

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE DEDICADO A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMPANADAS DEL MUNDO**

**PAULA ROSALES RENDÓN
CAROLINA VELÁSQUEZ VELÁSQUEZ**



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2016**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANTE DEDICADO A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMPANADAS DEL MUNDO**

**PAULA ROSALES RENDÓN
CAROLINA VELÁSQUEZ VELÁSQUEZ**

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Administrador

Hernán Darío Cortés Pérez

Magister en Ingeniería Administrativa



**UNIVERSIDAD EIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2016**

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres por todo el acompañamiento, comprensión y apoyo que nos han brindado en estos años de carrera y a lo largo de nuestra vida.

A nuestro director de tesis, Hernán Darío Cortés, por su compromiso y tiempo dedicado en el desarrollo de este plan de trabajo.

A la EIA por permitirnos desarrollar nuestra idea y por todas las experiencias y conocimientos transmitidos en estos años.

A todos aquellos que directa o indirectamente hicieron parte de la realización de este trabajo y de nuestra carrera, gracias por creer en nosotros y en nuestra idea.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
1. PRELIMINARES.....	14
1.1 JUSTIFICACIÓN	14
1.2 Objetivos del proyecto	16
1.2.1 Objetivo General:.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos:	16
1.3 Antecedentes	16
1.4 Marco de referencia.....	19
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	23
3. DESARROLLO DEL PROYECTO	27
3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	27
3.1.1 Análisis del macro ambiente.....	27
3.1.2 Análisis del ambiente competitivo.....	32
3.1.3 Identificación de los factores críticos de éxito	53
3.2 MODELO DE NEGOCIO	54
3.2.1 Segmento de Clientes	54
3.2.2 Propuesta de Valor.....	54
3.2.3 Canales	55
3.2.4 Relación con el cliente.....	55
3.2.5 Fuentes de Ingreso.....	56
3.2.6 Actividades Clave	56
3.2.7 Recursos clave.....	57
3.2.8 Alianzas Clave.....	57
3.2.9 Estructura de Costo.....	57

3.3	RESUMEN EJECUTIVO.....	58
3.3.1	ESTRATEGIA DE MERCADEO	58
3.3.2	ANALISIS TECNICO - OPERATIVO.....	63
3.3.3	ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	79
3.3.4	FINANCIERO	88
3.3.5	IMPACTO DEL PROYECTO	102
3.3.6	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	102
4.	CONCLUSIONES.....	106
5.	RECOMENDACIONES.....	109
	BIBLIOGRAFÍA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	111
	ANEXO 1: ENCUESTA.....	119
	ANEXO 2: EMPANADA ITALIANA	124
	ANEXO 3: EMPANADA BELGA	125
	ANEXO 4: CARTA VELVET	126

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Plantilla Modelo Canvas.....	22
Tabla 2: Matriz Estratégica Jerárquica de Gyoza.....	39
Tabla 3: Modelo de negocio, Canvas.....	54
Tabla 4: Proyección Ventas	62
Tabla 5: Empanada Rusa	63
Tabla 6: Empanada Uruguaya	64
Tabla 7: Empanada Italiana	65
Tabla 8: Empanada Colombiana.....	66
Tabla 9: Empanada Árabe	67
Tabla 10: Empanada Japonesa	68
Tabla 11: Localización	75
Tabla 12: Tecnología requerida	76
Tabla 13: Dotación.....	76
Tabla 14: Materias primas e insumos	77
Tabla 15: Gastos de nómina.....	85
Tabla 16: Gastos Fijos.....	86
Tabla 17: Costos asociados.....	88
Tabla 18: Supuestos económicos	89
Tabla 19: Impuestos	89
Tabla 20: Escenario base	90
Tabla 21: Escenario Pesimista.....	90
Tabla 22: Escenario Optimista.....	90
Tabla 23: Ventas mes a mes 2017	91
Tabla 24: Activos Fijos.....	92

Tabla 25: Costo por unidad.....	93
Tabla 26: Empanada rusa.....	93
Tabla 27: Empanada Uruguaya	94
Tabla 28: Empanada Colombiana.....	94
Tabla 29: Empanada Italiana	95
Tabla 30: Empanada Árabe	95
Tabla 31: Empanada Japonesa	96
Tabla 32: WACC.....	98
Tabla 33: Estado de resultados	100
Tabla 34: Resultados Financieros.....	100
Tabla 35: Balance General	101
Tabla 36: Plan de implementación.....	104

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1: Encuesta, pregunta 1.....	41
Ilustración 2: Encuesta, Pregunta 3.....	42
Ilustración 3. Encuesta, pregunta 2.....	42
Ilustración 4: Encuesta, pregunta 4.....	43
Ilustración 5: Encuesta, pregunta 5.....	44
Ilustración 6: Encuesta, pregunta 6.....	44
Ilustración 7: Encuesta, pregunta 7.....	45
Ilustración 8: Encuesta, pregunta 8.....	46
<i>Ilustración 9: Encuesta, pregunta 9.....</i>	<i>47</i>
Ilustración 10: Encuesta, pregunta 10.....	47
Ilustración 11: Encuesta, pregunta 11.....	48
Ilustración 12: Encuesta, pregunta 12.....	48
Ilustración 13: Encuesta, pregunta 13.....	49
Ilustración 14: Encuesta, pregunta 14.....	49
Ilustración 15 :[Imagen Empanada Rusa] Recuperado de http://www.imujer.com/gourmet/2007/03/30/receta-de-una-empanada-rusa	63
Ilustración 16:[Imagen Empanada Uruguaya] Recuperado de : http://www.recetasgratis.net/Receta-de-Empanadas-uruguayas-receta-11992.html	64
Ilustración 17: [Imagen Empanada Árabe] Recuperado de: http://comerciolavapies.com/index.jsp?t=tapa&id=8	67
Ilustración 18: [Imagen Empanada Japonesa] Recuperado de: http://organicempire.com.au/recipe/vegetable-gyoza/	68
Ilustración 19: Proceso básico Gyoza	72
Ilustración 20:Estructura Organizacional.....	81

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta.....	119
Anexo 2 : Empanada Italiana.....	124
Anexo 3: Empanada Belga.....	125
Anexo 4: Carta Velvet.....	126

LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1: Muestra poblacional.....	24
Ecuación 2: WACC.....	97
Ecuación 3: WACC 2.....	97
Ecuación 4: Re.....	97
Ecuación 5: Be.....	98

RESUMEN

En la actualidad el sector gastronómico, ha ido creciendo tanto en la ciudad de Medellín como en Colombia, y que este, sigue teniendo nichos sin atender, ya que los gustos de cada persona son diferentes y además que es un sector que se ha visto beneficiado por la tendencia de arriesgarse a probar nuevos sabores y a abandonar la cotidianidad. Así mismo, se observa que cada vez las familias u individuos están cocinando menos en el hogar y están optando por ir a restaurantes ya que se vuelve un sitio de dispersión y de compartir con quien se desee, es por esto, que en este trabajo de grado se presenta el estudio realizado para evaluar la viabilidad del restaurante dedicado a la producción y comercialización de empanadas del mundo en la ciudad de Medellín, que busca cambiar el concepto de lo tradicional. El estudio se hace a través de un plan de negocios que busca evidenciar los factores que pueden influir en la ejecución de este.

Para cumplir el objetivo anterior, se comienza con el estudio de mercado, donde se encuentra que se cuenta con competencia, en la cual se ha evidenciado que, a pesar de ofrecerse productos similares, no se encuentra con un negocio que cumpla con las mismas características planteadas para el éxito en este segmento. Además, se observa a través del estudio legal, que la mayor restricción con la que se cuenta es el tema de sanidad, que es de obligatorio cumplimiento por cualquier negocio de bebidas o alimentos, y que está bien especificado, lo que facilita para los interesados en este sector, efectuar lo necesario. En el ámbito organizacional, se encuentra que los cargos que se necesitan no deben cumplir con especificaciones muy estrictas, lo que facilita la búsqueda de personal, a excepción del chef, que se requiere que sea un especialista en cocina y es el que pone el sello al restaurante. A su vez, en el estudio técnico, se encuentra que la localización es un aspecto crítico de decisión, pues al ser un concepto innovador, se necesita que este en un lugar visible y llamativo para que la gente se atreva probarlo.

Finalmente, a partir de la ejecución del estudio financiero, se determina que el proyecto planteado es viable para los inversionistas, ya que basado en un horizonte de 5 años se obtiene una TIR de 29%; considerada una cifra ampliamente superior a las exigencias de estos, y un VNA de \$70.326.799; que al ser positivo significa que el proyecto es rentable y se puede ejecutar.

Palabras clave: Empanadas, gastronomía, cultura, internacional, tradicional, restaurante, plan de negocio.

ABSTRACT

Lately, the hospitality industry has been highly increasing, both at Medellin city and Colombia in general; that this sector still has unattended issues since every person's taste is different and besides it's a sector that has been benefited from the tendency to risk and taste new flavors to run away from ordinary life. Likewise, it is observed that families or individuals are cooking less at their homes and preferred to go out to restaurants who have become places of scattering and sharing with whomever they want. That's why in this undergraduate thesis will be presented a research developed to evaluate the viability of the restaurant dedicated to the production and commercialization of Empanadas of the world, located at Medellin, that looks forward to transform the traditional concept. The study it's made through a business plan which seeks to show the factors that could influence in its implementation.

With the aim to achieve the desired objective, its starts by analyzing the market, where it is found that they have competition, however it has been showed that, nevertheless the products they offer are quite similar, it doesn't exist a business that fulfills the same characteristics proposed for success in this segment. Additionally, it is observed throughout the legal study that the mayor restriction that they have it's a sanitation subject, mandatory for every food or beverage business, that is well specified, which benefits the people who is interested at this sector to effectuate the required to accomplish it. At the organizational matters, it is found that jobs that are required do not have strict specifications, which eases the personal recruitment, except the chef who requires being a cuisine specialist and who gives the restaurants distinction. At the same time with the technical study it is discovered that the localization it's a critical factor, as being an innovative concept it's important to be at an effective, busy and visible place where people dares to try it.

Finally, with the financial analysis, it can be concluded that the project proposed is viable for the investors, since based on the next 5 years' horizon, a 29% of IRR, (largely superior to their demands) and a NPV of \$70.326.799 can be obtained. This means that the project is profitable and can be implemented.

Key words: Empanadas, gastronomy, culture, international, restaurant, business plan

INTRODUCCIÓN

El sector gastronómico en el país, ha ido creciendo en los últimos años, incluso en el 2015 creció un 3,5%, llegando a abrir de 15 a 20 restaurantes mensuales en Colombia; y encontrándose que se tiene público para todos los gustos (Confidencial Colombia, 2016), teniendo así una amplia gama de opciones para aquellos que buscan a través de este, encontrar una oportunidad de negocio que les permita ser emprendedores, que es lo que les apasiona, e incursionar en un sector que día a día va sorprendiendo al consumidor y va llamando más su atención.

En el presente trabajo de grado, se pretende realizar un plan de negocios para un restaurante dedicado a la preparación y comercialización de empanadas del mundo; analizando la viabilidad y las probabilidades de éxito en Medellín. Para esto se estudiará la situación actual del sector, considerando los ámbitos políticos, ambientales, tecnológicos, económicos y legales, de manera que se pueda concluir si es un momento apto de entrada y si los factores externos favorecen la entrada del negocio. En caso de no hacerlo, mirar si es factible iniciar el negocio a pesar de los problemas que se puedan presentar, o si por el contrario es mejor esperar a que se normalice el entorno o si lo más favorable sea cambiar el mercado en el que se va a operar, que en este caso sería Medellín.

A su vez, se analizará el mercado en el que se desarrollará Gyoza como restaurante, es decir, se mostrará cuáles son las características del consumidor objetivo; para esto, se estudia una encuesta realizada, donde se hacen preguntas claves para entender los gustos, deseos y necesidades de los usuarios a la hora de ir a un restaurante, y donde a su vez se tantea si la idea que se tiene, sería bien recibida. En ese mismo análisis, se observa cual es la dinámica de los competidores directos, siendo estos los locales de empanadas tradicionales colombianas; e indirectos, los restaurantes que enfocan su menú en un mismo concepto y se le varían detalles alrededor de este, pero siempre conservándose su esencia. También, se planteará el modelo de negocios, de manera que se plasme cómo será la operación del negocio y se justifique la interrelación del ¿Qué? ¿Cómo? ¿Con quién? de manera que se entienda de forma clara la operación y la propuesta de valor de Gyoza.

Posteriormente, se mostrará de forma cuantitativa y cualitativa los requerimientos tangibles e intangibles del negocio: la compra de maquinaria y equipo, materia prima, contratación de personal, selección de localización del local y a su vez plantear el costo de arrendamiento de este; se mostrará el costo de contar con un empleado, se especificará la estructura organizacional de la empresa y se describirá los cargos de cada puesto necesario para la operación.

En el ámbito financiero, que es aquel en el que se determinará si es rentable para el inversionista la creación del restaurante, se mostrará el flujo de caja del proyecto, del inversionista, se analizará la tasa de retorno esperado para el inversionista y el actual neto de la compañía y a partir de estos factores se analizará que decisiones

deben tomarse para comenzar el plan de implementación del negocio y empezar con la operación de Gyoza: "Empanadas del mundo".

1. PRELIMINARES

1.1 JUSTIFICACIÓN

En la ciudad de Medellín se observa un crecimiento en el sector de la gastronomía, que viene en un boom desde el año 2011 (Universidad de Antioquia, 2014) y que ha ido creciendo con nuevos restaurantes, ferias y eventos que se desarrollan en esta ciudad, tales como Medellín Gourmet (Universidad de Antioquia, 2014); (Angel, 2011). Además, se ha visto impulsado por el interés de los ciudadanos en experimentar culturas a través de la comida y por la variedad de escuelas gastronómicas que han cogido auge en la ciudad, como lo es la Mariano Moreno y la Colegiatura.

Por otro lado, se observa, que con el pasar de los años las personas invierten más tiempo en sus trabajos o lugares de estudio, lo que se ve reflejado en menos tiempo libre y lo que representa a su vez, que, en algunos casos resta calidad de vida (Deportes, 2013). Es por esto que cada vez el hecho de encontrar espacios de dispersión, que permitan salir de la rutina, bajar el estrés, dedicarle tiempo a encontrarse consigo mismo y compartir con las personas cercanas, cobra más importancia y se vuelve un proceso más exigente y consciente. Como resultado de dichas observaciones, se detecta la oportunidad de propiciar espacios a través de un lugar en donde se combine la satisfacción de una buena comida, con un espacio para la interacción de diferentes personas y aportar al conocimiento cultural y gastronómico de cada uno, además de ofrecer una atención que les permita alejarse de la presión y el estrés diario.

Este plan de negocio es la oportunidad de iniciar una base de emprendimiento, donde se puede llevar a cabo el desarrollo de una pasión, además de permitir poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad y en el día a día. Para esto, se debe tener un plan adecuadamente delimitado y claro, donde las bases aprendidas en administración serán un pilar importante; así mismo se debe analizar las estrategias a implementar para lograr transmitir la idea de la mejor manera y llegar al público objetivo, aplicando lo aprendido en materias de mercadeo; analizar la viabilidad financiera y manejo de la contabilidad en el desarrollo del proyecto y la buena gestión del capital humano, pues se cree firmemente que a través de los trabajadores se comunica la promesa de valor, que está basada en ofrecer una alternativa en donde el cliente podrá escoger diferentes combinaciones que serán la unión de la gastronomía internacional y tradicional, recibiendo siempre calidad y un servicio alto, que les permita encontrar espacios para compartir y distraerse.

Dicha idea nace desde mediados del 2015, cuando después de mucho tiempo de pensar en tener su propio negocio y de entender que muchas personas no tenían un lugar definido para comer empanadas, debido a la desconfianza de ir a la calle a probar productos de los que no conocían su procedencia ni preparación, y no

conocían un lugar confiable; se pensó en crear un restaurante que produjera y vendiera empanadas con ingredientes de calidad y con gran variedad de opciones para consumir. Además, se imaginó que estuvieran fundamentadas en un valor, el amor, como factor diferenciador y que permitiera tener un enganche con las personas, pues todos lo tienen presente en sus vidas de una u otra manera. Luego, la idea se transformó en la creación de un sitio de preparación y venta de empanadas que se pudieran personalizar y transmitir mensajes a través de estas, al evaluar la forma de preparación y la logística correspondiente se encontró que la viabilidad no era muy alta y que posiblemente no tendría una buena acogida en el mercado. Por lo que la idea evolucionó a buscar sabores diferentes y crear combinaciones nuevas, cambiando el concepto tradicional de las empanadas, a ofrecerla como plato fuerte, preparado con ingredientes frescos y como diferentes alternativas del mundo, además de ofrecer un espacio para compartir, dispersarse de la mano de la cultura y la gastronomía, donde se puede ver todo el proceso de preparación.

De igual manera, se identificó que cuando las personas buscan compartir un tiempo con sus allegados en un lugar distinto tenían muchas alternativas, pero cada vez quieren explorar más opciones, conocer más lugares y experiencias diferentes.

El interés por la variedad en la comida y su calidad, son factores que tienen gran relevancia a la hora de que un ciudadano elija a dónde ir. Sin embargo, a pesar de que el mercado se está arriesgando y hoy en día ofrece un gran portafolio, aún se encuentra que los habitantes de la región colombiana siguen siendo muy fieles a lo tradicional (La Barra, 2010).

El nicho de los estratos medio-alto es exigente, no les gusta limitarse, sino tener varias alternativas. Les gusta sentir que cuando toman una decisión no lo hacen por instinto, sino de manera consciente, especialmente cuando esa decisión corresponde a en qué y en donde invertirán su tiempo libre, debido a que este cada vez es menos, lo que hace que lo valoren más y busquen así, espacios y momentos de calidad. Además, el fácil acceso que se tiene a la información de otros lugares del mundo, ha eliminado muchas barreras entre países y se ha despertado curiosidad sobre otros estilos de vida, culturas y gastronomías. Por esto se detecta una oportunidad de combinar la necesidad de un espacio de calidad con la cultura del mundo, siendo la gastronomía el hilo conductor de estos, además de agregarle un toque gourmet, que permitirá a aquellos más exigentes sentirse a gusto y confiados.

Se plantea una hipótesis de los posibles problemas que tiene el mercado actualmente: los consumidores quieren tener más alternativas, mejor servicio y atención en los puntos de ventas, además buscan calidad, rapidez en los productos y ambientes diferentes.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General:

Formular un plan de negocio para la puesta en marcha de un restaurante de empanadas que estará ubicado en la ciudad de Medellín.

1.2.2 Objetivos Específicos:

1. Realizar un estudio de mercado analizando el ambiente competitivo, variables macro ambientales y puntuales del sector y/o negocio.
2. Identificar variables que influyen en la constitución de la empresa y el desarrollo de la misma a través de un estudio legal y organizacional.
3. Implementar un estudio técnico que permita el análisis de la localización, capacidades y operación del negocio.
4. Determinar la viabilidad financiera del negocio.
5. Definir la puesta en marcha del proyecto Empanadas del Mundo a través del desarrollo de un plan de implementación.

1.3 ANTECEDENTES

- “Plan de negocios para una empresa dedicada a la producción y comercialización de una bebida artesanal en el Valle de Aburrá” (Vanegas, 2012) es una idea que nace en el 2012 y se centra en ofrecer un producto innovador y diferenciado, y que además busca traer a Medellín y a Colombia en general, nuevas culturas y sabores a través de la sidra. Aylin Johanna Soriano, autora y egresada de la Universidad EIA, decidió inicialmente realizar un análisis macroeconómico (PESTEL) y el sector de bebidas en específico, luego de esto procedió a analizar el ambiente competitivo, definiendo el peso y el papel que pueden tener los competidores, proveedores, clientes y productos sustitutos; después se estudió el mercado objetivo en base a la segmentación comúnmente utilizada para la sidra, para así concluir en el perfil del consumidor objetivo teniendo e identificar sus necesidades, y poder calcular la posible demanda, frecuencia de consumo, cantidad de lugares donde se vendería el producto e intención de compra (según encuestas realizadas).

A su vez en este proyecto se examinaron los factores determinantes para el éxito del proyecto y se hizo el planteamiento del modelo de negocio. El proyecto muestra un despliegue amplio de información sobre el producto, el proceso de producción y comercialización, además de la maquinaria y tecnología a utilizar. Luego se hace un planteamiento organizacional, legal y financiero donde se

conciben unos supuestos macroeconómicos, se realiza una tabla de amortización que explica el comportamiento de la deuda bancaria, se crea una proyección de ingresos, costos y gastos a 5 años, así mismo como el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo y de caja. Se realizó el cálculo y análisis de indicadores financieros como el WACC y VPN, así mismo como el escenario pesimista, base y optimista. Después de esto se evalúa el impacto social, ambiental y económico del proyecto, además de un plan de implementación.

- “Plan de negocios para “Azzaí”, empresa para la importación y comercialización de productos alimenticios a base de Açaí” (Palacio & Posada, 2012) es el plan de negocios para la idea de dos egresados de la Universidad EIA, Camilo Restrepo Palacio y Emilio Posada Posada, que buscan dar un aporte innovador al sector de alimentos. La metodología que utilizan para la realización del plan de negocio es el planteamiento de los objetivos, de lo que se da la explicación de cómo se va a desarrollar cada uno, y es por medio de estos que se define el concepto de la empresa a partir del análisis competitivo, como ha sido la penetración y evolución de dicho producto en diferentes mercados y factores de éxito de compañías del mundo, de igual forma se hizo un benchmarking con empresas del sector en el exterior; a partir de esto, se especificó la estrategia de producto, de distribución, precios y comunicación y se definió las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del negocio. Luego se procedió a identificar la aceptación del helado a base de Açaí en Medellín, esto se realizó segmentando dos grupos de cliente potenciales, el consumidor final y los productores de helado; con esto encontraron resultados que favorecían el lanzamiento de un helado a base de Acai y una buena intención de compra de los clientes potenciales.

Además, para tener un acercamiento a las variables del entorno que pueden afectar el negocio se realizó una investigación de factores políticos, económicos, sociales, demográficos y tecnológicos, además de un zoom en el sector y las tendencias de este. Conjuntamente se analizó la amenaza de la entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los actuales, el poder de negociación de los proveedores y compradores y el efecto de los productos sustitutos. Igualmente se analizó en detalle el mercado (tamaño, crecimiento, características), el perfil del cliente, la competencia y los factores definitivos para el éxito. Además, es importante resaltar que se muestra claramente el proceso de cosecha, producción, importación y distribución. Se planteó un plan de mercadeo para el producto por medio del cual se da a conocer el detalle de sus características y sus beneficios. También se especificó el modelo de negocio de la empresa. Luego se buscaba definir el proceso de puesta en marcha de la empresa por medio de un plan de implementación, en donde se definió un cronograma de actividades detallado, describiendo el objetivo, la línea de acción, el resultado esperado, las actividades, el responsable y el plazo. Finalmente se

plantean unas conclusiones y recomendaciones seguido de la bibliografía que soporta las referencias a lo largo del texto.

- “Plan de negocios para la empresa Cheesecake Company dedicada a la producción, comercialización y distribución de pequeñas indulgencias (Cheesecakes)” (Gil Herrera & Isaza, 2011) es el trabajo de grado de los estudiantes: Julio Cesar Gil Herrera y Juan Ricardo Isaza. La empresa hace parte de la industria de alimentos, específicamente pastelería y repostería, de la cual se busca el fortalecimiento comercial y expansión de la marca Cheesecake Company por medio de la implementación de nuevos canales de distribución para la compañía.

Se explicó que uno de los objetivos es la creación de un centro de producción en El Poblado, que atienda el canal industrial, y posteriormente franquiciar la marca. Para llevar a cabo este proyecto, fue necesario hacer el análisis micro-ambiental, para el cual realizaron el PESTEL. Por otra parte, para lograr tener una perspectiva de la competencia se hace el análisis competitivo para el cual usaron como herramienta las 5 Fuerzas de Porter. Además, se hace un análisis interno de los competidores para entender su éxito en el mercado y cuáles son los factores por los cuales los prefieren los clientes, seguido del análisis.

Por otra parte, se hace encuesta para identificar por que el cliente compra “Cheesecakes”, que edad tienen, de que sexo son, en qué ocasión compra, que aspectos tienen en cuenta para la compra, que le llama la atención del producto actual, qué importancia tiene el empaque y por qué este es importante. En el cual se logra observar que se agregaba valor con el nuevo empaque propuesto. Los resultados que obtuvieron fueron que había factibilidad en el proyecto gracias a los factores de calidad y de canales de distribución (HORECA y exprés). La empresa debía tener como pilar la innovación, había viabilidad del negocio gracias al momento económico del país, al precio del dólar. Se encuentra necesidad de un plan de implementación y se observa que los cargos y responsabilidades están bien definidas y que se hará un seguimiento al recurso humano para ver cómo se está desarrollando. Por último, se recomiendan un seguimiento al cronograma de implementación para que se logre obtener resultados en el tiempo estipulado.

- “Plan de negocios para la microempresa industrias mole dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios” (Rendón, 2011), este, fue un proyecto que se buscaba implementar en el 2011 en la ciudad de Medellín y que contó con un gran acompañamiento de la empresa Alico, siendo esta un apoyo para la investigación y conocimiento del mercado. El producto principal del negocio era un guacamole que fuera elaborado artesanalmente y que a su vez cumpliera con todos los requisitos del INVIMA para salir al mercado. Durante la investigación, el autor se centró en la situación que estaba atravesando en Colombia en el momento, para determinar si esta era favorable para el negocio,

a su vez investigó la producción de aguacate sobretodo en la región Antioqueña y ahondó en los rendimientos que estaba obteniendo la competencia, en su caso Taconacho, que era la más directa. Luego, una vez evaluado el ambiente interno y externo, él autor se centra en todo lo que sería la operación del negocio, de dónde se generarían ingresos, cómo sería la distribución, cuál era su mercado objetivo y realizó encuestas basadas en la degustación de su producto, dónde encontró que el consumidor actual, no buscaba sabores artificiales y que este es un nicho que no está cubierto, lo que el autor vio como una oportunidad que posteriormente verificó a través de estudios financieros que le arrojaron una TIR positiva, que este era un negocio viable y que podía entrar en él.

- “Plan de negocios para el montaje de la empresa dedicada a la preparación y distribución de frutas “Easy fruit” (Nieto, 2013), fue un proyecto que se buscaba llevar a cabo en el Valle de Aburra en el año 2013. El autor comienza su investigación, ya que encontró que los estratos medio-altos de esta zona tenían una alta preferencia por el consumo de frutas partidas, y que no había gran oferta de este producto para ellos. Posteriormente, encontró que Colombia era uno de los países con mayor potencial de crecimiento en la producción y comercialización de productos agrícolas. Luego se centró en las características de la competencia, dónde observó que había muy poca amenaza de nuevos entrantes y poco abastecimiento. En cuanto a las características que quería que tuvieran el negocio, el autor explica que después de analizar varias alternativas de distribución, la mejor de estas es puestos de vendedores ambulantes, que se dirijan a estratos 4 y 5 y a consumidores entre los 15 y 49 años. Finalmente, Nieto (2013), concluyó que era viable montar el negocio, ya que no hay competidores directos ni se requiere una inversión muy grande.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

Análisis PESTEL

Para hacer el análisis del macro ambiente, se utilizó el análisis PESTEL, el cuál es una herramienta que sirve como base para analizar el entorno de la empresa, donde se centra en 6 características del sector que pueden influenciar en el negocio, siendo estas: la política, los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales (Parada, 2013).

Por medio del análisis de las características políticas se busca encontrar si existe algún factor de la vida política que influya en el contexto de la puesta en marcha o ejecución del plan de negocio en contexto; los factores económicos ayudan a comprender cuestiones como la pobreza, el desarrollo económico, el acceso a los recursos y cómo estas afectan a los hombres y mujeres; los aspectos socioculturales permiten evidenciar cómo influyen en la dinámica del espacio relacionado, las distinciones sociales, la cultura, la religión, clase social, diferencias

y estereotipos de género; el factor tecnológico permite identificar que tecnologías de información, comunicaciones y ejecución están disponibles para lograr una mejor implementación y campaña, teniendo en cuenta el público objetivo; las características medioambientales ayudan en la comprensión de alertas sobre el medio ambiente, tales como efectos del cambio climático, desastres naturales, entre otros; finalmente, los factores jurídicos o legales, refieren las leyes relacionadas con el plan de negocio, la implementación y ejecución del mismo (Luccaco, 2012).

Matriz DOFA

Por otra parte, se usó como apoyo para analizar el mercado y tener una visión más amplia de este; la matriz DOFA, que es también conocida como matriz FODA y es una herramienta usada para analizar la posición que se encuentra un mercado, una empresa, un individuo o cualquier otra situación frente a lo que ya existe en el momento del análisis (Chapman, 2014). Sus iniciales hacen referencia a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, estas se dividen en dos grupos, aspectos internos que corresponden a las fortalezas y debilidades, y los aspectos externos que representan el contexto en el que se desenvuelve la organización, las amenazas y oportunidades (Ballén, 2012). Posteriormente, se hizo el análisis MECA que es un complemento al anteriormente mencionado, pues una vez se tengan las herramientas arrojadas por la matriz, se trabaja en forma interdisciplinaria para generar estrategias de mejoramiento interno y aprovechamiento de los factores externos de la organización, así mismo como la minimización de los impactos negativos del contexto (Consultoria Empresarial, s.f.)

Cinco fuerzas competitivas de Porter

Por otra parte, con el fin de observar si el mercado es competitivo; se emplearon las cinco fuerzas de Porter, el cual dice que es necesario comprender las fuerzas competitivas tanto en la forma en cómo se originan y cómo influyen en el mercado (Porter, 2008). Las fuerzas son: amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de productos sustitutos y competidores, y es por medio de estas que se delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, lo que a su vez permite crear proyectar una rentabilidad a largo plazo y por ende, el atractivo de la industria (Pérez, 2011).

De los competidores existentes se debe considerar la concentración, diversidad y diferenciación, condiciones de costos, costo de cambio, barreras de salida y la existencia de grupos empresariales. El poder de negociación de los proveedores, es muy importante de analizar, teniendo en cuenta factores como la concentración de los mismos, la importancia del volumen para ellos, la diferenciación de insumos, el costo de cambio, la disponibilidad de sustitutos y el impacto. En cuanto al poder de negociación de los compradores, se estudia la demanda existente, la disponibilidad de productos sustitutos, el volumen de compras, la información del proveedor y diferenciación del mercado. Los productos sustitutos, son un factor a

tener en cuenta, pues se debe evaluar la existencia de los mismos, la facilidad de acceso, a qué precio lo ofrecen y cómo es en cuanto al producto de la compañía que está haciendo el análisis, el rendimiento, calidad y costo de cambio para el cliente, de modo de entender en qué medida pueden afectar la rentabilidad del negocio y como defenderse de estos. Los nuevos entrantes, se deben analizar porque dependiendo de cuantas empresas haya en el mercado y cuantas posiblemente lleguen, se puede definir si la idea sigue siendo viable y atractiva o no, pues eso determina en cuantos pedazos se debe dividir el mercado y la utilidad; además, se debe analizar las barreras de entrada que existen para evitar la vulnerabilidad del sector (Pérez, 2011).

Matriz Estratégica Jerárquica

Así mismo, para diagnosticar cuales son las posibilidades de entrar en un mercado, la matriz jerárquica, cuenta con 7 criterios: Atractivo del mercado, intensidad de la competencia, estabilidad de los entornos, fortalezas del negocio, brechas de mercado, brechas tecnológicas, alianzas y alianzas y cooperación para cada uno de estos se les da una calificación, y basado en esta se toma la decisión de si es buen negocio invertir en ese mercado (Prada, 2011). El MEJ, Matriz Estratégica Jerárquica, considera aspectos que otros modelos tradicionales no tienen en cuenta, además que es flexible, pues el desarrollador decide los valores de importancia de cada criterio y los subcriterios a utilizar.

Plan Estratégico

Ya en cuanto al negocio como tal, es necesario, la conformación de un plan estratégico que ayuda en gran medida a que los clientes y quienes trabajan en la empresa tengan claro quiénes son, a donde buscan llegar y cómo lo deben conseguir, de modo que sus acciones y decisiones estarán orientadas hacia el mismo objetivo (Espinosa, 2012). Es por esto, que el diseño a futuro de la empresa empieza con el planteamiento de la misión, visión, objetivos y valores; la primera responde a que se dedica la empresa, quienes son, motivo por el cual existe; la segunda, estado deseado en el futuro para la organización, hacia donde va; los terceros, explican que resultados se quieren tener y los últimos son las “pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa” (Münch, 2010)

Método de factores ponderados

Se tiene claro, que donde se localice el restaurante, será clave para su desarrollo, así que para determinar esto de forma más clara se utilizó el método de factores ponderados que es un análisis cuantitativo que evalúa diferentes alternativas de localización, basándose en factores subjetivos como lo son las preferencias de la empresa. Para esto, se determina una relación de los factores más relevantes, se asigna un peso a cada factor, en donde se exprese la importancia relativa de cada

uno, se establece una escala, se hace una evaluación de los directivos para cada localización y factor, se multiplica la puntuación por los pesos de cada factor y se obtiene un total, el de mayor puntuación, será el mejor recomendado. (Piedrich & Álvarez, s.f.)

Modelo de Negocios Canvas

Se necesita tener una visión global del negocio como tal, por eso, se utilizará el Canvas, modelo creado por Alex Osterwalder (2010), el cual está dividido en 9 bloques que son fundamentales para crear, entregar y capturar valor para el potencial consumidor. Los bloques en los que se divide son: Clientes, Propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructuras de costo. Los anteriores se interrelacionan, y esto se puede observar fácilmente gracias a la estructura de diseño planteada (Fundación Princesa de Girona, 2010).

Tabla 1: Plantilla Modelo Canvas

The Business Model Canvas Designed for: _____ Designed by: _____ On: _____ Iteration: _____

<p>Key Partners</p> <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Partners are we sourcing from (partners)? Which Key Activities do partners perform?</p> <p>Business Model Canvas Key Partners</p>	<p>Key Activities</p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>Business Model Canvas Key Activities</p>	<p>Value Propositions</p> <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundle of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?</p> <p>Business Model Canvas Value Propositions</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>What type of relationships does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which relationships are we creating? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?</p> <p>Business Model Canvas Customer Relationships</p>	<p>Customer Segments</p> <p>To whom are we creating value? Who are our most important customers?</p> <p>Business Model Canvas Customer Segments</p>
	<p>Key Resources</p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?</p> <p>Business Model Canvas Key Resources</p>		<p>Channels</p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines?</p> <p>Business Model Canvas Channels</p>	
<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?</p> <p>Business Model Canvas Cost Structure</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers really willing to pay? Do we sell, or are we currently paying? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenue?</p> <p>Business Model Canvas Revenue Streams</p>		

www.businessmodelgeneration.com

Fuente: (Sanchez, 2010) Plantilla: Alexander Osterwalder.

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

En este apartado se describirá el procedimiento y las actividades que se deberán desarrollar a lo largo de la investigación para cumplir con cada uno de los objetivos específicos, con lo que se permitirá determinar la viabilidad y el potencial del negocio.

Objetivo 1: *“Realizar un estudio de mercado analizando el ambiente competitivo, variables macro ambientales y puntuales del sector y/o negocio”*

Se comenzará con el estudio del sector a través del diagnóstico de medio ambiente externo, PESTEL. Luego, para la realización del estudio de mercado, se analizará el ambiente competitivo a través de herramientas como la matriz DOFA, las cinco fuerzas de Porter y la matriz estratégica jerárquica. Posteriormente, se hará un análisis del mercado, donde, además se evaluarán los distribuidores y proveedores. Conjuntamente, se realizará la segmentación del mercado teniendo en cuenta su tipo y potenciales consumidores, definiendo el perfil de estos y finalmente llegará a la selección de un mercado objetivo. Una vez que ya se tenga la claridad de cuál va a ser el perfil del consumidor, se definirá cuál era la localización de este, teniendo en cuenta los factores que influirán en la decisión de compra.

En cuanto a la competencia, se analizará qué negocios son los principales en el mercado, así como los competidores potenciales, y se estudiarán cada uno de estos, teniendo como base cual será el costo de su producto, que sustitutos hay presentes en el mercado, con qué precio están llegando a los consumidores, que imagen están reflejando la competencia en los consumidores y como se quiere posicionar el negocio a crear, frente a la competencia.

Adicionalmente, para entender la aceptación del producto a vender por el consumidor y ver qué tan atractiva será la idea que se está planteando, se realizarán encuestas para evaluar si a las personas les parecen buenas las alternativas que tienen en el momento, si visitan con frecuencia restaurantes similares al del proyecto o sitios de venta de empanadas callejeros, conocer más a fondo el comportamiento de compra de los clientes potenciales, así mismo, se indagan qué ventajas y desventajas encuentran en los restaurantes actuales y cómo creen que se pueden mejorar estos aspectos. También se identificarán las adiciones y supresiones de estos a la idea planteada, de modo de no saturarlos con ideas, servicios o productos que no generan valor para ellos, o pasar por alto, otros que, si son importantes y son viables aplicarlos en el negocio, apostando así a estar más conectados y alineados con los consumidores, para que quisiesen ir, volver y contarle a los demás sobre este nuevo espacio que estará hecho para ellos.

Por otra parte, se hará trabajo de campo en los diferentes espacios de los competidores empleando la observación, esto hace parte del estudio cualitativo, para así identificar nuevas ideas a implementar, comportamientos importantes,

preferencias de los clientes y muchos otros aspectos que podían aportar al fortalecimiento de la idea e implementación del negocio.

Adicionalmente, se hará el estudio cuantitativo, por medio de encuestas que ayudarán a validar el proceso de consumo y las influencias internas a la hora de elegir un restaurante; éstas serán realizadas a consumidores potenciales del negocio, para validar los supuestos y alinear la información que se tenía con información adquirida de fuentes primarias. La vía por la cual se difundirá la encuesta, será por medio de Google Forms, que es una herramienta digital y de fácil uso y acceso.

Para calcular la muestra, se usará la siguiente fórmula estadística para calcular muestras:

Ecuación 1: Muestra poblacional

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Fuente: (Psyma, 2015)

Dónde:

- N, corresponde al tamaño de la población, siendo en este caso es 165.000 personas que es el mercado objetivo que se determinará en el análisis del mercado.
- Z, es el nivel de confianza, el cuál será 94,6%, lo que significa que los resultados cumplirán con las expectativas en un 94,6 de los casos.
- P, es la probabilidad de éxito
- Q, la probabilidad de fracaso
- D, es el error permitido, el cuál es 5,4%

Al aplicarse la fórmula, se encuentra que se deben realizar 318 encuestas, las cuáles se verán reflejados sus resultados en la parte de análisis del ambiente macro ambiente.

Objetivo 2: “Identificar variables que influyen en la constitución de la empresa y el desarrollo de la misma a través de un estudio legal y organizacional”

Para la definición de la estructura organizacional se comenzará por detallar el concepto del negocio, explicando la función y los objetivos del mismo, además de establecer la misión, visión y valores del negocio. Luego, se realizará el diseño de la estructura organizacional basada en el planteamiento de un organigrama, a partir

del cual se describirán los cargos para los puestos de trabajo, para analizar si se va a tener tercerización en algunos de estos. Se procederá con un análisis MECA donde se examinará según los resultados del DOFA qué aspectos se deben mantener, explorar, corregir y afrontar. Finalmente, se presupuestarán los gastos administrativos y de nómina teniendo en cuenta el costo de desarrollar el equipo de trabajo y de contratación, basados en la consulta de fuentes secundarias.

Para la constitución de la empresa y los aspectos legales que se deben tener en cuenta, se definirá el tipo de sociedad a conformar; esto basado en la consulta de fuentes secundarias y la confrontación con la descripción del negocio. Se realizará también una verificación de la legislación vigente que regula la actividad económica correspondiente para analizar aspectos urbanos, ambientales, tributarios, laborales, de protección social, registros o permisos necesarios y protección intelectual. Además, se consultarán los gastos de constitución y las normas políticas de distribución de utilidades.

Objetivo 3: “Implementar un estudio técnico que permita el análisis de la localización, capacidades y operación del negocio”

Para la ejecución del estudio técnico se realizará una ficha técnica de cada uno de los productos a ofrecer especificando los ingredientes y la forma de preparación, así mismo se presentarán los datos sobre la historia, maquinaria y equipos a utilizar, control de calidad y especificaciones de cada uno. Se establecerán los canales de distribución y comercialización, las presentaciones en que se ofrecerán y el tamaño y capacidad del negocio.

Para la ubicación del proyecto se tendrá en cuenta la localización del mercado objetivo, se determinarán condiciones necesarias del lugar, con lo que se seleccionaron unas pocas zonas, en donde se analizarán los espacios disponibles y en base a estos se realizará el método de valores ponderados para tomar la decisión final (Gosende, 2012).

Objetivo 4: “Determinar la viabilidad financiera del negocio”

Para determinar qué tan viable es el proyecto desde el punto de vista financiero, se tomarán los costos que se deben asumir para la implementación del proyecto, tales como el personal de apoyo, la estructura física, los implementos de cocina, toda la ambientación del local y los costos de preparación del producto. Con la información anterior y teniendo en cuenta que ya se cuenta con un inversionista, se calculará el flujo de caja y los estados de resultados, que con ayuda de los presupuestos serán la base para las proyecciones que llevarán a deducir si el proyecto es viable y cuántas ventas deberán tenerse para llegar a un punto de equilibrio.

En el caso del riesgo, se tomarán en cuenta los tres escenarios posibles de ventas, optimista, pesimista y más probable, con el fin de minimizar el riesgo y así, la

probabilidad de pérdida en el caso de que suceda cualquiera de estos escenarios, o de maximizar las ganancias con las mismas condiciones anteriores.

Objetivo 5: “Definir la puesta en marcha del proyecto Empanadas del Mundo a través del desarrollo de un plan de implementación”

Finalmente, se usará la información que se obtuvo en todo el plan de negocio, para determinar los pasos a seguir para el montaje de Empanadas del Mundo, y con esto se hará un cronograma que incluirá en cuanto tiempo debería realizarse cada actividad obteniendo los resultados esperados para poder empezar el negocio en la fecha estimada, se delegarán las responsabilidades con el fin de optimizar el tiempo y empoderar del desarrollo de cada actividad a la persona que cuente con mayor conocimiento en el tema. Además de esto, se planteará una ruta crítica para darle prioridad a aquellas actividades que requieren mayor atención para evitar retrasos, incluyendo en esta el objetivo, a qué línea de acción pertenece, los resultados esperados, las actividades que se realizarán para cumplirla y quienes estarán a cargo.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1 Análisis del macro ambiente

Le empresa que se ha proyectado establecer pertenece al sector alimentos y bebidas, enfocado en los restaurantes; ésta estará clasificada, con el código (CIIU) 5611 que corresponde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme específicamente el expendio a la mesa de comidas preparadas.

Análisis político

Se está desarrollando un proceso de paz que genera incertidumbre en las inversiones exteriores en el país, así como en el gasto interno, más que todo, después de que triunfó el “No” en el plebiscito y el presidente actual Juan Manuel Santos, gana el premio nobel de paz. Además, puede haber disturbios por las reacciones de los demás grupos al margen de la ley que no están en proceso de paz, también se genera división del país por no estar de acuerdo con los pensamientos de la oposición y por no querer entender razones diferentes a las propias.

El presidente extiende cese al fuego con el grupo de las FARC por dos meses más de los planeados, hasta el 31 de diciembre (Reuters, 2016), garantizando seguridad en el transporte de carreteras y además generando confianza en todos los sectores, incluyendo el de alimentos que requiere que se garantice el transporte interno sobre todo de frutas y verduras para garantizar calidad y frescura, y sobretodo calmar el momento de crisis que se está sintiendo en el país y que incluso organizaciones como la ONU la califican como una situación “extremadamente complicada” (EFE, 2016).

Por otra parte, como aspecto positivo, la producción del sector del agro ha ido creciendo gracias programas como Colombia Siembra que ha sido desarrollado de la mano del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, que buscan que con esto se supla la demanda del país y se disminuyan las importaciones de producto que puede ser sembrado y cosechado en Colombia.

También, en Colombia se está desarrollando una reforma tributaria que apunta a cubrir las necesidades fiscales que está afrontando, y además para evitar la evasión de impuestos que no está siendo controlada. En esta se afectarán impuestos como el IVA, el CREE, la renta, el 4x1000, la riqueza; así mismo como nuevos impuestos cobrados a entidades sin ánimo de lucro, aún este tema está en proceso, pero se discute que es un tema que debe realizarse para que no se afecte la inversión o temas de deuda del estado que deben ser atacados.

Análisis económico

Colombia se encuentra en el puesto número cuatro entre las economías más grandes de América Latina y dentro de las 31 del mundo. Hace parte de los CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica), que son aquellos países emergentes que tienen un alto potencial de desarrollo (Interlatin, s.f.).

Según (Interlatin, s.f.), Colombia cuenta con más de 10 Tratados de Libre Comercio, uno de los más importantes es con Estados Unidos, el cual entró en vigencia en el año 2012. Además, está en constante negociación con otros países. Conjuntamente, Colombia hace parte de varias organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, el Banco Interamericano de Desarrollo, Unasur, la Organización Mundial de Comercio, el Fondo Monetario Internacional, el Grupo Banco Mundial y Mercosur.

La economía del país se basa principalmente en la agricultura, producción petrolífera, de diferentes minerales como el carbón y oro, esmeraldas, zafiros y diamantes, así mismo como industrial textilera, automotriz, química y petroquímica. En la primera, son muy importantes la floricultura, el banano y el café, aunque este último ha disminuido mucho en los últimos años (Interlatin, s.f.).

Además, se tendrán en cuenta variables macroeconómicas como el desempleo que se refiere a la proporción entre las personas que tienen intención de trabajar y pueden emplearse. Mientras que el empleo, son aquellas personas que están en la edad de trabajar y en el momento se encuentran ocupadas haciéndolo (Banco de la República, 2013). También se quiere dar a entender el concepto de trabajo, que es aquello que ofrecen las personas a cambio de un salario que les facilite la adquisición de bienes y servicios (Banco de la República, 2013).

Según el DANE, el desempleo correspondiente a las ciudad y al área metropolitana es del 9,7% en el periodo del segundo trimestre de 2016 (DANE, 2016). En el mismo trimestre, se registró que el valor agregado al PIB de la rama correspondiente comercio, reparación, restaurantes y hoteles fue de 2,7% mayor al mismo período de 2015, del cual los hoteles restaurantes y bares crecieron un 3,3% comparándose con el mismo periodo mencionado. Sin embargo cuando se compara con el primer trimestre de 2016, este cayó 0,9% (DANE, 2016). Asimismo, el gasto del consumo interno de los hogares fue de un 4,2% en Restaurantes y hoteles (DANE, 2016).

El índice de precios al consumidor, tuvo una variación en el mes de Julio de 2016 de 0,52%, lo que se debió principalmente por un aumento en el precio de los alimentos y de las comunicaciones (DANE, 2016).

Las ventas de los restaurantes aumentaron 4% en 2015, llegando a ser de \$23 trillones de pesos (Passport, 2016).

Para el 2017 se pronostica que la economía colombiana crecerá un 2,6% basados en el posible repunte de los precios del petróleo y un aumento en la inversión (EFE, 2016).

Análisis social

En el censo de 2005 del DANE se obtuvo que la población total de Medellín es de \$2.219.861, estimándose para el 2016 un total de \$2.486.723, de los cuales en el 2015 eran 53% mujeres y 47% hombres (DANE, 2006). Se calcula que en el rango de los años 2010 y 2016, migraron a Antioquia un total de 39.773 personas, mostrando un índice positivo, que indica que las personas además de quedarse en el departamento, los de otros departamentos o extranjeros quieren llegar a él (DANE, 2007).

Por el lado de las tendencias y estilos de vida, la creciente ola tecnológica ha hecho que las reservas para los restaurantes sean un 25% hechas por teléfonos celulares inteligentes (Diario de gastronomía, 2013). Por otra parte, según la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (ENUT) realizada por el DANE (2013) muestra que el 81,6% del total de la población colombiana dedica tiempo a la vida social, dedicando aproximadamente dos horas y media diarias.

Asimismo, en el segundo trimestre del año 2016, se encontró que el 27,6% de las personas ocupadas en Colombia, trabajan en el sector de comercio, hoteles y restaurantes (DANE, 2016).

Debido a la congestión en las vías en las grandes ciudades como Medellín, los consumidores no están teniendo tiempo para ir a almorzar a sus hogares, lo que ha llevado a que los restaurantes se vuelvan una alternativa más viable (Passport, 2016). También, la mujer empezó a ser una figura diferente, la cual ya no es la encargada únicamente de cocinar en el hogar pues dedica su tiempo a otro tipo de actividades, aumentando así la frecuencia de visita a restaurantes por parte de las familias (La República, 2013).

Análisis tecnológico

En el departamento de Antioquia, la inversión en ciencia y tecnología en el año 2015, fue de 68.192 millones de pesos, distribuidos principalmente en becas, investigación y fortalecimiento de capacidades (DNP, 2015), se espera que con esta inversión haya nuevos desarrollos y patentes en Colombia que impulsen los sectores y la generación de empleo.

En el sector de hospitalidad, el cual incluye el sector de restaurantes y de alimentos y bebidas, se ha ido observando que la tecnología, en muchos casos es el factor diferenciador frente a la competencia, ya que a través de esta es posible optimizar procesos, mejorar servicios o contar con la información correcta en el momento adecuado, es por esto, que la tecnología está presente en este sector, desde los

implementos de cocina, hasta el sistema de facturación o la carta del restaurante misma. En cuanto a las tecnologías que están siendo reconocidas en el sector, se encuentran los equipos amigables con el medio ambiente, que en general usan etiqueta EnergyStar, que significa que pueden generar ahorros de energía hasta del 35%. Por otra parte, para la conservación de la comida, también están sonando tendencias de ultra congelación y cocción rápida (Dinero, 2008).

Por otra parte, en Estados Unidos se desarrolló un sistema tecnológico que permite saber el estado de los alimentos en cualquier momento, sin importar el envase en que se encuentren, a esta tecnología se le llamó “Intelleflex Freshness Management”, significando en español, Gestión de frescura. Este desarrollo permite al sector de alimentos y restaurantes siempre ofrecer productos frescos y además con buen sabor que permitan al usuario sentirse satisfecho con la calidad de los productos (Diario de gastronomía, 2013).

Además, se inventó un sistema que permite saber en qué calidad está el aceite para todos aquellos establecimientos que incluyen en su oferta productos fritos, de manera que puedan reutilizar el aceite sin sacrificar la calidad del producto, lo anterior se logra a través de una probeta que a través de una escala de colores, si el aceite ha tenido algún cambio tras su repetido uso que pueda afectar la calidad del producto (Diario de gastronomía, 2013).

Finalmente, por el lado de sistemas contables, para el manejo de restaurantes, se encuentran sistemas de software y hardware tales como Chilli System que es una herramienta fácil de manejo de negocio, permitiendo integrar facturación, manejo de servicios, entre otros (Chili System Consultants S.A.S, 2016).

Análisis ambiental

Actualmente se vive una tendencia por el cuidado del medio ambiente, por ende, los productos que se consumen son susceptibles a esta. Es por dicha razón, que las personas buscan y cada vez exigen más productos que generen menos residuos, que utilicen menos materias primas, energía y que apoyen causas ambientales. Debido a que es una tendencia que apenas se está desarrollando, es un factor diferenciador y genera valor para el público en general, que se hace cada vez más consciente (Montero & Calle, 2013).

Para Philip Kotler “el mercadeo ecológico surge del mercadeo social, situándolo como mediador entre los intereses individuales y el interés público”; entre los objetivos de éste se encuentran:

“Guiarse por las limitaciones de recursos y no en la estimulación de las necesidades del consumidor, asignarle mayor peso a la estabilización del ecosistema y al consumo de energía que a la práctica de fabricar productos de usar y tirar, promover el concepto de reciclaje, compensar el deterioro producido

por el desarrollo industrial, desarrollar programas de producciones más limpias”
(Montero & Calle, 2013).

Debido a todos estos aspectos, las empresas se enfrentan al desafío de plantear estrategias amigables con el ambiente, consciente de las necesidades actuales con respecto a estos temas, pues no solo los ecologistas son quienes se preocupan por estos aspectos, sino que se están generando tendencias, campañas; lo que genera mucho voz a voz, y puede determinar una buena o mala imagen de un lugar, teniendo en cuenta la generación de desechos con menos impacto al medio ambiente y las campañas y estrategias que generen para equilibrar su impacto. “El cliente busca distinguir a un restaurante por su capacidad para ofrecer un servicio de calidad que comprenda personal empático, alimentación sana y respetuosa del medioambiente, y la empresa busca el reconocimiento social como atractivo y garantía del éxito” (Montero & Calle, 2013). Según estas autoras, algunas de las medidas básicas para contrarrestar el impacto negativo de un restaurante en el medioambiente son:

- *Implantar medidas de ahorro de los recursos escasos y agotables.*
- *Establecer una política de compra amigable con el medioambiente.*
- *Capacitar al personal en cuanto a la clasificación de los desechos y formas de reciclaje.*
- *Adquirir según las normas establecidas los alimentos realizando especificaciones de compra.*
- *Cumplir los planes de mantenimiento y reposición de las tecnologías en uso.*

Análisis legal

Existen unas normas conocidas como NTS, Normas Técnicas Sectoriales, de Icontec creadas junto Acodres; buscan la preservación y proyección de la calidad del sector (La Barra, 2012). Según la información entregada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el caso de los establecimientos de comida se comprenden los siguientes capítulos:

“Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción, servicio a los clientes con los estándares establecidos, control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad, manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa, coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos, infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica, norma sanitaria de manipulación de alimentos, categorización de restaurantes por tenedores,

seguridad industrial para restaurantes, servicio al cliente en establecimientos de comida rápida.” (Ochoa, 2014).

Además de estas normas, se deben cumplir con unas normas de sanidad que están establecidas para proteger la salud del consumidor y de los trabajadores de cada establecimiento, determinado por la autoridad sanitaria de la secretaria de salud de la Alcaldía de Medellín.

La Superintendencia de Industria y Comercio es la encargada de proteger los derechos de los consumidores, la libre y sana competencia (Ochoa, 2014).

Finalmente, en Colombia, hace 5 años nace una empresa de máquinas de empanadas que permite que las pymes crezcan más rápidamente, debido a su facilidad de producción en masa. Esta máquina, obtuvo patente en Estados Unidos y anteriormente ya había obtenido patentes en el país e internacionalmente (Maquiempañadas S.A.S, 2016).

3.1.2 Análisis del ambiente competitivo

Análisis del Sector

Las cinco fuerzas de Porter

El poder de negociación de los clientes es medio, debido a que hay una carta establecida que especifica productos y precios, sin embargo, con las actividades especiales que son los eventos empresariales o personales, en donde la cantidad y el producto o servicio a ofrecer puede variar, conlleva a una posible variación de precios, generando posibilidades de negociación del cliente y llevando a acuerdos que beneficien ambas partes.

La rivalidad entre las empresas es baja, ya que, aunque la concentración de los competidores es alta, el mercado es muy amplio, variado y con posibilidad de diferenciación, pues las personas están dispuestas a probar nuevas cosas. Además, cada vez son más las personas y la frecuencia con que estas comen fuera de casa. Más adelante se especificarán detalles de la competencia; en términos generales, el mercado es muy grande y está conformado por muchos nichos, por lo que, aunque los competidores son muchos, todavía existe espacio para nuevos competidores y aunque como todos los negocios existen competidores desleales, predomina una competencia sana y que busca solucionar las necesidades del cliente sin afectar a los demás.

La amenaza de los nuevos entrantes es alta, puesto a que se está abordando un mercado nuevo, esperándose que haya competidores siguiendo la iniciativa. Además, no existen barreras de entrada claramente definidas, pues los costos de inversión no son muy altos, no se tiene una tecnología o conocimiento específico y detallado, tampoco existen normas y aspectos legales difíciles de manejar, y el

manejo de los costos no requiere de economías a escala (5 Fuerzas de Porter, 2016).

El poder de negociación de los proveedores es medio, pues la mayoría son de alimentos, de los cuales el precio depende de su disponibilidad que varía a su vez según la temporada, el clima, la facilidad de transporte y diferentes factores que influyen en el mismo, como la situación económica y política del país, entre otras.

Sin embargo, este no podría ser alto pues hay mucha competencia en el sector de alimentos que da opciones de cambiar de proveedor en caso de que no se encuentre disponible en el proveedor habitual. Para el caso de los alimentos, se comenzará trabajando con hipermercados y supermercados como el Éxito y Makro, mientras se prueba el sector y se hace alianzas con proveedores especializados. Y por el lado de electrodomésticos, tecnología e indumentaria, se utilizará proveedores grandes tales como Homecenter, T-fal, Inducol, Liverpool, Haceb, entre otros, pues estos manejan buenos precios para pequeñas cantidades compradas, que sería el caso de Gyoza.

La amenaza de productos sustitutos es alta, porque la necesidad de alimentarse se suple de diferentes formas, en el caso del formato del restaurante, se cuenta con gran diversidad de espacios que ofrecen productos diferenciados, de buena calidad y con una experiencia agradable para compartir con seres cercanos. Por el lado del producto, existe sustitutos como la empanada tradicional, además de gran variedad de productos recubiertos con masa o fritos, que tienen fuerza en el mercado por su facilidad de consumo y su accesibilidad en cuanto a precio y oferta.

Matriz DOFA

El análisis que se hará pertenece a cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sector de consumo de alimentos fuera del hogar, específicamente de los restaurantes, todo con el fin de observar en qué punto se encuentra este, y como puede mejorar internamente y aprovechar o atacar lo que se está presentando externamente.

Debilidades

- Alta concentración de competidores. Se estima que en Colombia hay aproximadamente 90.000 restaurantes (La República, 2016).
- No hay ni un solo restaurante del país entre los mejores del mundo (La República, 2016).
- Los consumidores usualmente visitan los restaurantes a ciertas horas del día, especialmente entre 12:00 y 2:00 de la tarde y 5:00 y 8:00 de la noche, haciendo que el restaurante tenga muchas horas muertas.

Oportunidades

- En la actualidad, el sector de los restaurantes atraviesa un momento de mucha dinámica en el mundo entero, especialmente por conceptos de diferenciación (Montero & Calle, 2013).
- El sector de los restaurantes en Medellín es un mercado creciente, que desde el 2011 ha tenido un boom muy fuerte y viene transformando su concepto de pasar de ser restaurantes grandes, reconocidos y con una trayectoria o tradición, a permitir la entrada de restaurantes del mundo y de diferentes especialidades (más de 35) (Angel, 2011).
- Las habitantes de Medellín están cambiando su estilo de vida, en donde ahora buscan salir a disfrutar de las diferentes alternativas y el deseo por explorar nuevos conceptos, lo que impulsa mucho la categoría y permite un crecimiento constante (Ochoa, 2014).
- Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) los ingresos nominales de los establecimientos de alimentos y bebidas en general aumentaron en un 13,2% en promedio, comparado con el 2010 (La Barra, 2012).
- Las clases emergentes son nuevos clientes de los restaurantes, buscan diversión sana y mejorar su condición social (Ochoa, 2014).
- Los estilos de vida innovadores y experimentadores, buscan nuevas opciones, que les ofrezcan varias alternativas para experimentar espacios diferentes (Ochoa, 2014).

Fortalezas

- Variedad en la oferta, teniendo restaurantes de otros orígenes, de comida tradicional colombiana, de comida rápida, saludable, comida fusión y de muchas combinaciones de modalidades gastronómicas (Passport, 2016), que dan la opción al consumidor de escoger el que más le guste o más deseen en el momento de realizar la compra.
- Es un sector que genera mucho empleo, favoreciendo la economía del país y disminuyendo el desempleo, debido a que cada restaurante tiene en promedio 10 empleados (La República, 2016).

- Los establecimientos han creado alternativas para atraer a los consumidores como parque para niños o perros, pensando en la comodidad de las familias, haciendo que para los hogares colombianos, sea más importante ir a restaurantes (La República, 2016).
- La oferta de restaurante, satisface las necesidades de todo tipo de estrato, pues existe variedad con precios accesibles para cada tipo de deseo del consumidor, sin que este se sacrifique por cuestiones de dinero.
- Ir a los restaurantes, hoy en día, es más que un tema gastronómico, es la oportunidad para el consumidor de disfrutar experiencias.

Amenazas

- La oferta de restaurantes en Medellín es muy amplia, por lo que existe mucha competencia y gran variedad de alternativas, lo que hace que la diferenciación y el reconocimiento sea difícil de alcanzar (Ochoa, 2014).
- Bajo apoyo del gobierno al sector de restaurantes.
- Los consumidores y clientes, buscan alternativas variadas en los restaurantes que visitan, con cartas robustas y muchas opciones para escoger (Ochoa, 2014).
- Aumento de costos materias primas principalmente por temas de inflación.
- Gran cantidad de competencia informal (Montero & Calle, 2013).

Matriz Estratégica Jerárquica

La matriz jerárquica busca calificar cuantitativamente la posibilidad de invertir o desinvertir o si se debe hacer una inversión selectiva, basado en unos criterios que se establecen para cada caso y un porcentaje según su importancia. La calificación se da en una escala de 1 a 5 y que representan una escala cualitativa de muy baja a muy alta. El 5 representa lo más conveniente para Gyoza y 1 lo menos conveniente, por lo que algunos aspectos serán muy altos con un valor de 1 y otros con 5.

Para este análisis se examinarán los siguientes criterios:

- El atractivo del mercado:

En este aspecto se analizan las variables relevantes para cada uno de los inversionistas, como lo es, la capacidad de aportar a dicho mercado, el

conocimiento y la experiencia que tengan del mismo. Así mismo, se evalúan unas variables más generales, como lo son la tasa de crecimiento del mercado, el tamaño actual del mismo, los márgenes, la volatilidad de los precios y si estos disminuyen o aumentan (Simonetti & Caballero, s.f.).

Para este ítem se seleccionó un peso del 22%, siendo así el más importante para la decisión. Además, se estableció una calificación de 4, en una escala de 1 a 5, debido a que se espera que el chef que sea socio del negocio, por lo que podrá aportarle todos sus conocimientos en el tema; igualmente, el socio capitalista externo tiene experiencia en el campo de los negocios pequeños y de comidas, y sobretodo manejo de personal, aspectos legales, entre otros, y las dos socias administradoras, tienen gran conocimiento en administración y mercadeo. Por otro lado, como se ha explicado en la contextualización del negocio y mercado, el sector es muy grande y con un crecimiento muy importante y acelerado año tras año, así como con una tendencia a seguir creciendo, sin olvidar, que tiene unos márgenes muy llamativos y unos precios estables, que no tienden a la baja si se ofrecen productos diferenciados y de valor para el cliente.

- Intensidad de la competencia:

En este ítem se analiza la cantidad de competidores existentes, la distribución de éstos entre directos e indirectos, el tamaño de los mismos, la agresividad, ventaja competitiva de ellos, participación de mercado y concentración de las ventas (Simonetti & Caballero, s.f.).

El peso asignado para la intensidad de la competencia se definió en 12%, debido a que del ítem anterior ya se sabe que es un mercado grande y creciente, y que, por ende, la competencia son muchos, pero el mercado permite diferenciarse y hacer que éste no sea el factor decisivo. La calificación es alta, correspondiente numéricamente a un 2, por lo que se considera que existen muchos competidores y esto puede tomar un poco agresiva la competencia, pues muchos tienen grandes factores diferenciadores, pero otros tienden a buscar mercado por precios o prácticas poco correctas. Además, se encuentran competencias de todo tipo en cuanto a tamaños y aunque existen cadenas con mucha fuerza, no se ve concentración del mercado, pues los clientes no quieren lo mismo todo el tiempo.

- Estabilidad de los entornos:

Refleja que tan volátil es el entorno en términos geográficos, sectoriales, proveedores. En este se analiza si existen características que puedan ser una amenaza en cuanto a inestabilidad en la macro y micro localización, en el sector

que hace parte o para la consecución de los insumos, teniendo en cuenta factores políticos, legales, de seguridad, entre otros.

A la estabilidad de los entornos se le otorgó un peso del 11%, debido a que es un factor importante, pues mide de alguna manera los riesgos externos, pero a su vez, no puede ser el principal factor a tener en cuenta para la toma de decisión de desarrollar o no el proyecto, a menos que su calificación sea extrema y se daban tomar medidas mucho más contundentes. Su evaluación se define como alta, teniendo en cuenta que se está hablando en términos positivos, es decir, de estabilidad, puesto que se encontró que Colombia y en específico Medellín se encuentran en un momento, que, aunque no es el ideal de todos los países, es estable en términos políticos, económicos y de seguridad, lo que asegura unas proyecciones más certeras y establecer variables como el precio, sin tener que modificar constantemente sus valores.

- **Fortaleza del negocio:**

La fortaleza del negocio hace referencia a que tan madura se encuentra la idea, la existencia de negocios similares en el mercado y cuál es la trayectoria de los mismos en comparación con este que sería un nuevo entrante. Además, se evalúa que valor agregado o ventaja competitiva se ofrece en el proyecto y que tan importante y diferenciadora puede ser para los posibles clientes.

Este variable se considera de importancia alta, pues debido al mercado en el que se encuentra y la cantidad y calidad de competidores, se debe ofrecer algo diferente y que genere valor para los clientes, para así lograr atraer nuevos clientes y motivar a aquellos que ya suelen comer fuera de casa a visitar Gyoza. El peso establecido es de 21% y su calificación de 4, pues se considera por lo evaluado con potenciales clientes, que la idea de negocio es de interés para ellos y que les gustaría que se hiciera realidad. Además, se ha analizado que es una idea diferente a lo que actualmente se encuentra en el mercado y que hay un público objetivo que cumple con el perfil de quienes se le dirige principalmente del negocio.

- **Brechas del mercado:**

Se considera que es uno de los factores más importantes a la hora de tomar la decisión de invertir o no, pues de existir altas brechas significa que las ventas están concentradas en unos pocos negocios, y esto haría que la entrada de un nuevo competidor sea difícil y aún más, su permanencia. Por lo que se establece un peso del 18% y una calificación de 3, pues se considera que, debido a la cantidad de competidores, las brechas son altas, pero de igual forma, aquellos que tienen menos participación logran permanecer en el mercado sin sentir una amenaza alta de salir, además que no es un solo competidor que tiene la mayoría del mercado, sino que está repartido entre muchos que tienen ventas

altas. Conjuntamente, se observan posibilidades y facilidades para crecer en el mercado, pues las barreras no son altas y se centran más en la aceptación de los clientes, que otras variables externas.

- Brechas tecnológicas:

Las brechas tecnológicas explican que tan alejados se encuentran unos negocios de otros en términos tecnológicos. Este factor es el que menos peso se le asigna, debido a que en el sector de alimentos no es tan importante ni marca una diferencia alta. Sin embargo, al ser un tema que avanza tan rápidamente y que tiene tanta importancia en la actualidad, se define tener en cuenta.

El peso establecido es del 7% y su calificación es muy baja, que corresponde a un 5, debido a que en la actualidad no se encuentran grandes inversiones en este aspecto ni diferencias marcadas entre los diferentes competidores.

- Alianzas y Cooperaciones:

Este aspecto muestra la facilidad con la que se realizan alianzas entre los diferentes competidores, entidades afines y otros. Además, se evalúa la cantidad y frecuencia con que se llevan a cabo las alianzas en la actualidad. A este criterio se le da un peso del 9% porque se considera que este factor no es decisivo, pero si importante y genera valor, pues ayuda a hacer más atractivo el negocio, apalancarse en otros negocios y ofrecer mejores productos de aquellos que no son la especialidad del restaurante. Se calificó con un valor de alto (4), pues en el mercado actual existen muchas alianzas, especialmente en servicios complementarios como formas de pago, servicio de domicilio, entre otros, así mismo, como entre restaurantes afines o negocios con productos complementarios como las bebidas, los postres, entre otros.

A continuación, se muestra en la Tabla 2: Matriz Estratégica Jerárquica de Gyoza, la matriz, en donde en la columna "Jerarquía" se establece el peso para cada criterio y en "Total" la relación entre dicho peso y la calificación establecida, que es aquella que se encuentra en color. Al final de la columna "Total" se muestra la sumatoria del puntaje y el valor correspondiente en porcentaje, que es el resultado de la sumatoria mencionada anteriormente, dividido 5, que es la calificación máxima posible.

Tabla 2: Matriz Estratégica Jerárquica de Gyoza

Criterio	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Jerarquía	Total
Atractivo del mercado	1	2	3	4	5	22%	1,1
Intensidad de la competencia	5	4	3	2	1	12%	0,24
Estabilidad de los entornos	1	2	3	4	5	11%	0,44
Fortaleza del negocio	1	2	3	4	5	21%	0,84
Brechas del mercado	5	4	3	2	1	18%	0,54
Brechas tecnológicas	5	4	3	2	1	7%	0,35
Alianzas y cooperaciones	1	2	3	4	5	9%	0,36
Indicador de decisión	< 40%: No invertir o desinvertir		40% < x < 69%: Inversión cuidadosa		> 70%: Invertir	100%	3,87 77,4%

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la fila de “Indicador de decisión” un resultado mayor al 70% significa que se debe invertir, es decir, lo que corresponde al caso de Gyoza, pues su resultado es de 77,4%. Es importante lograr fortalecer aún más la idea de negocio para lograr así un puntaje mayor, que ayude a una decisión cada vez más certera.

- **Análisis del mercado:**

El tipo de mercado de los restaurantes es de competencia perfecta, la cual es característica de aquellos que no tienen poder de manipulación del precio, pues el poder y la cuota de mercado que tienen no es suficiente y ninguno de ellos tiene superioridad en el mercado, generando así igualdad entre todos (Gedesco, 2016). En el caso de Colombia, se evidencia lo anterior, debido a que la oferta y la demanda son muy grandes, además no existen barreras de entrada significativas y ninguno de los competidores actuales tiene el control sobre el mercado (Subgerencia cultural del banco de la república, 2015).

El mercado objetivo al cuál planea dirigirse el negocio, son hombres y mujeres entre los 25 y 45 años, ubicados en la ciudad de Medellín, pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6. La selección de este mercado objetivo busca agrupar las personas que se encuentran en una edad que se considera laboralmente activos, lo que conlleva a que ya tengan dinero para gastar en ellos y en compartir, que además valoren esos espacios y que aún no llegan a una edad donde sea muy difícil cambiar un concepto tradicional que ya está muy ligados a sí mismos. De igual forma, deben ser personas de estratos medios alto – alto, pues se espera dar un servicio y producto diferenciado y de alta calidad, por lo que es importante que la persona esté dispuesta a pagar por esto y volver.

En la ciudad de Medellín se estima una población de 2,5 millones (Alcaldía de Medellín, 2005-2015), de los cuales aproximadamente 600.000 personas pertenecen a los estratos 4, 5 y 6 y el 29% de éstas oscilan entre los 25 y 45 años, es decir, que se calcula un mercado objetivo de 165.000 personas.

Según, Raddar Consumer Knowledge Group (2016), los colombianos tuvieron gastos monetarios de 987.000 millones de pesos, entre sus gastos de comida fuera del hogar, siendo esta suma correspondiente a un mes del año 2013, equivalentes a \$47.647 de consumo per cápita por mes.

Análisis del Consumidor / Cliente:

Los consumidores del producto que ofrece el proyecto son personas que llevan un ritmo de vida acelerado, que les interesa salirse de la rutina, descubrir espacios de calidad y que les apasiona vivir nuevas experiencias, además son personas con un alto interés en compartir con otros y estar en espacios diferentes a los cotidianos. Son abiertas al conocimiento e inquietas por recibir lo que el mundo les pueda ofrecer, valoran un buen producto y servicio. Viven en barrios de estratos 4, 5 y 6 y por lo general se mueven en estos mismos, pues sus trabajos o actividades usualmente las desarrollan allí también (SIMO Consulting, 2012).

Usualmente existe una rutina para el almuerzo, algunos de ellos lo hacen en sus hogares, otros tienen almuerzos de trabajo en diferentes restaurantes y otros almuerzan en algún lugar cercano a donde estén realizando sus actividades, que sea rápido, pero que los atiendan bien y puedan comer algo rico. La comida si tiende a ser más en la calle, compartiendo con sus amigos y familiares o en reuniones de trabajo. Por esto les gustan los lugares tranquilos, sin mucho ruido, diferente, cómodo, con acceso a conexiones, mesas para poner documentos, computadores o cualquier otra herramienta necesaria, que puedan llevar sus carros o llegar fácil por otro medio (SIMO Consulting, 2012).

Se realizó una encuesta a los consumidores, (Ver anexo 1), con el fin de conocer como estaba el mercado en el momento, y cuál es el interés de los consumidores actuales a la hora de escoger un restaurante y qué factores son relevantes para ellos. Para ello, a continuación, se presentan los resultados obtenidos dicha encuesta realizada a los habitantes del Valle de Aburrá que podrían movilizarse a Medellín para visitar el negocio propuesto.

Para determinar el número de personas a encuestarse, se tomó el mercado objetivo, planteado en análisis del mercado, que correspondía a 165.000 personas y de este, se sacó una muestra con el 94,6% de nivel de confianza y 5,4% de error para obtener una totalidad de 318 encuestados.

1. Generalmente, ¿cuántas veces al mes come fuera de casa? (318 respuestas)

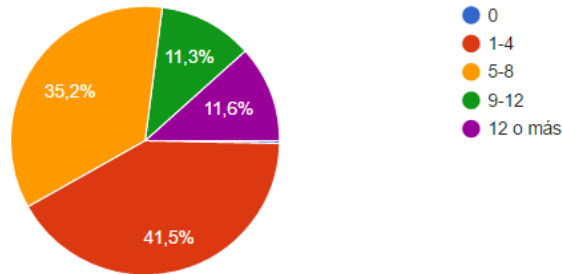


Ilustración 1: Encuesta, pregunta 1

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

La primera pregunta muestra que el 78% de las personas encuestadas, salen a consumir cualquiera de las tres comidas diarias entre 1-8 veces al mes, predominando con un 41,5% las salidas de 1-4 al mes, y con 35,2% de 5- 8 veces. Por otra parte, cerca del 23% de los encuestados, sale a comer más de 9 veces al mes, correspondiendo un 11,6% las personas que salen más de 12 veces al mes.

Lo anterior, muestra que de 318 personas encuestadas, el 99,6% sale mínimo una vez al mes a comer fuera del hogar y que una mayoría con un 58% sale más de 4 veces al mes, lo que se convierte en un escenario positivo para el negocio, pues muestra el interés de los habitantes de Medellín y sus alrededores, por distraerse y compartir fuera del hogar, a la vez que disfrutan nuevos sabores y se permiten darse el gusto de ser atendidos y no tener que dedicarle el tiempo a la preparación de alimentos, o para aquellos que tienen la comodidad de alguien que les colabore en el hogar, es una alternativa para probar cosas nuevas y conocer lugares nuevos junto a quién deseen hacerlo.

2. Cuando come fuera de casa, ¿Cuánto gasta aproximadamente? Tenga en cuenta que es una sola persona

(318 respuestas)

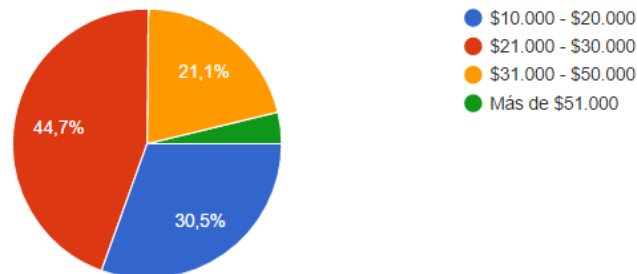


Ilustración 3. Encuesta, pregunta 2

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

La segunda pregunta, es clave para el negocio, pues muestra cuanto está dispuesto a pagar el consumidor, a la hora de invertir su tiempo y dinero en el consumo de alimentos fuera del hogar, dando una luz de entre que rangos puede oscilar el precio de los productos del negocio, puesto que el valor que le da el cliente a un producto, es determinante para imponer un precio. Los resultados que se obtuvieron fueron que casi la mitad de los encuestados, invierte entre \$21.000 y \$30.000 a la hora de visitar un sitio de comida. Este resultado, se ajusta a los precios proyectados del negocio, pues se plantea que el consumo promedio por persona en Gyoza, sería de \$23.000. Por otra parte, se observa que el 31% de los encuestados gasta entre \$10.000 y \$20.000, a lo que se supone que este tipo de consumidores apuntan al precio o frecuentan lugares de snacks, cadenas o comidas rápidas; mientras que el 25% restante, invierte más de \$31.000 por salida, lo que se puede inferir, o que les gusta la comida de autor o internacional o que simplemente son personas que tienen

3. Cuando come fuera de casa, usualmente ¿Qué zona frecuenta?

(318 respuestas)

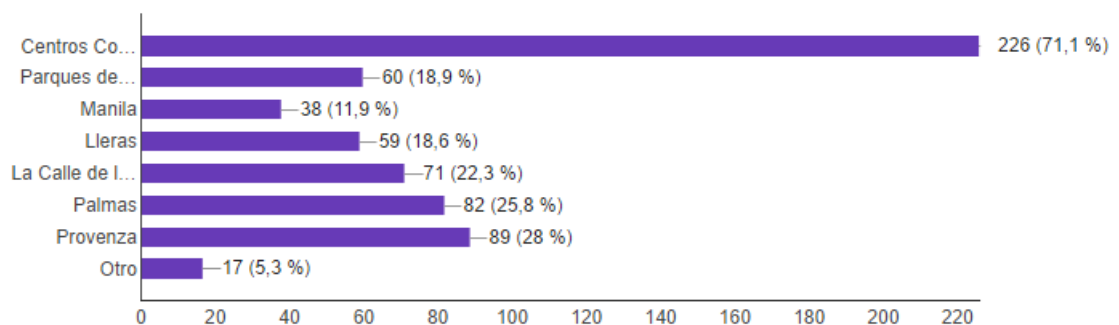


Ilustración 2: Encuesta, Pregunta 3

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

una buena capacidad adquisitiva, y tienen foco más en el placer, bien sea del momento o de sabores que puede generarle salir de su rutina que el precio que este puede implicarle.

Así mismo, en la tercera pregunta, se les consulta por los lugares que frecuentan a la hora de buscar comer fuera de la casa, la alternativa que usa la mayoría de encuestados es Centros Comerciales, (con un 71,6%), sin embargo, este porcentaje no quiere decir que sea la única alternativa que usan, pues era una pregunta que les daba la opción de escoger más de una respuesta; el lugar que ocupó el segundo puesto, fue Provenza con un 28%, seguido de palmas con un 25,8%; los demás son frecuentados por alrededor del 20% de la muestra encuestada, a excepción de Manila que solo lo frecuenta un 12% de la población.

4. Cuando va a comer fuera de casa, ¿En qué piensa a la hora de escoger el lugar?

(318 respuestas)

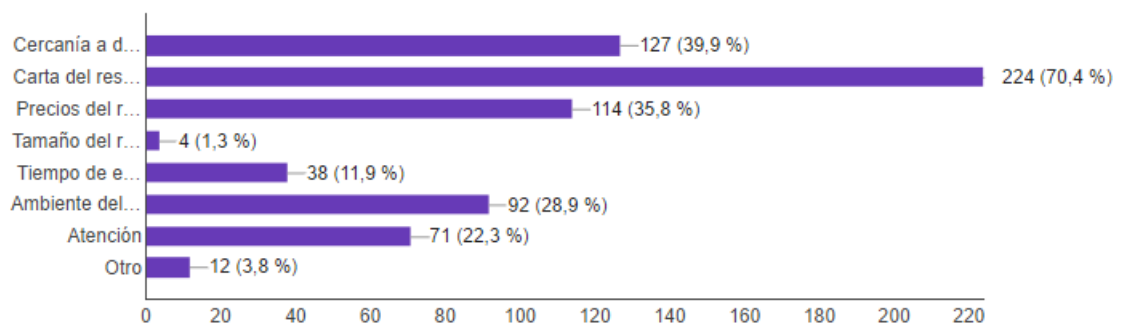


Ilustración 4: Encuesta, pregunta 4

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

También se indagó sobre qué factores son relevantes a la hora de escoger un restaurante, dándoles también la opción de escoger más de un ítem; lo más relevante para la muestra encuestada es la Carta, que es importante para el 70,4% de los encuestados, seguido por la cercanía (39,9%), el precio (35,8%) y el ambiente (28,9%). Por el lado de los factores menos relevantes, o con menor importancia, se encuentra el tamaño, el tiempo de espera o la atención. Lo anterior muestra que el cliente potencial busca más que todo una buena comida, junto con una buena ubicación y un espacio que transmita un buen ambiente, por encima de sentirse bien atendido o que deba esperar mucho su comida, enfocándose más en factores tangibles que intangibles.

5. ¿Cuál tipo de restaurante prefiere? (318 respuestas)

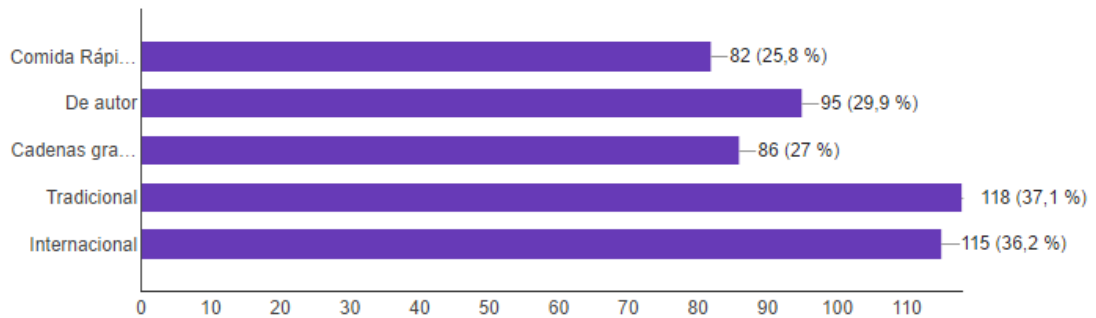


Ilustración 5: Encuesta, pregunta 5

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

Cuando se le pregunta al consumidor, el tipo de restaurante que prefiere, las respuestas obtenidas fueron muy parejas, sin embargo, el tradicional y el internacional, tuvieron la delantera, con alrededor de un 37%; siendo esto completamente positivo para el proyecto, puesto que se busca adicionalmente el factor internacional, o lo tradicional de la empanada que hace parte de la cultura de cada país.

6. ¿Cómo se entera de un nuevo restaurante? (318 respuestas)

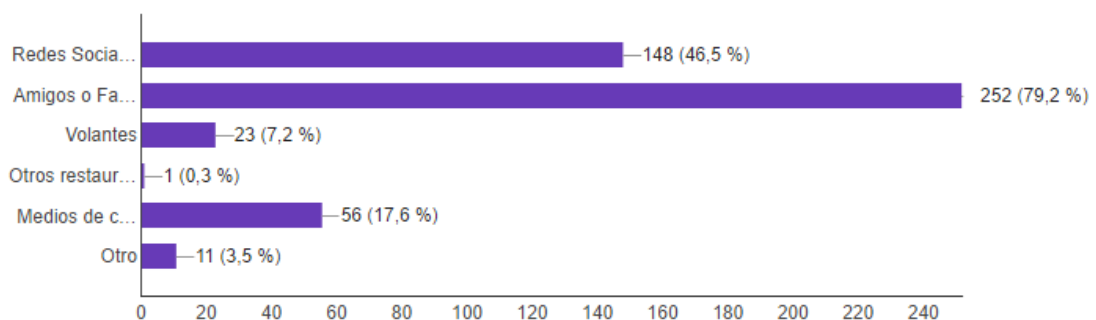


Ilustración 6: Encuesta, pregunta 6

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

Con el fin de encontrar la mejor forma de llegarle al cliente, se le preguntó por la forma en la que se entera de los nuevos restaurantes, la mayoría respondió que la

forma que se enteraba era por medio del voz a voz entre amigos o familia con un 79,2% de respuestas; el siguiente ítem fue redes sociales, que obtuvo 46.5%; mientras que los otros ítems no superaron el 18% de respuestas, mostrando que los volantes son un método que funcionaba mejor en el pasado y que no está tan bien acogido por el mercado objetivo del negocio y que los demás pueden no aportar valor a la campaña de publicidad y promoción que se realizaba a la hora de inaugurar el restaurante.

7. Usualmente, ¿Con cuántas personas sale a comer? (318 respuestas)

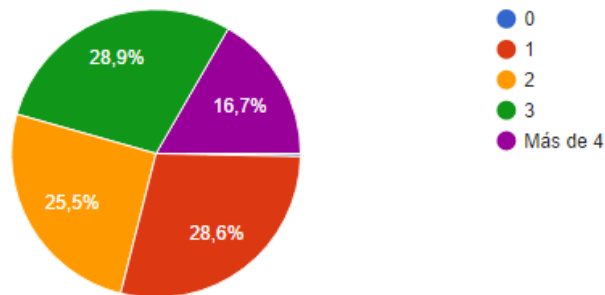


Ilustración 7: Encuesta, pregunta 7

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

También buscando encontrar orientación en el consumo promedio por mesa, se le pregunta al consumidor con cuántas personas sale a comer entre un rango de 0-3 o más de 4 en una mesa; a lo que se obtuvo resultados muy similares entre 1,2 y 3 personas, mientras que más de 4 personas obtuvo un porcentaje menor por 10 puntos porcentuales y sólo una persona respondió que salía sola a comer.

8. Si existiera un lugar que te permitiera salir de la rutina, conocer la gastronomía de diferentes países y lugares del mundo. Además, quedar satisfecho como un plato fuerte preparado con ingredientes frescos y envueltos por una masa como la tradicional empanada, ¿Le gustaría probarlo?

(318 respuestas)

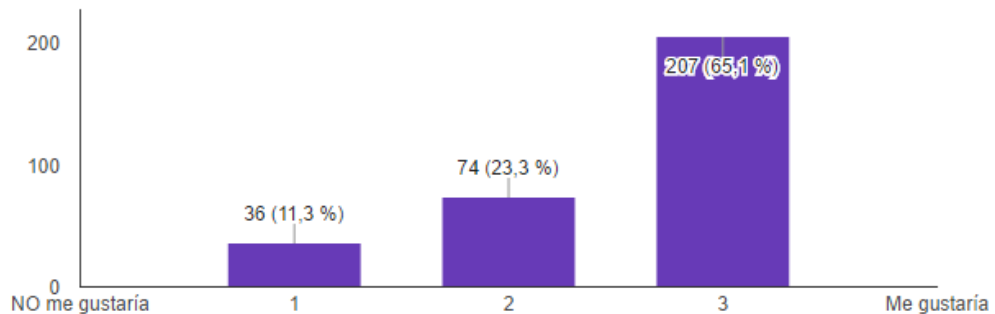


Ilustración 8: Encuesta, pregunta 8

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

La pregunta número ocho era la más importante para nuestra investigación, ya que quería explorar el nivel de aceptación que tendría el concepto de Gyoza en el mercado objetivo- Se hizo una descripción del concepto que se desarrollaría y se indagó se estaría dispuesto a probarlo, las opciones que se dieron fue una escala de 1 a 3, donde 1 significaba que no le gustaría probar, 2 le es indiferente y 3 le gustaría. El 65,1% de los encuestados respondió que le gustaría probar, el 23,3% le es indiferente y el 11,3% no estaría dispuesto a probarlo. Lo anterior es completamente positivo pues el 89% de la muestra le daría una oportunidad al negocio, rompiendo con lo que se creía que la población de Medellín era muy cerrada a la hora de cambiar el concepto de empanada.

Finalmente, se pueden observar las preguntas demográficas que describen en que perfil está la población encuestada y muestra cómo se acomoda al perfil planteado de consumidor objetivo.

9. Por favor escoja su género (318 respuestas)

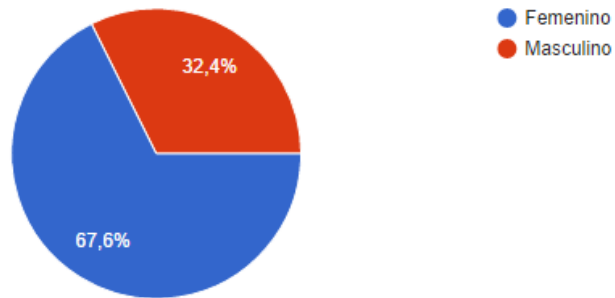


Ilustración 9: Encuesta, pregunta 9

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

10. ¿Qué edad tiene? (318 respuestas)

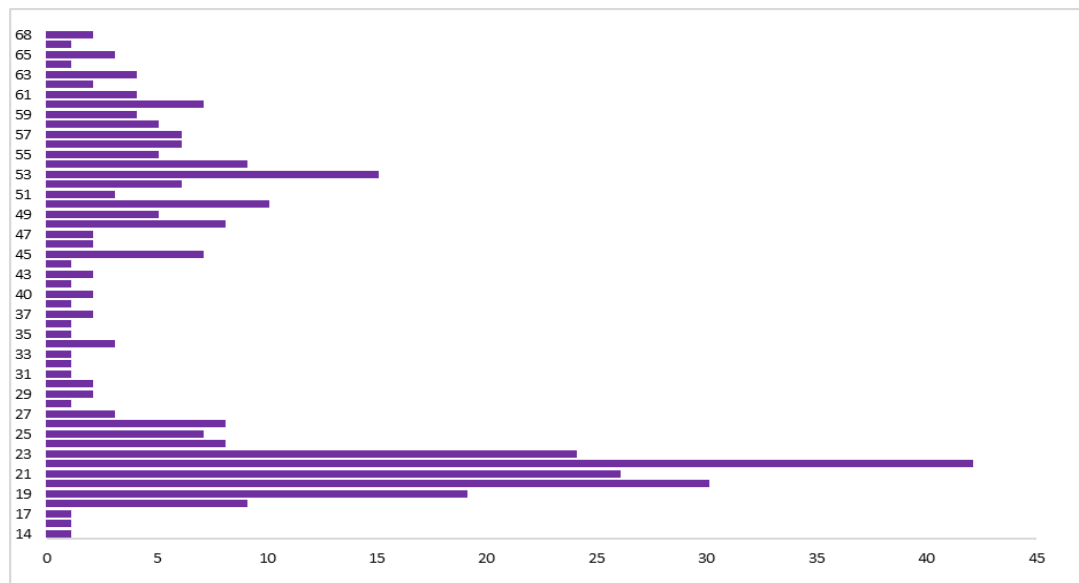


Ilustración 10: Encuesta, pregunta 10

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

11. ¿En que estrato vive? (318 respuestas)

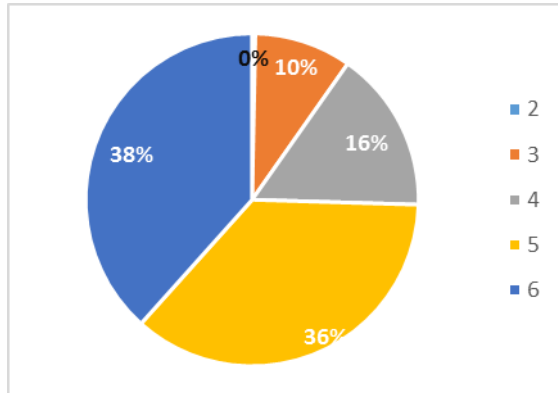


Ilustración 11: Encuesta, pregunta 11

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

12. ¿En qué barrio vive? (318 respuestas)

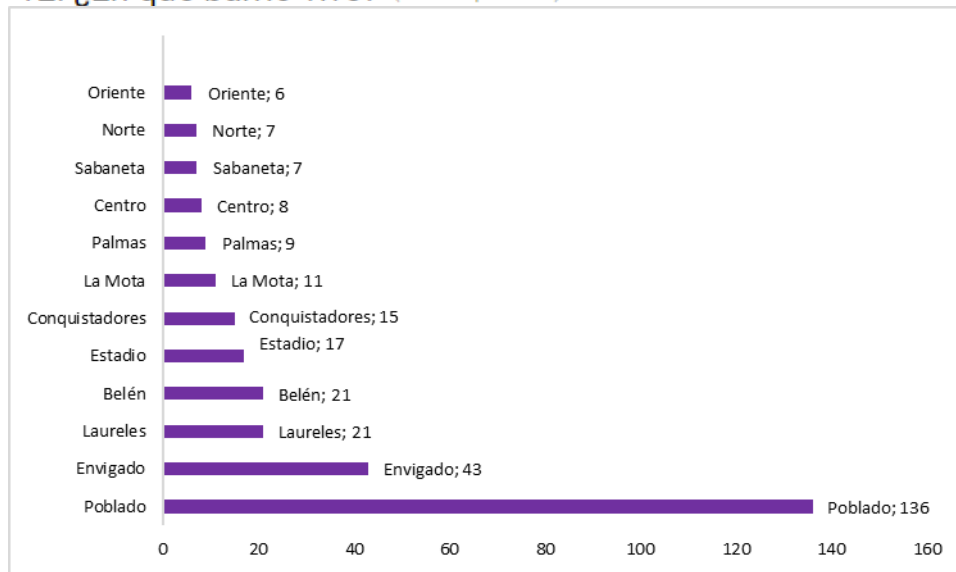


Ilustración 12: Encuesta, pregunta 12

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

13. ¿Cuál es su ocupación? (318 respuestas)

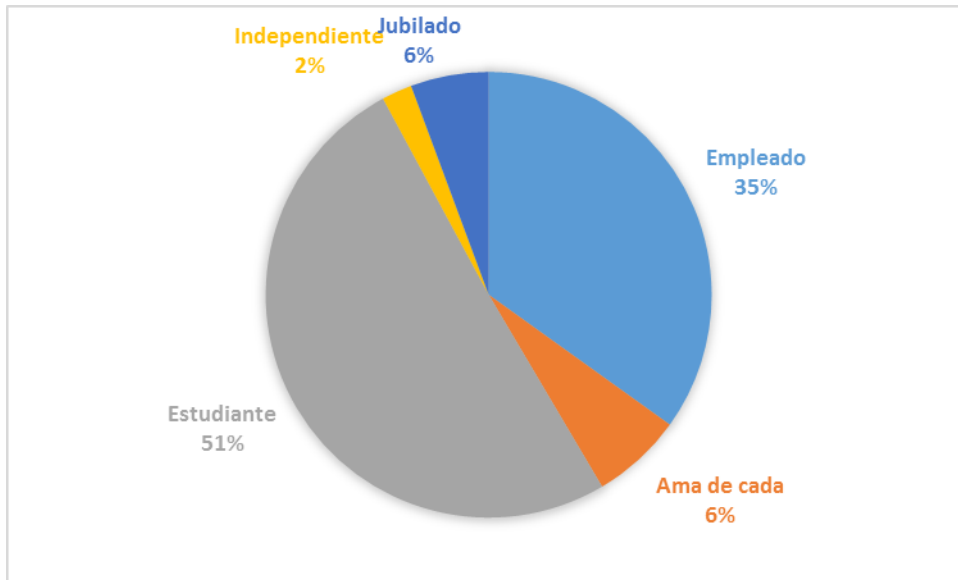


Ilustración 13: Encuesta, pregunta 13

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

14. ¿En que rango están sus ingresos mensuales? (318 respuestas)

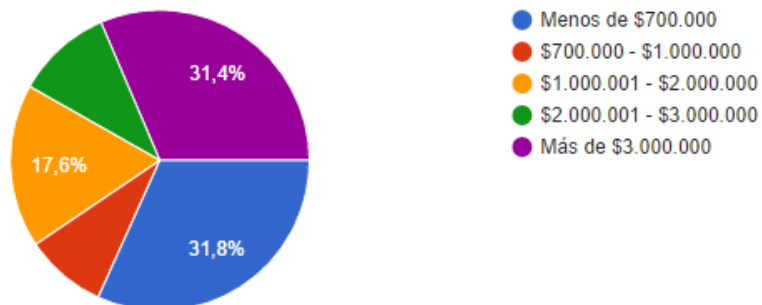


Ilustración 14: Encuesta, pregunta 14

Fuente: (Rosales & Velásquez, 2016)

Por el lado de los ingresos, se puede observar que a pesar de que el 60% está dividido casi por partes iguales entre ingresos menores a \$700.000 y más de

\$3.000.000, esto no influye en el gasto que hacen a la hora de salir a comer, pues como se explicó anteriormente, el 70% de la población gasta más de \$20.000 al salir a comer.

- **Análisis de la competencia:**

La competencia del proyecto a ejecutar, se puede dividir en dos grupos principalmente, los restaurantes y los puestos de venta callejeros. Como se ha explicado anteriormente el proyecto tiene un poco de ambas partes. En venta de empanadas como competencia directa, aclarando que el concepto es muy diferente, se encuentran “Típicas Empanadas”, que tiene una trayectoria de más de 20 años, más de 100 puntos de venta en las ciudades del país, reconocimiento por trabajar con productos frescos, insumos de alta calidad y por provenir de campos colombianos. Su menú incluye Chorizo, choripán, empanada de carne, pollo, hawaiana, ranchera, queso, thai y mexicana y en total suman más de 20 productos; sus ventas están cerca de 1 millón de empanadas mensuales (Típicas Empanadas, 2015).

Otros puntos de venta formales de empanadas como El Machetico, Krokantes y las reconocidas empanadas envigadeñas hacen parte de la competencia directa del producto; mientras que los restaurantes de otro tipo de productos serían competencia indirecta; algunos ejemplos de estos son: Milagros y El Taconazo, de comida mexicana; J&C, que es de arepas; Crepes & Waffles, Piccolo e Il Forno, de comida italiana; entre muchos otros más. Además, también se considera competencia los puestos callejeros de venta de empanadas, que, a pesar de ser puntos independientes, están presentes por toda la ciudad, ofrecen muchas calidades y tamaños diferentes, pero es un producto muy estandarizado (caagredaa, 2015), tiene una atención muy poco personalizada (LaTurkish, 2016) y el movimiento es bastante variable según cada punto, causando que los clientes puedan sentirse inconformes por largas esperas y por esto sentir insatisfacción a pesar del buen producto que puedan ofrecerles (dayisgonz, 2016).

Competencia directa

En los puntos de ventas de empanadas, se comenzará analizando el precio promedio que tienen por unidad de venta, puesto que se sabe que estos no ofrecen un plato como tal. El precio de venta promedio de los productos que ofrece Típicas Empanadas es de \$1.700 pesos la unidad (Vive.in, 2016), los cuales incluyen un snack el cuál Típicas Empanadas (2016), describe como un producto natural, y preparado día a día con productos que provienen de fabricantes del país, como se mencionó anteriormente, lo que le entrega valor agregado al producto para aquellos que apoyan la economía del país y prefieren comprar local, por otra parte, la estrategia de expansión de esta compañía, es a través de franquicias, lo cual le ha permitido tener los más 100 puntos de venta, ya mencionados. La promoción de típicas empanadas es a través de los puntos de venta, la página web y las redes

sociales (Típicas Empanadas, 2016), donde generalmente se especifican características del producto o se promociona el consumo de éste a través de frases. Hace poco, Típicas Empanadas se unió a Rappi, permitiendo que el consumidor pueda obtener este producto en la puerta de su casa y pueda compartirlo con su familia o amigos en el ambiente que desee.

El Machetico, ofrece empanadas y otros productos diferentes a este, que es por el cual se conoce y es el producto estrella que se piensa a la hora de mencionar la marca. Entre su menú se encuentra: panzerotti, empanadas, arepa de huevo, papa rellena, pastel de pollo y tortas de pescado. Este negocio, se caracteriza por tener un producto que sea nutritivo, con gran variedad de proteínas y que sobretodo, sea delicioso (Empanadas el Machetico, 2016), además busca el cliente saboree tanto a través del olfato como del gusto la frescura y la calidad del producto. La percepción del cliente de este negocio es en general buena, sin embargo, se le critica el alto contenido de grasa y a su vez se le alaba la gran variedad de salsas (Trip Advisor, 2016). Su precio promedio por unidad es de 1.500 pesos. Por otra parte, empanadas El Machetico, también se distribuye a través de franquicias, lo cual le permite expandir su marca, con mayor rapidez y cubriendo una mayor parte de territorio sin tener que involucrar recursos propios. Además, el Machetico, cuenta con ventas institucionales, lo que le permite cubrir eventos o atender pequeños negocios como los son colegios, universidades, entre otros, donde vende cantidad y se enfoca en las necesidades del cliente. También como productor, ofrece sus servicios de maquila y de desarrollo de productos, donde el cliente es el encargado de dar las especificaciones del producto y El Machetico solo se encarga de producirlo. En cuanto a la promoción del producto, el negocio cuenta con página web y redes sociales, en los cuales el machetico promociona sus servicios e invita al público, bien sea a que compre sus productos o que se arriesgue a adquirir sus propios productos que ellos pueden fabricarles (Empanadas el Machetico, 2016).

Así mismo, empanadas Krokantes, maneja un precio promedio de 1.600 pesos, y a su vez también tienen una variedad de oferta tanto en sabores de empanadas como en diferentes productos tales como el patacón. Los consumidores tienen una excelente percepción de este producto, dónde resaltan el sabor y la tradición. Por otra parte, empanadas Krokantes, está afiliado a domicilios.com, lo que le permite llegar al consumidor de una forma alterna al punto de venta local; también hace promoción a través de la página web y de redes sociales como Facebook, sin dejar a un lado, promociones ocasionales que saca a través de páginas de oferta como Groupon.

Competencia indirecta

Por el lado de los restaurantes, J&C delicias tienen un menú en el que su plato principal es la arepa y le adiciona otras delicias que hacen que se diferencien del plato tradicional antioqueño, el precio promedio de sus platos es de \$20.000 (Atrapalo, 2016) el cual se permiten cobrar gracias al grado de diferenciación de sus

productos. En cuanto a la ubicación de los restaurantes, es en lugares estratégicos de la ciudad con alto flujo de personas, más que todo en centros comerciales. La promoción del negocio, se hace a través de los puntos de venta y se aprovecha del buen nombre que ha ido cosechando a través del buen servicio y calidad de sus productos, y además le favorece la localización estratégica que tienen, que permite que las personas sin planearlo entre a sus locales y disfrute sus productos. En cuanto a la distribución, J&C Delicias, distribuye sus productos a través de los puntos de venta y con domicilios, para que todos puedan disfrutar los productos en el lugar que lo deseen.

Crepes and Waffles, a pesar de que también ronda toda su carta alrededor de un producto, esto no es lo que ha hecho que triunfe, ni es la razón por la cual se considera un competidor importante para el proyecto a iniciar. Este restaurante, también nace como una idea de dos universitarios que buscaban a través de una crepería con estilo rústico francés y con un ambiente joven querían entregar a cada consumidor amor y alegría a través de un plato sano y a un buen precio (Crepes & Waffles, 2016). Lo anterior, evidencia que cuando se nace con un buen propósito se llega a ser más grande que aquellos que no tienen una finalidad, ya que Crepes a puesto como el centro de su negocio, la gente que lo conforma y el apoyo al que lo necesita. El precio promedio de sus platos es de \$15.000 lo que comprueba que su promesa es entregar precios bajos y en cuanto a la ubicación de estos están más que todo en centros comerciales y en las zonas rosas de cada una de las ciudades. Por el lado de la distribución, Crepes, cuenta con 3 formatos de punto de venta diferentes: helados, artesanal y tradicional; dónde distribuye diferentes productos según la necesidad de la zona. Este restaurante, no tiene necesidad de promocionar el producto, ya que cuenta con un excelente reconocimiento en el país y una excelente ubicación que la voz a voz es su mejor arma.

Por último, se encuentra un nuevo segmento de competencia que son los Café, los cuales han tenido auge en la ciudad, por su buen ambiente para compartir con familia o amigos, o para simplemente pasar un momento a solas de concentración, bien sea para estudiar o trabajar. Se quiere resaltar, el café Velvet, que está localizado en la vía primavera, cercana al parque Lleras, en este café, realizando trabajo de campo, se encontró que cuenta con una sección en la carta llamada "empanadas del mundo", el cual tiene un precio promedio de \$9.500 y es servida en platos de cerámica, acompañado de verduras, este concepto se acerca mucho al modelo planteado por "Gyoza", ya que sirve la empanada de forma elegante, subiéndole el estándar de restaurante de venta de paso, para que se tenga claridad del concepto se puede observar la empanada italiana (Ver anexo 2), la belga (Ver anexo 3) y además la carta que se ofrece en este lugar (Ver anexo 4) . Por la parte de la promoción, el café Velvet, realiza eventos en sus instalaciones y además realiza tours a sus instalaciones de proceso de Café, para que el cliente haga parte del proceso desde un inicio y les ayude a mejorar, teniendo siempre el cliente como aliado. Con la distribución, Velvet, vende productos de consumo en el punto de

venta, y además está desarrollando una tienda virtual, donde los consumidores, podrán adquirir el café de su marca propia.

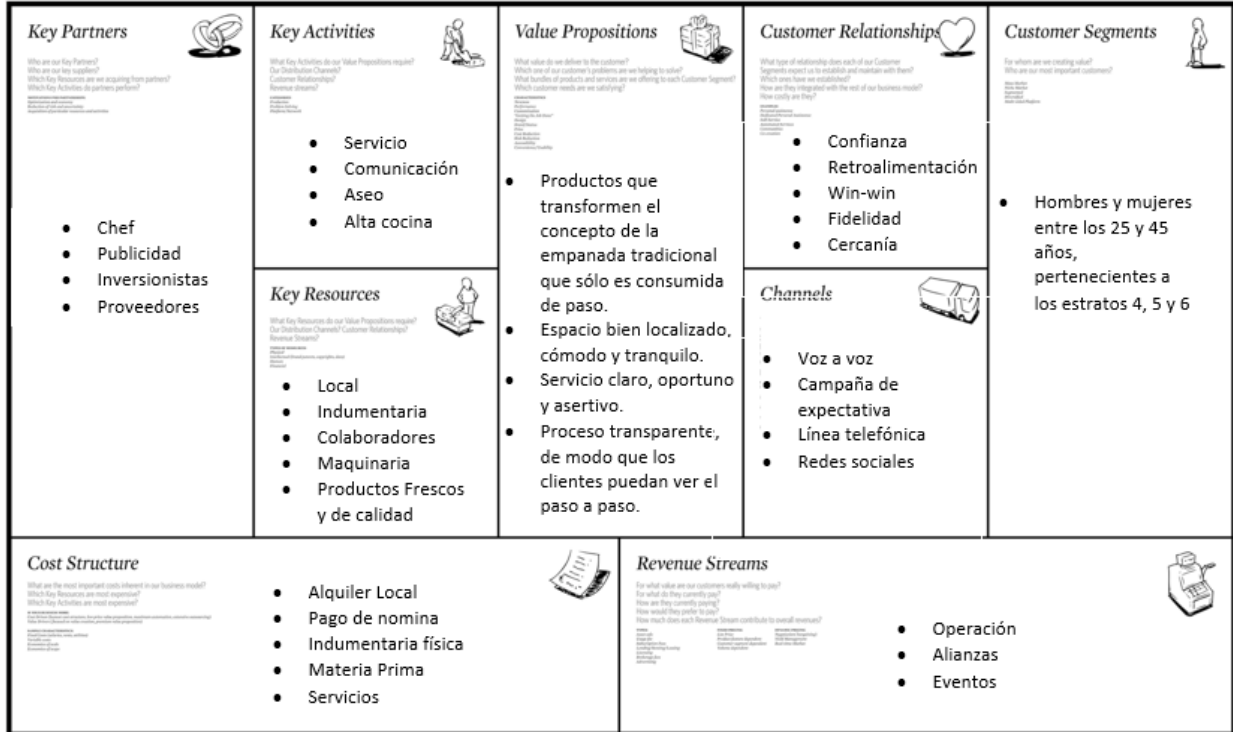
3.1.3 Identificación de los factores críticos de éxito

Los factores críticos exponen aquellos elementos que son imprescindibles en el negocio, puede ser en el momento del planteamiento, del montaje o de la ejecución del mismo; debido a que tienen una importancia muy alta y serán claves en el momento de determinar si el negocio será exitoso el negocio o porque no. Es por esto que se da claridad sobre estos aspectos, pues requieren de un buen análisis y desarrollo, para implementarlos de la manera más óptima y adecuada y así, evitar un posible fracaso por la omisión o mala estructuración de alguno de estos. A continuación, se enumeran aquellos que se consideran los factores más importantes para Gyoza:

- Un plan de mercadeo y comunicación muy eficiente y coherente con el público al que se quiere enfocar, pues al ser un sector tan amplio y con tantas alternativas, se debe hacer resaltar el restaurante y lograr que el consumidor lo tenga siempre entre sus principales opciones a la hora de definir a donde ir. Dicho plan busca ser cercano a los clientes, hablarles de temas del interés y estar en continua comunicación, siempre entregándoles contenido interesante y dispuesto a atender sus dudas y sugerencias. Además de ser congruentes siempre entre el producto que se entrega, el servicio y ambiente, con la promesa e información que se ofrece.
- El producto a ofrecer debe tener un factor de alta diferenciación, pues pretende cambiar el concepto con el que se han conocido las empanadas, por lo que debe ser de un tamaño que logre satisfacer una de las tres comidas principales, además debe ofrecer una variedad de sabores que representen regiones del mundo y que por ende no se encuentren con facilidad en el mercado actual. También se debe entregar en un lugar donde el ambiente transmita algo diferente, en donde les permita a los visitantes desconectarse de su rutina, así mismo, como darle la posibilidad de conocer diferentes culturas del mundo, no solo gastronomía, sino, geografía, arte, personajes históricos, entre muchos más. Finalmente deberá ser un producto preparado con ingredientes frescos y que dicho proceso sea transparente, pues esta es una de las principales diferencias con las empanadas actuales, así como el servicio que se entregue, que debe ser cercano y dedicado.

3.2 MODELO DE NEGOCIO

Tabla 3: Modelo de negocio, Canvas



Plantilla: Alexander Osterwalder. Autor Contenido: Creación Propia.

3.2.1 Segmento de Clientes

- Son hombres y mujeres entre los 25 y 45 años, ubicados en la ciudad de Medellín, pertenecientes a los estratos 4 ,5 y 6; con un ritmo de vida acelerado e interesados en romper la rutina. Con alto interés en vivir experiencias nuevas e interactuar con los demás.

3.2.2 Propuesta de Valor

- El cliente sabrá que se ofrecen productos que a través de su presentación, preparación e ingredientes transforman el concepto de la empanada tradicional y de paso.
- El espacio tranquilo, cómodo y bien localizado donde el cliente tendrá fácil acceso y se sentirá tranquilo.

- El servicio que obtendrá el cliente se caracterizará por tener una buena comunicación y un tiempo de entrega del servicio y producto, oportuno y con una muy buena presentación.
- La producción de las empanadas será un proceso en donde los clientes pueden ver el paso a paso y lo que hacen los chefs todo el tiempo, para no sentir angustia por la manera en que se preparan los productos, los ingredientes que se utilizan, el aseo del espacio y cualquier otro aspecto que pueda generar duda en los clientes, sino que ellos mismos puedan visualizar todo.

3.2.3 Canales

- El principal canal será voz a voz, empezando con la invitación de algunas personas que cumplen con el perfil de cliente, que vayan a al restaurante, conozcan y prueben los productos para que posteriormente realicen una retroalimentación.
- También se hará campaña de expectativa desde dos semanas antes de la apertura del restaurante, se repartirá información en lugares que frecuenten los clientes potenciales y se tendrán publicaciones en revistas culturales y gastronómicas. Toda esta información y publicaciones van direccionadas a compartir la promesa de valor y hacer que los clientes se sientan identificados y con curiosidad por conocer el restaurante, y ya en el punto de venta se cumplirá con dicha promesa para que quieran volver a probar nuevos productos y compartir espacios agradables.
- Línea telefónica, a través de este, se atenderán todo tipo de reservaciones o requerimientos.
- Redes sociales, en los cuales se alertará principalmente sobre promociones y novedades, este medio será más informal donde el cliente podrá sentir más cercanía. Además, se mantendrá actualizado la carta de productos y los eventos que se irán realizando en el transcurso de la operación. A través de este canal el cliente también podrá contactarnos para dudas e inquietudes.
- Página web, será un medio donde el consumidor podrá ver fotos del restaurante, antojarse de los platos a través del menú y hacer reservas siempre y cuando tengan más de una semana de anticipación.

3.2.4 Relación con el cliente

- Se busca que el cliente sienta que puede confiar en la marca, pues siempre que va al restaurante obtiene lo que esperaba obtener, tanto en producto

como servicio, incluyendo, sabor, tiempo de espera, comunicación y asertividad del personal de apoyo.

- Se espera una relación donde el cliente pueda retroalimentar y que a través de sus comentarios se crezca, para posteriormente mantener a un cliente fiel dispuesto a volver y difundir la marca, pues siente confianza y cercanía.
- Se busca tener una relación clara, donde el cliente entienda y sienta que está obteniendo lo justo a través del precio, que entienda que él está obteniendo un beneficio con lo entregado como el restaurante también está obteniendo un beneficio con su compra.
- A los clientes fieles se les dará un trato especial, en el que obtendrá beneficios por volver repetidamente al restaurante.

3.2.5 Fuentes de Ingreso

- Operación diaria del restaurante donde el cliente estará dispuesto a pagar cada por la combinación de beneficios obtenidos, como lo es la comida, el espacio diferenciado que le permite dispersarse, compartir con diferentes personas y la atención del personal. Los precios de la carta variarán dependiendo del plato, preparación y presentación, lo que le facilita al cliente el desembolso en diferentes momentos o preferencias del día a día. Además, tendrán facilidades de pago pues se recibirá efectivo, tarjetas débito y crédito.
- Eventos de los clientes que busquen algún tipo de decoración especial y estén dispuestos a pagar extra por este servicio. Además de celebración de eventos empresariales, familiares o personales, como los son cumpleaños o ferias empresariales.
- Inversionistas que confían en la gestión que se hará del restaurante.

3.2.6 Actividades Clave

- Mantener el servicio, en el cual el cliente tiene una corta espera y puede acceder con facilidad a los productos que desea, a través de un trato digno y cordial, siendo el lenguaje claro.
- Comunicar detalladamente lo que se está ofreciendo, de forma que el cliente en ningún momento pueda estar obteniendo algo diferente a lo que se esperaba.
- El aseo del lugar, tanto del entorno como de los utensilios donde se sirven la comida, para que el cliente siempre sienta tranquilidad al ingerir el producto y se sienta cómodo al ver un lugar agradable.

- Contratar chefs certificados y con el debido estudio, para que a través de la comida se pueda extender la propuesta de valor, que es entregar productos de buen sabor, frescos y de calidad.

3.2.7 Recursos clave

- Local ubicado en un punto estratégico, es decir, la razón por la cual la gente lo visite, sea buscar dónde comer, de esta manera será llamativo y los clientes que no hayan oído anteriormente del restaurante puedan acercarse a conocerlo.
- Maquinaria que pueda preparar productos con todos los requerimientos sanitarios y que a su vez sea rápida y adecuada para la preparación del producto.
- Colaboradores que estén comprometidos con transmitir la propuesta de valor a través de su servicio y actitud, siempre dispuestos a contagiar el placer de hacer que la experiencia de los clientes sea satisfactoria.
- Los muebles cómodos y elegantes que crean una muy buena presentación del lugar junto a las personas que trabajan en el restaurante, hacen que el cliente pueda sentir que puede permanecer en el restaurante, sin tener otras preocupaciones.

3.2.8 Alianzas Clave

- Empresa de publicidad y diseño, encargada de la imagen de la marca, que a través de los gráficos capte la atención de los clientes y que posteriormente el cliente lo reafirme con la experiencia en el restaurante.
- Inversionistas que impulsen el negocio y que confíen en la gestión de manera que encuentren el negocio como una oportunidad.

3.2.9 Estructura de Costo

- Alquiler del lugar.
- Pago de los colaboradores, incluyendo compensación y remuneración.
- Compra de indumentaria, que incluye la dotación de los trabajadores, la decoración del lugar, y todos aquellos relacionados.
- Compra de los ingredientes para la realización de los productos.
- Gastos de publicidad y promoción.

- Pago de servicios públicos y otros que se puedan requerir.

3.3 RESUMEN EJECUTIVO

3.3.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO

Producto: Como producto principal se tiene el restaurante Gyoza, Empanadas del Mundo, que busca ser un lugar diferenciado, con un servicio enfocado al cliente, ofreciéndoles un ambiente que le permita desconectarse, conocer y compartir, una atención dedicada, amable y dispuesta y una variedad de platos, todos basados en el mismo concepto, es decir, se ofrecerá como plato fuerte un producto caracterizado por ser una masa hecha de trigo, maíz, centeno, hojaldre, levadura o harina, rellena con ingredientes que caractericen los sabores que representan diferentes puntos geográficos o culturales.

El producto que se ofrecerá es conocido en Colombia como empanada y en otros países tienen nombres, presentaciones, preparaciones e ingredientes diferentes, sin embargo, en esencia sigue siendo el mismo.

Varios países cuentan con más de una preparación de empanadas, en un principio se escogerá una representativa y que permita, en conjunto con el resto del menú, ofrecer gran variedad a nuestros visitantes, sin confundirlos ni saturarlos por la alta cantidad de opciones. Las recetas de las empanadas de otros países se respetarán y seguirán lo más literalmente posible, de acuerdo a las posibilidades que se encuentren en la adquisición de materia prima principalmente, entregando así en el menú la opción de sentirse como en otro lugar del mundo, sin tener que salir de su ciudad. Además, para consentir a aquellos clientes que prefieran hacer sus propias creaciones, probar combinaciones distintas y escoger el plato según su gusto, se dará la opción de elegir la forma de preparación, la masa y los ingredientes del relleno.

El tamaño del producto no será del tamaño convencional de la empanada, pues de ser así, no podría tenerse como un plato fuerte, sino como pasante, por lo que variará las dimensiones, logrando un producto mucho más grande. Además de ofrecerse platos combinados, en donde el cliente tiene la opción de pedir varias empanadas de diferentes sabores, de un tamaño más pequeño, de modo que pueda probar distintas combinaciones, o compartir con alguien más si el deseo no es tener una comida principal.

- **Marketing Mix:**

- **Estrategia de Producto:**

Como se explicó anteriormente el producto principal será el restaurante Gyoza, empanadas del mundo, será considerado la marca que lo represente, así mismo como a cada uno de los productos y servicios que se ofrezcan en el mismo.

En cuanto al ciclo de vida, los restaurantes obedecen a dicha teoría en su evolución en el tiempo. En la etapa de lanzamiento se espera dar a conocer el concepto del restaurante, motivar a las personas a probarlo por medio de una comunicación coherente en donde se alineen el producto, la promoción y el precio, luego en la etapa de crecimiento se espera seguir con la misma estrategia de precios, excepto si se encuentra que el cliente valora en gran medida los productos ofrecidos y que este está siendo subvalorado. En la etapa de madurez se debe determinar si la estabilidad en las ventas se debe a falta de capacidad del negocio o por falta de nuevos clientes o de clientes que no están regresando al restaurante, ante la primera situación se debe analizar la posibilidad de expandirse en espacio o con una sucursal, en caso de no ser posible ninguna de las dos, se debe tomar medidas como un alza de precios, ampliación de horarios, entre otros, para lograr generar filtros y seguir ofreciendo una buena atención y no deteriorar el producto. Para las demás, se debe identificar como atraer nuevos consumidores o entender porque no están volviendo los clientes que frecuentaban el lugar, si es el producto, el ambiente, el precio, la atención, o que otro factor y tomar medidas al respecto para lograr mantenerse en crecimiento por otro tiempo, o por lo menos alargar la madurez y evitar llegar al declive, en donde se tomarán medidas parecidas a las del segundo caso de madurez, es decir, buscando las razones y creando estrategias para mejorarlas y evitar que esto suceda.

Como explica (Álvarez, 2013), debido al crecimiento acelerado de los restaurantes, el ciclo de vida de estos es cada vez más corto, pues constantemente están entrando nuevas alternativas, proyectos y propuestas de valor que coinciden con los deseos de los consumidores y que los motiva a cambiar, es por esto, que se busca una idea que sea versátil y que permita cambios a partir de su esencia. Además, en cada una de las etapas del ciclo de vida del producto se espera sorprender al consumidor con nuevos productos e ideas, además de siempre tener una relación cercana que permita entender que quiere y como se puede ofrecerle más.

- **Estrategia de Distribución:**

Inicialmente el único canal de distribución será en el punto de venta. A largo plazo y según las necesidades que se perciban con la ejecución del negocio, se

identificará si es conveniente o necesaria la implementación de domicilios, venta online, venta al por mayor, congeladas, entre otras.

Para la ubicación del punto de venta se buscará un espacio cercano al público objetivo del proyecto, es decir, estrato 4, 5 o 6. Además, al ser un proyecto innovador y que no es conocido, sino que al salir al mercado apenas se estaría dando a conocer, se pretende estar ubicado en una zona que frecuenten los clientes potenciales y que además sea una plaza a donde van a buscar qué comer y donde los espacios y los competidores que estén allí, permitan vivir una experiencia diferente y existan distintas alternativas, lo que hace que el cliente vaya con la intención de experimentar y probar algo nuevo.

– **Estrategia de Precios:**

El precio se establecerá haciendo un análisis del costo y valorizando el valor agregado que se les entrega a las personas por la preparación, innovación y concepto. Pues no se tiene una competencia directa que permita basarse en los precios del mercado. Además, se quiere transmitir un equilibrio entre costo y beneficio sin abusar de los visitantes, sino siendo justos con ambas partes. Los precios siempre estarán dados en pesos, pues es la moneda del país, pero se tendrá información de la tasa cambiaria diaria y se recibirán pago en dólares y euros, debido a la idea de internacionalidad que tiene el negocio.

Se espera tener un margen bruto de aproximadamente un 40%, basado en los márgenes que obtienen algunos competidores según cifras del 2012. Se seleccionaron cadenas como J&C delicias, en donde se encontró que su margen bruto es de un 20% y el neto 3,7% (Grupo GIA, 2013), la cadena de restaurantes Crepes & Waffles, tiene un margen bruto de 55% y un neto del 5,6% (Grupo GIA, 2013) y I.R.C.C (El Corral), con un margen bruto del 60% y neto del 2%. El rango se estima, de esta forma pues son restaurantes que ofrecen productos diferentes pero que pueden considerarse de la misma categoría del negocio que se plantea en este trabajo de grado en cuanto a mercado objetivo y tipo de producto, lo que hace que se pueda considerar como ejemplos y guía para el cálculo de algunas cifras.

En el momento de tener costos exactos se realizará un ajuste de precios y según se vea más conveniente para el mercado, modificando estos para obtener el margen establecido. Además, se analizará la situación del mercado y las condiciones de ciclo de vida del producto. El precio final debe incluir el pago del impuesto de consumo que constituye para el comprador un costo deducible del impuesto sobre la renta y no se descuenta del IVA, y representa un 8% según Legis, comunidad contable (LEGIS, 2016).

– **Estrategia de Promoción y comunicación:**

Este ítem es muy importante para el proyecto, pues la intención de romper con el concepto tradicional que tiene la empanada, obliga a que a través de campañas se incentive al cliente a perder el miedo y animarse a probar algo nuevo y diferente. Además, dar a conocer el producto y que ellos sepan qué es, donde lo pueden conseguir y qué tipo de lugar y experiencia van a vivir.

Es por esto que antes de abrir el negocio, se pretende crear una campaña de expectativa fuerte especialmente en redes sociales y el punto de venta a abrir. En este último se tendrá un letrero grande que irá variando los mensajes para indicar a los clientes que habrá algo nuevo e ir dando pistas de lo que se encontrarán próximamente, además se entregarán volantes referentes a la inauguración; en redes sociales, se tendrán publicaciones alusivas a las empanadas, a las diferentes culturas del mundo, a sabores y recetas nuevas, que ayuden a las personas a seguir las páginas, estar en contacto y a la espera de la noticia final; también se tendrán concursos sencillos en línea sobre factores alusivos al producto o restaurante que permitan seguir enlazando a las personas con la idea que llegará.

Luego de la inauguración se tendrá promoción constante en redes sociales, ya no de expectativa, pero sí bajo el mismo método de interacción e información de interés de los clientes, además se mostrarán los productos, eventos, noticias del lugar y cualquier otra información a compartir. Además, se tendrá una línea telefónica donde se pueden hacer reservas y una página web en donde se mostrarán los productos, el restaurante, el equipo de trabajo, los planes que se ofrecen y mucho más.

En la ejecución del negocio se atenderán también eventos empresariales y personales, donde se ofrecerán planes y se negociarán con el cliente diferentes alternativas de productos, atención, tamaños y precios para motivar así las compras en volumen, la fidelidad al restaurante y generar que más personas conozcan el mismo.

Así mismo, se harán premiaciones mensuales a los mejores clientes, con dinámicas diferentes en donde algunas veces se tendrán en cuenta la cantidad de veces que haya ido al restaurante, la cantidad de platos consumidos, los promedios de compra, si es cliente nuevo, la cantidad de personas que haya llevado, entre otras. Todo esto con el fin de motivar a las personas a seguir fieles a los productos e incentivar a más personas a conocer el restaurante.

– **Estrategia de Servicio:**

Uno de los pilares de este proyecto es el servicio y la atención al cliente, pues este juega un papel muy importante a la hora de transmitir la sensación de estar

en un lugar que sale de la realidad y permite relajarse, pues el ambiente será tranquilo y la atención será dedicada, con personas dispuestas a explicar cada uno de los productos ofrecidos, de hacer sugerencias según las preferencias de los clientes, de crear el producto según sus especificaciones, de enseñar el paso a paso de las preparaciones y de atender las necesidades del mismo.

Además, se ofrecerán servicios de conexión para todos aquellos que deseen conectar su computador, celular o cualquier dispositivo a cargar, se tendrá wifi disponible para todos los clientes, habrá baños muy bien dotados y espacios cómodos que permitan al cliente sentirse a gusto. Asimismo, se aceptarán todas las tarjetas, efectivo y transferencias bancarias.

- **Proyección de ventas:**

Tabla 4: Proyección Ventas

Criterio	2017	2018	2019	2020	2021
Var de Cantidad vendida	0,0%	15,0%	10,0%	9,0%	8,0%
Var de Precios unitarios de Venta	0,0%	7,1%	6,7%	6,5%	5,7%
Pronóstico Precio	\$ 25.000	\$ 26.775	\$ 28.561	\$ 30.408	\$ 32.154
Pronóstico Cantidad vendida	11.880	13.662	15.028	16.381	17.691
Pronóstico Ingresos por ventas	\$ 297.000.000	\$ 365.800.050	\$ 429.222.674	\$ 498.113.125	\$ 568.840.517

Fuente: Elaboración Propia

Se esperan unas ventas iniciales de aproximadamente 33 platos en promedio diarios, contando con una venta de 30 días al mes. Lo que equivale a 11.880 platos en el primer año.

Los platos estimados, se calculan mirando las ventas de típicas empanadas que ofrece un producto similar, con diferente concepto. Las ventas que ellos obtuvieron según su gerente fueron de 23.000 empanadas diarias en 70 tiendas (Dinero, 2013), lo que equivale a un aproximado de 330 diarias. Teniendo en cuenta que el producto que se va a vender no tiene tanta rotación, pues se trata de un plato fuerte, se reduce este número a la mitad, quedando con unas ventas de 165 platos, y tomando como un supuesto que apenas se obtendrá un 20% de las ventas de esta reconocida marca, mientras se obtiene posicionamiento en el sector, se obtienen los 33 platos que se esperan vender en un principio.


El precio al público estimado por plato para el primer año, que incluye la empanada como plato fuerte y la bebida, es de \$25.000, que tendrá unos incrementos año a año, basado en el PIB y el IPC pronosticado.

3.3.2 ANALISIS TECNICO - OPERATIVO

Fichas técnicas:


En las siguientes fichas técnicas se mostrarán los seis platos que se ofrecerán inicialmente en el restaurante, allí se detallarán el nombre, los ingredientes, la elaboración, las observaciones, en caso de que existan y los materiales necesarios.

Tabla 5: Empanada Rusa

1. Nombre del Plato: Empanada Culebyaca (Rusa)	
<p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harina: 300 g • Levadura: 25 g • Mantequilla: 50 g • Huevos: 2 unidades • Azúcar: 15 gramos • Sal: 9,2 gramos • Carne molida de res: 200 g • Cebolla: 1 unidad • Aceite vegetal: 45 ml • Perejil: 1 g <p>(German, 2015-2016).</p>	 <p>Ilustración 15 :[Imagen Empanada Rusa] Recuperado de http://www.imujer.com/gourmet/2007/03/30/receta-de-una-empanada-rusa</p>
<p>Elaboración:</p> <p>Hacer una mezcla entre los 100g de harina, 3/2 de taza de agua tibia y los 25 g de levadura, dejar reposar durante 30 min, para agregarle posteriormente 50 g de mantequilla derretida, 2 huevo, 1 cuchara de azúcar, 2 cucharaditas de sal y 200g de harina, se debe mezclar hasta que quede una mezcla homogénea.</p> <p>Luego, se debe verter 1 cebolla picada en aceite y calentar, se agregan 200g de carne molida y sal, dejando asar durante 5 minutos. Una vez se ase, agregar un huevo duro picado, perejil y mezclar. Finalmente, se debe cubrir la carne con la masa, untar la masa con huevo y hornear de 20 a 30 minutos. (German, 2015-2016).</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estufa • Olla • Horno • Recipiente para mezclar • Implementos de cocina


Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Empanada Uruguaya

2. Nombre del Plato: Empanada Uruguaya	
<p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harina: 500 g • Mantequilla: 60 g • Huevos: 1 unidad • Azúcar: 11,25 g • Sal: 5,12 g • Carne molida de res: 167 g • Cebolla: 1/3 unidad • Aceite vegetal: 45 ml • Aceitunas: 40 g • Orégano: 1,3 g • Pimienta negra: 1,3 g • Pimentón verde: 1/3 unidad • Pimentón rojo: 1/3 unidad <p>(Valderrama, 2016) (Recetasgratis.net, 2016)</p>	 <p>Ilustración 16:[Imagen Empanada Uruguaya] Recuperado de : http://www.recetasgratis.net/Receta-de-Empanadas-uruguayas-receta-11992.html</p>
<p>Elaboración:</p> <p>Para hacer las tapas de la empanada se debe fundir 60 gr de mantequilla y poner el agua en el fogón. A su vez, se pone los 500 gramos de harina en un recipiente, se le agrega ½ cucharada de sal y ½ de azúcar y se mezclan. Posteriormente, se vierte la mantequilla y el agua en la mezcla resultante de la harina, amasando la nueva mezcla por aproximadamente 7 minutos. Se debe dejar reposar durante 30 minutos para luego estirarla y proceder con el interior de la empanada.</p> <p>Para realizar el relleno, se debe cortar los pimentones, la cebolla en trozos pequeños, verterlos en olla que contenga una cucharada de aceite para freírlo hasta que tengan un color dorado, posteriormente se debe agregar la carne y mezclar todo para que se cocine. Se debe picar el huevo duro y partir las aceitunas, agregándolas posteriormente a la carne, agregándoles sal, pimienta y orégano; una vez mezclado, se debe dejar de calentar.</p> <p>Se rellena la tapa de empanadas con el relleno que se acaba de preparar, y se frien o hornean como se desee, en caso de ser fritas, estas deben ser en mucho aceite y una vez se termine de freír, se retira el exceso de grasa con un papel (Recetasgratis.net, 2016).</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estufa • Olla • Horno • Freidora • Recipiente para mezclar • Implementos de cocina


Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Empanada Italiana

3. Nombre del Plato: Empanada Italiana (Calzone)	
<p>Ingredientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harina: 500 g • Levadura: 25 g • Sal: 10 g • Aceite vegetal: 14 ml • Aceite de oliva: 54 ml • Chorizo: 1 unidad • Queso mozzarella: 100 g 	 <p>Ilustración 3: [Imagen Empanada Italiana] Recuperado de: http://www.mytaste.es/r/calzone-la-empanada-italiana-78094180.html</p>
<p>Elaboración:</p> <p>Mezcle en un recipiente la harina con la sal, agregarle las 4 cucharadas de aceite de oliva y en el centro de la mezcla verter la levadura, junto con un poco de agua, dejando reposar durante 10 minutos en un lugar que tenga temperatura alta. Una vez la levadura haga espumas, terminar de agregar el agua y hacer una mezcla homogénea. Ponerla en un recipiente engrasado y cubrirlo con una bolsa plástica, dejándolo reposar por aproximadamente 45 minutos, en ese tiempo debe tener el doble de su volumen. Precalentar el horno a 200° (se recomienda hacerlo en el minuto 35). Aplastar la masa con el fin de que se saque el gas de la levadura. Aplastar la masa sobre papel de horno creando dos rectángulos planos, uno como base y otro que cubrirá el relleno. Por encima del rectángulo inferior la mozzarella, las aceitunas y cubrir con la otra masa, sellando los bordes. Agregar orégano en la superficie y calentar en el horno durante 20 minutos. (Romero, Cocina, 2016)</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estufa • Olla • Horno • Freidora • Recipiente para mezclar • Implementos de cocina • Papel para horno


Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Empanada Colombiana

4. Nombre del Plato: Empanada Colombiana	
<p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sal: 18.4 g • Carne de res: 100 g • Carne de cerdo: 100 g • Cebolla: 1 unidad • Aceite vegetal: 30 ml • Aceite de oliva: 20 ml • Pimienta negra: 1,33 g • Limón: 2 unidades • Aji: 43 g • Harina de Maíz: 400 g • Papas blancas: 0,5 kg • Caldo de pollo: 1 unidad • Tomate: 3 unidades • Ajo: 1 unidad • Cilantro: 15 g • Pimentón rojo: 1/3 unidad • Cebolla junca: 45 g (Dinho, 2009) 	 <p>Ilustración 4: [Imagen Empanada Colombiana] Recuperado de: http://www.mycolombianrecipes.com/es/empanadas-</p>
<p>Elaboración:</p> <p>Se debe poner la harina de maíz en un recipiente grande para la preparación de la masa, se debe también añadir la sal y hacer una mezcla con esto, para posteriormente agregar el agua, el aceite y así formar una masa en forma de bola, (se recomienda mezclar durante dos minutos hasta que quede suave. Se debe dejar reposar durante 20 minutos debajo de un plástico.</p> <p>Para la preparación del relleno, se deben cocinar las papas junto a la tableta de caldo de pollo en agua hirviendo dentro de una olla hasta que las papas estén suaves (aproximadamente 25 minutos). Triturar y guardarlas para hacer uso posterior de estas.</p> <p>A su vez, en un sartén, calentar una cucharada de aceite de oliva y agregarle la cebolla, revolverla durante 5 minutos, añadiendo el tomate, la cebolla larga, el ajo, el pimentón, el cilantro, la sal y la pimienta negra, dejar calentar por 15 minutos. Cuando esté listo, se debe agregar la carne molida tanto de cerdo como de res y mezclar con una cuchara de palo en un rango de 10 a 15 minutos o hasta que la carne esté seca.</p> <p>Mezclar la carne con las papas trituradas anteriormente, posteriormente armar la porción de masa según el tamaño deseado de la empanada, aplastarlo en un plástico y poner en el pedazo el relleno de carne con papa y sellar los bordes bien sea con los dedos o con un tenedor.</p> <p>Verter la empanada en aceite vegetal calentado a 360°F, y esperar a que dore. Una vez esté lista, servir con aji y limón.</p> <p>(Dinho, 2009)</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estufa • Olla • Horno • Freidora • Recipiente para mezclar • Implementos de cocina


Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Empanada Árabe

5. Nombre del Plato: Empanada Árabe	
<p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harina: 500 g • Levadura: 20 g • Sal: 9 g • Carne de res: 125 g • Cebolla: 1 unidad • Aceite vegetal: 8 ml • Pimienta negra: 1,33 g • Limón: 1/2 unidad • Tomate: 1 unidad • Pimentón rojo: 1/3 unidad <p>(Diez, 2016)</p>	 <p>Ilustración 17: [Imagen Empanada Árabe] Recuperado de: http://comerciolavapies.com/index.jsp?t=tapa&id=8</p>
<p>Elaboración:</p> <p>Para la preparación de la masa poner en un recipiente, la harina con la sal y hacer un hueco en el centro para allí agregar la levadura que debe ser preparada previamente en agua tibia (no caliente, para evitar que se quemé). Mezclar y en caso de que no quede homogéneo, agregar agua hasta que se logre y dejar reposar durante 30 minutos.</p> <p>Relleno</p> <p>Cortar las cebollas, el pimentón en pedazos pequeños y depositar en un recipiente. A su vez, poner en otro recipiente la carne molida y agregar las verduras mezclándolas y condimentándolas con sal, aceite y pimienta. Posteriormente, echarle el jugo de los limones en la mezcla y volver a combinar con las manos, así mismo, dejarla reposar para que absorba el sabor.</p> <p>En la masa, depositar el relleno y cerrar los bordes dejando que el relleno se vea, poner en una asadera para horno, forrada en papel vegetal.</p> <p>Precalear el horno a 190°C y poner la asadera con la empanada por un periodo de tiempo entre 30 y 45 minutos. Retirar y servir al gusto (Diez, 2016)</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Papel vegetal *Horno *Implementos de cocina *Recipiente para mezclar

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: Empanada Japonesa

6. Nombre del Plato: Empanada Japonesa (Gyoza)	
<p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harina: 500 g • Sal: 10 g • Carne de cerdo: 40 g • Aceite vegetal: 15 g • Pimienta negra: 1,33 g • Harina de maíz: 8 g • Ajo: 1 unidad: • Repollo: 37,5 g • Cebolla junca: 45 g • Jengibre: 10 g • Sake: 25 ml • Salsa de soya: 20 g • Aceite de ajonjolí: 30 ml <p>(Taka Sasaki, 2014)</p>	 <p>Ilustración 18: [Imagen Empanada Japonesa] Recuperado de: http://organicepire.com.au/recipe/vegetable-gyoza/</p>
<p>Elaboración:</p> <p>Para preparar la masa Gyoza, mezclar la harina, una cucharada de aceite, una cucharadita de aceite de sésamo, una pizca de sal, luego añadir sal y 120 ml de agua caliente. Aplanar la masa resultante y cortar en pliegue redondo.</p> <p>Para el relleno cortar el repollo en pedazos muy finos y ponerlo en un recipiente añadiendo sal y mezclando de manera que se le quite todos los residuos de agua que pueden haber quedado. Luego picar el ajo, el jengibre en trozos también muy finos (tener cuidado de no quitarle mucho contenido en el interior). En un recipiente aparte, poner la carne de cerdo picada, agregarle la salsa de soya, el aceite de ajonjolí, el sake y mezclar bien hasta que la carne se sienta pastosa, y ahí se debe agregar el jengibre, el ajo y mezclar. Posteriormente, se debe añadir el repollo picado mezclando todo bien, para añadirle la pimienta negra y obtener una mezcla homogénea. Tapar el recipiente con plástico y dejarlo reposar por 15 minutos.</p> <p>Luego, en la masa de Gyoza, depositar el contenido, calentar una sartén con aceite de sésamo y colocar la empanada sellada, una vez se empiece a tostar la parte de abajo, depositar agua en la sartén cubriendo la mitad de la empanada y cocinar hasta que se evapore.</p>	
<p>Observaciones: La elaboración depende de la masa y especificaciones indicadas por el cliente</p>	<p>Material Necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recipientes para mezclar • Plástico • Implementos de cocina • Sartén

Fuente: Elaboración Propia

Estado del sector:

El sector gastronómico es un sector bastante grande y diverso, se encuentran desde lugares de comidas rápidas, hasta restaurantes experienciales de gama alta, además existen muchas especialidades, preparaciones, tamaños, precios, presentaciones y mucho más.

El tamaño del mercado puede alcanzar las 165.000 personas, pues en la ciudad de Medellín se estima una población de 2,5 millones, de los cuáles aproximadamente 600.000 personas pertenecen a los estratos 4, 5 y 6 y el 29% de estas oscilan entre los 25 y 45 años. Además, el sector viene presentando un crecimiento muy acelerado en los últimos años, según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) en el 2014, el sector tuvo en promedio un crecimiento país de más del 22% y contó con cerca de 90.000 restaurantes y ventas registradas por \$30,7 billones (Ortegón & Ruiz, 2015).

La variedad en los tipos de restaurantes es una tendencia creciente y depende del momento y la necesidad del consumidor, en donde la comida gourmet está

creciendo con auge, motivado principalmente por movimiento fitness y por temas de negocios, donde los ejecutivos y empresarios quieren cuidar su salud y lucir bien (Ortegón & Ruiz, 2015). Otra tendencia importante es que las familias han dejado de gastar su dinero extra únicamente en actividades como cine y teatro, para convertir el tema de salir a comer en una cuestión más recurrente, obligando así a que la oferta sea mucho más amplia y variada en temas de comida y características de los restaurantes (Ortegón & Ruiz, 2015). Así mismo es importante resaltar que se percibe una tendencia en el reposicionamiento de la comida tradicional Colombia y la cultura, además cantidad de aperturas de restaurantes especializados en comida internacional, principalmente española y peruana (Ortegón & Ruiz, 2015).

Porcentaje de participación:

Se calcula que según la cantidad de establecimientos de gastronomía en Colombia (90.000 según Acodres) y sabiendo que la capital supone unos 30.000 de estos (Ortegón & Ruiz, 2015), Medellín puede aportar con cerca de 15.000 restaurantes, lo que hace que Gyoza represente 1 entre 15.000, siendo así el 0,015% del sector en Medellín y el 0,001% del sector a nivel país.

Además, en términos monetarios representa un porcentaje aún mucho menor, pues en este sector tiene un tamaño muy importante, además que existen gran cantidad de participantes y algunos de ellos son muy grandes en términos de cantidades de sedes o puntos de venta, tamaño de demanda, precios altos, y mucho más. Si se tiene en cuenta el dato de 2014 de ventas registradas de \$30,7 billones (Ortegón & Ruiz, 2015), es decir, \$2.558.333.333.333 mensuales y suponiendo unas ventas de \$500.000 mensuales inicialmente, abriendo las puertas al público los 30 días del mes, Gyoza representaría un 0,0006% del sector.

Estado del desarrollo del producto:

El proceso de desarrollo del producto y servicio a ofrecer, comenzó con la generación de ideas, seguidamente se seleccionó y mejoró una de las ideas en cuestión, para luego pasar a la tercera etapa, que es la explicada en el presente trabajo, análisis comercial, aquí se finalizan y se dejan plasmados los resultados de las actividades de identificación de características del producto, de estimación de la demanda del mercado, la competencia y la rentabilidad del producto. Además, de establecer un plan de implementación y un estudio de factibilidad. A partir de esto, se debe proceder al desarrollo de prototipos, pruebas de mercado y finalmente, la comercialización.

Con este producto se busca ser reconocido como un restaurante con un concepto único y revolucionado en el mercado gastronómico actual, debido a que rompe el concepto tradicional de la empanada para ofrecerlo como un plato

fuerte y con gran variedad de alternativas de combinaciones, sabores y preparaciones. Además, se ofrece la posibilidad de personalizarlo según el gusto propio y con la visibilidad y transparencia del proceso de preparación, que permite que los visitantes se sientan confiados y tranquilos a la hora de consumir los productos, pues saben en qué condiciones se preparó y tienen la certeza de la frescura de estos. Así mismo, del valor agregado ofrecido a través del servicio cercano y oportuno, y la aproximación a la cultura internacional, generando una relación costo beneficio atractiva.

El producto será preparado en el momento del pedido y el cliente tendrá la posibilidad de ver todo el proceso de su plato o de cualquier otro que se haya ordenado. Por temas de rapidez se tendrán listas las masas y preparados algunos ingredientes y bases, pero toda la materia prima estará siempre fresca.

Se tiene gran variedad de platos, pero todos bajo el mismo concepto: una masa fina rellena de diferentes ingredientes que formarán sabores nuevos, desconocidos y otros basados en la gastronomía del mundo. Inicialmente se tendrá una oferta fija de empanadas especificadas en las fichas técnicas, además de la opción, ármalo tú mismo, en donde se permite escoger los ingredientes, masa y tipo de preparación que se desean. Los tipos de masa que se ofrecerán serán trigo, maíz, centeno, hojaldre, levadura y harina. La preparación podrá ser horneada, frita o al vapor.

Inicialmente el único canal de distribución será en el punto de venta. A largo plazo y según las necesidades que se perciban con la ejecución del negocio, se identificará si es conveniente o necesaria la implementación de domicilios, venta online, venta al por mayor, congeladas, entre otras opciones.

Debido a que los productos siempre serán entregados en el punto de venta y con intención de consumo en el mismo, la presentación de estos será por unidad en un plato de cerámica que tendrá alusión a las culturas del mundo. También para aquellas personas que deseen empacar los productos, se dispondrá de cajas de papel reciclado decorados con alusión a Gyoza.

El grupo objetivo son personas entre los 25 y 45 años, habitantes de la ciudad de Medellín y pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6. Por otra parte, son personas con estilos de vida acelerado y tiempo restringido para dispersarse, por lo que disfrutan los espacios de calidad y las nuevas experiencias, además son personas sociables que disfrutan el relacionamiento que valoran un buen producto y servicio.

Estructura de procesos:

El proceso de Gyoza se muestra en los siguientes flujogramas en donde se especifican los pasos principales del funcionamiento del negocio, sin tener en

cuenta los administrativos. No se especifica ningún proceso de subcontratación, pues ninguno se realizará bajo dicho esquema.

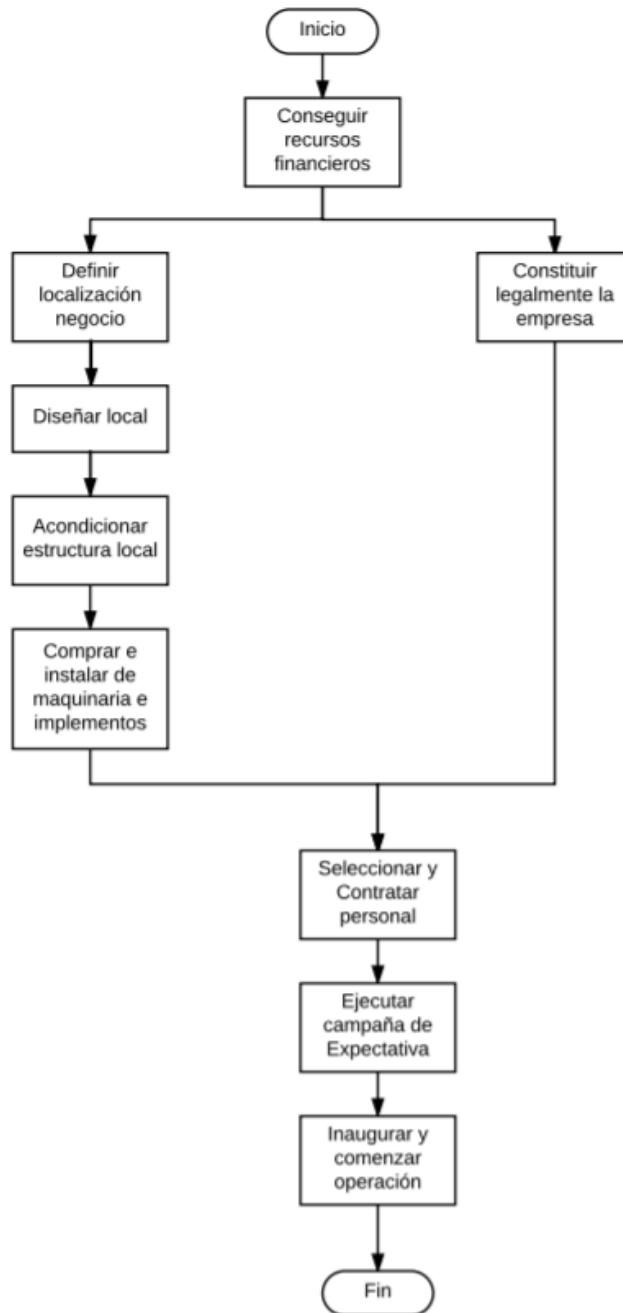


Ilustración 19: Plan de implementación

Fuente: Elaboración Propia

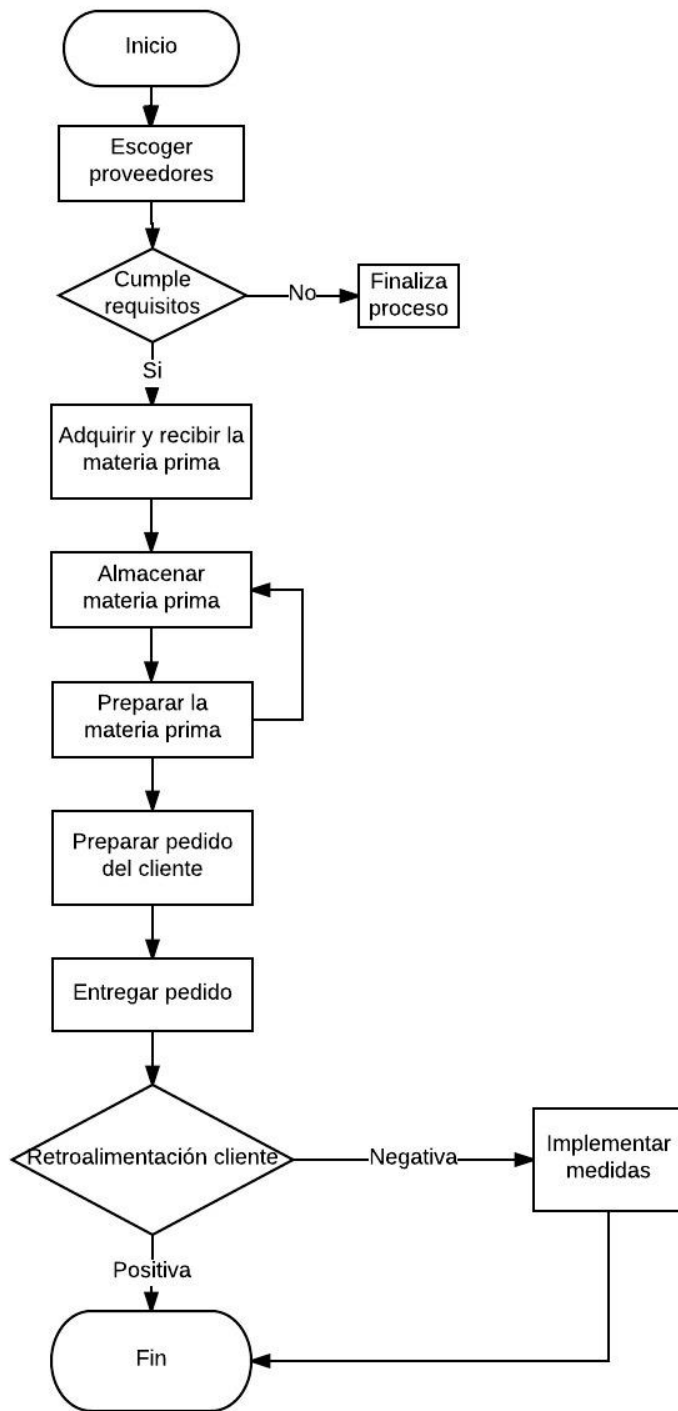


Ilustración 20: Proceso básico Gyoza

Fuente: Elaboración Propia

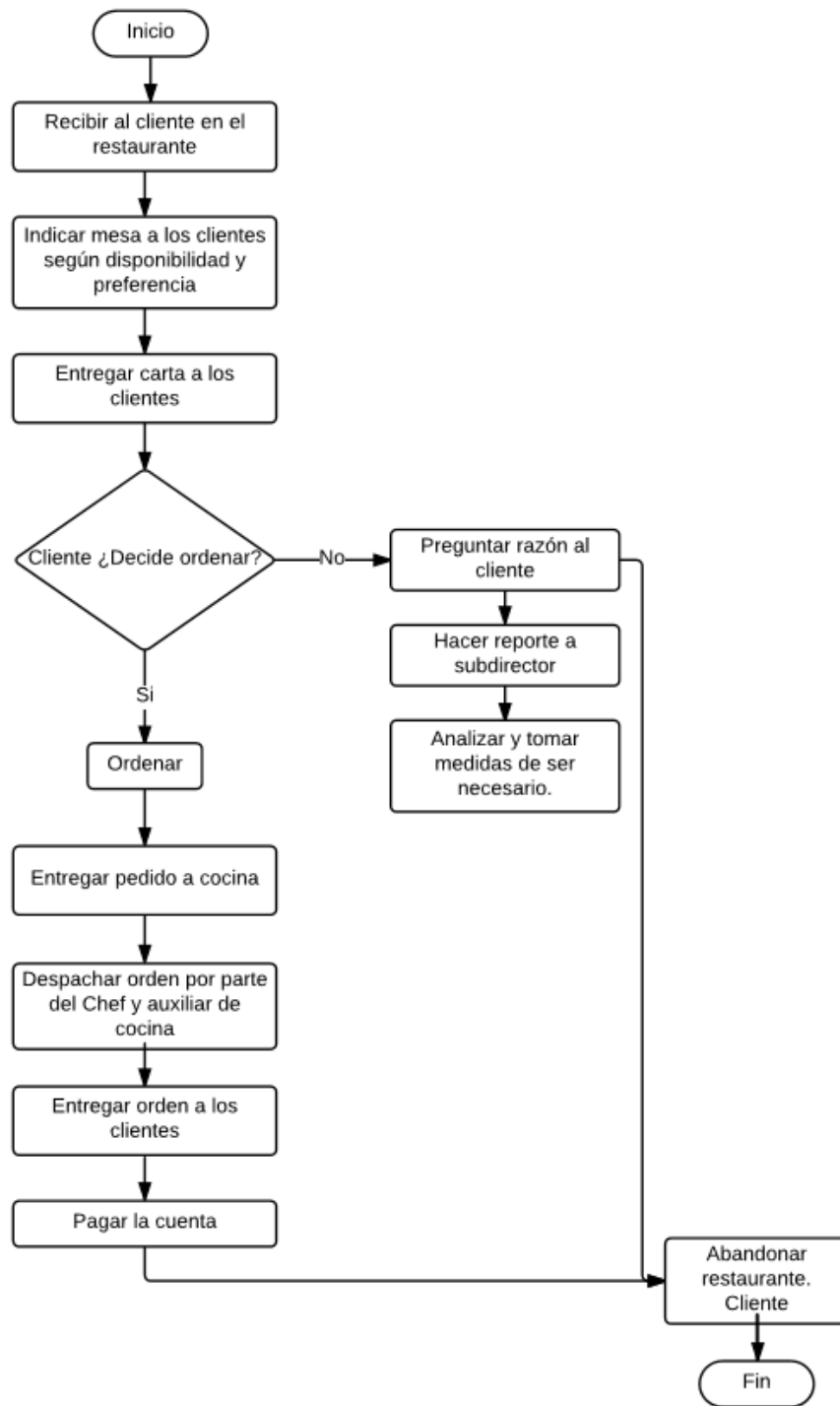


Ilustración 21: Proceso Cliente

Fuente: Elaboración Propia

Localización

Como se ha explicado anteriormente Gyoza estará ubicado en la ciudad de Medellín, comenzando con un solo punto de venta, que para su ubicación se tiene como premisa que esté ubicado en una zona de alto flujo de personas y que se rodee de otros restaurantes. Para determinar finalmente el lugar en el que está ubicado el local, se seleccionaron siete posibles lugares: Parque de Laureles, Parque Lleras, la Calle de la Buena Mesa, Manila, Palmas, Provenza y centros comerciales. Debido a que por medio de conversaciones con personas que cumplen con el perfil del consumidor objetivo de Gyoza, se encontró que son los lugares más frecuentados por ellos a la hora de comer fuera de casa. A partir de esto, se realizó una encuesta en donde se incluyeron los mencionados anteriormente y seguidamente se utilizó el método de promedios ponderados para evaluar aquellas alternativas que en la encuesta hubieran obtenido mínimo un 15%, que para el caso fueron todos, menos Manila. Dicho proceso se explica a continuación:

Inicialmente se establecieron unos criterios y peso de cada uno para evaluar en una escala de 1 a 5, en donde 1 muy poco apropiado y 5 es que es muy apropiado para el negocio.

- **Accesibilidad:** Es importante para el proyecto que tenga varias rutas de acceso, así como medios de transporte, es decir, que se pueda llegar por medio de transporte público y privado. Además, que exista la posibilidad de estacionar los vehículos.
- **Cercanía a zonas de comercio y consumo:** Como se mencionó anteriormente, para el proyecto es muy importante que su ubicación esté en un lugar muy transitado, por lo que la cercanía a otros restaurantes o zonas gastronómicas, centros comerciales y lugares de alto flujo y frecuencia de las personas, ayudarán a asegurar dicha condición.
- **Arrendamiento:** al ser este un gasto fijo, se debe asegurar el pago mensual del mismo, por lo que se busca economía en este aspecto, teniendo en cuenta que es un negocio que apenas comienza y no tiene certeza sobre sus ventas. Sin embargo, no puede ser un factor decisivo porque se necesita que cumpla con los requisitos que maximicen la probabilidad de éxito. Por lo que se evaluará que no sea un valor exagerado y que esté en concordancia con las características del local y la ubicación.
- **Perfil de visitantes:** debido a que los productos y servicios que se ofrecerán son para un público de un perfil muy específico, se debe buscar que la mayoría de quienes frecuenten dicho lugar, se relacionen con las características o que por lo menos no sea la mayoría, pero si sea una cantidad suficiente para alcanzar el promedio de ventas pronosticado.

- Ambiente: como el producto busca ser un lugar de dispersión y cambio en la rutina, se requiere que el lugar sea tranquilo y que, aunque haya un alto flujo de personas, el restaurante pueda conservar un ambiente tranquilo y con ruido moderado.

Luego se establecen los pesos de los criterios de acuerdo a la importancia de cada uno y se evalúa cada criterio para las seis alternativas de localización.

Tabla 11: Localización

Criterio	Accesibilidad	Cercanía zonas comercio y consumo	Arrendamiento	Perfil Visitantes	Ambiente	
Peso	15%	30%	5%	30%	20%	
Centros Comerciales	5	5	1	3	1	
Provenza	3	5	2	5	4	
Lleras	4	4	3	3	3	
Parque Laureles	4	4	3	3	4	
Palmas	2	3	3	4	5	
Calle de la Buena Mesa	4	5	3	4	4	
Resultados Ponderados						
Centros Comerciales	0,75	1,5	0,05	0,9	0,2	3,4
Provenza	0,45	1,5	0,1	1,5	0,8	4,35
Lleras	0,6	1,2	0,15	0,9	0,6	3,45
Parque Laureles	0,6	1,2	0,15	0,9	0,8	3,65
Palmas	0,3	0,9	0,15	1,2	1	3,55
Calle de la Buena Mesa	0,6	1,5	0,15	1,2	0,8	4,25

Fuente: Elaboración Propia

A partir del anterior ejercicio, se concluye que el restaurante deberá ser ubicado en Provenza. Como segunda opción se encuentra, la Calle de la Buena Mesa. Los centros comerciales se descartan, principalmente por el ambiente.

En cuanto el tamaño del local, se decidió que se debe comenzar con un local de 90 m² que incluirá el espacio que se lleva la cocina y la zona de personal, el cual se estipula que será un total de 30 m², incluyendo la zona de pago. Además, se contará con 7 mesas que ocuparán en promedio 4 m² por unidad y el resto será destinado a áreas de movilidad, baños y decoración. En un futuro, se hará la reevaluación del tamaño, según el crecimiento y la acogida del restaurante y la afluencia de consumidores diaria.

Necesidades y requerimientos

Con el fin de establecer qué es necesario en cuanto a tecnología, materias primas e insumos y maquinaria, se especificará cada ítem con el referente de precio y el proveedor a utilizar, de manera que se facilite el plan de compras y se garantice in orden.

Tabla 12: Tecnología requerida

Tecnología Requerida				
Nombre	Cantidad	Valor	Valor total	Proveedor
Estufa	1	\$ 300.000	\$ 300.000	Haceb
Congelador	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	Inducol
Horno	1	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	Haceb
Freidora	1	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	Imperial
Licuadaora	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000	Pallomaro
Procesador Alimentos	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	Homecenter
Batidora	1	\$ 800.000	\$ 800.000	Liverpool
Nevera	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	Inducol
Computador	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	Tecnosoluciones
Celular	3	\$ 400.000	\$ 1.200.000	Claro
Teléfono Fijo	1	\$ 50.000	\$ 50.000	Éxito

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13: Dotación

Dotación Local				
Nombre	Cantidad	Valor	Valor total	Proveedor
Mesas y Sillas	5	\$ 770.000	\$ 3.850.000	Homecenter
Juego de Ollas	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000	T-Fal
Implementos de Cocina	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	Homecenter

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14: Materias primas e insumos

Materias Primas e insumos					
Nombre	Unidad	Cantidad	Valor	Valor total	Proveedor
Harina	g	2500	\$ 3	\$ 6.390	Éxito
Levadura	g	500	\$ 16	\$ 7.900	Makro
Mantequilla	g	500	\$ 11	\$ 5.550	Éxito
Huevos	Unidad	30	\$ 267	\$ 8.000	Makro
Azúcar	g	50000	\$ 3	\$ 140.000	Makro
Sal	g	750	\$ 3	\$ 2.560	Éxito
Carne Res	g	950	\$ 9	\$ 8.360	Éxito
Carne Cerdo	g	1000	\$ 13	\$ 12.600	Éxito
Cebolla	Unidad	1	\$ 250	\$ 250	Éxito
Aceite Vegetal	ml	20000	\$ 5	\$ 96.500	Éxito
Aceite de Oliva	ml	946	\$ 17	\$ 16.100	Éxito
Perejil	g	100	\$ 9	\$ 850	Éxito
Aceitunas	g	120	\$ 35	\$ 4.160	Éxito
Oregano	g	10	\$ 273	\$ 2.730	Éxito
Pimienta Negra	g	453,59	\$ 66	\$ 29.900	Makro
Limón	Unidad	1	\$ 167	\$ 167	Éxito
Ají	g	200	\$ 23	\$ 4.620	Éxito
Harina de Maiz	g	2000	\$ 3	\$ 6.950	Éxito
Papás Blancas	Kg	5	\$ 1.676	\$ 8.380	Éxito
Caldo de Pollo	Unidad	24	\$ 316	\$ 7.590	Éxito
Tomate	Unidad	1	\$ 293	\$ 293	Éxito
Ajo	Unidad	3	\$ 590	\$ 1.770	Éxito
Cilantro	g	100	\$ 8	\$ 840	Éxito
Pimentón Verde	Unidad	1	\$ 1.320	\$ 1.320	Éxito
Pimentón Rojo	Unidad	1	\$ 1.320	\$ 1.320	Éxito
Chorizo	Unidad	20	\$ 670	\$ 13.400	Makro
Queso mozzarella	g	2500	\$ 15	\$ 37.900	Makro
Repollo	g	2000	\$ 2	\$ 3.680	Éxito
Cebolla Junca	g	540	\$ 5	\$ 2.624	Éxito
Jengibre	g	120	\$ 6	\$ 718	Éxito
Sake	ml	750	\$ 44	\$ 33.350	Éxito
Salsa de Soya	g	1000	\$ 11	\$ 10.900	Makro
Aceite de ajonjolí	ml	1750	\$ 52	\$ 90.950	Makro

Fuente: Elaboración Propia

Control de calidad:

Se busca que el negocio cumpla con unos estándares de calidad, para que sus productos siempre sean reconocidos por su calidad y frescura, y que este factor sea

una de las razones por las cuales los clientes de Gyoza lo prefieran frente a otras opciones de restaurantes o de comidas fuera del hogar. Para que se cumpla lo anterior, se contará con un proceso de verificación de la calidad, especificado a continuación, que va desde el recibo de materia prima, hasta la entrega del producto final a los clientes.

- Condiciones del local: El establecimiento debe estar localizado en un lugar libre de deben estar ubicados en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones o cualquier posible causa de contaminación (Munives, 2016).
- Calidad de las compras: Chequeo por medios visuales y de tacto: Al trabajarse con productos alimenticios que son perecederos, es necesario revisar el lote de producción, y la fecha de vencimientos, verificando que se encuentren en el rango de fecha disponible de consumo, de manera que llegue fresco al cliente. Además, se debe observar si los productos tienen buen aspecto, pues se sabe que el gusto esta tanto asociado con lo visual como con lo olfativo y que como un conjunto de los tres se logra garantizar la calidad al cliente.
- Preparación: La cocina debe ser un lugar totalmente desinfectado, en el que solo pueda entrar personal que cumpla con los requisitos de sanidad, como lo son el gorro de cabello, lavarse las manos antes de tocar cualquier producto, tapabocas. Con lo anterior se garantiza la calidad sanitaria e inocuidad de los productos (Munives, 2016). Por otra parte, la cocina debe contar con agua potable para que los productos no se contaminen en la preparación.
- Entrega del producto al consumidor: los platos deben ser entregados al cliente en vajillas debidamente desinfectadas y que cuenten con una impecable presentación.
- Residuos: Contar con recipientes plásticos cubiertos de bolsas que permitan la separación de residuos, en los diferentes ambientes del establecimiento, como lo son la cocina, las zonas comunes, las zonas de pago y cualquier otro lugar que lo requiera.

3.3.3 ORGANIZACIONAL Y LEGAL

Concepto del negocio:

La empresa será “Gyoza, empanadas del mundo”, es la marca por medio de la cual, se quiere que las personas reconozcan al restaurante y que sea símbolo de productos frescos, transparentes, de buen servicio y ambiente diferente y agradable.

El nombre nace de la búsqueda de una palabra que pudiera gravarse en la mente del consumidor, que tuviera relación con el sentido internacional del restaurante y que tampoco dejara atrás el concepto de empanadas. Por lo que se comenzó a buscar la forma como se refieren a las empanadas en otras partes del mundo y se encontró que en japonés empanada se dice Gyoza, palabra que cumple con los requerimientos planteados anteriormente. Además, se le agregó “empanadas del mundo”, debido a que se espera que los clientes lleguen al restaurante con una idea clara de lo que se van a encontrar y no vayan en búsqueda de otra cosa y la experiencia no sea de todo su agrado como se quiere que sea.

El restaurante será quien dé a conocer y quien represente la marca y por medio de sus platos, su atención y todo el entorno, permitirán cumplir con la promesa de recordación y reconocimiento que se quiere transmitir.

La ventaja competitiva se centra en que se ofrecen productos frescos y un servicio oportuno, en donde existen varias alternativas de gastronomía internacional en un espacio agradable y diferente. Además de ofrecer un servicio transparente, en donde el cliente puede ver el paso a paso de la preparación de su plato.

Se quiere ser reconocidos como un restaurante con un concepto único y revolucionario en el mercado gastronómico actual, con un valor agregado, ofrecido a través del servicio y el acercamiento a la cultura internacional, además de generar una relación costo beneficio atractiva.

Se entregará empanadas como plato fuerte y no de paso, con gran variedad de sabores y opciones, además se ofrece la posibilidad de personalizar los sabores y preparaciones según el gusto propio y con la visibilidad y transparencia del proceso de preparación, que permite que los visitantes se sientan confiados y tranquilos a la hora de consumir los productos, pues saben en qué condiciones se preparó y tienen la certeza de la frescura de estos.

La principal fuente de ingreso del negocio será a través de la venta de los productos dentro del restaurante y en el transcurso normal del día, pero además se atenderán eventos empresariales o personales que busquen hacerse en las instalaciones o con los productos ofrecidos. También se abrirán las puertas a alianzas con productos o servicios complementarios que no sean el foco del restaurante, como pueden ser las bebidas, postres, entre otros.

La forma en la que se espera llegar a los clientes y mantener una relación con ellos es por medio de la comunicación, la retroalimentación del servicio y productos, además de contarles siempre las innovaciones, experiencias, eventos y mucho más; todo esto se realizará por medio de las redes sociales, la página web, la información que ellos suministren en el punto de lugar.

Misión

Somos un negocio dedicado a entregar nuestros clientes un espacio de dispersión y de compartir, donde puedan disfrutar de un buen plato que transmita tradición y cultura a través de un ambiente local que se siente internacional.

Visión

En el 2026 seremos reconocidos como el establecimiento que logró trascender los límites de lo tradicional, que cuenta con múltiples locales en Medellín, en Bogotá, Cali y está incursionando en otras capitales como Cartagena y Bucaramanga.

Valores Corporativos:

- **Trabajo en equipo:** En Gyoza se cree firmemente que a través de un buen equipo y de la cooperación entre este, se logra crecer el negocio y a su vez se aumenta el compromiso del empleado con el negocio.
- **Honestidad:** Se considera que sin la sinceridad no se tienen bases de funcionamiento, a través de la honestidad se logra generar confianza tanto internamente del negocio, como externamente.
- **Responsabilidad:** A través de una buena labor y del deber ser y hacer, se transmite compromiso y seguridad al cliente, garantizándole que se está trabajando en línea con lo que se les promete y con lo que esperan recibir.
- **Respeto:** En un negocio, lo más importante siempre son las personas, las cuales tienen ciertos derechos y deberes que se deben respetar para garantizar un buen ambiente laboral y un buen servicio al cliente.

Objetivos Gyoza

- Ofrecer al cliente un producto innovador, a través de lo que se conoce tradicionalmente como una empanada y que sea reconocido por su calidad y frescura.
- Transmitir cultura al cliente a través de insignias, símbolos, libros y decoración que permita que este se transporte a otro sitio y logre desconectarse de la cotidianidad, mientras se encuentra en el restaurante.

- Establecer una cultura organizacional, donde el empleado se sienta orgulloso y feliz de hacer parte del negocio y de comunicarlo en su día a día.

Estructura organizacional:

El equipo estará conformado así:

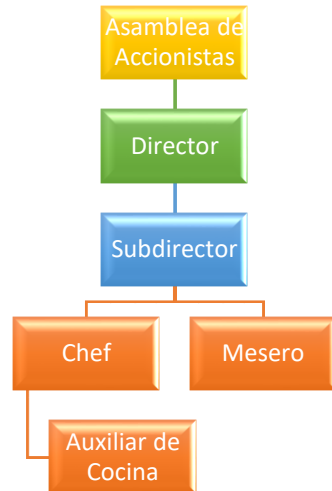


Ilustración 22: Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

La estructura de Gyoza es una estructura jerárquica vertical y funcional, pero participativa. Es decir, existen unas personas que dependen de otras o unas con mayor autoridad, pero las relaciones son muy informales, todos tienen derecho a opinar, dar ideas, expresar lo que sienten, todos son escuchados por igual y se tiene en cuenta dichas opiniones.

Como se muestra en el organigrama, la junta está conformada por todos los socios y está es la máxima autoridad. Ellos se encargan de la toma de decisiones más generales, o que requieren mayor inversión, como por ejemplo la ampliación física del restaurante, además del seguimiento y control de la ejecución del negocio. Posteriormente se encuentran los administradores, quienes se encargarán la toma de decisiones de relacionadas con el personal, los proveedores, horarios de atención, promoción y publicidad del restaurante, atención a quejas, reclamos y sugerencias, y solución a situaciones del transcurso del negocio. Luego se encuentran el Chef y los meseros, el primero tiene autoridad en su cocina, para la creación de platos, métodos de preparación, organización de la misma, entre otros, todo bajo los parámetros de lo establecido por la junta y los administradores; así mismo como los meseros, quienes serán los que liderarán la atención al público, entrega de platos, entre otros. Es importante aclarar que en caso de que se requiera

más de un mesero, uno de ellos será delegado como el líder y será quien guíe el comportamiento de los demás, para lograr una atención alineada, además será quien resuelva posibles inconvenientes que se presenten con los clientes y que no requieran ser escalados a los administradores. Por último, están los auxiliares de cocina, quienes dependen de los administradores, pero están guiados por el chef, quien será su jefe inmediato y quien le encomiende las tareas, le enseñe los procesos, determine (bajo autorización de los administradores) la necesidad de los mismos, la cantidad requerida y otros.

Descripción de Cargos:

- Socios capitalistas:
 - Objetivo: Estar al tanto del funcionamiento del negocio y ayudar en su gestión y financiación siempre así lo quiera o que cuente con disponibilidad.
 - Responsabilidades: Invertir en el negocio esperando generar un retorno sin tener que esforzarse por el manejo y administración del negocio, es decir, tener capital, pero no interesarse en el total control.
 - Formación Académica: No se requiere alguna en específico
 - Experiencia laboral: Tener formación administrativa, negocios propios o haber laborado en el sector por más de un año.
 - Competencias básicas: Tolerancia al fracaso

- Director:
 - Objetivo: Encargarse del manejo de la empresa de manera que cumpla con las expectativas de los inversionistas.
 - Responsabilidades: Se encargará de la planeación general, determinando el direccionamiento estratégico de la empresa y tendrá a su cargo la contabilidad, el abastecimiento y obligaciones en general del negocio.
 - Formación Académica: Profesional en administración o carreras afines.
 - Experiencia Laboral: Un año de experiencia en el sector (se estudian otros casos).
 - Competencias básicas: Debe tener la capacidad de administrar y contar con conocimientos sobre temas relacionados, especialmente con capacidades de estrategia y toma de decisiones, debe contar con tiempo para estar en la ejecución y encargarse de la supervisión del negocio, debe ser una persona con buenas relaciones interpersonales, proactiva, capaz de resolver situaciones imprevistas y de trabajar en equipo, siendo capaz de manejar personal.

- Subdirector:
 - Objetivo: Responsable de que la marca Gyoza sea reconocida en la ciudad de Medellín y este posicionada en el mercado.
 - Responsabilidades: Se encargará de gestionar todas las actividades relacionadas con mercadeo y ventas, además de la gestión del personal, servicio al cliente, promoción y ejecución del negocio. También deberá reemplazar al director en caso de ausencia ser su mano derecha y tomar decisiones estratégicas junto a él.
 - Formación Académica: Profesional en administración o carreras afines.
 - Experiencia Laboral: Un año de experiencia en el sector (se estudian otros casos).
 - Competencias básicas: Debe tener la capacidad de administrar y contar con conocimientos sobre temas relacionados, sobretodo en temas de mercadeo y ventas, debe contar con tiempo para estar en la ejecución y encargarse de la supervisión del negocio, debe ser una persona con buenas relaciones interpersonales, proactiva, capaz de resolver situaciones imprevistas y de trabajar en equipo, siendo capaz de manejar personal.

- Chef:
 - Objetivo: Transmitir al cliente los sabores del mundo, a través de la cocina.
 - Responsabilidades: Será la persona encargada de todas las preparaciones, generación de nuevas ideas y combinaciones. Es socio minoritario del negocio
 - Formación Académica: Es una persona con estudios en cocina
 - Experiencia laboral: Alto conocimiento en el manejo de preparación en restaurantes, así como gestión del personal.
 - Competencias básicas: Responsable, comprometido y capaz de trabajar bajo presión, debe ser muy aseado y tener buenas prácticas para la preparación de la comida, además contar con disposición de tiempo total.

- Auxiliar de cocina:
 - Objetivo: Apoyar la preparación de los platos y requerimientos de cocina.
 - Responsabilidades: Son los encargados que apoyar al chef principal, ayudan en la preparación de los ingredientes, y tareas menores de la cocina.
 - Formación académica: Estudios en gastronomía.
 - Experiencia laboral: No se requiere
 - Competencias básicas: debe tener disposición de ayuda y de aprender, ser ágil en la cocina, aportar ideas para las preparaciones, tener disposición de tiempo según los horarios establecidos y ser proactivo

*Nota: inicialmente será una sola persona y a medida que mejoren las ventas, variará la cantidad.

- Mesero:
 - Objetivo: Atender al consumidor entregándole un excelente servicio y satisfaciendo sus necesidades.
 - Responsabilidades: Son los encargados de la atención directa a los clientes, tomar sus pedidos, asesorar sobre los productos, facturar y cobro de las cuentas.
 - Formación Académica: No se requiere.
 - Experiencia laboral: No se requiere.
 - Competencias básicas: Tener una excelente presentación personal, ser aseado, educado, proactivo, expresarse bien, conocer la carta y los productos, estar dispuesto a ayudar y resolver dudas, capaz de trabajar bajo presión, buen manejo del dinero y buen servicio al cliente.

*Nota: Al igual que el auxiliar de cocina, inicialmente sólo será una persona y de ser necesario se contratará más apoyo según los ciclos de venta, entendiendo si se necesitan más personas de tiempo completo, para fines de semana o horarios específicos.

Las labores como el orden y el aseo, estará a cargo de todos los integrantes del equipo, en donde cada uno se encargará específicamente de su área, y todos serán apoyo y ayuda en caso de ser requerido.

El mecanismo de control de materia prima y productos, es por medio de inventarios, en donde a la hora de la facturación se especifica el producto escogido y en caso de ser un “prepáralo a tu gusto” se detallarán los ingredientes. Las cantidades y medidas ya están estipuladas y se relacionan con cada producto. Además, la mayoría de los ingredientes estarán separados en porciones, de modo de facilitar la verificación del inventario, que se realizará analizando las cantidades de producto que deben a ver según el sistema, en el cual se registrarán los ingresos de materia prima y se descontarán las ventas, y lo que se encuentre físicamente. Para el control la entrega de la propuesta de valor, se realizarán encuestas de satisfacción sobre la calidad del producto, la atención y el ambiente del lugar. Por otro lado, para evaluar el desempeño del equipo de trabajo, se realizarán evaluaciones cada tres meses, en donde se verificará la opinión de sus compañeros, de su jefe inmediato, su autoevaluación, y se plantearán unas metas a cumplir, que en la reunión siguiente se verificará su estado.

Los gastos de nómina estarán distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 15: Gastos de nómina

%	Concepto	Adminis- trador 1	Adminis- trador 2	Chef	Auxiliar de Cocina	Mesero Líder	Mesero	Total
Fijo	Salario Mensual	\$1.000.000	\$1.000.000	\$2.500.000	\$ 689.455	\$ 750.000	\$ 689.455	\$ 6.628.910
Fijo	Auxilio de Transporte	\$ 77.700	\$ 77.700	\$ -	\$ 77.700	\$ 77.700	\$ 77.700	\$ 388.500
4%	Caja de Compensación	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 100.000	\$ 27.578	\$ 30.000	\$ 27.578	\$ 265.156
3%	ICBF	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 75.000	\$ 20.684	\$ 22.500	\$ 20.684	\$ 198.867
2%	SENA	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 13.789	\$ 15.000	\$ 13.789	\$ 132.578
8,3%	Cesantías	\$ 89.808	\$ 89.808	\$ 208.333	\$ 63.930	\$ 68.975	\$ 63.930	\$ 584.784
Prom (1% Cesantías)	Interés a las Cesantías	\$ 8.125	\$ 8.125	\$ 13.542	\$ 4.155	\$ 4.483	\$ 4.155	\$ 42.586
8,3%	Prima	\$ 89.808	\$ 89.808	\$ 208.333	\$ 63.930	\$ 68.975	\$ 63.930	\$ 584.784
4,2%	Vacaciones	\$ 41.700	\$ 41.700	\$ 104.250	\$ 28.750	\$ 31.275	\$ 28.750	\$ 276.426
Fijo	Dotación	\$ -	\$ -	\$ 612.000	\$ 432.000	\$ 468.000	\$ 447.000	\$ 1.959.000
8,5%	Salud	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 212.500	\$ 58.604	\$ 63.750	\$ 58.604	\$ 563.457
12%	Pensión	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 300.000	\$ 82.735	\$ 90.000	\$ 82.735	\$ 795.469
0,52%	Riesgos Laborales	\$ 5.220	\$ 5.220	\$ 13.050	\$ 3.599	\$ 3.915	\$ 3.599	\$ 34.603
	Total	\$1.607.362	\$1.607.362	\$4.397.008	\$1.566.908	\$1.694.573	\$1.581.908	\$12.455.121

Fuente: (Gerencie.com, 2016), (Gerencie.com, 2014), (Salario mínimo 2016, 2016)

En la Tabla 15: Gastos de nómina, se pueden observar los salarios mensuales para cada uno de los integrantes del equipo, para determinar el valor, se hizo un sondeo entre los restaurantes pertenecientes al mismo sector, donde se les indagó el pago promedio por empleado según las funciones, lo anterior apuntando a otorgar el pago justo y apropiado a las personas que colaborarán en el proyecto. Es importante mencionar que al tener un solo mesero, éste recibirá el salario de mesero líder, en caso de tener dos o más, sólo uno de ellos recibirá este pago, los demás trabajarán por el SMMVL. Para el caso de los auxiliares de cocina, todos recibirán el mismo pago, que corresponde al salario mínimo del año correspondiente. Los valores se establecen según la normatividad del año 2016.

La Tabla 15: Gastos de nómina muestra inicialmente el pago correspondiente al salario de cada uno de los integrantes del equipo de Gyoza, luego se especifica los gastos del auxilio de transporte, que equivale a \$77.700 para aquellos que ganan menos de dos salarios mínimos (Gerencie.com, 07), que en el caso de Gyoza son los meseros y auxiliares de cocina. Seguidamente se especifican los gastos por parafiscales, los cuales son caja de compensación, ICBF y Sena, y que en conjunto equivalen a un 9% sobre el salario devengado. Luego, se calculan los valores correspondientes a las prestaciones sociales, en donde se incluyen cesantías, intereses a las cesantías, prima, vacaciones, dotación, salud, pensión y riesgos laborales, el cálculo de estas en total equivale a un 42% aproximadamente, sin tener en cuenta la dotación e intereses a las cesantías, que no se calculan como un porcentaje del salario. Es así como finalmente se llega a un valor de alrededor de los 14 millones de pesos mensuales, correspondientes a la nómina, teniendo como supuesto la presencia de dos meseros, uno de ellos como líder.

En la Tabla 16: Gastos Fijos se especificarán los costos fijos asociados a la operación del negocio. En estos se incluyen la electricidad y el agua, que se calcularon basados en fuentes secundarias, donde se consultó con empresas y negocios de comidas, sobre datos promedios de sus consumos. La telefonía móvil, fija y el internet, se basó en cotizaciones de empresas prestadoras de dichos servicios, teniendo en cuenta que líneas móviles se tendrá una para cada administrador y una que permanecerá en el local. Para las campañas de publicidad y mercadeo se plantea un aporte de un millón de pesos cada tres meses, pero como se ha mencionado anteriormente, para la apertura se tendrá mucha más fuerza en este aspecto, además el valor puede variar porque puede darse una campaña nueva por conceptos no pronosticados como lanzamientos de productos, cambios de precios, de carta y otros. El concepto del arrendamiento se evaluó teniendo en cuenta los arriendos pagados actualmente en zonas de interés para la apertura del negocio. Y finalmente el valor de la nómina ya se explicó en detalle anteriormente.

Tabla 16: Gastos Fijos

GASTOS FIJOS	Var %	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Arriendo	10%	\$ 9.000.000	\$ 54.000.000	\$ 59.400.000	\$ 65.340.000	\$ 71.874.000	\$ 79.061.400
Servicios Públicos	4%	\$ 500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.114.000	\$ 3.232.332	\$ 3.355.161	\$ 3.482.657
Plan telefonía móvil	5%	\$ 480.000	\$ 2.880.000	\$ 3.024.000	\$ 3.175.200	\$ 3.333.960	\$ 3.500.658
Teléfono fijo/TV / Internet	5%	\$ 240.000	\$ 1.440.000	\$ 1.512.000	\$ 1.587.600	\$ 1.666.980	\$ 1.750.329
Software de facturación e inventario	8%	\$ 348.000	\$ 2.088.000	\$ 2.255.040	\$ 2.435.443	\$ 2.630.279	\$ 2.840.701
Mantenimiento Maquinaria y Equipo	10%	\$ -	\$ 900.000	\$ 990.000	\$ 1.089.000	\$ 1.197.900	\$ 1.317.690
Remodelación y adecuación local	5%	\$ 3.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150	\$ 1.458.608
Póliza de seguro	5%	\$ 134.000	\$ 804.000	\$ 844.200	\$ 886.410	\$ 930.731	\$ 977.267
Suministros de aseo	4%	\$ 100.000	\$ 600.000	\$ 624.000	\$ 648.960	\$ 674.918	\$ 701.915
Impuestos		\$ -	\$ 720.000	\$ 864.101	\$ 968.692	\$ 1.063.778	\$ 1.156.061
Nómina	7%	\$ 18.000.000	\$ 150.000.000	\$ 160.500.000	\$ 171.735.000	\$ 183.756.450	\$ 196.619.402
Otros		\$ 3.000.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total		\$ 34.802.900	\$ 217.632.000	\$ 234.387.341	\$ 252.421.637	\$ 271.873.306	\$ 292.866.687

Fuente: Elaboración Propia

El grupo emprendedor está conformado por dos estudiantes de la Universidad EIA de Ingeniería Administrativa, décimo semestre, y un empresario dedicado a inversiones en diferentes sectores, incluyendo el sector de servicios y el comercial. Este proyecto lo plantean con el fin de comprobar su viabilidad y llevarlo a cabo según los planteamientos y hallazgos propuestos en el mismo, además como trabajo de grado de las dos estudiantes.

En cuanto a los aspectos legales se establece que el restaurante se constituirá bajo una sociedad S.A.S, pues se considera que tiene varias ventajas que son apropiadas para el caso, como lo es que limita la responsabilidad de la sociedad, sin necesidad de ser anónima; no obliga a que exista una junta directiva, no requiere pluralidad de socios (aunque para el caso de Gyoza se tiene más de un socio, no conllevaría a cambios más adelante, si llegará a ser necesario). Se considera una clase de asociación empresarial flexible, es menos costosa en cuanto a la agilidad para la realización de negocios y crecimiento. Adicionalmente, permite acceder con mayor facilidad a financiación por medio de fondos de capital de riesgo y capital

semilla, da la posibilidad de liberar acciones para financiarse por medio de socios capitalistas y el pago de capital puede ser diferido hasta por dos años, sin un monto inicial específico (CEET, 2010).

Se establece un capital autorizado de \$150.000.000, suscrito de \$70.000.000 y pagado \$50.000.000.

Como se explica en la Revista Mprende (Gestión Legal Colombia Consultores, 2015), para la constitución de la empresa es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Solicitud de PRE-RUT.
2. Elaboración del documento de constitución de la S.A.S. Debe incluir (Cámara de Comercio Medellín, 2012)
 - Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio).
 - Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "Sociedad por Acciones Simplificada", o de las letras S.A.S.
 - Domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
 - Término de duración, si éste no fuere indefinido. Si no se expresa nada en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
 - Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si no se expresa nada en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
 - El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase de acciones representativas del capital (se deberá expresar si las acciones suscritas son ordinarias, privilegiadas, con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo anual, de pago u otras, en todos los casos indicando los derechos que éstas confieren), número, su valor nominal y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. Adicionalmente, se deberá indicar el capital suscrito por cada uno de los accionistas (Art. 624 Estatuto Tributario).
 - La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.
 - El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.
3. Autenticar en notaría el documento privado y estatutos.
4. Registrar la empresa en cámara de comercio.
5. Pagar los derechos de inscripción.

6. Realizar proceso de matrícula, diligenciar formularios.
7. Tramitar el Registro Único Empresarial.
8. Apertura de cuenta bancaria.
9. Certificado de Existencia y Representación.
10. Trámites de la DIAN.
11. El representante legal debe completar y firmar el formato DIAN-SM (DIAN - Secretarías Municipales) (Decreto 2788/04, 3426/04 y Resolución 8502/04 y 8346/04).
12. Inscripción de libros obligatorios.

Los costos asociados son:

Tabla 17: Costos asociados

Concepto	Valor
Solicitud de PRE-RUT	\$ -
Autenticación de estatutos en notaría	\$ 6.900
Registro de la empresa en Cámara de Comercio	\$ 4.900.000
Derechos de inscripción	\$ 32.000
Matrícula primer año	\$ -
Formulario de Registro Único Empresarial	\$ 4.000
Apertura de cuenta en banco	\$ -
Certificados de Existencia y Representación Legal	\$ 8.600
Trámites en la DIAN	\$ -
Inscripción de los libros.	\$ 20.600
Registro de Marca	\$ 786.000
Total	\$ 5.758.100

Fuente: Elaboración Propia, basada en : (GHL Consultores, 2015)

3.3.4 FINANCIERO

- **Supuestos económicos:** Para el estudio financiero se establecieron unos supuestos, que serán utilizados más adelante para las proyecciones de ingresos y egresos. Dichos valores se tomaron hasta el 2020 de las proyecciones económicas de Sura actualizadas a octubre de 2016, y en base a estos, se realizó un acercamiento del valor correspondiente al año 2021.

Tabla 18: Supuestos económicos

Año	PIB	IPC o IPP
2017	2,7%	4,6%
2018	3,2%	3,9%
2019	3,5%	3,4%
2020	3,8%	3,1%
2021	3,3%	3,0%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19: Impuestos

Impuesto	2017	2018	2019	2020	2021
Renta	0%	0%	6.25%	12.5%	18.75%
CREE	9%	9%	9%	9%	9%
ICA	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%

Fuente: Elaboración Propia

- **Ventas pronosticadas:** en esta parte se realiza un pronóstico de lo que se cree van a ser las ventas del restaurante en los próximos 5 años, es decir, del 2017 al 2021. Se analizaron casos diferentes: el base, el pesimista y el optimista, cada uno se señalarán a continuación y se detallarán los datos utilizados para el cálculo de cada uno. Además, se muestran las ventas pronosticadas para el primer año, mes a mes, teniendo en cuenta el escenario base.

El aumento de la cantidad vendida se estableció estimando las ventas esperadas según la estrategia del negocio, teniendo en cuenta que los conceptos de la curva de los nuevos negocios, donde crecen y luego tienden a estabilizarse. Por otro lado, el aumento de los precios, se afectó por la inflación y el crecimiento de la economía, es decir, el IPC y el PIB, pronosticada año a año. La variación en los precios se mantiene igual para los tres escenarios. La publicidad y promoción, se mantiene igual en los tres escenarios; para esta, se tendrá un fondo, en donde mes a mes se hará una provisión con el fin de disponer en el primer año con \$4.500.000 y del segundo en adelante, con \$4.000.000, este podrá ser utilizado en el momento que se requiera, según campañas y otros que se planearán mínimo cada 3 meses; además, la inversión inicial de publicidad, será de \$5.000.000.

- Escenario base: este escenario muestra cifras más ajustadas a la realidad, en donde no se está siendo ni muy optimista ni pesimista. Para este se considera una venta diaria de 33 platos en el primer año hasta llegar progresivamente a 49 en el quinto.

Tabla 20: Escenario base

Base						
Criterio	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aumento de Cantidad vendida		100,0%	15,0%	10,0%	9,0%	8,0%
Aumento de Precios unitarios de Venta		0,0%	7,1%	6,7%	6,5%	5,7%
Aumento en Publicidad y Promoción		-10,0%	-11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronóstico Cantidad vendida		11.880	13.662	15.028	16.381	17.691
Pronóstico Precio		\$ 25.000	\$ 26.775	\$ 28.561	\$ 30.408	\$ 32.154
Pronóstico Ingresos por ventas		\$ 297.000.000	\$ 365.800.050	\$ 429.222.674	\$ 498.113.125	\$ 568.840.517
Pronóstico Costo Publicidad y Promoción	\$ 5.000.000	\$ 4.500.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000

Fuente: Elaboración Propia

- Escenario pesimista: este escenario muestra una realidad difícil, que no son los resultados que se esperan tener, pero que es importante evaluar para entender cómo se comportaría posiblemente el negocio en estas situaciones y hasta qué punto puede sostenerse en el tiempo a pesar de las dificultades. Teniendo en cuenta una proyección de cinco años, en donde las ventas iniciales serían de 17 platos al día y para el año 5 estaría en 19.

Tabla 21: Escenario Pesimista

Pesimista						
Criterio	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aumento de Cantidad vendida		100,0%	5,0%	3,0%	2,0%	0,0%
Aumento de Precios unitarios de Venta		0,0%	7,1%	6,7%	6,5%	5,7%
Aumento en Publicidad y Promoción		-10,0%	-11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronóstico Cantidad vendida		6.120	6.426	6.619	6.751	6.751
Pronóstico Precio		\$ 25.000	\$ 26.775	\$ 28.561	\$ 30.408	\$ 32.154
Pronóstico Ingresos por ventas		\$ 153.000.000	\$ 172.056.150	\$ 189.039.968	\$ 205.292.290	\$ 217.075.805
Pronóstico Costo Publicidad y Promoción	\$ 5.000.000	\$ 4.500.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000

Fuente: Elaboración Propia

- Escenario optimista: este es un escenario que muestra cómo se comportaría el negocio con cifras mucho mejores a las pronosticadas en los escenarios anteriores. Al igual que el pesimista, permite analizar el

Optimista						
Criterio	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aumento de Cantidad vendida		100,0%	30,0%	15,0%	12,0%	10,0%
Aumento de Precios unitarios de Venta		0,0%	7,1%	6,7%	6,5%	5,7%
Aumento en Publicidad y Promoción		-10,0%	-11,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronóstico Cantidad vendida		23.760	30.888	35.521	39.784	43.762
Pronóstico Precio		\$ 25.000	\$ 26.775	\$ 28.561	\$ 30.408	\$ 32.154
Pronóstico Ingresos por ventas		\$ 594.000.000	\$ 827.026.200	\$ 1.014.526.321	\$ 1.209.762.653	\$ 1.407.121.632
Pronóstico Costo Publicidad y Promoción	\$ 5.000.000	\$ 4.500.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000

comportamiento del negocio en los diferentes momentos. Para este ejercicio se calculó unas ventas diarias de 66 platos en el primer año, y de 122 en el quinto.

Fuente: Elaboración Propia

- Ventas mes a mes 2017: esta venta detallada del mes a mes del primer año de ventas, se calcula teniendo en cuenta el total de unidades vendidas en el año y la variación porcentual de estas, mes a mes; este último, se obtiene de un análisis de los ciclos de ventas de negocios similares a los que pudo tener acceso y considerando los factores como la novedad y el impacto de entrada, que se espera, ayuden a generar ventas iniciales por la curiosidad de las personas, como resultado de la campaña de expectativa que se realizará. Además, los precios no tendrán variación durante el año, y la publicidad se distribuirán los \$4.500.000, que se proyectaron al año, entre los doce meses por cantidades iguales.

Tabla 23: Ventas mes a mes 2017

Fecha	Var Cantidad vendida	Var de Precios de Venta	Pronóstico Cantidad vendida	Pronóstico Precio	Pronóstico Ingresos por ventas	Pronóstico Costo Public. y Prom
Enero	0,0%	0,0%	699	\$ 25.000	\$ 17.466.250	\$ 375.000
Febrero	10,0%	0,0%	770	\$ 25.000	\$ 19.250.000	\$ 375.000
Marzo	9,0%	0,0%	839	\$ 25.000	\$ 20.982.500	\$ 375.000
Abril	6,0%	0,0%	890	\$ 25.000	\$ 22.241.450	\$ 375.000
Mayo	3,0%	0,0%	916	\$ 25.000	\$ 22.908.694	\$ 375.000
Junio	6,0%	0,0%	971	\$ 25.000	\$ 24.283.215	\$ 375.000
Julio	8,0%	0,0%	1.049	\$ 25.000	\$ 26.225.872	\$ 375.000
Agosto	10,0%	0,0%	1.154	\$ 25.000	\$ 28.848.460	\$ 375.000
Septiembre	-2,0%	0,0%	1.131	\$ 25.000	\$ 28.271.490	\$ 375.000
Octubre	0,0%	0,0%	1.131	\$ 25.000	\$ 28.271.490	\$ 375.000
Noviembre	2,0%	0,0%	1.153	\$ 25.000	\$ 28.836.920	\$ 375.000
Diciembre	2,0%	0,0%	1.177	\$ 25.000	\$ 29.413.659	\$ 375.000
Total			11.880		\$297.000.000	\$4.500.000

Fuente: Elaboración Propia

- **Inversión Inicial**: la inversión en activos fijos está conformada por muebles y enseres, y tecnología. Se calculó la cantidad necesaria de cada uno y se evaluó el precio según diferentes proveedores, definiendo uno, que generara confianza de calidad, garantía y buenos precios. Además, se investiga por la vida útil de cada uno, en términos de años, y en base a esto, se genera el valor de liquidación y de depreciación; el primero se calcula entre un rango de porcentajes y consultando en el mercado el valor aproximado al que se pueden

vender dichos activos al cumplir con su vida útil, y la depreciación, teniendo en cuenta el valor inicial, menos el de salvamento o liquidación y los años de servicio.

Tabla 24: Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	Proveedor	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida útil (años)	Valor liquidación	Depreciación
Muebles y Enseres			\$ 3.320.000	\$ 7.850.000		\$ 1.670.000	\$ 1.449.333
Mesas y Sillas	Homecenter	5	\$ 770.000	\$ 3.850.000	5	\$ 770.000	\$ 616.000
Juego de Ollas	T-fal	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000	5	\$ 200.000	\$ 160.000
Implementos de Cocina	Homecenter	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	3	\$ 400.000	\$ 533.333
Libros e implementos culturales	La Bastilla	20	\$ 50.000	\$ 1.000.000	5	\$ 300.000	\$ 140.000
Tecnología			\$ 13.400.000	\$ 14.900.000		\$ 3.725.000	\$ 1.738.333
Estufa	Haceb	1	\$ 300.000	\$ 300.000	9	\$ 75.000	\$ 25.000
Congelador	Inducol	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	9	\$ 450.000	\$ 150.000
Horno	Haceb	1	\$ 2.450.000	\$ 2.450.000	9	\$ 612.500	\$ 204.167
Freidora	Imperial	1	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	9	\$ 550.000	\$ 183.333
Licuadaora	Pallomaro	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000	5	\$ 350.000	\$ 210.000
Procesador Alimentos	Homecenter	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	5	\$ 275.000	\$ 165.000
Batidora	Liverpool	1	\$ 800.000	\$ 800.000	5	\$ 200.000	\$ 120.000
Nevera	Inducol	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	9	\$ 625.000	\$ 208.333
Computador	Tecnosoluciones	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	5	\$ 275.000	\$ 165.000
Celulares	Claro	3	\$ 400.000	\$ 1.200.000	3	\$ 300.000	\$ 300.000
Telefono fijo	Éxito	1	\$ 50.000	\$ 50.000	5	\$ 12.500	\$ 7.500
Total Activos Fijos				\$ 22.750.000		\$ 5.395.000	\$ 3.187.667

Fuente: Elaboración Propia

- **Costos y gastos fijos:**

El crecimiento de los costos fijos se estableció teniendo en cuenta la opinión del socio inversionista, que como se explicó anteriormente, tiene experiencia en negocios, por lo que sabe sobre cómo pueden variar estos factores. La tabla donde se especifica cada uno de los conceptos y su valor en los cinco años proyectados, se muestra en el estudio organizacional y legal como Tabla 16: Gastos Fijos.

- **Costo por Unidad**

A continuación, se mostrarán los costos de materia prima por producto y el detalle de cada uno de estos, según las cantidades de los insumos que lleva cada uno, que se especifican en las fichas técnicas, y el precio de los mismos, que se muestra en la parte de necesidades y requerimientos.

Tabla 25: Costo por unidad

Plato	Costo
Rusa	\$ 4.559
Uruguaya	\$ 6.745
Colombiana	\$ 9.151
Italiana	\$ 4.880
Árabe	\$ 3.793
Gyoza	\$ 5.831

Fuente: Elaboración Propia

○ Empanada Rusa:

Tabla 26: Empanada rusa

Ingrediente	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	300	g	\$ 767
Levadura	25	g	\$ 395
Mantequilla	50	g	\$ 555
Huevos	2	Unidad	\$ 533
Azúcar	15	g	\$ 42
Sal	9,2	g	\$ 31
Carne Res	200	g	\$ 1.760
Cebolla	1	Unidad	\$ 250
Aceite Vegetal	45	ml	\$ 217
Perejil	1	g	\$ 9
Total			\$ 4.559

Fuente: Elaboración Propia

○ Empanada Uruguaya:

Tabla 27: Empanada Uruguaya

Ingrediente	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	500	g	\$ 1.278
Mantequilla	60	g	\$ 666
Huevos	1	Unidad	\$ 267
Azúcar	11	g	\$ 32
Sal	5	g	\$ 17
Carne Res	167	g	\$ 1.467
Cebolla	0	Unidad	\$ 83
Aceite Vegetal	45	ml	\$ 217
Aceitunas	40	g	\$ 1.387
Oregano	1,33	g	\$ 364
Pimienta Negra	1,33	g	\$ 88
Pimentón Verde	0,33	Unidad	\$ 440
Pimentón Rojo	0,33	Unidad	\$ 440
Total			\$ 6.745

Fuente: Elaboración Propia

○ Colombiana:

Tabla 28: Empanada Colombiana

Ingrediente	Cantidad	Unidad	Costo
Sal	18,4	g	\$ 63
Carne Res	100	g	\$ 880
Carne Cerdo	100	g	\$ 1.260
Cebolla	1	Unidad	\$ 250
Aceite Vegetal	30	ml	\$ 145
Aceite de Oliva	20	ml	\$ 340
Pimienta Negra	1,33	g	\$ 88
Limón	2	Unidad	\$ 334
Ají	43	g	\$ 993
Harina de Maiz	400	g	\$ 1.390
Papás Blancas	0,5	kg	\$ 838
Caldo de Pollo	1	Unidad	\$ 316
Tomate	3	Unidad	\$ 879
Ajo	1	Unidad	\$ 590
Cilantro	15	g	\$ 126
Pimentón Rojo	0,33	Unidad	\$ 440
Cebolla Junca	45	g	\$ 219
Total			\$ 9.151

Fuente: Elaboración Propia

○ Empanada Italiana:

Tabla 29: Empanada Italiana

Ingrediente	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	500	g	\$ 1.278
Levadura	25	g	\$ 395
Sal	10	g	\$ 34
Aceite Vegetal	14	ml	\$ 68
Aceite de Oliva	54	ml	\$ 919
Chorizo	1	Unidad	\$ 670
Queso mozzarella	100	g	\$ 1.516
Total			\$ 4.880

Fuente: Elaboración Propia

○ Empanada Árabe:

Tabla 30: Empanada Árabe

Ingrediente	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	500	g	\$ 1.278
Levadura	20	g	\$ 316
Sal	9	g	\$ 31
Carne Res	125	g	\$ 1.100
Cebolla	1	Unidad	\$ 125
Aceite Vegetal	8	ml	\$ 39
Pimienta Negra	1,33	g	\$ 88
Limón	0,5	Unidad	\$ 84
Tomate	1	Unidad	\$ 293
Pimentón Rojo	0,33	Unidad	\$ 440
Total			\$ 3.793

Fuente: Elaboración Propia

- Empanada Gyoza:

Tabla 31: Empanada Japonesa

Ingrediente	Cantidad	Unidad	Costo
Harina	500	g	\$ 1.278
Sal	10	g	\$ 34
Carne Cerdo	40	g	\$ 504
Aceite Vegetal	15	g	\$ 72
Pimienta Negra	1,33	g	\$ 88
Harina de Maiz	8	g	\$ 28
Ajo	1	Unidad	\$ 590
Repollo	37,5	g	\$ 69
Cebolla Junca	45	g	\$ 219
Jengibre	10	g	\$ 60
Sake	25	ml	\$ 1.112
Salsa de Soya	20	g	\$ 218
Aceite de ajonjolí	30	ml	\$ 1.559
Total			\$ 5.831

Fuente: Elaboración Propia

- **Costos de Constitución y Registro:**

En el estudio organizacional y legal se detallaron los costos de constitución y registro, el valor total correspondiente para este ítem es de \$5.758.100, teniendo como base para el registro de la empresa de Cámara de Comercio, un capital suscrito de \$70.000.000.

El valor de constitución y registro se tiene en cuenta en el flujo de caja, en los egresos del primer año.

- **Costos de nómina:**

Los costos de nómina se calcularon según toda la normatividad colombiana. Inicialmente se estableció un salario para cada uno de los empleados del restaurante, y luego se fueron calculando cada uno de los pagos correspondientes a prestaciones sociales y provisiones. En la Tabla 15: Gastos de nómina, se muestra el detalle de cada uno de los valores y el porcentaje que se tuvo en cuenta para el cálculo. Además, se muestra el valor de cada concepto por el total de los empleados, y el valor de cada empleado con todos los conceptos.

- **WACC (Promedio Ponderado del Costo de Capital)**

El cálculo del WACC se realiza con el fin de encontrar la tasa de descuento que se utilizará en el siguiente punto, para descontar los flujos de caja futuros y lograr

valorar el proyecto y entender si se debe invertir o no. Este método es muy utilizado porque tiene en cuenta los activos financiados por medio de pasivo o patrimonio. Aunque en el caso de Gyoza no exista deuda.

Para el cálculo del WACC se conocen dos métodos, que básicamente son lo mismo, pero se muestra de distintas maneras, ambas fórmulas de exponen a continuación y se especifica su composición y como calcular algunos de los datos.

En este caso se utilizó:
$$Wacc = Rd * (1 + t) * D * \frac{D}{E + D} + Re * \frac{E}{E + D}$$

Comenzando en orden, Rd, es decir, el costo de la deuda es cero debido a que no existe. T, que son los impuestos se desglosan en la Tabla 19: Impuestos que se muestra a continuación, allí se incluye el impuesto de renta, que para empresas nuevas es progresivo, y el CREE que corresponde al 9% (el ICA no se tiene en cuenta porque se calcula a partir de los ingresos). D y E, corresponden a porcentaje de deuda y equity (capital,) que para el caso de Gyoza es 0% y 100% respectivamente. Re es el costo del equity, se obtiene de la siguiente fórmula: , en donde Rf es la tasa libre de riesgo, para la cual se seleccionó el rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 10 años, como uno de las inversiones más seguras del mercado, esta corresponde a 4,96%. Rm es el riesgo del mercado, para lo que se toma de los rendimientos anuales del S&P500 de Estados Unidos, debido a que los índices colombianos no brindan mucha seguridad pues las compañías no tienen presencia bursátil significativa, lo que lo hace susceptible a grandes volatilidades con pocos flujos de negociación; el valor de este indicador es del 9,5%. El β_e se calcula a partir de apalancar en la deuda el β_u , como el proyecto de Gyoza no tiene deuda, entonces el valor es el mismo; este se toma de la página de (Damodaran, 2016), para la industria de restaurantes que es de 0,63. A partir de estos datos se aplica la fórmula y se obtiene un WACC de 7,82% como se muestra en la Tabla 32: WACC

Ecuación 2: WACC

$$WACC = ke * E + kd * D * (1 - T)$$

Ke = Rentabilidad que esperan los inversionistas

E = Porcentaje de patrimonio

Kd = Costo de la deuda

D = Porcentaje de deuda

T = Tasa impositiva

Ecuación 3: WACC 2

$$Wacc = Rd * (1 + t) * D * \frac{D}{E + D} + Re * \frac{E}{E + D}$$

Ecuación 4: Re

$$Re = Rf + (Rm - Rf * \beta e)$$

Tabla 32: WACC

Variable	2017	2018	2019	2020	2021
Bu	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
Rf	4,96%	4,96%	4,96%	4,96%	4,96%
Rm	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%
T	9,0%	9,0%	15,25%	21,5%	27,75%
Renta	0%	0%	6,25%	12,5%	18,75%
CREE	9%	9%	9%	9%	9%
D	0%	0%	0%	0%	0%
E	100%	100%	100%	100%	100%
Be	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
Re	7,82%	7,82%	7,82%	7,82%	7,82%
Wacc	7,82%	7,82%	7,82%	7,82%	7,82%

Fuente: Elaboración Propia

Ecuación 5: Be

$$\beta e = \left(1 + (1 - T) * \frac{D}{E} \right) * \beta u$$

- **Estado de Resultados:**

La Tabla 33: Estado de resultados muestra el estado de resultados, en este se muestra en un periodo de cinco años los pronósticos de las ventas, que se calcula como el precio unitario de venta por la cantidad proyectada.

El costo de venta se calcula teniendo en cuenta el costo de cada una de las empanadas, multiplicadas por el número de empanadas proyectadas para el año, dividido 6, que es la cantidad de productos a ofrecer. Además, teniendo un costo de bebida de \$1.600 por plato. A partir de esto se calcula el porcentaje del costo de mercancía vendida, sobre las ventas en el primer año, y se proyectan a los cuatro siguientes.

Los gastos de administración y ventas se obtienen de la Tabla 16: Gastos Fijos, la depreciación se toma de la

Tabla 24: Activos Fijos. De estos datos se obtiene el EBIT y al sumarle la depreciación se llega al EBITDA. A partir de este, se restan los impuestos y se obtiene la utilidad neta, que en este caso es igual al flujo de caja bruto, debido a que no existe interés a deuda. En inversión en activos fijos se tienen en cuenta el valor del salvamento de los activos que cumplieron su vida útil y la compra de los nuevos para sustituirlos. Con esto se llega al flujo de caja libre y que, al no haber deuda, es

igual que el flujo del propietario. Se entregan dividendos del 50%, con el 50% restante se espera tener disponibilidad para inversión o reinversión.

Para este se tienen en cuenta los ingresos, que están únicamente relacionados con la venta y se obtienen a partir del escenario base que se planteó al principio del estudio financiero, en la Tabla 20: Escenario base. Los egresos del 2016, es decir, del periodo cero, corresponden a los gastos de constitución gastos y costos fijos que se alcanzan a tener, que además son los que se especifican para los demás periodos, en la Tabla 17: Costos asociados para los gastos de constitución y la Tabla 16: Gastos Fijos para los gastos fijos. Los intereses son cero. La depreciación se obtiene de la

Tabla 24: Activos *Fijos*, de activos fijos que se especifica en el estudio financiero, inversión inicial. Los impuestos se calculan según los porcentajes especificados en la Tabla 33: Estado de resultados, teniendo en cuenta que el CREE y la renta son a partir de la utilidad antes de impuestos, que se calculó anteriormente, y varían como año a año por la renta ser progresiva; y el ICA es sobre las ventas y corresponde a un 0,8%. Los datos correspondientes a la inversión del año cero, se toman a partir de la

Tabla 24: Activos *Fijos* de los activos fijos, y los siguientes años, se evalúa si se cumplió la vida útil de alguno de estos y se suma la inversión correspondiente, para el año 3 se debe invertir en los implementos de cocina y celulares, lo que representa \$3.200.000, y para el año 5 se deben reponer las mesas y sillas, juego de ollas, libros e implementos culturales, licuadora, procesador de alimentos, batidora, computador y teléfono fijo, lo que suma \$10.300.000. Por último, se muestra el valor de salvamento de estos mismos, que en el año 3 serían \$700.000 y para el año 5, \$2.382.500.

Después de desarrollar esta proyección financiera, se encontró que el proyecto cuenta con la capacidad de generación de valor a través del tiempo, pues cumple con los requerimientos mínimos de inversión, que se trasmite finalmente en la creación de valor para los socios.

Ese valor se puede observar en el EBITDA, en donde después de los dos primeros años de operación se presentan unos valores muy positivos. Incluso, para el último año proyectado, el margen EBITDA, es decir, el EBITDA sobre las ventas, es de 20,23% por encima de la industria comparable.

Tabla 33: Estado de resultados

Estado de resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 297.000.000	\$ 365.800.050	\$ 429.222.674	\$ 498.113.125	\$ 568.840.517
-Costo de venta (CMV)	\$ 88.225.733	\$ 107.111.221	\$ 124.078.186	\$ 142.297.603	\$ 160.877.805
Utilidad bruta	\$ 208.774.267	\$ 258.688.829	\$ 305.144.489	\$ 355.815.522	\$ 407.962.712
-GAyV	\$ 217.632.000	\$ 234.387.341	\$ 252.421.637	\$ 271.873.306	\$ 292.866.687
-Depreciaciones y amortizaciones	\$ 3.187.667	\$ 3.187.667	\$ 3.187.667	\$ 3.187.667	\$ 3.187.667
EBIT	\$ (12.045.400)	\$ 21.113.821	\$ 49.535.185	\$ 80.754.549	\$ 111.908.359
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 3.187.667	\$ 3.187.667	\$ 3.187.667	\$ 3.187.667	\$ 3.187.667
EBITDA	\$ (8.857.733)	\$ 24.301.488	\$ 52.722.852	\$ 83.942.216	\$ 115.096.025
-T	\$ 1.291.914	\$ 4.826.644	\$ 10.987.897	\$ 21.347.133	\$ 35.605.294
Utilidad neta	\$ (10.149.647)	\$ 19.474.844	\$ 41.734.955	\$ 62.595.083	\$ 79.490.732
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja bruto (FCB)	\$ (10.149.647)	\$ 19.474.844	\$ 41.734.955	\$ 62.595.083	\$ 79.490.732
-Inversión en Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ 2.500.000	\$ -	\$ 7.917.500
-Inversión en KTNO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CxP Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja libre (FCL)	\$ (10.149.647)	\$ 19.474.844	\$ 39.234.955	\$ 62.595.083	\$ 71.573.232
- Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Abono a Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC del Propietario	\$ (10.149.647)	\$ 19.474.844	\$ 39.234.955	\$ 62.595.083	\$ 71.573.232
-Dividendos	\$ (10.149.647)	\$ 9.737.422	\$ 19.617.477	\$ 31.297.541	\$ 35.786.616
Inversión de Crecimiento	\$ -	\$ 9.737.422	\$ 19.617.477	\$ 31.297.541	\$ 35.786.616

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34: Resultados Financieros

TIR	29%
Tasa de descuento	7,82%
VNA	\$70.326.799

Fuente: Elaboración Propia

El flujo de caja libre muestra los posibles flujos que se tendrán durante esos periodos. A partir de estos se evaluará el VNA y su TIR, los cuales se calcula su valor a partir de las fórmulas de Excel.

El primero muestra como su nombre lo indica, el valor actual del proyecto, deduciendo el valor de la inversión inicial. Al ser un valor positivo, quiere decir que el proyecto es viable y rentable, por ende, se debe ejecutar. Por otro lado, la TIR me permite identificar la rentabilidad relativa del proyecto, al ser la TIR ampliamente superior que las exigencias de capital para desarrollar el proyecto (WACC o tasa de descuento), es aconsejable ejecutarlo, puesto que cumple con la tasa exigida para que el negocio sea viable.

- **Balance General:**

Para la realización del balance general, se tuvo en cuenta toda la información de pasivos, activos y patrimonio y con la premisa, que activos = pasivos + patrimonio.

Como se ha explicado en varias ocasiones a lo largo del trabajo y ahora se muestra en el balance, el proyecto no requiere la utilización de financiación vía pasivos financieros, sino que está enfocado al desarrollo de la mano con la capitalización de inversionistas. Así mismo, el tamaño de la idea de negocio permite simplificar los balances que históricamente han podido presentar cierta complejidad.

Dentro de las estimaciones no se contempla una inversión extensiva en nuevos activos fijos, por la esencia de los negocios, así como la escalabilidad contemplada, sin embargo, en periodos puntuales como el año 0, 3 y 5, se da la adquisición de nuevos activos fijos, con el fin de reponer la propiedad, planta y equipo que ha sufrido desgaste.

Finalmente, a raíz de la demanda del negocio, se plantea mantener en caja o bancos, una suma importante de dineros disponible sobre la inversión, por si se llegara a dar una situación coyuntural que llegara a requerir inversiones de capital extensivo, o simplemente, de ser mejores las cifras una vez entrado en operación, contemplar la posibilidad de expansión.

Tabla 35: Balance General

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja o Bancos	\$ 63.750.000	\$ 45.479.581	\$ 51.789.752	\$ 99.943.218	\$ 148.130.296	\$ 188.542.825
Inversiones temporales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por Cobrar (Clientes)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Activos fijos brutos</i>		\$ 22.750.000	\$ 22.750.000	\$ 25.950.000	\$ 22.750.000	\$ 33.050.000
<i>Depreciación acumulada</i>		\$ 3.187.667	\$ 6.375.333	\$ 9.563.000	\$ 12.750.667	\$ 15.938.333
Activos fijos Netos		\$ 19.562.333	\$ 16.374.667	\$ 16.387.000	\$ 9.999.333	\$ 17.111.667
Total de Activos	\$ 63.750.000	\$ 65.041.914	\$ 68.164.419	\$ 116.330.218	\$ 158.129.629	\$ 205.654.492
Pasivo						
CxP (Proveedores)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar		\$ 1.291.914	\$ 4.826.644	\$ 10.987.897	\$ 21.347.133	\$ 35.605.294
Obligaciones Financieras CP		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Financieras LP		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo	\$ -	\$ 1.291.914	\$ 4.826.644	\$ 10.987.897	\$ 21.347.133	\$ 35.605.294
Patrimonio						
Cápital o aporte socios	\$ 63.750.000	\$ 73.899.647	\$ 63.750.000	\$ 63.750.000	\$ 63.750.000	\$ 63.750.000
Resultado del Ejercicio		\$ (10.149.647)	\$ 19.474.844	\$ 41.734.955	\$ 62.595.083	\$ 79.490.732
Resultado de Ej. Anteriores			\$ (10.149.647)	\$ 19.474.844	\$ 41.734.955	\$ 62.595.083
Interés Minoritario			\$ 9.737.422	\$ 19.617.477	\$ 31.297.541	\$ 35.786.616
Total Patrimonio	\$ 63.750.000	\$ 63.750.000	\$ 63.337.775	\$ 105.342.321	\$ 136.782.496	\$ 170.049.198
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 63.750.000	\$ 65.041.914	\$ 68.164.419	\$ 116.330.218	\$ 158.129.629	\$ 205.654.492

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.5 IMPACTO DEL PROYECTO

Gyoza es un proyecto que generará impacto social, cultural, ambiental y económico, en la ciudad de Medellín.

Inicialmente, en el ámbito social aportará por medio de la generación de empleo; pues además de generar mínimo 5 cargos directos, apoyará en muchos otros indirectos, ya que comprará su materia prima en diferentes lugares, y utilizará diferentes servicios como el arriendo del local, las líneas telefónicas, el software, el seguro, entre otros, que ayudará a muchas más empresas a tener un nuevo cliente y asegurar de alguna manera el empleo de muchas otras personas indirectamente.

En el aspecto cultural, el proyecto busca ser fuerte, pues quiere compartir con los visitantes del negocio información sobre idiomas, arte, geografía, estructuras, actualidad, y muchos más, además principalmente la gastronomía de diferentes lugares del mundo, logrando transmitir cultura y conocimiento a las personas a la vez que disfrutan de un servicios cercano y dedicado, un ambiente tranquilo y una comida diferente y con ingredientes frescos y saludables.

En el tema ambiental, se busca tener procesos lo más limpios posibles, teniendo en cuenta toda la normatividad respectiva y conscientes de la importancia del medio ambiente y el aporte del proyecto a él. La presentación de la comida será en platos de cerámica, buscando generar menos residuos, y aquellas personas que deseen empaclar sus platos, se les entregarán en cajas de papel reciclado.

Finalmente, el impacto económico del proyecto va relacionado con la variable social y la creación de empleo, pues de dicha forma ayudará al dinamismo de la economía, así sea en una pequeña escala. Es este aspecto, también es importante tener en cuenta que los socios se verán beneficiados por medio de los retornos que recibirán, además que se generarán unos dineros que no se entregarán en cada periodo y servirán para futuras inversiones, ayudando a maximizar el crecimiento y el impacto económico de la sociedad, por medio de mayor empleo y actividades generadoras de nuevos proyectos que a su vez tienen impacto positivo, como lo es abrir otros locales o agrandar el mismo, entre otros.

3.3.6 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Es el plan de acción paso a paso. Este describe cada paso que debe dar, cuánto tiempo le llevará cada paso y lo que se debe lograr en cada uno. Incorporará mucha de la información anterior. A decir verdad, reunir primero toda esa información le ayudará a desarrollar un plan de acción poderoso que incremente las posibilidades

de que su idea sea implementada efectivamente. Y eso, es lo que hace que una idea creativa sea innovadora. Se debe expresar como:

En el siguiente plan de implementación se verá plasmado el paso a paso que se deberá seguir para la puesta en marcha del proyecto. En este se especifican qué se espera lograr, cómo se hará, la duración del mismo y los encargados de su ejecución. Esto ayudará a tener un plan a seguir y así optimizar tiempo y recursos, teniendo un orden y una lista de verificación que ayudará no pasar por alto ninguna actividad indispensable.

Tabla 36: Plan de implementación

Objetivo	Líneas de Acción	Resultados Esperados	Actividades	Plazo	Responsable
Conseguir recursos financieros para el montaje	Presentar plan de negocios a socios.	Plan aprobado por los socios y entrega del dinero en los plazos estipulados para comenzar con montaje del negocio.	Elaborar presentación y acordar visita para la presentación del plan de negocios.	1 semana	Paula Rosales, Carolina Velásquez.
	Confirmar con socios montos y condiciones para la participación.		Realizar una segunda visita para aclarar condiciones y llegar a acuerdos.	1 semana	Paula Rosales y Carolina Velásquez
	Recolectar del dinero.		Establecer fechas y mecanismos para la recolección. Recolectar el dinero.	2 semanas	Paula Rosales y Carolina Velásquez
Definir la localización negocio	Buscar locales disponibles para arrendar en la zona establecida en el plan de negocios.	Obtener un local en la ubicación y con las características esperadas y con un precio acorde a las mismas.	Visitar la zona para ver alternativas disponibles y cuadrar cita con los responsables para conocer los locales y saber sus características.	2 semanas	Paula Rosales y Carolina Velásquez
	Elegir el local que más se acomode a las características planteadas.		Realizar un paralelo entre las diferentes opciones y el local ideal.	Media semana (3 días).	Paula Rosales y Carolina Velásquez
	Establecer condiciones con el propietario o agencia encargada del local.		Negociar con los encargados del local para llegar a acuerdos sobre las condiciones, tiempos y pagos, y firmar contrato.	Media semana (3 días).	Paula Rosales.
Constituir legalmente la empresa	Realizar el registro de la empresa ante Cámara de Comercio	Adquirir registro sin contratiempo, cumpliendo con la	Entregar papelería y realizar pagos correspondientes.	1 semana	Paula Rosales.
	Registrar la marca ante SIC		Entregar papelería y realizar pagos correspondientes.	1 semana	Carolina Velásquez.
Diseñar distribuciones y adecuaciones local	Plasmear los requerimientos de diseño del negocio.	Diseñar el ambiente estético idóneo del local según el perfil de los visitantes y los concepto a transmitir	Especificar las necesidades y plasmarlo ordenadamente.	1 día	Carolina Velásquez y Paula Rosales.
	Evaluar alternativas de asesorías de diseño.		Consultar y cotizar con diferentes agencias y diseñadores los precios y propuestas.	1 semana	Carolina Velásquez y Paula Rosales.
	Realizar diseño en compañía experto en interiores.		Evaluar características con el experto encargado del local y negocio, para plantear un diseño final.	2 semanas	Carolina Velásquez, Paula Rosales y diseñador.
Acondicionar estructura local.	Evaluar mejoras o reformas necesarias a realizar.	Tener un local que cumpla con las necesidades planteadas del negocios.	Visitar local junto con el diseñador y un maestro de obra para determinar actividades a realizar y presupuesto del mismo.	1 día	Carolina Velásquez, Paula Rosales, diseñador y maestro de obra.
	Implementar reformas y mejoras		Ejecutar reformas aprobadas	6 semanas	Carolina Velásquez, Paula Rosales, maestro de obra.
Comprar e instalar maquinaria e implementos	Comprar maquinaria requerida	Adquirir todos los insumos e implementos requeridos, sin problemas y ajustados al presupuesto.	Visitar proveedores, seleccionar maquinaria, establecer condiciones, realizar compra e instalarla en el local.	Semana y media	Paula Rosales.
	Comprar mobiliaria e implementos necesarios		Visitar proveedores, seleccionar artículos, establecer condiciones, cerrar compra e instalarlos en el local.	Semana y media	Carolina Velásquez.
	Comprar materia prima		Evaluar productos y proveedores, establecer condiciones, realizar compra y ubicarlos en el local.	1 Semana	Carolina Velásquez.

Objetivo	Líneas de Acción	Resultados Esperados	Actividades	Plazo	Responsable
Seleccionar y contratar personal	Publicar oferta de cargos disponibles.	Conformar un equipo de trabajo comprometido y con las características requeridas para cada puesto.	Divulgar particularidades del cargo y condiciones.	2 semanas	Paula Rosales.
	Analizar perfiles y hojas de vida.		Leer cada una de las hojas de vida y seleccionar las que cumplan con el perfil descrito.	Media semana (3 días)	Carolina Velásquez y Paula Rosales.
	Realizar entrevista y verificar referencias.		Agendar entrevistas, llamar a las referencias, hablar con los interesados y tomar nota de aspectos relevantes.	1 semana	Carolina Velásquez y Paula Rosales.
	Realizar pruebas psicotécnicas a candidatos preseleccionados y analizar resultados.		Enviar pruebas psicotécnicas a los candidatos preseleccionados y analizar si se ajustan al perfil del cargo y de personalidad esperado	3 días	Psicólogo externo.
	Seleccionar candidatos		Analizar lo evidenciado en las entrevistas, seleccionar el más apto para cada puesto, concretar con la persona y firmar contrato.	Media semana (3 días)	Carolina Velásquez y Paula Rosales.
	Hacer exámenes médicos		Comprobar que el candidato se encuentre en situación de buena salud para la realización del cargo para el cuál ha sido seleccionado.	1 día	Médico externo
Diseñar y ejecutar campaña de expectativa	Diseñar campaña de expectativa	Realizar una campaña de expectativa que permita capturar la atención de	Diseñar estructura de la campaña, publicación, tiempo, duración, formato e impacto esperado.	Semana y media	Carolina Velásquez y Paula Rosales.
	Implementar campaña de expectativa		Ejecutar material necesario y llevar a cabo el diseño planteado.	2 semanas	Carolina Velásquez y Paula Rosales.
Abrir e Inaugurar	Iniciar funcionamiento	Entregar al cliente el mejor servicio y calidad de productos para que se sientan satisfechos.	Apertura al público.	1 día	Carolina Velásquez, Paula Rosales y equipo de trabajo.
	Retroalimentar después del primer mes		Entregar a los clientes encuesta de satisfacción	4 semanas	Carolina Velásquez y clientes.
	Implementar mejoras		Analizar opiniones clientes e implementar mejoras viables.	2 semanas	Carolina Velásquez y Paula Rosales.
	Inaugurar		Planear evento y ejecutar.	2 semanas	Carolina Velásquez, Paula Rosales y equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

4. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de este trabajo de grado, se presentan las siguientes conclusiones que se derivan principalmente de los estudios realizados:

- Se concluye que Gyoza se encuentra en un ambiente competitivo alto, debido a que se demuestra que existen gran cantidad de competidores directos e indirectos. Lo que exige que el negocio tenga un factor diferenciador alto en términos de calidad, innovaciones de producto, espacios y experiencias ofrecidas a los clientes.
- Se encontró que en el mercado actual no existe un restaurante que ofrezca los productos y servicios descritos en el plan de Gyoza. Sin embargo, se descubrió un concepto similar, “Café Velvet” que ofrece diferentes empanadas del mundo, pero que su concepto es tipo cafetería y su ambiente es de estudio y trabajo y no dispersión, como se ofrecerá en Gyoza.
- Se encuentra una similitud en el modelo de negocio y público objetivo con los restaurantes J&C Delicias y Crepes & Waffles, pues se enfocan en un producto para ofrecer diferentes platos. Además, el último nace a partir de un trabajo de grado de dos jóvenes universitarios en la ciudad de Bogotá y ha logrado crecer y desarrollarse hasta lo que se conoce hoy en día.
- Se concluye que, en términos generales las macro variables, el país y la ciudad se encuentran estables, permitiendo así un desarrollo de los negocios. Es importante prestar atención a los posibles cambios, pues el país se encuentra en procesos grandes en términos de tributos, políticas y variaciones económicas.
- Se puede concluir a partir de las investigaciones realizadas para el planteamiento del plan de negocios, que el sector de la gastronomía se encuentra en un momento interesante para entrar, debido a que es un mercado muy amplio, pero que a su vez viene presentando unos crecimientos muy acelerados en los últimos años y que por las tendencias que se evidencia lo seguirá haciendo por un tiempo más, lo que permitirá a los nuevos entrantes y los competidores actuales lograr crecimientos y posicionamientos muy atractivos.
- Se identificó que la normatividad para los restaurantes, aunque está muy controlada, no es restrictiva, pues para su montaje y funcionamiento existen unos procesos y normas establecidos claramente, y que, aunque es más complejo que en la mayoría de países, van acorde con el sistema de trámites que se tiene en Colombia, lo que evidencia que requieren de tiempo y papeleo, pero no van más allá de lo normal del país.

- Se encontró que existen algunos beneficios tributarios que ofrece el gobierno para incentivar la creación de empresas y estas a su vez lograr dinamismo de la economía y generación de empleo. Esto se puede ver en el caso del impuesto a la renta, que se paga progresivamente con incrementos del mas 25% año tras año.
- Se evidenció que se deben cumplir con unas normas sanitarias especiales para los negocios de comidas, debido a que estos afectan directamente la salud de las personas, por lo que se debe controlar e implementar las mejores prácticas para evitar problemas legales y civiles.
- Se concluye que la estructura organizacional del restaurante es una estructura simple y tradicional, debido a que las funciones a desempeñar, requieren de diferentes niveles y de dependencia directa de algunos puestos con respecto a otros. Además, se requieren personas calificadas y expertas en temas relacionados con cada uno de los puestos, para alcanzar así un mejor desempeño y lograr transmitir el concepto diferenciado que se busca entregar al cliente.
- Se encontró que los costos de cada empleado son mucho más altos de lo que ellos perciben como salario. Es decir, según el análisis realizado, los costos totales de nómina, se incrementan en un 88% cuando se tienen en cuenta las prestaciones y provisiones necesarias, en donde se puede analizar que aquellos que menos salario perciben son porcentualmente los que representan mayor incremento para la empresa. El concepto que genera mayor variación con respecto al salario inicial es la dotación.
- Se concluyó que la mejor ubicación para el proyecto es en el barrio Provenza, esto fundamentado en la una selección previa teniendo en cuenta el perfil de los clientes, luego por los resultados de las encuestas sobre los lugares que más frecuentan los potenciales clientes a la hora de comer fuera de casa, a la aplicación del método de promedios ponderados y al análisis de las características del lugar en comparación con las de Gyoza.
- Se determinó un tamaño de 90m², considerando que en un principio se vende una cantidad de 33 platos diarios, que se determinaron según las ventas de la competencia directa. Con este espacio, se cuenta que el restaurante sea cómodo tanto para los clientes como para el personal y que transmita un ambiente de acogida que permita el crecimiento del negocio a futuro y que en caso de tenerla capacidad máxima en el almuerzo y en la noche, se logró llegar a ventas de 56 platos diarios mínimo, maximizando así las utilidades.
- En cuanto a la operación del negocio, se concluye que se tendrán distribuidas las funciones para cada cargo. Para esto se tendrá en cuenta que existe unas

fijas y con una periodicidad estipulada y otras que varían según el movimiento del negocio.

- A partir del análisis financiero se puede concluir que el negocio es viable, ya que se obtuvo una TIR del 29% y un VAN positivo, lo que se puede analizar que el proyecto está aportando riqueza por encima de la tasa de descuento que fue seleccionada de 7,82% y que si está pasara a ser 29% el proyecto no generaría o destruiría valor, pues el VNA pasaría a ser 0, por lo tanto, el proyecto debe ser ejecutado.
- Se concluyó que el montaje del negocio tendrá una duración de aproximadamente dos meses, previendo algún retraso. Además, para este se deberá contar con otras personas aliadas como el maestro de obra y el diseñador para lograr plasmar lo planteado en el plan de negocios. Se deberá ser cuidadoso con el tema de los tiempos, para evitar sobre costos por retrasos, pues desde el momento que se arriende el local ya se paga por este concepto, además de la nómina y otros correspondientes.

5. RECOMENDACIONES

- Es estrictamente necesario que, para este tipo de trabajos, se realice un de mercado, donde se tenga en cuenta el trabajo de campo, ya que este permite observar factores ocultos, como comportamientos de los consumidores en el local o necesidades ocultas como la comodidad de las sillas, o el uso de WIFI, entre otras. En el caso de Gyoza, fue necesario visitar restaurantes y puntos de venta de empanadas callejeras que permitieron encontrar lo que buscaba el cliente en cuanto al producto y que valoraba en cuanto a servicio.
- Variables como el clima, la época del año o la situación económica y política del país, pueden afectar directamente las ventas de un restaurante, es por esto que es importante indagar a personas que se encuentren en el sector y tengan experiencia respectiva, pues la mayoría de las veces la información de fuentes secundarias es limitada o se refiere a contextos, momentos y escenarios diferentes.
- Para aumentar la probabilidad de éxito del negocio en el proceso de formulación e implementación requiere la contratación de personal apto o idóneo que cumpla con las expectativas de servicio y calidad. Para ello, se considera necesario hacer una descripción muy detallada de los cargos que incluya el objetivo de contratación, que responsabilidades debe cumplir en cada una de sus funciones, con qué formación académica debe cumplir, cuál es su experiencia laboral y a su vez que competencias básicas son requeridas.
- Se debe definir claramente el tipo de estructura de compañía, pues esto da claridad de que rol juega cada integrante del negocio, manejar un orden en las funciones y plantear perfiles definidos para cada cargo.
- Es importante antes de incurrir en gastos de publicidad y promoción, no ponerle un nombre de marca al negocio sin estar seguro su disponibilidad legal, pues esto generaría reprocesos y aumentaría los costos, generando también confusión al consumidor con el cambio de nombre.
- Se debe evaluar que cada negocio cuenta con normatividades diferentes para ser ejecutado, por ejemplo, en el caso de alimentos y bebidas, se debe cumplir con ciertas normas de sanidad para garantizar que lo que se ingiera o prepare no afecte en ningún caso la salud de los consumidores y trabajadores.
- Con respecto a la localización del negocio, es importante generar una combinación entre lo teórico y experiencial, pues uno me determina que es conveniente para el inversionista y el otro muestra los deseos del cliente potencial. Las herramientas recomendadas son encuestas o entrevistas al mercado objetivo y a su vez hacer uso de la matriz de promedios ponderados

para garantizar que se tengan en cuenta los factores críticos de éxito del negocio.

- En el análisis financiero, es importante documentarse sobre la situación actual del país: además estudiar factores y variables macroeconómicas, pues gracias a estos supuestos se pueden determinar ítems como aumento en los costos e ingresos año tras año. Sin embargo, los supuestos anteriores no deben ser lo único a tomar en cuenta, pues cada negocio tiene un crecimiento esperado según su ejecución y el sector en el que se encuentre, lo cual es clave para las proyecciones de ventas en el corto y largo plazo.
- Se deben determinar plazos realistas para la ejecución de cada actividad del plan de implementación de un negocio, pues si se hacen de poca duración y uno dependiente del otro, se puede retrasar en plazos considerables el proyecto.

6. BIBLIOGRAFÍA

- SIMO Consulting. (2012). *Media Solutions*. Obtenido de Media Solutions: <http://www.mediasolutions.com.mx/ncpop.asp?n=201210120338503701&t=>
- Taka Sasaki. (28 de 10 de 2014). *Cocina Japonesa*. Obtenido de Cocina Japonesa: <http://www.cocinajaponesa.tv/recetas-japonesas-como-preparar-gyoza-taka-sasaki/>
- 5 Fuerzas de Porter. (2016). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de Amenaza de los Nuevos Entrantes: <http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-los-nuevos-entrantes/>
- Alcaldía de Medellín. (2005-2015). *Alcaldía de Medellín*. Obtenido de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Indicadores%20y%20Estado%20de%20poblaci%C3%B3n%202005-202015/Perfil%20Demografico%202005-2>
- Álvarez, F. (21 de 11 de 2013). *Gestión Restaurantes*. Obtenido de Precios y Ciclos de Vida del Negocio: <http://www.gestionrestaurantes.com/precios-y-ciclo-de-vida-del-negocio/>
- Angel, A. M. (22 de 10 de 2011). *Boom of the catering sector in Medellín*. Obtenido de http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el_boom_del_sector_gastronomico_en_medellin.php#.VuhbYeLhAdUObjetivos del proyecto
- Atrapalo. (2016). *Atrapalo*. Obtenido de Atrapalo: https://www.atrapalo.com.co/restaurantes/j-i-c-delicias-medellin-laureles-_f17159.html
- Ballén, X. R. (07 de 2012). *Direccionamiento Institucional*. Obtenido de Guia Análisis DOFA: http://www.bogota.unal.edu.co/planeacion/download/herramientas-metodologia/Guia_Analisis_DOFA.pdf
- Banco de la República. (2013). *Banco de la República*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>
- caagredaa. (25 de Agosto de 2015). *TripAdvisor*. Obtenido de TripAdvisor: https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g297478-d2620912-Reviews-J_C_Delicias-Medellin_Antioquia_Department.html
- Cámara de Comercio Medellín. (2012). *Cámara de Comercio*. Obtenido de Registro de la Constitución de una sociedad por Acciones Simplificada S.A.S.: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/guias/Guia---20---2012.pdf>
- Capalozza, M. L. (19 de 01 de 2016). *CookPad*. Obtenido de Empanadas árabes simples: <https://cookpad.com/co/recetas/532978-empanadas-arabes-simples?ref=search>

- CEET. (25 de Noviembre de 2010). *Portafolio*. Obtenido de Ventajas de las SAS seducen a empresarios; 82% de las empresas creadas en septiembre fue bajo esta modalidad: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/ventajas-sas-seducen-empresarios-82-empresas-creadas-septiembre-modalidad-141600>
- Chili System Consultants S.A.S. (2016). *Chili System*. Obtenido de Chili System: <http://www.chili-system.com/>
- Confidencial Colombia. (9 de 6 de 2016). *Confidencial Colombia*. Obtenido de Confidencial Colombia: <http://confidencialcolombia.com/es/1/economia/23545/%C2%BFHacia-d%C3%B3nde-va-el-sector-gastron%C3%B3mico-en-Colombia.htm>
- Consultoria Empresarial. (s.f.). *Consultoria Empresarial*. Obtenido de Consultores y Asesores de Empresas: http://www.consultoria-para-empresas.com/servicios-de-consultoria/planificacion-estrategica/#analisis_foda
- Cortéz, C. (28 de 07 de 2014). *Cookcina*. Obtenido de Empanadas de pollo orientales: <http://cookcina.com/2014/07/28/empanadas-de-pollo-orientales/>
- Crepes & Waffles. (2016). *Crepes & Waffles*. Obtenido de Crepes & Waffles: <http://crepesywaffles.com.co/quienes-somos/historia-y-filosofia#historia>
- Damodaran, A. (Enero de 2016). *Betas by Sector*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- DANE. (22 de Mayo de 2006). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-general-2005-1>
- DANE. (29 de Junio de 2007). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/series-de-poblacion>
- DANE. (31 de Junio de 2013). *DANE*. Obtenido de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENUT/Bol_ENUT_2012_2013.pdf
- DANE. (Junio de 2016). *DANE*. Obtenido de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jun_16.pdf
- DANE. (21 de Julio de 2016). *DANE*. Obtenido de DANE: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim16_oferta_demanda.pdf
- DANE. (Julio de 2016). *DANE*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

- dayisgonz. (14 de Octubre de 2016). *TripAdvisor*. Obtenido de TripAdvisor: https://www.tripadvisor.co/ShowUserReviews-g294074-d800320-r427818040-Crepes_Waffles-Bogota.html#REVIEWS
- Diario de gastronomía. (1 de Mayo de 2013). *Diario de gastronomía*. Obtenido de Diario de gastronomía: <http://diariodegastronomia.com/diez-avances-tecnologicos-que-cambiaran-la-gastronomia-en-2013/>
- Diez, G. (25 de 07 de 2015). *CookPad*. Obtenido de Empanadas árabes especiales : <https://cookpad.com/es/recetas/271396-empanadas-arabes-especiales?ref=search>
- Diez, G. (2016). *Cookpad*. Obtenido de Cookpad: <https://cookpad.com/es/recetas/271396-empanadas-arabes-especiales?ref=search>
- Dinero. (2008). *Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/sector-proyeccion/65957>
- Dinero. (4 de 2 de 2013). *Revista Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/los-zares-empanadas/172523>
- Dinho, E. (14 de 07 de 2009). *My Colombian Recipes*. Obtenido de My Colombian Recipes: <http://www.mycolumbianrecipes.com/es/empanadas-colombianas>
- DNP. (2015). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Antioquia%2016-Ajustada.pdf>
- EFE. (12 de 10 de 2016). *CM&*. Obtenido de CM&: <http://www.cmi.com.co/politica/onu-crec-que-colombia-afrenta-una-situacion-extremadamente-complicada/404652/>
- EFE. (21 de Octubre de 2016). *HBS Noticias*. Obtenido de Economía: <http://hsbnoticias.com/noticias/economia/analistas-desde-ya-proyectan-que-la-economia-colombiana-crec-246186>
- Empanadas el Machetico. (2016). *Empanadas el Machetico*. Obtenido de Empanadas el Machetico: <http://empanadaselmachetico.com/-nuestra-marca/cod8/>
- Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *Roberto Espinosa*. Obtenido de Welcome to the new marketing: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Fundació Princesa de Girona. (2010). *Emprender es posible*. Obtenido de Emprender es posible: <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>
- Gedesco. (9 de 6 de 2016). *Gedesco*. Obtenido de Gedesco: <http://www.gedesco.es/blog/caracteristicas-del-mercado-de-competencia-perfecta/>

- Gerencie.com. (7 de Enero de 2016). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/nomina.html>
- Gerencie.com. (2016 de Enero de 07). *Gerencie.com*. Obtenido de Nómina: <http://www.gerencie.com/nomina.html>
- Gerencie.com. (27 de Marzo de 2014). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/aportes-parafiscales.html>
- German. (2015-2016). *IMujer Gourmet*. Obtenido de Receta de una empanada rusa: <http://www.imujer.com/gourmet/2007/03/30/receta-de-una-empanada-rusa>
- Gestión Legal Colombia Consultores. (08 de 12 de 2015). *Revista Mprende*. Obtenido de ¿Cuánto me cuesta crear una empresa en Colombia?: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/%C2%BFcu%C3%A1nto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia>
- GHL Consultores. (8 de 12 de 2015). *Revista M*. Obtenido de Revista M: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/%C2%BFcu%C3%A1nto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia>
- Gia, G. (15 de 07 de 2013). *Grupo Gia*. Obtenido de http://grupogia.com/sites/default/files/gg_130801_Documento_ejemplo_diagnostico_financiero_crepes.pdf
- Girasolli, M. (23 de 01 de 2012). *Pasión por la Cocina*. Obtenido de Samosas- Empanadas hindúes: <http://pasionporlacocina2012.blogspot.com.co/2012/01/samosas-empanadas-hindues.html>
- González, L. (30 de 07 de 2010). *Cocina Sana y Fácil*. Obtenido de EMPANADAS BRASILEÑAS: http://cocinasanayfacil-ruqui.blogspot.com.co/2010/07/empanadas-brasilenas_30.html
- Gosende, P. A. (2012). Obtenido de Métodos de localización de instalaciones de producción y servicios: <http://www.monografias.com/trabajos55/metodos-localizacion-instalaciones/metodos-localizacion-instalaciones2.shtml>
- Grupo GIA. (15 de 07 de 2013). *Diagnóstico Financiero Crepes & Waffles (C&W)*. Obtenido de http://grupogia.com/sites/default/files/gg_130801_Documento_ejemplo_diagnostico_financiero_crepes.pdf
- Grupo GIA. (2013). *Gia*. Obtenido de J&C Delicias S.A.S: <http://grupogia.com/valoracion/811018615%2B65>
- Interlatin. (s.f.). *Colombia*. Obtenido de Economía: <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/economia/>

- La Barra. (17 de 06 de 2010). *Las zonas mas apetecidas para abrir restaurantes*. Obtenido de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2010/Edicion-38/negocios---consumidores-y-mercados.htm>
- La Barra. (23 de 05 de 2012). *Consumo en restaurantes colombianos ha aumentado*. Obtenido de <http://www.revistalabarra.com.co/news/2098/2179/Consumo-en-restaurantescolombianos-ha-aumentado.htm>
- La Barra. (2012). Normas técnicas para restaurantes y hoteles. *La Barra*, 64-65.
- La República. (Enero de 2013). *La República*. Obtenido de La República: http://www.larepublica.co/negocio/el-negocio-de-la-gastronom%C3%ADa-viene-aumentando-su-buen-sabor_30051
- La República. (6 de Junio de 2016). *La República*. Obtenido de La República: http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206
- LaTurkish. (8 de 10 de 2016). *TripAdvisor*. Obtenido de TripAdvisor: https://www.tripadvisor.co/ShowUserReviews-g294074-d800320-r427818040-Crepes_Waffles-Bogota.html#REVIEWS
- LEGIS. (13 de 01 de 2016). *Comunidad Contable*. Obtenido de Impuesto Nacional al Consumo, lo que debe saber.: <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Otros/impuesto-nacional-al-consumo.asp>
- Luccaco. (2012). *ONU Mujeres*. Obtenido de <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- Maquiempañadas S.A.S. (24 de Junio de 2016). *Maquiempañadas*. Obtenido de Maquiempañadas : https://maquiempañadas.com/blog/MAQUIEMPANADAS_OBTIENE_PATENTE_EN_ESTADOS_UNIDOS/
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16197&dPrint=1>
- Montero, A. H., & Calle, S. S. (2013). *Plan de mercadeo para el nuevo restaurante de comida mexicana en Medellín*. Obtenido de Caso: Green Hot Chilli Pepper: <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/252/1/ADMO0832.pdf>
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Munives. (2016). *Munives*. Obtenido de Munives : <http://www.munives.gob.pe/WebSite/infor-meta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20>

E%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCIO
N%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAsfunc_restaurantes.pdf

Ochoa, J. (05 de 2014). *PLAN DE MERCADEO PARA EL LANZAMIENTO DE RESTAURANTES DE*. Obtenido de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78140/1/T00240.pdf

Paola Martinez. (2016). *Catering*. Obtenido de Catering: <http://catering.com.co/gestion-horeca/administracion/centros-comerciales-y-plazoletas-de-comidas-una-receta-de-buenas-ganancias/>

Parada, P. (2013). *PascualParada*. Obtenido de PascualParada: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Passport. (9 de Mayo de 2016). *Euromonitor*. Obtenido de Euromonitor: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/analysis/tab>

Pérez, J. A. (01 de 03 de 2011). *Modelo de Competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Gu%C3%ADa%202/MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20-%208.pdf

Piedrich, J., & Alvarez, G. (s.f.). *Campus Virtual*. Obtenido de https://campusvirtual.ull.es/ocw/pluginfile.php/5075/mod_resource/content/1/Problemas/Met-Local-Ponderado-ejemplo.pdf

Prada, R. (2011). LA MATRIZ ESTRATÉGICA JERÁRQUICA. *Harvard Business Review*, <http://www.conteni2.com.mx/HTT/La%20Matriz%20Estrategica%20Jerarquica.pdf>.

Psyma. (11 de 04 de 2015). *Psyma*. Obtenido de Psyma: <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

Recetasgratis.net. (2016). *Recetasgratis.net*. Obtenido de Recetasgratis.net: <http://www.recetasgratis.net/Receta-de-Empanadas-uruguayas-receta-11992.html>

Reuters. (14 de 10 de 2016). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/santos-prorroga-el-cese-bilateral-al-fuego-en-colombia-mientras-la-oea-pi>

Romero, J. (2016). *Cocina*. Obtenido de Cocina: http://cocina.facilisimo.com/calzone-la-empanada-italiana_1436619.html

Romero, J. (2016). *Cocina Facilísimo*. Obtenido de Cocina Facilísimo: http://cocina.facilisimo.com/calzone-la-empanada-italiana_1436619.html

- Rosales, P., & Velásquez, C. (2016). *Google forms*. Obtenido de Google forms: <https://docs.google.com/forms/d/1vPNsYtXy2kQQ0LgbvbHFoCoGQhjAVYoQP2v32DiLZvk/edit#responses>
- Salario mínimo 2016. (5 de 5 de 2016). *Salario mínimo 2016*. Obtenido de Salario mínimo 2016: <http://www.salariominimo2016.com/valor-salud-y-pension-2016-independiente-en-colombia/>
- Simonetti, B., & Caballero, M. J. (s.f.). *eHow en español*. Obtenido de ¿Qué es el atractivo del mercado?: http://www.ehowenespanol.com/attractivo-del-mercado-info_272020/
- Subgerencia cultural del banco de la república. (2015). *Banco de la república*. Obtenido de Banco de la república: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_del_mercado
- Típicas Empanadas. (2015). *Típicas Empanadas*. Obtenido de <http://tipicasepanadas.com/>
- Típicas Empanadas. (2016). *Típicas Empanadas*. Obtenido de Típicas Empanadas: <http://tipicasepanadas.com/menu.html>
- Trip Advisor. (2016). *Trip Advisor*. Obtenido de Trip Advisor: https://www.tripadvisor.co/ShowUserReviews-g297478-d4955436-r253507511-EI_Machetico-Medellin_Antioquia_Department.html
- Universidad de Antioquia. (22 de 08 de 2014). *De la Urbe*. Obtenido de Medellín Gourmet 2014, el mes del restaurante para darle gusto al paladar: <http://delaurbe.udea.edu.co/2014/08/22/medellin-gourmet-2014-el-mes-del-restaurante-para-darle-gusto-al-paladar/>
- Valderrama, D. O. (2016). *Recetasgratis.net*. Obtenido de Recetasgratis.net: <http://www.recetasgratis.net/Receta-de-Empanadas-uruguayas-receta-11992.html#ixzz4LfQSbL7Q>
- Vive.in. (2016). *Vive in*. Obtenido de Vive in: http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/tpicasepanadas/LUGAR-WEB-FICHA_LUGAR_VIVEIN-10320024.html
- Wikipedia. (14 de 04 de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empanada#Rusia>
- Wikipedia. (14 de 04 de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empanada#Uruguay>
- Wikipedia. (14 de 04 de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Empanada#Colombia>

Wikipedia. (14 de 04 de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de
<https://es.wikipedia.org/wiki/Empanada#Italia>

Wikipedia. (14 de 04 de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de
<https://es.wikipedia.org/wiki/Empanada#Espa.C3.B1a>

ANEXO 1: Encuesta

Restaurantes

A continuación se le presenta una breve encuesta, cuya finalidad es conocer su opinión para analizar la viabilidad de poner en marcha un lugar de comidas en la ciudad de Medellín. ¡Muchas gracias por su tiempo!

*Obligatorio

1. Generalmente, ¿cuántas veces al mes come fuera de casa? *

- 0
- 1-4
- 5-8
- 9-12
- 12 o más

2. Cuando come fuera de casa, ¿Cuánto gasta aproximadamente? Tenga en cuenta que es una sola persona *

- \$10.000 - \$20.000
- \$21.000 - \$30.000
- \$31.000 - \$50.000
- Más de \$51.000

Anexo 1: Encuesta

Fuente: Elaboración Propia

3. Cuando come fuera de casa, usualmente ¿Qué zona frecuenta? *

- Centros Comerciales
- Parques de Laureles
- Manila
- Lleras
- La Calle de la Buena Mesa
- Palmas
- Provenza
- Otro: _____

4. Cuando va a comer fuera de casa, ¿En qué piensa a la hora de escoger el lugar? *

- Cercanía a donde se encuentre en el momento (Ubicación)
- Carta del restaurante (Tipo de comida)
- Precios del restaurante
- Tamaño del restaurante
- Tiempo de espera
- Ambiente del restaurante
- Atención
- Otro: _____

5. ¿Cuál tipo de restaurante prefiere? *

- Comida Rápida
- De autor
- Cadenas grandes y reconocidas
- Tradicional
- Internacional

6. ¿Cómo se entera de un nuevo restaurante? *

- Redes Sociales
- Amigos o Familiares
- Volantes
- Otros restaurantes
- Medios de comunicación
- Otro: _____

7. Usualmente, ¿Con cuántas personas sale a comer? *

- 0
- 1
- 2
- 3
- Más de 4

8. Si existiera un lugar que te permitiera salir de la rutina, conocer la gastronomía de diferentes países y lugares del mundo. Además, quedar satisfecho como un plato fuerte preparado con ingredientes frescos y envueltos por una masa como la tradicional empanada, ¿Le gustaría probarlo? *

	1	2	3	
NO me gustaría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Me gustaría

9. Por favor escoja su género *

Elige ▼

10. ¿Qué edad tiene? *

Tu respuesta

11. ¿En que estrato vive? *

Tu respuesta

12. ¿En qué barrio vive? *

Tu respuesta

13. ¿Cuál es su ocupación? *

Tu respuesta

14. ¿En que rango están sus ingresos mensuales? *

- Menos de \$700.000
- \$700.000 - \$1.000.000
- \$1.000.001 - \$2.000.000
- \$2.000.001 - \$3.000.000
- Más de \$3.000.000

ANEXO 2: EMPANADA ITALIANA



Anexo 2 : Empanada Italiana

Fuente: Fotografía Propia

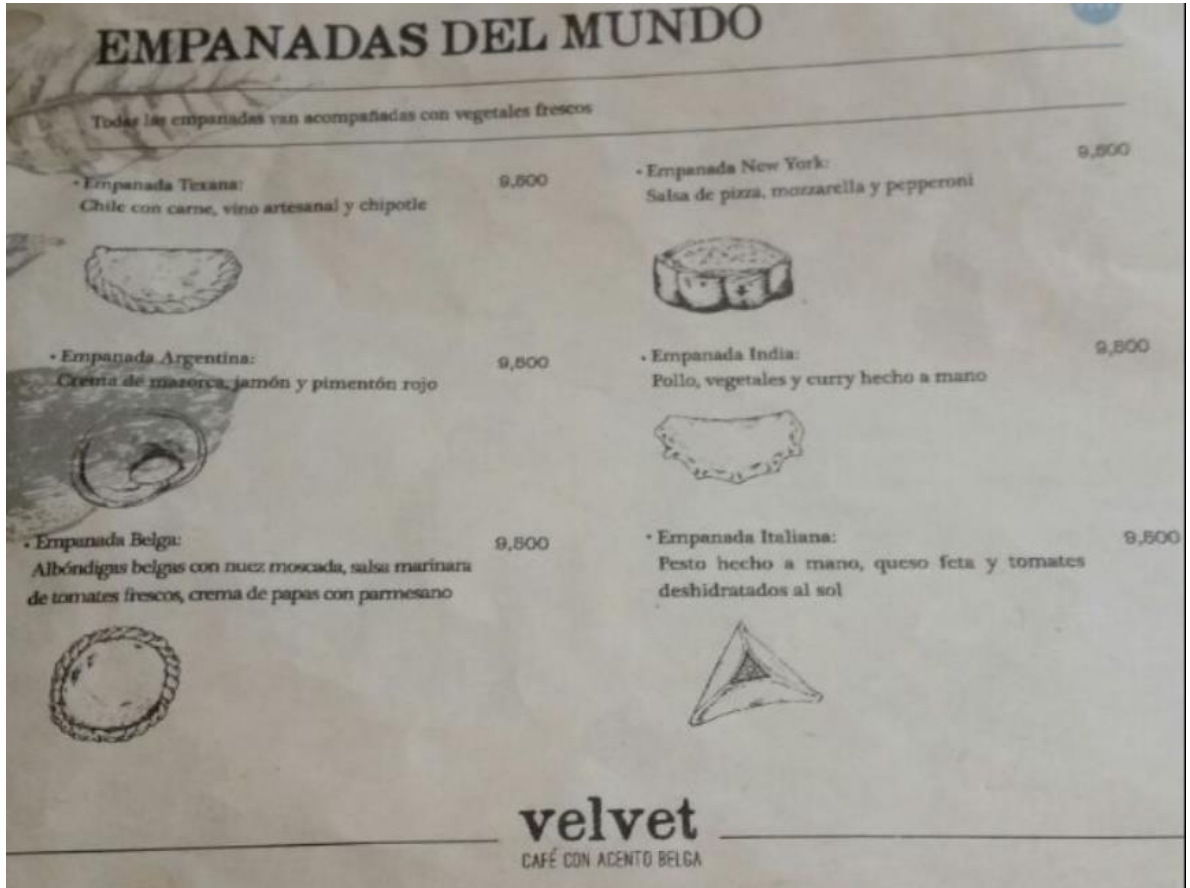
ANEXO 3: EMPANADA BELGA



Anexo 3: Empanada Belga

Fuente: Fotografía Propia

ANEXO 4: CARTA VELVET



Anexo 4: Carta Velvet

Fuente: Fotografía Propia