279,54	\$ 15.657.315,27	\$ 10.709.737,05	\$ 5.360.211,54	\$ 1.151.930,18	\$ 1.738.112,49	\$ 3.827.257,20	\$ 5.332.500,55	\$ 6.810.706,71	\$ 8.945.943,19	\$ 12.211.188,07	\$ 12.111.507,78	\$ 11.699.128,36	\$ 62.828.244,57	\$ 146.289.250,96	\$ 237.372.987,67	\$ 360.771.992,40
Capital Social	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estatutaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ocasional	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ 237.720,46	\$ 4.342.684,73	\$ 9.290.262,95	\$ 14.639.788,46	\$ 18.848.069,82	\$ 21.738.112,49	\$ 23.827.257,20	\$ 25.332.500,55	\$ 26.810.706,71	\$ 29.945.343,19	\$ 32.211.188,07	\$ 32.111.507,78	\$ 19.019.477,02	\$ 33.364.737,55	\$ 70.035.446,36	\$ 96.671.509,85
Utilidad del Ejercicio	-\$ 237.720,46	\$ 4.104.964,26	\$ 4.947.578,22	\$ 5.349.525,51	\$ 4.208.281,36	\$ 2.890.042,67	\$ 2.089.144,71	\$ 1.505.243,36	\$ 1.478.206,16	\$ 1.314.636,48	\$ 2.265.844,88	\$ 99.680,30	\$ 412.379,42	\$ 74.627.372,93	\$ 83.361.006,39	\$ 91.083.736,71	\$ 103.399.004,73

Ilustración 14. Estado de Situación Financiera.

Fuente: Elaboración propia (2017).



FLUJO DE CAJA DE TESORERÍA	AÑO 0	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	2019	2020	2021	2022
<b>Entradas</b>																	
Ventas de Contado	\$ -	\$ 30.286.772,00	\$ 27.718.763,00	\$ 26.219.325,00	\$ 28.687.302,00	\$ 31.736.194,00	\$ 33.564.383,00	\$ 34.872.093,00	\$ 34.822.598,00	\$ 30.382.636,00	\$ 32.354.100,00	\$ 38.315.903,00	\$ 45.500.493,00	\$ 422.570.968,52	\$ 456.159.672,93	\$ 489.144.489,31	\$ 522.701.161,28
Capital de los Accionistas	\$ 20.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos por Anticipo de Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Obligaciones Financieras	\$ 30.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nuevas Obligaciones Financieras a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 50.000.000,00</b>	<b>\$ 30.286.772,00</b>	<b>\$ 27.718.763,00</b>	<b>\$ 26.219.325,00</b>	<b>\$ 28.687.302,00</b>	<b>\$ 31.736.194,00</b>	<b>\$ 33.564.383,00</b>	<b>\$ 34.872.093,00</b>	<b>\$ 34.822.598,00</b>	<b>\$ 30.382.636,00</b>	<b>\$ 32.354.100,00</b>	<b>\$ 38.315.903,00</b>	<b>\$ 45.500.493,00</b>	<b>\$ 422.570.968,52</b>	<b>\$ 456.159.672,93</b>	<b>\$ 489.144.489,31</b>	<b>\$ 522.701.161,28</b>
<b>Salidas</b>																	
Compras de Contado	\$ -	\$ 10.343.364,66	\$ 9.465.527,64	\$ 8.951.718,10	\$ 9.789.255,03	\$ 10.831.449,53	\$ 11.459.634,63	\$ 11.897.471,65	\$ 11.887.267,31	\$ 10.372.811,47	\$ 11.045.359,29	\$ 13.086.902,19	\$ 15.541.154,56	\$ 142.190.813,71	\$ 150.637.442,84	\$ 158.263.562,25	\$ 165.994.469,81
Gastos Establecimiento	\$ -	\$ 9.104.960,70	\$ 8.558.069,90	\$ 8.238.745,14	\$ 8.764.332,83	\$ 9.413.633,91	\$ 9.802.970,45	\$ 10.081.464,25	\$ 10.070.923,65	\$ 9.125.376,19	\$ 9.545.225,00	\$ 10.814.868,23	\$ 12.553.319,81	\$ 122.561.759,52	\$ 131.781.258,05	\$ 143.218.223,38	\$ 147.321.998,50
Otros Gastos Operacionales Administrativos	\$ 7.856.800,00	\$ 565.285,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 990.574,70	\$ 1.026.235,38	\$ 1.061.127,39	\$ 1.095.083,46
Pago de Intereses Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.852.645,56	\$ 1.838.752,25	\$ 893.122,20	\$ -	\$ -
Pago de Capital Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ -	\$ -
Compra de Refrigerador	\$ 7.500.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Estufa 4 puestos	\$ 8.400.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Plancha Asadora	\$ 990.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Mesa de Trabajo	\$ 3.700.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Gramera	\$ 350.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Licuadora	\$ 1.140.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Lavavajilla	\$ 8.150.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Equipo de Cómputo	\$ 1.895.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Mesas y Sillas	\$ 4.875.132,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Lámparas Servicio	\$ 2.520.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Lámparas Cocina	\$ 19.980,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Activos de Operación	\$ 4.809.720,00	\$ 192.407,02	\$ 176.276,67	\$ 166.527,10	\$ 182.296,69	\$ 201.493,48	\$ 212.910,92	\$ 221.434,22	\$ 221.278,46	\$ 193.104,17	\$ 205.462,57	\$ 243.579,21	\$ 289.093,63	\$ 2.593.569,36	\$ 2.686.937,86	\$ 2.778.293,75	\$ 2.867.199,15
Total Adquisición de Activos	\$ 44.349.832,00	\$ 192.407,02	\$ 176.276,67	\$ 166.527,10	\$ 182.296,69	\$ 201.493,48	\$ 212.910,92	\$ 221.434,22	\$ 221.278,46	\$ 193.104,17	\$ 205.462,57	\$ 243.579,21	\$ 289.093,63	\$ 2.593.569,36	\$ 2.686.937,86	\$ 4.095.316,31	\$ 2.867.199,15
Pago de Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Impuesto de Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Otros Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 506.698,48	\$ 2.516.949,36	\$ 475.002,11	\$ 2.604.734,36	\$ 530.791,03	\$ 3.094.324,39	\$ 583.135,54	\$ 3.161.924,58	\$ 550.415,06	\$ 2.937.773,44	\$ 641.067,27	\$ 4.194.881,01	\$ 38.906.008,68	\$ 41.294.855,62	\$ 44.200.725,17
Pago de Pasivos Laborales	\$ -	\$ -	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 10.743.493,07	\$ 11.519.515,33	\$ 11.519.817,88	\$ 11.911.491,68
Pago de Obligaciones Financieras a Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 52.206.632,00</b>	<b>\$ 20.206.017,38</b>	<b>\$ 29.450.065,75</b>	<b>\$ 30.617.432,77</b>	<b>\$ 29.954.379,74</b>	<b>\$ 33.794.804,35</b>	<b>\$ 32.749.800,09</b>	<b>\$ 36.038.187,58</b>	<b>\$ 33.506.098,03</b>	<b>\$ 33.596.709,47</b>	<b>\$ 32.089.954,99</b>	<b>\$ 37.826.616,14</b>	<b>\$ 52.620.773,91</b>	<b>\$ 295.773.454,28</b>	<b>\$ 385.494.924,58</b>	<b>\$ 402.396.451,57</b>	<b>\$ 420.312.892,75</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL PERÍODO</b>	<b>-\$ 2.206.632,00</b>	<b>\$ 10.080.754,62</b>	<b>-\$ 1.731.302,75</b>	<b>-\$ 4.398.107,77</b>	<b>-\$ 1.267.077,74</b>	<b>-\$ 2.058.610,35</b>	<b>-\$ 814.582,91</b>	<b>-\$ 1.166.094,58</b>	<b>-\$ 1.316.499,97</b>	<b>-\$ 3.214.073,47</b>	<b>-\$ 264.145,01</b>	<b>-\$ 489.286,86</b>	<b>-\$ 7.120.280,91</b>	<b>\$ 126.797.514,23</b>	<b>\$ 70.664.748,35</b>	<b>\$ 86.748.037,74</b>	<b>\$ 102.388.268,53</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 2.206.632,00</b>	<b>\$ 7.874.122,62</b>	<b>\$ 6.142.819,87</b>	<b>\$ 1.744.712,10</b>	<b>\$ 477.634,36</b>	<b>-\$ 1.580.975,98</b>	<b>-\$ 766.393,08</b>	<b>-\$ 1.932.487,66</b>	<b>-\$ 615.987,68</b>	<b>-\$ 3.830.061,16</b>	<b>-\$ 3.565.916,15</b>	<b>-\$ 3.076.629,29</b>	<b>-\$ 10.196.910,19</b>	<b>\$ 116.600.604,04</b>	<b>\$ 187.265.352,39</b>	<b>\$ 274.013.390,13</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>-\$ 2.206.632,00</b>	<b>\$ 7.874.122,62</b>	<b>\$ 6.142.819,87</b>	<b>\$ 1.744.712,10</b>	<b>\$ 477.634,36</b>	<b>-\$ 1.580.975,98</b>	<b>-\$ 766.393,08</b>	<b>-\$ 1.932.487,66</b>	<b>-\$ 615.987,68</b>	<b>-\$ 3.830.061,16</b>	<b>-\$ 3.565.916,15</b>	<b>-\$ 3.076.629,29</b>	<b>-\$ 10.196.910,19</b>	<b>\$ 116.600.604,04</b>	<b>\$ 187.265.352,39</b>	<b>\$ 274.013.390,13</b>	<b>\$ 376.401.658,65</b>

Ilustración 16. Flujo de caja de tesorería.

Fuente: Elaboración propia (2017).

En las tres ilustraciones inmediatamente anteriores, se evidencia el comportamiento de la empresa respecto al valor de sus activos, pasivos, patrimonio, ingresos operacionales, pérdidas para el primer año de operación y utilidades para los siguientes periodos, además de cada una de las entradas y salidas de dinero del negocio. A continuación, se expone detalladamente cada uno de estos aspectos y la manera en cómo se llegó a estos resultados.

## 6.1. Supuestos de proyección

Los datos de operación establecidos como base para los cálculos son doce meses de trabajo, 26 días de trabajo al mes y 24 sillas de acuerdo a los estudios realizados en los numerales anteriores. En cuanto a la proyección de la demanda se refiere, se tomaron las Proyecciones de Datos Macroeconómicos de Bancolombia sobre indicadores como el Producto Interno Bruto (PIB) que expresa anualmente el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de Colombia (Banco de la República de Colombia, 2013) y el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en donde se mide la variación de precios de la canasta representativa de bienes y servicios consumidos por el país (Dane, 2008). Asimismo, la proyección de los gastos financieros está ajustada conforme al comportamiento esperado de la Tasa de Depósito de Término Fijo (DTF) que, siendo la tasa más utilizada en el sistema financiero, es empleada como referencia de lo que cuesta el dinero en Colombia (Banco de la República, s.f.).

Por otro lado, la proyección de los costos se estima anualmente de acuerdo a la proyección de los datos históricos del Índice de Precios al Productor (IPP) según el Dane, puesto que muestra la evolución de los precios de venta del productor correspondientes al primer canal de distribución de los bienes (Banco de la República de Colombia, 2013a). Esto permite ajustar el valor de las materias primas de acuerdo al comportamiento esperado de la economía nacional. Así pues, tanto los ingresos, como los costos y gastos proyectados, se encuentran ajustados de acuerdo a su naturaleza económica, con el fin de valorar el dinero en el tiempo correctamente durante los 5 años de proyección.

### 6.1.1. Consideraciones sobre la demanda proyectada y la proyección de los ingresos operacionales

Los ingresos operacionales se calcularon con base en la cuantificación de la demanda y el Índice de estacionalidad. De acuerdo a la cuantificación de la demanda hallada en el numeral 1.2.6, se estimó que los consumidores mensuales para el primer año de operación serán de 577, es decir, 23 clientes diarios, con la espera que vayan en aumento. El Índice de estacionalidad usado fue el otorgado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) para determinar qué meses tienen ventas más altas o más bajas para cuantificar exactamente la cantidad de platos vendidos durante los cinco años de proyección.

Cabe aclarar que debido a que aún no es un restaurante posicionado en el mercado, se espera captar el 50% de los clientes potenciales que arrojó la cuantificación de la demanda, es decir 7.060 personas para el año 0 (ver gráfico 1). Además, la proyección de los ingresos operacionales se vio afectada por el PIB y el IPC debido a que con el pasar de los años se espera que estos incrementen a la par de su demanda y sus costos. En el gráfico 2 se muestran las ventas mensuales del primer año de operación que oscilan entre \$24.000.000 como mínimo ingreso y \$42.000.000 como máximo ingreso.

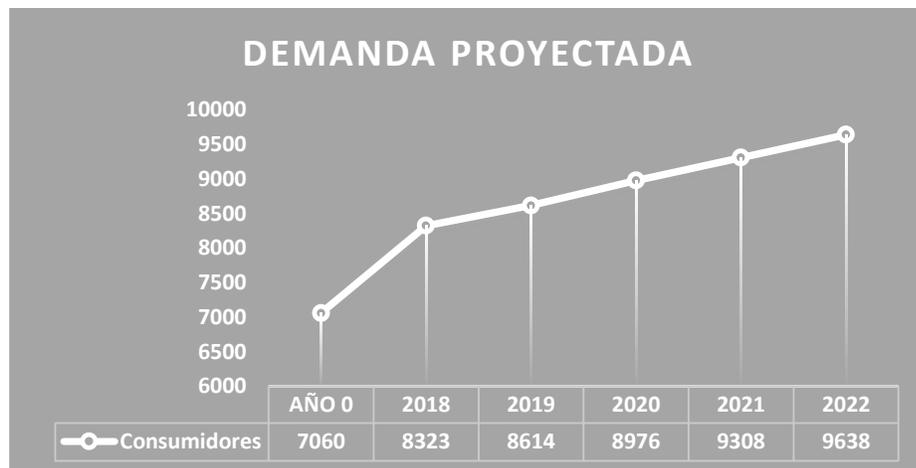


Gráfico 1. Demanda proyectada.  
Fuente: Elaboración propia (2017).

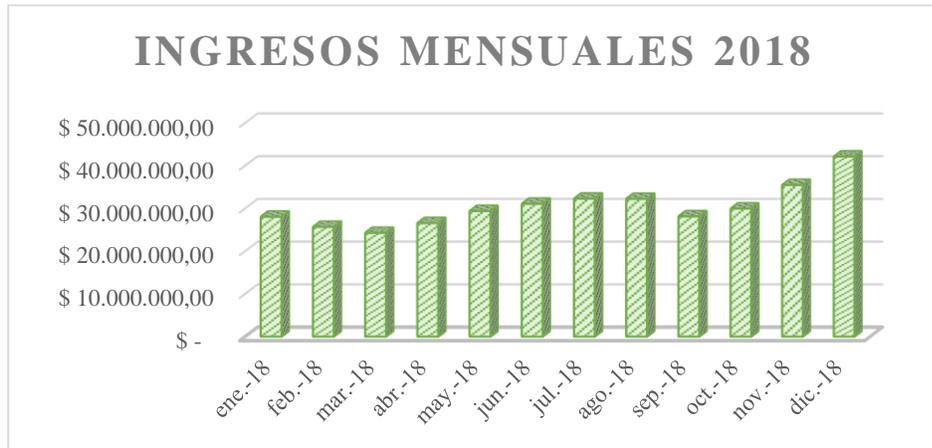


Gráfico 2. Ingresos operaciones mensuales año 2018.  
Fuente: Elaboración propia (2017).

### 6.1.2. Consideraciones sobre los costos y gastos

En primer lugar, se identificaron los procesos legales necesarios para realizar la constitución de la sociedad y su respectivo costo; además se estimaron los costos de la adecuación del local a través del estudio técnico y los gastos de mercadeo de acuerdo al plan de mercadeo. Lo anterior, para valorar los gastos pre-operativos ([ver anexo 12](#)) de la empresa correspondientes al año 0 que corresponden a \$7.856.800.

Seguidamente, se calculó la receta estándar de cada plato a partir de los ingredientes de cada preparación, las cantidades necesarias y sus costos para conocer su costo de venta y el precio de venta al consumidor ([ver anexo 6](#)). El costo de ventas surge a partir de las unidades de venta de cada plato y los requerimientos de cada materia prima para la elaboración del producto, se proyecta de acuerdo al IPP y el IPC de acuerdo con la naturaleza del costo durante los cinco años. A continuación se muestran los ingresos operacionales y el costo de materia prima correspondientes a cada año para demostrar como el restaurante logra suplir y superar el costo de materia prima con las ventas ([ver gráfico 3](#)).

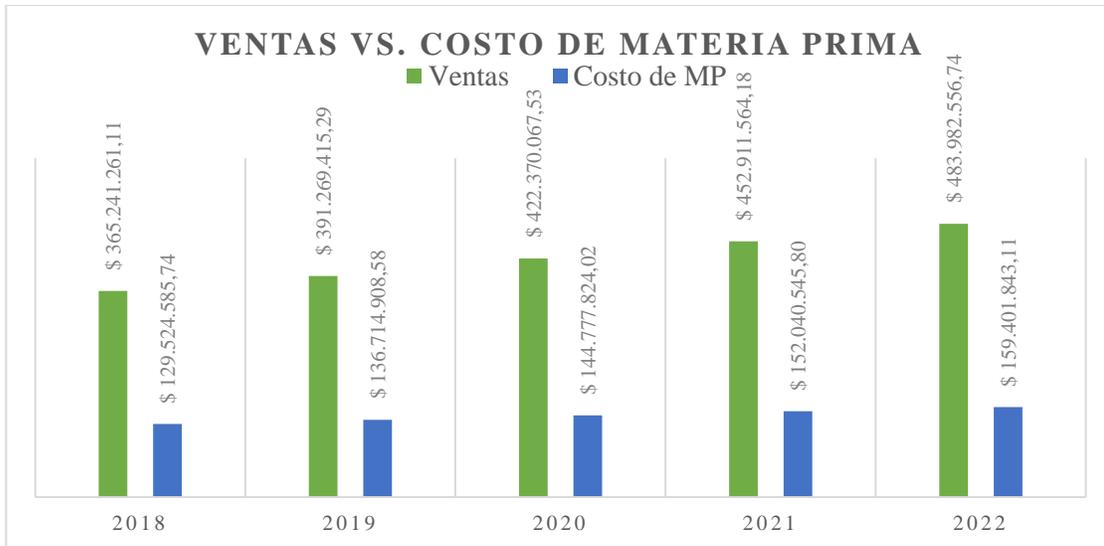


Gráfico 3. Proyecciones ingresos operacionales y costo de ventas.  
Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente, se cuantificó el costo de los activos requeridos para la operación del restaurante en cuanto a Maquinaria y Equipos en \$32.125.000 ([ver anexo 9](#)), los Muebles y Enseres en \$7.415.112 ([ver anexo 10](#)) y los Activos de Operación en \$4.809.720 ([ver anexo 11](#)). Con respecto a los dos primeros, se calculó su depreciación mediante el método de línea recta para conocer así las nuevas compras requeridas y su costo fue ajustado por el IPC anual. En cuanto a los Activos de Operación se estipuló su recuperación anual a través del criterio de Recuperación de Activos Operacionales (RAO) con una política de reposición del 50% de la compra afectado por la estacionalidad de cada mes, lo anterior debido a que su vida útil es menor a un año. De igual forma, su valor fue ajustado por el IPC durante la proyección.

En cuarto lugar, y de acuerdo al organigrama de la organización, se realizó el cálculo de la nómina teniendo en cuenta el salario base para cada cargo más la seguridad social, los parafiscales y las prestaciones. Estos valores fueron afectados por el incremento del IPC en cada año en donde el total de la nómina mensual para el año 0 será de \$10.310.454.

En la siguiente tabla 13 se puede evidenciar el salario mensual por cada cargo y en el [anexo 13](#) se encuentra ampliado cada uno de sus ítems.

**Tabla 13.**  
Nómina mensual por cargo año 0.

Nombre de los cargos	Nómina mensual		
<b>Gerente</b>	Salario base		\$ 2.000.000
	Seguridad Social		\$ 580.440
	Parafiscales		\$ 180.000
	Prestaciones		\$ 436.600
	# cargos	1	
	Total		
<b>Jefe de cocina</b>	Salario base		\$ 1.500.000
	Seguridad Social		\$ 435.330
	Parafiscales		\$ 135.000
	Prestaciones		\$ 327.450
	# cargos	1	
	Total		
<b>Auxiliar de cocina</b>	Salario base		\$ 850.000
	Seguridad Social		\$ 246.687
	Parafiscales		\$ 76.500
	Prestaciones		\$ 185.555
	# cargos	1	
	Total		
<b>Mesero</b>	Salario base		\$ 770.000
	Seguridad Social		\$ 223.469
	Parafiscales		\$ 69.300
	Prestaciones		\$ 168.091
	# cargos	2	
	Total		
<b>Steward</b>	Salario base		\$ 560.000
	Seguridad Social		\$ 162.523
	Parafiscales		\$ 50.400
	Prestaciones		\$ 122.248
	# cargos	1	
	Total		
<b>TOTAL NÓMINA</b>			<b>\$ 10.310.454</b>

Fuente: Elaboración propia (2017).

En quinto lugar, se hallaron los gastos operacionales y administrativos para cada uno de los años, comprendidos por los gastos directos de operación, mercadeo, servicios públicos, mantenimiento y administración, los cuales poseen una participación establecida según Acodres con respecto a las ventas. Sumado a lo anterior, se encuentra el pago de contribución a Sayco y Acinpro, el alquiler del inmueble, el mantenimiento de la página web oficial, las muestras de cortesía establecidas en el plan de mercadeo, las mejoras al local para el año 2020 y el gasto en motores de búsqueda que dan una cifra global de \$7.943.500. Estos gastos fueron afectados por el incremento del IPC durante los cinco años de proyección (ver tabla 14).

**Tabla 14.**  
Gastos operacionales y administrativos (% / ventas)

<b>GASTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS</b>	
Gastos Directos de Operación	5%
Contribución Sayco y Acinpro	\$ 243.500
Mercadeo	3%
Servicios públicos	6%
Mantenimiento y Limpieza	4%
Generales de Administración	5%
Alquiler	\$ 2.500.000
Página Web	\$ 200.000
Muestras de Cortesía	\$ 600.000
Mejoras Local	\$ 800.000
Motores de búsqueda	\$ 3.600.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

En sexto lugar, se identificaron los impuestos que según la naturaleza de la empresa se deben pagar: el Impuesto de Renta de acuerdo a la Reforma Tributaria del 2016, el Impuesto al Consumo con base en el Estatuto Tributario, el Impuesto de Industria y Comercio (ICA) y el Impuesto de Avisos y Tableros con base en el acuerdo 014 de 2012 de Villa de Leyva y la Contribución Fiscal a la Promoción del Turismo de acuerdo al Fondo Nacional de Turismo. Se identificó para cada uno de ellos su base gravable, su tarifa y su momento de pago. Estos porcentajes se mantienen a lo largo de la proyección de acuerdo a cada una de sus normas.

## 6.2. Inversión inicial y financiamiento

Una vez determinado el valor de los activos y los gastos pre-operativos, se estableció la estructura de capital del restaurante en donde los accionistas serán responsables de realizar Aportes de Capital correspondientes al 40% es decir, \$20.000.000.

El 60% restante es de \$30.000.000 y se conseguirá a través de la adquisición de Obligaciones Financieras. Se seleccionó como entidad de fomento para la adquisición del crédito al Banco de Desarrollo Empresarial (Bancoldex) ya que posee una modalidad específica para créditos microempresariales y empresas en etapa temprana con una tasa de DTF (E.A) +3,8 puntos básicos. La indexación de los puntos a la tasa se realiza en nominal trimestre anticipado y, posteriormente, se convierte a E.A. El monto fue de \$30.000.000 durante tres años que fue cancelado con cuotas variables y abonos a capital iguales anuales. La tabla 15 muestra el comportamiento del crédito adquirido.

**Tabla 15.**  
Comportamiento crédito adquirido

Fecha	Año 0					
<b>Monto</b>	\$ 30.000.000					
<b>Plazo</b>	3 años					
<b>Abonos a capital</b>	\$ 10.000.000					
<b>Tasa</b>	DTF (E.A) + 3,8					
	Tasa	Cuota	Abono a capital	Causación intereses mensual	Intereses pagados	Saldo
<b>Año 0</b>	10,20%	\$ -	\$ -	\$ 237.720,5	\$ -	\$ 30.000.000,00
<b>2018</b>	9,51%	\$12.852.645,56	\$ 10.000.000	\$ 1.838.752,2	\$2.852.645,6	\$ 20.000.000
<b>2019</b>	9,19%	\$11.838.752,25	\$ 10.000.000	\$ 893.122	\$1.838.752,2	\$ 10.000.000
<b>2020</b>	8,93%	\$10.893.122,20	\$ 10.000.000	\$ -	\$ 893.122,2	\$ -
Sumatoria causación	\$ 5.584.520					
Sumatoria pago intereses	\$ 5.584.520					

Fuente: Elaboración propia (2017).

La Política de distribución de utilidades se determina a través de los porcentajes destinados a la Reserva Legal, Ocasional, Estatutaria y la repartición de Dividendos.

### **6.3. Indicadores financieros**

Con base en los valores calculados en los estados financieros se hallaron los indicadores de actividad, liquidez, estructura y rentabilidad para analizar financieramente a la empresa.

#### *Indicadores de actividad*

- La rotación de sillas en el restaurante para el primer año de operación es de 0,9 lo que quiere decir que se está desaprovechando el espacio ya que este indicador relaciona el número de clientes y la disponibilidad total mensual del lugar. Afortunadamente sube hasta 1,08 para el año 2022, lo que muestra una mejor gestión ya que en total están pasando 1,08 clientes por cada asiento (ver ilustración 17).
- Debido a que en el restaurante todas las ventas son de contado la Rotación de Cartera en días es de 0, por la inexistencia de cuentas por cobrar a clientes. Se mantendrá de esta manera durante los cinco años (ver ilustración 17).
- La organización estableció como política que la materia prima comprada será la materia prima consumida inmediatamente, a razón de que son productos altamente perecederos. Es por esta razón que la Rotación de Inventarios en días es de 0 (ver ilustración 17).
- La razón de que la Rotación de Proveedores sea 0 es que en el mercado real los proveedores de vegetales, frutas y carnes venden su mercancía de contado por lo que no es posible tener cuentas por pagar a proveedores (ver ilustración 17).

ACTIVIDAD:	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022	COMPORTAMIENTO
Rotación sillas	0,94	0,97	1,00	1,02	1,05	1,08	
Rotación de Cartera (Días)		0	0	0	0	0	
Rotación de Inventario (Días)		0	0	0	0	0	
Rotación de Proveedores (Días)		0	0	0	0	0	
Ciclo de Conversión de Efectivo (Días)		0	0	0	0	0	
Rotación del Activo Total (Veces)	0	13,04	2,58	1,94	1,50	1,21	

Ilustración 17. Indicadores de actividad.

Fuente: Elaboración propia (2017).

### Indicadores de liquidez

- La Razón Corriente para el año 0 indica que el restaurante tiene por cada peso de su activo 1,02 pesos para respaldar su deuda de corto plazo (Gerencie, s.f.). Este indicador se incrementa hasta 6,79 para el año 2022, lo que quiere decir que la compañía aumenta considerablemente su capacidad de pago durante los cinco años, principalmente por el aumento constante del disponible y el cumplimiento oportuno de sus obligaciones financieras y laborales| (ver ilustración 18).
- La Prueba Ácida indica la capacidad de pago de sus pasivos en el corto plazo excluyendo los inventarios. Debido a que este tipo de negocio no posee inventarios reflejados en el Estado de Situación Financiera, su comportamiento es igual al de la Razón Corriente (ver ilustración 18).
- Villa Orgánica reflejó una Prueba de Liquidez Inmediata adecuada ya que se incrementó a partir del año 1 de 0,12 a 6,71 para el año 2022. Es decir que para este último año, la empresa tendrá 6,71 pesos de su disponible para pagar un peso de su deuda. Esto es así ya que es un indicador que relaciona el disponible contra el pasivo corriente y con el pasar de los cinco años la empresa logra adquirir mayor disponible con el que podría responder inmediatamente a su deuda (ver ilustración 18).

- El Capital de Trabajo encierra a aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido, el restaurante posee un valor negativo para el primer año de operación, debido a que la adquisición y pago de las obligaciones financieras son mayores a los activos durante este periodo. Sin embargo, para el año 2 la empresa necesitará \$45.429.187 para cubrir sus necesidades de insumos, materia prima, mano de obra y reposición de activos. Este aumentará a \$337.657.041 para el año 2022 (ver ilustración 18).

LÍQUIDEZ:	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022	COMPORTAMIENTO
Razón Corriente (Veces)	1,02	0,22	1,52	2,90	4,59	6,79	
Prueba Ácida Inventarios (Veces)	1,02	0,22	1,52	2,90	4,59	6,79	
Prueba Líquidez Inmediata (Veces)	-0,22	0,12	1,47	2,84	4,52	6,71	
Capital de Trabajo Contable	\$ 222.168 -\$	24.476.769	\$ 45.429.187	\$ 134.100.316	\$ 228.828.013	\$ 337.657.041	
Capital de Trabajo Contable Operativo (KTNO)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Ilustración 18. Indicadores de liquidez.

Fuente: Elaboración propia (2017).

### Indicadores de estructura

- La organización posee un Endeudamiento Total del 60,48% para el año 0 debido a que la participación de los pasivos totales es mayor frente a los activos totales. Este indicador muestra un comportamiento decreciente alcanzando un 14,06% para el año 2022 (ver ilustración 19).
- Villa Orgánica posee una Concentración del Pasivo de 33,86% para el año 0, cuya participación aumenta al 75,88% en el año 2018 y para los últimos cuatro años alcanza el 100% ya que es una empresa que ha concentrado la mayor parte de sus pasivos en la parte corriente. Esto es así porque la mayoría de sus pasivos están compuestos por pasivos corrientes y la única participación en la parte no corriente es el préstamo a Bancoldex que únicamente dura tres años (ver ilustración 19).

- La relación Deuda/Capital para el año 0 es de 153% debido a la adquisición del crédito. Para el primer año de operación se evidencia un resultado negativo debido a que en este periodo el restaurante presenta pérdidas. Afortunadamente es un indicador que muestra una considerable normalización y disminución, lo que refleja un correcto manejo de los compromisos con los acreedores ya que para el año 2022, únicamente el 17,41% del patrimonio está comprometido con acreedores (ver ilustración 19).
- El Endeudamiento Financiero indica el peso del pasivo financiero, tanto de corto como de largo plazo, dentro de los pasivos totales. Para este caso, es de 66,93% para el año 0 y evidencia un decrecimiento considerable hasta el 0% en el año 2020 ya que en este año debe ser pagado en su totalidad (ver ilustración 19).
- Siendo el EBIT la utilidad neta antes de impuestos más los gastos financieros, es decir los intereses del crédito, y el EBITDA la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, para el caso de Villa Orgánica son indicadores que demuestran un constante crecimiento como lo evidencia la ilustración 19.
- Con base en el punto anterior, se halló la Cobertura de Intereses con EBIT. Para el primer año de operación es de 2 veces y crece a un 129 para el siguiente año. Esto indica que la empresa posee una excelente posibilidad de pagar su deuda con la utilidad antes de impuestos. La Cobertura de Intereses con EBITDA muestra un aumento para el año 2019 de 0 a 134 veces (ver ilustración 19).

ESTRUCTURA:	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022	COMPORTAMIENTO
Endeudamiento Total (%)	60,48%	98,43%	53,51%	30,58%	20,16%	14,06%	
Concentración del Pasivo (%)	33,86%	75,88%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Relación Deuda/Capital (%)	153,01%	6273,37%	115,12%	44,06%	25,25%	16,35%	
Endeudamiento Financiero (%)	66,93%	52,68%	23,83%	0,00%	0,00%	0,00%	
EBIT	\$ -	-\$ 10.957.441,44	\$ 115.292.345,38	\$ 127.679.789,21	\$ 139.427.653,72	\$ 158.132.654,45	
EBITDA	\$ -	-\$ 1.745.253,06	\$ 119.694.813,76	\$ 132.082.257,59	\$ 143.450.122,10	\$ 162.594.130,36	
Cobertura de Intereses con EBIT (Veces)	0 -	2	129				
Cobertura de Intereses con EBITDA (Veces)	0 -	0	134				

Ilustración 19. Indicadores de estructura.

Fuente: Elaboración propia (2017).

### Indicadores de rentabilidad

- El Margen Bruto involucra la utilidad bruta sobre las ventas. Para la organización, este margen tiene un comportamiento ascendente en donde aumentó de 47,80% para el año 2018 a 65,29% para el quinto año de proyección (ver ilustración 20).
- El Margen Operacional refleja la solidez de los ingresos operacionales de la compañía. Incluso tras descontar los gastos operacionales muestra un margen positivo y creciente ya que logra incrementar de un -3% en el 2018 a 32,67% en el 2022. Este comportamiento se explica a través del incremento constante de las ventas y muestra la capacidad de la compañía para generar utilidad tras causar sus gastos operacionales (ver ilustración 20).
- El Margen Neto muestra la rentabilidad de las ventas frente a la utilidad neta de cada periodo y en el caso de estudio aumentó a 21,56% en el último año (ver ilustración 20).
- El ROE es la rentabilidad financiera de la compañía, relacionando las ventas netas sobre el patrimonio para así estimar el retorno de los accionistas frente a los fondos invertidos. Este indicador muestra un fuerte crecimiento para el año 2018, ya que aumenta de un valor negativo a 99,13% en el año 2019. Sin embargo, en los tres años siguientes este disminuye a 29,25% (ver ilustración 20). Dicho decrecimiento está asociado a la política de repartición de

utilidades donde los accionistas no repartirán dividendos en el periodo de proyección, para lograr con esto el incremento del valor del patrimonio de la empresa.

- El ROA muestra la rentabilidad de los activos frente a las ventas netas del periodo. En el caso de Villa Orgánica, muestra un valor negativo para el primer año de operación de -45,35% y este aumenta para el siguiente año en 46,8%. Sin embargo, esta rentabilidad decrece hasta 25,14% para el año 2022 (ver ilustración 20).

RENTABILIDAD:	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022	COMPORTAMIENTO
Margen Bruto (%)		47,80%	63,02%	63,79%	64,67%	65,29%	
Margen Operacional (%)		-3,00%	29,47%	30,23%	30,78%	32,67%	
Margen Neto (ROS) (%)		-5,23%	19,30%	19,95%	20,32%	21,56%	
ROE (%)	-1,20%	-2890,32%	99,13%	52,53%	36,45%	29,25%	
ROA (%)	-0,48%	-45,35%	46,08%	36,46%	29,10%	25,14%	

Ilustración 20. Indicadores de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia (2017).

## 6.4. Evaluación Financiera

### 6.4.1. Punto de Equilibrio

Es indispensable identificar las ventas mínimas requeridas anualmente para que Villa Orgánica alcance su punto de equilibrio en donde no pierda ni gane. Para este cálculo se clasificaron los costos fijos y variables de la operación que afecten la producción. Así las cosas, la venta mínima para el primer año debe ser de \$55.257.462 y aumenta para el año 2022 a \$59.853.466. El gráfico 3 muestra que si bien para el primer año de operación no se alcanza este punto, para los siguientes años sí se logra obtener.



*Gráfico 3.* Punto de equilibrio y utilidad neta en pesos.  
Fuente: Elaboración propia (2017).

#### 6.4.2. Flujo de caja libre de la empresa

Con el fin de medir la capacidad financiera de la empresa se construyó el Flujo de caja libre (FCL) para conocer si Villa Orgánica posee los flujos de caja suficientes para cubrir su deuda y repartir dividendos, una vez que se hayan deducido los pagos obligatorios como el pago a proveedores y la adquisición de activos (Lorenzana, 2013). Siendo esto así, la firma no logra obtener flujos de caja libres para los dos primeros años, pero afortunadamente a partir del tercer año de operación sí se logran flujos de caja libre positivos que cierran en \$114.204.709.61 para el año 2022 (ver ilustración 21).

	AÑO 0	2018 py	2019 py	2020 py	2021 py	2022 py
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE FIRMA</b>						
+ EBIT	\$	-	26.348.119,88	\$ 113.964.899,37	\$ 126.304.555,14	\$ 138.005.661,69
+ DA	\$	-	9.212.188,38	\$ 4.402.468,38	\$ 4.402.468,38	\$ 4.461.475,90
= EBITDA	\$	-	17.135.931,50	\$ 118.367.367,75	\$ 130.707.023,52	\$ 142.028.130,07
- EBIT * Tx	\$	-	659.610,67	\$ 38.444.404,24	\$ 42.943.548,75	\$ 46.921.924,97
= Flujo de caja operativo	\$	-	17.795.542,17	\$ 79.922.963,51	\$ 87.763.474,77	\$ 95.106.205,09
- Inversiones	\$	39.540.112,00	-	659.610,67	-	37.784.793,57
+ Var KTNO	\$	-	-	659.610,67	-	37.784.793,57
+ Var CXC	\$	-	-	-	-	-
CXC	\$	-	-	-	-	-
+ Var Inventarios	\$	-	-	-	-	-
- Var CXP Operativas	\$	-	-	659.610,67	-	37.784.793,57
CXP Operativas	\$	-	-	-	-	-
Tx	\$	-	-	659.610,67	-	38.444.404,24
+ Capex	\$	39.540.112,00	-	-	-	-
Compra	\$	39.540.112,00	-	-	-	-
Venta	\$	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Libre Firma</b>	<b>-\$</b>	<b>39.540.112,00</b>	<b>-\$</b>	<b>17.135.931,50</b>	<b>\$ 117.707.757,08</b>	<b>\$ 92.262.619,28</b>
					<b>\$ 99.084.581,32</b>	<b>\$ 114.204.709,61</b>

Ilustración 21. Flujo de caja libre.  
Fuente: Elaboración propia (2017).

### 6.4.3. Costo Promedio Ponderado de Capital

Se calculó el Costo Promedio Ponderado del Capital o WACC, que es un valor acertado y útil ya que permite conocer la tasa de descuento que se utilizará para descontar los flujos de caja futuros. Para conocer su valor, se identificó la participación de los pasivos de la compañía dentro de los activos con el costo de la deuda financiera a través de un promedio ponderado de cada uno de los pasivos y su tasa (KD). Sumado a esto, se estimó la participación del patrimonio dentro de los activos y el costo de los fondos propios que será lo que los accionistas esperan recibir de rentabilidad (KE) (Empresa Actual, 2016). De acuerdo a las proyecciones realizadas para cada uno de los años, el WACC para el primero año es de 3,37% y aumenta hasta 13,96% para el último año de proyección (ver ilustración 22).

	AÑO 0	2018 py	2019 py	2020 py	2021 py	2022 py
<b>Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)</b>						
Kd	10%	9%	17%	22%	27%	33%
KD		6%	11%	15%	18%	22%
KE		12,60%	12,60%	12,60%	12,60%	12,60%
<b>WACC</b>		<b>3,37%</b>	<b>11,95%</b>	<b>13,30%</b>	<b>13,70%</b>	<b>13,96%</b>

Ilustración 22. Costo Promedio Ponderado de Capital WACC.  
Fuente: Elaboración propia (2017).

#### 6.4.4. Valor de la Firma

Con base en el Flujo de caja libre de la firma y el WACC, se halló el valor de la empresa hoy. Para conocer este valor, se parte de la premisa de que Villa Orgánica tendrá un continuo crecimiento posterior a los cinco años de proyección, siendo este el valor de continuidad: \$1.042.078.189,71 que descontado con el WACC del año correspondiente arroja el valor de Villa Orgánica hoy que es de \$881.508.452 (ver ilustración 23).

	AÑO 0	2018 py	2019 py	2020 py	2021 py	2022 py
<b>VALOR DE LA FIRMA</b>						
Flujo de Caja Libre Firma	-\$ 39.540.112,00	-\$ 17.135.931,50	\$ 117.707.757,08	\$ 92.262.619,28	\$ 99.084.581,32	\$ 114.204.709,61
WACC		3,37%	11,95%	13,30%	13,70%	13,96%
Gradiente PIB						3,00%
	<b>Valor Hoy</b>				<b>Valor de Continuidad</b>	
Valor de Villa Orgánica	\$ 881.508.452	\$ 969.235.037,52	\$ 967.303.563,08	\$ 1.003.683.859,31	\$ 1.042.078.189,71	

Ilustración 23. Valor de la firma.

Fuente: Elaboración propia (2017).

#### 6.4.5. Tasa Interna de Retorno

Con base en los Flujos de Caja libre de la empresa, se encontró una Tasa Interna de Retorno (TIR) para el proyecto de 104%, siendo esta la tasa efectiva anual de los rendimientos futuros esperados para la inversión inicial (Economipedia, 2015). Su alto valor evidencia que es un restaurante con una alta rentabilidad.

#### 6.4.6. Relación Costo Beneficio

Con el fin de determinar si el proyecto genera realmente un beneficio, se realizó un cotejo entre el costo de la inversión inicial y el valor de la compañía hoy. Se encontró que por cada peso sacrificado en la inversión inicial, el restaurante generará \$22,29 pesos de beneficio.

#### 6.4.7. Valor Económico Agregado

Es necesario evaluar el Valor Económico Agregado (EVA) de la compañía ya que este cálculo nos permite conocer si la empresa está generando valor después de cubrir el costo de la

deuda y el costo de los fondos propios. Para esto, se relacionan las utilidades del ejercicio menos los activos de la empresa por el WACC. En el caso de Villa Orgánica, es una empresa que no genera valor para el primer año de operación debido a las pérdidas presentadas durante este periodo. Sin embargo, a partir del segundo año de operación, logra generar valor. Esta generación se mantiene en crecimiento durante los siguientes años gracias a la política de no repartición de dividendos en los primeros años de operación (ver ilustración 24).

EVA			-\$	32.405.749	\$	56.532.284	\$	54.385.335	\$	49.711.280	\$	47.548.452
Utilidad del ejercicio	-\$	237.720,46	-\$	31.461.407,90	\$	74.627.372,93	\$	83.361.006,39	\$	91.083.736,71	\$	103.399.004,73
Activos totales	\$	50.000.000,00	\$	28.011.882,54	\$	151.485.208,34	\$	217.876.517,49	\$	302.045.357,30	\$	400.095.011,40

Ilustración 24. Valor Económico Agregado (EVA)

Fuente: Elaboración propia (2017).

#### 6.4.8. Periodo de Recuperación de la Inversión

Si bien ya se estipuló que el proyecto es viable y que se recibirán beneficios en el futuro, a través del cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) se estimó el tiempo exacto en que el negocio recuperará su inversión inicial. Con base en los flujos proyectados para Villa Orgánica, el PRI hallado fue de 1,33, lo que quiere decir que el negocio con respecto a sus Flujos de Caja Libre recupera su inversión en un año, tres meses y veintinueve días (ver ilustración 25).

Periodo de Recuperación de la Inversión												
Períodos (n)	0		1		2		3		4		5	
Flujo	-\$	39.540.112	-\$	17.135.932	\$	117.707.757	\$	92.262.619	\$	99.084.581	\$	114.204.710
$(1+i)^{-n}$		1,00		0,93		0,86		0,79		0,73		0,68
$(1+i)^{-n} * \text{Flujo}$	\$	-	-\$	15.854.859	\$	100.766.091	\$	73.078.525	\$	72.614.731	\$	77.438.572
Saldo PRI	\$	39.540.112	\$	55.394.971	-\$	45.371.120	-\$	118.449.645	-\$	191.064.376	-\$	268.502.948
<b>PRI</b>	<b>1,33</b>											
Años	1											
Meses	3,96											
Días	28,80											

Ilustración 25. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Fuente: Elaboración propia basado en Vanegas (2017).

## CONCLUSIONES

A la luz de todo lo anterior, se concluye que al finalizar la realización del plan de negocios de la creación de un restaurante orgánico en el municipio de Villa de Leyva, que ofrezca comida orgánica, saludable, variada y proveniente de proveedores certificados, se cumplió a cabalidad con el objetivo general del proyecto, con los cinco objetivos específicos que encerraban la identificación de la demanda y la oferta, el diseño de la estructura organizacional, definir las estrategias competitivas y determinar la proyección financiera y con la metodología descrita. Efectivamente, con respecto a la metodología elegida en un principio, la información recolectada y analizada a lo largo de este trabajo se concretó en el modelo Canvas del [anexo 14](#).

El documento presenta todas las dimensiones necesarias para establecer y desarrollar el establecimiento ya que el plan de negocios sirvió como herramienta y guía para la futura creación de un restaurante orgánico en Villa de Leyva. Además, la planeación ayudó a determinar las fortalezas y debilidades del proyecto para desarrollar el negocio de la forma más apropiada y eficiente posible.

A través del estudio de mercado realizado durante el proyecto, se logra resaltar el crecimiento del sector gastronómico en Colombia y su importancia en la oferta turística del municipio de Villa de Leyva. Asimismo, por medio del análisis de las encuestas, fue posible determinar que la población analizada sí presenta interés en una oferta gastronómica más nutritiva y saludable para el cuerpo humano y más responsable con el ambiente. Esta población se ve compuesta en su mayor parte por turistas internacionales, por lo que el negocio debe adoptar un enfoque que ellos consideren atractivo, con una música internacional, un personal bilingüe y platos internacionales y no solo típicos del país. Además es importante considerar el poder adquisitivo alto de esta demanda, para mejorar la rentabilidad del restaurante.

Gracias a la descripción del negocio se estableció la misión, visión, objetivos y estructura organizacional más apropiada y adecuada para un negocio del sector gastronómico enfocado al servicio acorde a su demanda potencial y el tamaño establecido.

De igual manera, se logró determinar ciertos aspectos para la puesta en marcha del proyecto tales como los medios de publicidad mediante los cuales se buscará llegar al mercado objetivo. Para este caso específico, el estudio permitió concluir la importancia del voz a voz y de la promoción por redes sociales y la web en general, para aumentar la visibilidad del negocio y así atraer una mayor demanda.

Además de centrar la estrategia en la producción de alimentos orgánicos por medio de un portafolio de productos adecuado y exquisito, es indispensable la implementación de otros factores como la iluminación, la música y una decoración acorde al concepto del restaurante. Esto para proveer una experiencia atractiva para los comensales que se fundamente en el disfrute de una buena comida en torno a una buena conversación y que aumente de igual forma, la rotación del negocio. Sumado a lo anterior, la ubicación del establecimiento cerca a la plaza central de Villa de Leyva es una decisión estratégica que permite aprovechar el mayor flujo de turistas.

Por último, se debe considerar como un aspecto primordial la proyección del restaurante Villa Orgánica S.A.S ya que en conjunto con los análisis de la oferta y la demanda, la descripción general del negocio, de sus productos y servicios, el plan de mercadeo y el estudio técnico, permitió evaluar si la puesta en marcha del proyecto es viable o no en términos financieros.

Este análisis financiero reunió todos los aspectos seleccionados para el restaurante y los cuantificó, arrojando resultados que demostraron como punto fuerte la coincidencia en la factibilidad financiera en materia de rentabilidad y generación de valor para los accionistas. Lo anterior, debido a la obtención de Flujos de Caja Libre a partir del tercer año de operación, al valor positivo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y del Valor de la firma hoy, la generación de beneficios superiores al costo de inversión inicial, la creación de Valor Económico Agregado (EVA) y a la recuperación total de la inversión en un periodo no superior a dos años (PRI).

## REFERENCIAS

- Acodrés (2013). *Normas Técnicas Sectoriales del Sector Gastronómico*. Recuperado de <http://acodres.com.co/normatividad/>
- Acodrés. (2017). *Operación de Restaurantes*. [archivo PDF]
- Agencia Internacional para el Estudio del Cáncer [IARC] (20 de marzo de 2015). *IARC Monographs Volume 112: evaluation of five organophosphate insecticides and herbicides*. [archivo PDF] Recuperado de <http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/graphics/2015/general/MonographVolume112.pdf>
- Alcaldía de Villa de Leyva. (20 de noviembre de 2012). *Nuestro Municipio, Información general*. Recuperado de [http://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. (1ª.ed; Trad. J.L. Chávez). México: Pearson Educación.
- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres). (2013). *Operación de restaurantes en Colombia*. Quinta edición. [Archivo PDF]
- Banco de Desarrollo Empresarial (Bancoldex). (2017). *Tasas de interés para entidades orientadas al crédito microempresarial y crédito para empresas en etapa temprana*. Recuperado de [https://www.bancoldex.com/documentos/809\\_Tasas\\_novigilados.pdf](https://www.bancoldex.com/documentos/809_Tasas_novigilados.pdf)
- Banco de la República (s.f.). *PIB trimestral a precios corrientes grandes ramas de actividad económica*. [archivo Excel]. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Banco de la República de Colombia. (2013) *¿Qué es el producto interno bruto?* Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Banco de la República de Colombia. (2013a). *Índice de precios del productor (IPP)*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/ipp>
- Banco de la República de Colombia. (s.f.). Depósito de Término Fijo. Recuperado de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/deposito\\_de\\_termino\\_fijo](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/deposito_de_termino_fijo)
- Bancolombia. (2017). *Proyecciones económicas de mediano plazo*. [Archivo PDF]

- Baz, F. (2015). *Elecciones orgánicas: una tendencia que se afianza cada vez más*. Recuperado de <http://www.labioguia.com/notas/elecciones-organicas-una-tendencia-que-se-afianza-cada-vez-mas>
- BBC Mundo (31 de agosto de 2012). *Cómo el ambiente de un restaurante nos hace comer más*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/08/120831\\_comida\\_ambiente\\_restaurante\\_men.shtml](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/08/120831_comida_ambiente_restaurante_men.shtml)
- Bonilla, L.C. (22 de febrero de 2016). *El mercado gastronómico en Colombia. Volar*. Recuperado de <http://revistavolarcolombia.com/estilo-de-vida/negocios-estilo-de-vida/el-mercado-gastronomico-en-colombia/>
- Buitrago, V. (2017). *Geografía Cultural de Boyacá: Provincia de Ricaurte, Departamento de Boyacá*. Recuperado de [http://www.boyacacultural.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=106&Itemid=103](http://www.boyacacultural.com/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=103)
- Camacho, M. (2014). *Chía, quinua y amaranto, una moda saludable*. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/tendencia-de-alimentos-sanos/14866300>
- Cámara de Comercio de Tunja (12 de abril de 2012). *Sedes Cámara de Comercio de Tunja*. Recuperado de <http://www.ccomerciotunja.org.co/contenido.php?s=2>
- Cámara de Comercio de Tunja (s.f.). *Cómo registrar su empresa*. Recuperado de <http://www.ccomerciotunja.org.co/contenido.php?s=47>
- Cámara de Comercio de Tunja (s.f.). *Registro Nacional de Turismo*. Recuperado de <http://www.ccomerciotunja.org.co/contenido.php?s=82>
- Cámara de Comercio e Industria de Madrid. (2016). *Planes estratégicos, Estrategias de promoción*. Recuperado de <http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=2&idsubmenu=6&idapartado=4>
- Capetillo, V. (23 de abril de 2013). *La importancia de crear un ambiente propicio para tus clientes y rentable para tu restaurante*. Recuperado de <http://marketingderestaurantes.com/TipsRestaurantes/la-importancia-de-crear-un-ambiente-propicio-para-tus-clientes-y-rentable-para-tu-restaurante/>

Certification of Environmental Standards Colombia [Ceres Colombia]. (2012). *Agricultura Orgánica*. Recuperado de [http://cerescolombia-cert.com/?page\\_id=81](http://cerescolombia-cert.com/?page_id=81)

Chef and Sommelier (15 de abril de 2016). *¿Cómo influye la música en un restaurante?* Recuperado de <http://www.chefandsommelier.es/como-influye-la-musica-en-un-restaurante/>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª.ed.; Trad. C.L. Chávez & E.L. Montaña). México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Codex Alimentarius. (2016). *Normas internacionales de los alimentos, Acerca del Codex*. Recuperado de <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/es/>

Colprensa. (26 de abril de 2017). Corte Constitucional prohíbe volver a la aspersión aérea de glifosato. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/colombia/corte-constitucional-prohibe-volver-a-la-aspersion-aerea-de-glifosato.html>

Conciencia eco (21 de diciembre de 2012). *Top 10 de canciones sobre medioambiente*. Recuperado de <http://www.concienciaeco.com/2012/12/21/top-10-de-canciones-sobre-medioambiente/>

Confidencial Colombia (9 de junio de 2016) *¿Hacia dónde va el sector gastronómico en Colombia?* Recuperado de <http://confidencialcolombia.com/es/1/economia/23545/%C2%BFHacia-d%C3%B3nde-va-el-sector-gastron%C3%B3mico-en-Colombia.htm>

Congreso de Colombia. (5 de diciembre de 2008) Ley 1258. DO: 47.194.

Corzo, A. (14 de abril de 2015). “Glifosato puede causar cáncer”: OMS. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/elmundo/glifosato-puede-causar-cancer-oms-articulo-555075>

Dane. (s.f.) *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

Decoración Para Todo (2017). *Decoración Para Restaurantes*. Recuperado de <http://decoracionparatodo.com/restaurantes/>

Del Toro, R. (2017). Beneficios de los Alimentos Orgánicos. *My Protein*. Recuperado de <http://www.myprotein.es/thezone/nutricion/beneficios-alimentos-organicos/>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). (2008). *Índice de Precios al Consumidor -IPC- Base 2008*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane]. (14 de octubre de 2016b). *Cuentas Nacionales Departamentales de Colombia*. [archivo Excel]. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane]. (18 de marzo de 2016a.). *Cuentas Nacionales Anuales*. [archivo Excel]. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane]. (abril de 2002). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas. Revisión 3 adaptada para Colombia*. [archivo PDF]. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/publicaciones/CIIU\\_rev3.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/publicaciones/CIIU_rev3.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane]. (marzo de 2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia*. [archivo PDF]. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Dane]. (s.f.) *Cuentas Económicas - Cuentas Nacionales Anuales*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>
- Discovery (29 de junio de 2016). *¿Qué tipo de música es adecuado para tu bar o restaurante?* Recuperado de <https://www.gediscovery.edu.pe/blog/musica-adecuada-bar-restaurante/>
- Drucker, P. (2010). *The Practice of Management*. Estados Unidos. Editorial Epub Edition.
- Dunn-Georgiou, E. (2002). *Everything you need to know about organic foods*. (1a. ed.). United States of America, New York: Editorial The Rosen Publishing Group, Inc. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=MTktNSO9BRwC&printsec=frontcover&dq=organic+food&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=organic%20food&f=false](https://books.google.com.co/books?id=MTktNSO9BRwC&printsec=frontcover&dq=organic+food&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=organic%20food&f=false)

Economiapedia. (2015). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Ecoticias. (2017). *Breve historia de la alimentación ecológica*. Recuperado de <http://www.ecoticias.com/especial-alimentos-ecologicos-2016/115561/Breve-historia-alimentacion-ecologica>

Empresa Actual. (2016). *Qué es el WACC y para qué sirve*. Recuperado de <http://www.empresaactual.com/el-wacc/>

Entrepreneur (2017). *Cómo usar los colores en Marketing*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/262456>

EnVilladeLeyva. (5 de junio de 2013). *Museo “El Fósil” Monquirá*. Recuperado de <http://envilladeleyva.com/ck15-hacer-y-comer/ck24-museos-y-atracciones/museo-el-fosil-monquirá/>

Esterski, J. (s.f.). *La importancia de la decoración en restaurantes pequeños*. Recuperado de <http://restaurantelleno.com/decoracion-para-restaurantes-pequenos.html>

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. (Decimocuarta edición). Librería “El Ateneo” Editorial. Buenos Aires, Argentina. Pedro Garcia S.A.

Feyma Industrias del Mobiliario (s.f). *La importancia del mobiliario en bares y restaurantes*. Recuperado de <http://www.feyma.com/noticia-20-la-importancia-del-mobiliario-en-bares-y-restaurantes>

Finca Raíz (2017). *Local En Venta - Villa De Leyva El Fossil*. Recuperado de <https://www.fincaraiz.com.co/local-en-venta/villa-de-leyva/fossil-det-2663582.aspx>

Floor Planner (2017). *Crea planos de forma sencilla*. Recuperado de <https://floorplanner.com/>

Fondo Nacional de Turismo. (2017). *Base para liquidar la contribución parafiscal*. [Archivo PDF]

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2015) *¿Qué es la agricultura orgánica?* Recuperado de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq1/es/>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2015) *¿Qué son los productos orgánicos certificados?* Recuperado de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/>

Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2009). *Glossary on Organic Agriculture*. Recuperado de <http://www.fao.org/organicag/oag-glossary/en/>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2016) *¿Qué beneficios ambientales produce la agricultura orgánica?* Recuperado de <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/es/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (s.f.). *Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación.* Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm>
- Forero, V. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal “Primero Villa de Leyva 2016 - 2019”.* Recuperado de [www.villadeleyva-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Programagobierno/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202016%20-%202019.pdf](http://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Programagobierno/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202016%20-%202019.pdf)
- Fullana, M. (21 de abril de 2015). Música a favor del ambiente. Recuperado de <https://www.elnuevodia.com/entretenimiento/musica/lista/musicaafavordelambiente-2037314/>
- Garre, E. (02 de noviembre 2016). *Cuida la elección de sillas en tu restaurante.* Recuperado de <http://www.ehosa.es/cuida-la-eleccion-de-sillas-en-tu-restaurante/>
- Garzón, D. (16 de junio de 2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. *La República.* Recuperado de [http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes\\_266206](http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206)
- Gastronomía & Cia. (2014). *Infografía sobre la historia del movimiento de los alimentos orgánicos.* Recuperado de <https://gastronomiaycia.republica.com/2014/12/26/infografia-sobre-la-historia-del-movimiento-de-los-alimentos-organicos/>
- Gerencie.com (s.f.). *Razón Corriente.* Recuperado de: <https://www.gerencie.com/razon-corriente.html>
- Giménez, R. (2014). *Diseño de Servicios ¿Qué es el BluePrint y para qué sirve?* Recuperado de <https://www.clavei.es/blog/2014/disenio-de-servicios-que-es-el-blueprint-y-para-que-sirve/>
- Gómez, J.I. (10 de agosto de 2017). Emprendedor, ¿cuál es tu modelo de negocios? *Dinero.com.* Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/emprendedor-cual-es-tu-modelo-de-negocios-por-jorge-gomez/248439>

- González, A. (2012). *Proceso de abastecimiento*. Recuperado de <https://prezi.com/y4krtj6aeidc/proceso-de-abastecimiento/>
- Google Mi Negocio (s.f.). *Consigue que tu negocio aparezca en Google sin costo*. Recuperado de <https://www.google.com/intl/es-419/business/>
- Grüner, H; Metz, R; & Gil, A. (2005). *Procesos de cocina*. (Trad. A. González). Madrid, España: Ediciones Akal. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=tiEvxK2eRdcC&pg=PA16&dq=procesos+de+un+restaurante&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=procesos%20de%20un%20restaurante&f=false](https://books.google.com.co/books?id=tiEvxK2eRdcC&pg=PA16&dq=procesos+de+un+restaurante&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=procesos%20de%20un%20restaurante&f=false)
- Grupo Bancolombia. (2017). *Proyecciones económicas de mediano plazo*. [Archivo PDF]
- Hernández, R.; Fernández, C.; & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª.ed.). México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskisson, R.E. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: conceptos y casos*. (7ª.ed) México D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Igua F.C. (s.f.). *Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015. “Marcamos la diferencia: Juventud, Compromiso, Trabajo y Transparencia.”* [archivo PDF]. Recuperado de [villadeleyva-boyaca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%202012-2015.pdf](http://villadeleyva-boyaca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Desarrollo%202012-2015.pdf)
- Instituto de Estudios Superiores en Dirección de Empresas [IESDE] (09 de noviembre de 2012). *El Modelo Canvas de Alexander Osterwalder*. Recuperado de <http://iesde.blogspot.com.co/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>
- Instituto Nacional de Salud (28 de abril de 2015). *Apreciaciones al informe emitido por la IARC y su potencial impacto en el uso del herbicida glifosato en Colombia*. [archivo PDF] Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/IA/INS/reporte-iarc-herbicida-glifosato.pdf>
- Jaramillo, F.J. (2009). Tamaño apropiado de muestra para obtención de conclusiones válidas en una investigación. *Lupa Empresarial Edición 09*. [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/96>

- Jardín Orgánico. (s.f.). *Tarta de Frambuesas*. Recuperado de <http://www.jardinorganico.com.ar/?pag=receta&id=69&titulo=tarta%20de%20frambuesas>
- Joserrago. (2017). *Cocinas y licuadoras industriales: Productos*. Recuperado de <http://joserrago.com.co/productos>
- Kasriel-Alexander, D. (2017). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017. *Euromonitor International*. [archivo PDF].
- La Barra. (2011). *Programa de Gobierno pondrá la gastronomía colombiana en boca de todos*. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-45/actualidad-45/Programa-de-Gobierno-pondra--a-la-gastronomia-colombiana-en-boca-de-todos.htm>
- La Canasta. (2016). *Nuestros productos*. Recuperado de <http://la-canasta.org/mi-canasta/>
- Las tendencias en el mercado mundial de orgánicos 2015. (11 de febrero de 2015). *Proexpansión*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/1147-las-tendencias-en-el-mercado-mundial-de-organicos-2015>
- Liwanag, L. (2017). Un herbicida probablemente cancerígeno en nuestros parques y alimentos. *Greenpeace España*. Recuperado de <https://secured.greenpeace.org/espana/es/Que-puedes-hacer-tu/Ser-ciberactivista/glifosato/>
- Lorenzana, D. (2013). *¿En qué consiste el flujo de caja libre?* Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-flujo-de-caja-libre>
- Marroquín, E. (s.f.). *Año 2025: Macrotendencias*. [archivo PDF]
- Martínez, H. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. (1a. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=FNtOLTYrftEC&printsec=frontcover&dq=RESPONSABILIDAD+SOCIAL+EMPRESARIAL&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPR ESARIAL&f=false](https://books.google.com.co/books?id=FNtOLTYrftEC&printsec=frontcover&dq=RESPONSABILIDAD+SOCIAL+EMPRESARIAL&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPR ESARIAL&f=false)
- Mayo, E. (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*. (Volume VI). Londres, Inglaterra. Editorial Routledge.

- McCarthy B, Murphy, L. (2013). *Who's buying organic food and why? Political consumerism, demographic characteristics and motivations of consumers*. Vol. 9. Australia: TM Studies. Recuperado de [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84582013000100011&lng=en&tlng=en#?](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582013000100011&lng=en&tlng=en#?)
- Mercado Negro (16 de diciembre de 2016). *6 tips para escoger el tipo de música adecuada en tu restaurante*. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/831200-6-tips-para-escoger-el-tipo-de-musica-adecuada-en-tu-restaurante>
- Merino, M. & Pérez, J. (2008). Definición de modelo de negocio. *Definición.de*. Recuperado de <https://definicion.de/modelo-de-negocio/>
- Mi Villa de Leyva. (s.f.). *Guía de Restaurantes en Villa de Leyva*. Recuperado de <http://www.mivilladeleyva.com/restaurantes>
- Mi Villa de Leyva. (s.f.). *Restaurante Savia*. Recuperado de <http://www.mivilladeleyva.com/content/restaurante-savia-villa-de-leyva>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (19 de agosto de 2015). *NTS - Establecimientos gastronómicos*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=1395>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Definición tamaño empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=2761>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2 de noviembre de 2012). Decreto 2270.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (15 de mayo de 2015) *Consejo Nacional de Estupefacientes aprueba suspensión de fumigaciones con glifosato*. Boletín de Prensa No 114 de 2015. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Consejo-Nacional-de-Estupefacientes-aprueba-suspension-de-fumigaciones-con-glifosato.aspx>
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de administración, casos y prácticas*. (2ª.ed) México: Editorial Trillas.
- Naghi, M. (2000). *Metodología de la investigación*. (2ª.ed.) México D.F, México: Editorial Limusa S.A.
- National Intelligence Council. (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. [archivo PDF]. Recuperado de: <https://globaltrends2030.files.wordpress.com/2012/11/global-trends-2030-november2012.pdf>

Natuorgánicos (2016a). *Amandaris*. Recuperado de <http://www.natuorganicos.com/acercade/amandaris/>

Natuorgánicos (2016b). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.natuorganicos.com/>

Negocios más rentables (2017). *El Marketing y la importancia del Color*. Recuperado de <http://www.masideasdenegocio.com/marketing/marketing-la-importancia-del-color/>

OLX Colombia (2017). *Se traspasa auténtica pizzería restaurante italiano en el centro de Villa de Leyva*. Recuperado de <https://villadeleyva.olx.com.co/se-traspasa-autentica-pizzeria-restaurante-italiano-en-el-centri-de-villa-de-leyva-iid-924213333>

Orgánicos Villa Aurora (2014a). *Quiénes Somos, Qué Hacemos y En Qué Creemos*. Recuperado de <http://www.ova.com.co/#!our-story/cjg9>

Orgánicos Villa Aurora (2014b). *Nuestros Productos*. Recuperado de <http://www.ova.com.co/#!mercado-virtual/c1o5o>

Osorio, E. (24 de noviembre de 2014). *Cualidades de un buen mesero*. Recuperado de <http://cualidadesdeunbuenmesero.blogspot.com.co/>

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelo de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (Trad. L. Vásquez). Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado de [http://www.caliye.net/precitye/08PRCT/basico/4/pdf/43OsterwalderPigneur2011Generacion\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio.pdf](http://www.caliye.net/precitye/08PRCT/basico/4/pdf/43OsterwalderPigneur2011Generacion_de_modelos_de_negocio.pdf)

Placeres Orgánicos. (s.f.a). *Berenjenas asadas*. Recuperado de <https://www.placeresorganicos.com/receta-de-berenjenas-asadas/>

Placeres Orgánicos. (s.f.b). *Filete Marinado con Espárragos*. Recuperado de <https://www.placeresorganicos.com/filete-con-esparragos/>

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/7161786/Admon-1-Unidad-3-Michael-Porter-Estrategia-Competitiva-Cap-I-II-y-VIII>

Presidente de la Republica de Colombia. (1989). *Estatuto Tributario Nacional, Decreto 624 de 1989*. Recuperado de [www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=6533](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=6533)

ProColombia. (2014). *Alimentos orgánicos y exóticos, lo más demandado en Alimentec*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/multimedia/video/alimentos-organicos-y-exoticos-lo-mas-demandado-en-alimentec>

¿Qué significa modelo de negocio? (27 de marzo de 2017). *Emprendedores.es*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/que-significa-modelo-de-negocio>

Ramírez, M.A. (9 de marzo de 2016). *La gastronomía como sector innovador*. *Portafolio*.

Recuperado de <http://blogs.portafolio.co/raddar/2016/03/09/la-gastronomia-como-sector-innovador/>

Redacción Salud (27 de abril de 2015) Minsalud recomienda suspender aspersion de glifosato para erradicar cultivos ilícitos. *El Espectador*. Recuperado de

<https://www.elespectador.com/noticias/salud/minsalud-recomienda-suspender-aspersion-de-glifosato-er-articulo-557378>

Redacción Salud (27 de abril de 2015) Minsalud recomienda suspender aspersion de glifosato para erradicar cultivos ilícitos. *El Espectador*. Recuperado de

<https://www.elespectador.com/noticias/salud/minsalud-recomienda-suspender-aspersion-de-glifosato-er-articulo-557378>

Restaurante Savia. (2016a). *La Huerta*. Recuperado de

<http://www.restaurantesavia.com/#!huertas/c1jeb>

Restaurante Savia. (2016b). *La Alacena*. Recuperado de:

<http://www.restaurantesavia.com/#!services/c1xfb>

Restaurante Savia. (2016c). *La Carta*. Recuperado de:

<http://www.restaurantesavia.com/#!events/cwi>

Riley, P.; Cotter, J.; Contiero, M. & Watts, M. (junio de 2011) Tolerancia a herbicidas y cultivos transgénico. Por qué el mundo debería estar preparado para abandonar el glifosato.

*Greenpeace*. [archivo PDF] Recuperado de

<http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/report/2011/bosques/informe-glifosato-espa%c3%b1ol-v2.pdf>

Rodríguez, A. (1984). *El diseño de la investigación*. Bogotá D.C, Colombia: Universidad

Externado de Colombia.

Saavedra, M. (12 de junio de 2016). *12% creció el sector gastronómico en 2015*. *El Mundo*.

[http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/12\\_crecio\\_el\\_sector\\_gastronomico\\_en\\_2015.php#.WKDRdvL3jJY](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/12_crecio_el_sector_gastronomico_en_2015.php#.WKDRdvL3jJY)

Sánchez, N. (08 de abril de 2010). *5 ventajas de comer alimentos orgánicos*. Recuperado de

<https://www.veoverde.com/2010/04/5-ventajas-de-comer-alimentos-organicos/>

- Sandoval, C. (1997). *Investigación cualitativa*. Bogotá D.C, Colombia: CORCAS Editores Ltda.
- Secretaría de Hacienda de Villa de Leyva. (2012). *Estatuto de rentas, Acuerdo 014 de 2012*.  
[Archivo PDF]
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, (23 de diciembre de 1997). Decreto n° 3075. Diario oficial 43.205 de diciembre 31 de 1991.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, (24 de mayo de 2002). Decreto n°60. Diario Oficial 44.686 del 24 de Mayo de 2002.
- Silvia, S. (11 de abril de 2015). Hora de ponerle fin al glifosato. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/hora-de-ponerle-fin-al-glifosato-articulo-554471>
- Superintendencia de Sociedades (2013). *Balance General 2012 Sirem*. [archivo Excel].  
Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>
- Superintendencia de Sociedades (2014). *Balance General 2013 Sirem*. [archivo Excel].  
Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>
- Superintendencia de Sociedades (2015). *Balance General 2014 Sirem*. [archivo Excel].  
Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>
- Superintendencia de Sociedades (2016). *Balance General 2015 Sirem*. [archivo Excel].  
Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>
- Tatyana, D. (2013). *Estrategias básicas de promoción de negocios en redes sociales*.  
Recuperado de: <http://tatyanaoyna.com/estrategias-basicas-de-promocion-de-negocios-en-redes-sociales/>
- Taylor, F. (1987). *Principios de la Administración Científica. (Décima edición)*. Librería “El Ateneo” Editorial. Buenos Aires, Argentina. Pedro Garcia S.A.
- Torres, G. & Castellanos, S. (2015). *Guía Gastronómica de Villa de Leyva y sus alrededores*.  
Recuperado de <http://www.guiagastronomicavilladeleyva.com/index.htm>
- Torres, G. (2015). *Presentación*. En Guía Gastronómica de Villa de Leyva y sus alrededores.  
Recuperado de <http://www.guiagastronomicavilladeleyva.com/PRESENTACION.htm>

- TripAdvisor. (2015). *Restaurante Savia*. Recuperado de [http://www.tripadvisor.co/Restaurant\\_Review-g676524-d3644631-Reviews-Restaurante\\_Savia-Villa\\_de\\_Leyva\\_Boyaca\\_Department.html](http://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g676524-d3644631-Reviews-Restaurante_Savia-Villa_de_Leyva_Boyaca_Department.html)
- TripAdvisor. (2015). *Restaurantes en Villa de Leyva*. Recuperado de [http://www.tripadvisor.co/Restaurants-g676524-Villa\\_de\\_Leyva\\_Boyaca\\_Department.html](http://www.tripadvisor.co/Restaurants-g676524-Villa_de_Leyva_Boyaca_Department.html)
- Varela, R., Gómez, L., Vesga, R., Pereira, F. (2013). *Dinámica Empresarial Colombiana, Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Recuperado de <file:///C:/Users/Oscar/Documents/Downloads/din%C3%A1mica-empresarial-colombiana.pdf>
- Villa Viva Vive (15 de mayo de 2013). *Beatriz Arjona: La tertulia sustentable y la vida sustentable*. Recuperado de <http://www.escriitoresyperiodistas.com/NUMERO02/beatriz.html>
- Vive.in (15 de octubre de 2010). *Villa de Leyva desde sus sabores*. Recuperado de [http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/articulos\\_restaurantes/octubre2010/ARTICULO-PRINTER\\_FRIENDLY-VPRINTER\\_FRIENDLY-8132749.html](http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/articulos_restaurantes/octubre2010/ARTICULO-PRINTER_FRIENDLY-VPRINTER_FRIENDLY-8132749.html)
- Westbrook, G. (7 de noviembre de 2012). 10 Global Macro Trends for the Next Five Years. *Euromonitor*. Recuperado de <http://blog.euromonitor.com/2012/11/10-global-macro-trends-for-the-next-five-years.html#sthash.8jZLbD7L.dpuf>