

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Proyecto trabajo de grado

**Plan de negocios de un establecimiento gastronómico que promueve el
conocimiento de la cocina colombiana, su relación con el entorno, la cultura y
biodiversidad del país**

Autora:

Julieth Patricia Rodríguez Hernández

Director:

Rodrigo Machado Sierra

Bogotá, febrero de 2020

Tabla de contenido

Introducción.....	vi
Naturaleza del proyecto	viii
Objetivos.....	x
Objetivo general	x
Objetivos particulares	x
Marcos de referencia	1
Marco teórico.....	1
Marco conceptual	5
Marco histórico.....	9
Marco contextual	12
Entorno geográfico	13
Entorno comercial.....	15
Entorno económico.....	20
Marco normativo para el negocio	23
Aspectos metodológicos	27
Plan de negocio.....	31
Concepto de negocio	31
Regiones a abarcar.....	32
Carta <i>Sabor Colombia</i>	33
Expresiones culturales	34
Jardines verticales.....	36

Estructura organizacional	37
Misión, visión y valores	37
Imagen corporativa	38
Organigrama	39
Tamaño del proyecto	39
Localización del proyecto.....	40
El mercado.....	41
Relaciones con los clientes	43
Segmentos de clientes.....	44
Canales de distribución y de comercialización.....	45
La efectividad operacional.....	47
Actividades clave.....	47
Recursos clave	48
Red de aliados estratégicos.....	48
Los flujos de dinero	51
Fuentes de ingresos.....	51
Manejo de costos y resultados operacionales	53
Análisis financiero	57
Lienzo de resultados	61
Conclusiones.....	62
Referencias	65

Anexos.....	77
-------------	----

Tabla de anexos

Tabla 1. <i>Lista de establecimientos gastronómicos referencia</i>	77
Tabla 2. <i>Cuadro de posicionamiento Sabor Colombia</i>	79
Tabla 3. <i>Lista de platos por cada trimestre y región.</i>	81
Tabla 4. <i>Lista de elementos a representar en manifestaciones artísticas.</i>	35
<i>Figura 1. Empresas con mayores ingresos operativos para el 2018</i>	83
<i>Figura 2. Grado de concentración de ingresos del sector.</i>	83
<i>Figura 3. Certificación y reconocimiento.</i>	84
<i>Figura 4. Variación PIB nacional y en servicios de hotelería y restaurante.</i>	84
<i>Figura 5. Metodología, técnica e instrumentos por objetivos</i>	85
<i>Figura 6. Lienzo de resultados restaurante Sabor Colombia</i>	61
<i>Figura 7. División de carta.</i>	85
<i>Figura 8. Diseño carta Sabor Colombia</i>	86
<i>Figura 9. Logo Sabor Colombia</i>	38
<i>Figura 10. Organigrama Sabor Colombia</i>	87
<i>Figura 11. Selección de micro localización restaurante Sabor Colombia</i>	87
<i>Figura 12. Selección del establecimiento dentro del sector de Quinta Camacho</i>	88
<i>Figura 13. Ejemplos de red social Instagram</i>	89
<i>Figura 14. Ejemplos de red social Facebook</i>	89
<i>Figura 15. Lista de recetas y su precio carta</i>	90
<i>Figura 16. Lista de pronóstico de platos vendidos.</i>	90
<i>Figura 17. Conglomerado Ingresos Anuales</i>	91
<i>Figura 18. Tabla Salarial Pastelero</i>	92

<i>Figura 19.</i> Cuadro resumen sueldos nómina restaurante <i>Sabor Colombia</i>	92
<i>Figura 20.</i> Inversión en bienes capitales.....	93
<i>Figura 21.</i> Estado de la situación financiera restaurante <i>Sabor Colombia</i>	94
<i>Figura 22.</i> KTNO restaurante <i>Sabor Colombia</i>	94
<i>Figura 23.</i> Balance general restaurante <i>Sabor Colombia</i>	94
<i>Figura 24.</i> Flujo de caja e indicadores restaurante <i>Sabor Colombia</i>	95

Introducción

“*Sabor Colombia*”, como la autora del proyecto a denominado su restaurante, es un plan de negocios que promueve la relación entre la cocina tradicional colombiana, junto a muestras de la diversidad cultural y ambiental de sus regiones. Esta relación entre cocina y manifestaciones culturales busca que la experiencia tenga significados que, más allá del consumo del alimento cree fantasías que motiven visitas a las regiones en promoción.

Como estrategia del negocio para la promoción de la cocina colombiana el restaurante ofrecerá una carta diferente cada tres meses en las que, en cada caso, el comensal podrá disfrutar de platos autóctonos de tres regiones gastronómicas del país. Durante su experiencia en el establecimiento podrá conocer sobre las riquezas de cada una de estas regiones a nivel ambiental y cultural, así como información sobre festividades a las que pueda asistir.

Para lograr el objetivo el proyecto, se tiene como mercado meta el Turismo internacional que visite Bogotá y, como mercado alternativo residentes en Bogotá que quieran ‘vivir Colombia’ a través de su cocina; entonces, la propuesta de valor se centra en medio de la diada aspectos culturales de las regiones a través de la cocina y, visitante extranjero, preferiblemente.

De esta forma, se abordará la comida tradicional colombiana como un integrador de multiculturalidad, variedad gastronómica, así como de riqueza natural y cultural de una nación” (Mantilla & Quintero, 2011, p. 42); a su vez, buscar la interacción entre el cliente y Colombia en pro de entender y analizar la diversidad del país desde diferentes perspectivas (Mantilla & Quintero, 2011, pp. 40–43).

Así, el desarrollo del presente documento se presenta en dos grandes apartados que presentan, por una parte, los marcos de referencia en los que se abarcan aspectos

teóricos, históricos, conceptuales, contextuales y normativos y, por la otra los planteamientos del negocio en los que se incluyen aspectos organizacionales, de mercadeo y financieros.

Es nuestra pretensión que al finalizar la lectura del plan de negocio se pueda evaluar de una forma holística la viabilidad y los elementos claves que este establecimiento gastronómico debe tener para su ejecución y desarrollo dentro del mercado culinario de la capital. La concepción holística no solamente abarca la interrelación entre los desarrollos del plan en mercadeo, operaciones, estructura y finanzas, sino que pretende también un ‘paseo’ por la idea misma, de modo que el lector pueda concebir posibles nuevas ideas para eventuales nuevos emprendimientos.

De igual forma, como conocimiento acumulado por parte de la autora del proyecto, habrá adquirido bases y formas de saber que le permitan la comprensión suficiente para evaluar la posibilidad de otros emprendimientos en negocios gastronómicos que tengan como visión el turismo y las manifestaciones de las culturas de nuestro país a través de su cocina.

Naturaleza del proyecto

A continuación, se presenta el planteamiento de la idea de negocio que *promueve el conocimiento de la cocina colombiana, su relación con el entorno, la cultura y biodiversidad del país* que, tendrá la denominación comercial de “**Sabor Colombia**”.

La pretensión del proyecto es la de un establecimiento gastronómico en la ciudad de Bogotá, entendida la capital del país como el principal puerto de llegada de visitantes extranjeros, junto con la Costa Atlántica, ciudad que además tiene una fuerte competencia a nivel de establecimientos gastronómicos, cada uno con su estrategia de posicionamiento como es normal suponerlo, mientras que la pretensión de **Sabor** es la representación y el reconocimiento de la mayor diversidad posible a nivel gastronómico, cultural y ambiental de Colombia. Si bien es costumbre que los restaurantes tengan su carta y enfoquen su servicio en ella, **Sabor Colombia** tendrá por trimestre variaciones de carta hacia diferentes comidas tradicionales colombianas que incluyen entradas, platos fuertes, postres y bebidas típicas; representando tres regiones distintas a la vez, como ya se expresó más arriba.

Sabor Colombia surge a partir de las inquietudes y deseos de la autora del proyecto, como Administradora de Empresas Turísticas y Hoteleras, por crear un espacio que refleje la mayor diversidad y multiculturalidad que tiene el país y, a su vez, en oposición al enfoque en una sola de ellos pues cree que en la variedad de expresiones culturales de nuestro país, Colombia, se encuentra la riqueza; de esta forma, todo aquel visitante o cliente del espacio podría conocer más al país en un solo lugar.

Durante el desarrollo del mismo y, después de varios procesos de asociación, cuestionamiento y observación del comportamiento general de las actividades humanas, se llegó a la conclusión que existe una actividad que todo el mundo realiza sin importar

de dónde viene, dónde está o qué hace y es: comer. Así mismo, se concluyó que a lo largo de la historia humana y sin importar la sociedad o cultura, los alimentos van a ser una vía para representar costumbres, actividades y conocimiento de un territorio. En este orden de ideas, *Sabor Colombia* pretende que el ‘plato hable’ y que Colombia emocione.

Por otro lado, no hay que negar imaginarios y contextos sociales, como también políticos sobre Colombia que han influido por décadas en la mirada mundial sobre nuestro país, por lo cual, en busca de que los visitantes no nacionales descubran diferentes cualidades de Colombia y su enorme riqueza, se determinó como mercado objetivo a los turistas extranjeros en la ciudad de Bogotá. Como mercado alternativo están los habitantes de la capital colombiana pues, si bien no son el *cor* del negocio, estos tienen el conocimiento de los productos ofrecidos y hacen parte del enriquecimiento cultural que busca el establecimiento.

Para el desarrollo eficaz y ordenado de un proyecto es importante guiarse por medio de modelos de negocios que permitan la planeación clara, concisa y sin necesidades de intermediarios o empresas especializadas en el tema (Domínguez, Rodríguez, Castillo, & Domínguez, 2017, p. 2). Dado esto y debido a las características del proyecto, se ha considerado pertinente presentar el plan de negocio bajo el esquema de la guía sugerida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su manual titulado *Generación de modelos de negocio* por considerar que este permite la aplicación y análisis de aspectos como innovación, valor agregado, datos económicos referentes, canales de comunicación con cada tipo de clientes, los recursos y socios necesarios (Domínguez et al., 2017, p. 3).

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de establecimiento gastronómico de comida tradicional colombiana en Bogotá enfocado a turistas extranjeros que incluye las expresiones culturales y la biodiversidad nacional como factor diferenciador.

Objetivos particulares

- Identificar características y factores determinantes para el turista extranjero al momento de la selección de un establecimiento gastronómico de comida tradicional colombiana.
- Establecer las expresiones culturales y ambientales acordes a las regiones gastronómicas del país a representarse en el establecimiento.
- Determinar la viabilidad económica del establecimiento gastronómico en la ciudad Bogotá.
- Desarrollar el plan de negocios acorde al proyecto planteado

Marcos de referencia

Marco teórico

Las organizaciones son entes creados para el cumplimiento o satisfacción de una necesidad; cada una con dinámicas, conflictos, cultura e ideologías únicas que hacen ser complejo su entendimiento y crecimiento dentro del mercado laboral (Davila, 1985, p. 7). Por esto, la teoría general de la administración es un sistema que se enfoca en el estudio de la administración de las organizaciones sin importar sus fines económicos, ambientales, sociales o culturales (Chiavenato, 1999, p. 2).

Dentro de esta, se encuentran teorías que se subdividen dependiendo del enfoque de la organización y los objetivos que se buscan cumplir (Chiavenato, 1999, p. 3). La teoría clásica de la administración, por ejemplo, se enfoca en la estructura que se debe tener para lograr una eficiencia institucional; sin embargo, solo se tiene en cuenta el planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar desde los puestos administrativos (Chiavenato, 1999, pp. 88–93).

En un intento por contrarrestar la “deshumanización del trabajo”, Elton Mayo desarrolló la teoría de las relaciones humanas en donde lo primordial son las relaciones entre las personas, la autonomía del trabajador y el entendimiento de una dinámica grupal e interpersonal (Chiavenato, 1999, p. 134). Sin embargo, el enfoque humanístico deja a la función económica como un objetivo de menor grado dentro de la organización y sobrepone los objetivos individuales de los trabajadores (Chiavenato, 1999, p. 135).

Paralelamente, la teoría del desarrollo organizacional surgió y tomó fuerza a partir de movimientos sociales que se encontraban relacionados con la protección del ambiente, sociedad y expresiones culturales en el mundo (Chiavenato, 1999, p. 627).

Esta tiene como finalidad el desarrollo organizacional desde una perspectiva del trabajo como un “complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades” (Chiavenato, 1999, p. 628).

Si se analizan las características estrictas de una teoría, el desarrollo organizacional no estaría dentro de esa categoría sino como un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y el cambio en la misma (Chiavenato, 1999, p. 692). Su formación se basa en la teoría del comportamiento hacia un enfoque sistémico; es decir, la formación de organizaciones con el entendimiento de sus participantes, conflictos e interacciones con un enfoque del cumplimiento de los objetivos individuales y empresariales (Chiavenato, 1999, p. 565).

Dentro de las organizaciones, es importante mantener y desarrollar modelos de gestión que permitan establecer marcos de referencia y enfoque de la empresa (Cubino, 2014, p. 1). La Responsabilidad Social Empresarial es un ejemplo de esta, pues promueve el compromiso social de las compañías y propietarios tanto dentro como fuera de sus organizaciones (Sierra, 2010, p. 10). La Comisión Europea la definió como la “integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2006, para. 1).

Por medio de esta, las empresas empiezan a considerar dentro de sus objetivos, acciones y estadísticas diferentes aspectos que se alineen a alguno de los tres ámbitos y así originar impactos positivos tanto en la organización interna como en su sociedad (Velasco, 2006, p. 23). Entre estas se encuentran acciones relacionadas a la trazabilidad de productos y procesos, los empleados en todos los niveles de la organización, las

relaciones laborales, la gestión de recursos naturales y culturales, la infraestructura de la organización, entre otros (Velasco, 2006, p. 23).

Al momento de explorar e identificar aquellos elementos que relacionan las diferentes teorías y conceptos organizacionales con el sector de alimentos y bebidas que compete la presente idea de negocio, se pudo identificar que estos tienen una injerencia alta dentro de los establecimientos gastronómicos pues este “está compuesto por principios de planeación, organización, control y dirección de todos los espacios y personal del establecimiento” (Martínez, 2013, para. 4). A su vez, es un sector que “sin perder su característica de comercial, en él interviene el arte y cultura de colectivos sociales” (Segarra-Saavedra, Hidalgo-Marí, & Rodríguez-Monteagudo, 2015).

Al realizar el estudio sobre teorías relacionadas a la culinaria y establecimientos gastronómicos se pueden encontrar documentos que permiten hacer la relación de las nociones básicas del tema; un ejemplo es el libro “Teoría elemental de la gastronomía” de Juan Cruz (Cruz, 2002); y en cuanto a la culinaria existen diferentes fuentes (libros, documentos, blogs, seminarios) que posibilitan el conocimiento básico culinario (Universidad Nacional de Mar de Plata, n.d.; Universidad Nacional Experimental de Yaracuy, n.d.). Sin embargo, dentro de la industria no se encuentran teorías que respalden conceptos o modelos para la industria pues, no es una ciencia; por el contrario, se apoya de teorías administrativas para su gestión.

De esta forma es importante entender que el término de Teoría se puede abordar desde dos perspectivas que tienden a confundirse por su cercanía conceptual. La primera es el “conjunto de reglas, principios y conocimientos acerca de una ciencia, una doctrina o una actividad, prescindiendo de sus posibles aplicaciones prácticas” y la segunda hace referencia al “conjunto organizado de ideas que explican un fenómeno, deducidas a partir de la observación, la experiencia o el razonamiento lógico” (Oxford

Dictionaries, n.d., paras. 1–2). Es decir, en la inicial se refiere a diferentes conceptos y modelos que buscan dar lineamientos a una ciencia mientras que el segundo se basa en hechos y nociones básicas que se deben tener frente a algún aspecto.

A partir de lo anterior, el marco ambiental de la organización se relaciona a la diversidad que tiene Colombia y su protección pues, una organización creada dentro de “los 14 países con el mayor índice de biodiversidad del planeta” debería tener la obligación moral de protegerla y realizar sus actividades económicas con la menor afectación a la misma (Sistema de Información Ambiental de Colombia [SIAC], n.d.). En referencia a la diversidad estimada del país, “este ocupa el primer lugar en aves y orquídeas, el segundo lugar en plantas, anfibios, peces dulceacuícolas y mariposas, el tercer lugar en reptiles y palmas y el cuarto en mamíferos” (SIAC, n.d.).

Por lo mencionado anteriormente es necesario aclarar el concepto de biodiversidad pues esto permite entender por qué es importante en ciudades urbanas; así esta se define como “La variabilidad de organismos vivos de cualquier fuente, incluidos, entre otras cosas, los ecosistemas terrestres y marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos de los que forman parte; comprende la diversidad dentro de cada especie, entre las especies y de los ecosistemas” (SIAC, n.d., para. 2).

De igual forma, dentro del desarrollo del presente proyecto es pertinente tener en cuenta la responsabilidad ambiental que se basa en la “valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una acción. Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a la naturaleza en su conjunto o a las futuras generaciones” (Asociación Española para la Calidad, n.d., para. 1). Por medio de esta, se podrán abordar aspectos como el desperdicio de alimentos, reciclaje de aceite, desperdicio de agua, entre otros.

Marco conceptual

Las organizaciones son el conjunto de personas que colaboran dentro de unos límites para alcanzar una meta común, teniendo en cuenta factores internos y externos que afectan de forma personal y empresarial (Hodge, Anthony, & Gales, 1998, p. 13). Dentro de estas, se debe desarrollar un modelo de gestión dentro de las organizaciones que permita establecer el enfoque y marcos de referencia de la organización (Cubino, 2014, p. 1). A partir de esto, se emplea una planificación estratégica con la cual se define los lineamientos y estrategias a utilizar para lograr las metas propuestas (Ruiz-Canela, 2004, p. 197). Sin importar el fin de la organización (con o sin ánimo de lucro), esta debe garantizarse a sí misma una autosuficiencia económica para la realización de sus actividades y llegado el caso, una rentabilidad económica a lo largo de su existencia (“¿Qué es viabilidad?,” 2017, para. 1).

Asimismo, estas deben ser entendidas como un sistema abierto en el que se tiene un comportamiento basado en los conceptos de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, inestable, con relaciones internas y externas (Bertalanffy, 2015). A partir de la relación entre cada uno de los conceptos, emerge factores en común en lo que corresponde a la comunicación y actitudes entre los actores (Bertalanffy, 2015). De esta forma, en cada una de las organizaciones se crea una cultura que de forma sencilla se puede definir como “el conjunto de valores, creencias y actitudes, que constituyen el modo de vida de una sociedad... En estos se incluyen los modos de pensar, de actuar, de relacionarse con otros y con el mundo exterior” (Morales, Moya, Gaviria, & Cuadrado, 2007, p. 65).

Por medio de esta y sus componentes, los territorios se pueden conectar con su pasado pero también construir un puente con el futuro, entre los que se encuentran expresiones culturales como los símbolos, normas, valores y creencias que varían

dependiendo de aspectos ecológicos, socioeconómicos, religiosos y políticos (Morales et al., 2007). De forma transversal a estas manifestaciones, se encuentra la comida junto a su preparación como elemento inseparable de las comunidades y medio de expresión de su diario vivir.

La gastronomía se define como el “conocimiento y entendimiento de la relación entre la cultura y la comida” (Muzeum gastronomie, 2017, para. 3). Con el tiempo, a esta disciplina se le adhieren un conjunto de elementos, como la relación del entorno con los productos y su consumo, que pasan a ser importantes para el desarrollo de una experiencia gastronómica en un lugar o territorio (Cabrera, 2013, para. 1). Para lo anterior, es importante entender que la representación de la cultura de una región y de una nación se da por medio de la gastronomía, la cual, implícitamente enseña sobre las manifestaciones culturales, la diversidad natural y las características sociales que se tiene en cada lugar; es allí cuando se debe proteger y salvaguardar el patrimonio culinario de cada región o nación (Fusté-Forné, 2016, p. 5).

Hoy en día la gastronomía no ha sido ajena al fenómeno de la búsqueda, protección y promoción de los hábitos, costumbres y productos tradicionales; es ahí cuando la comida tradicional de cada región, junto a sus procesos, alimentos, recetas y métodos típicos de preparación se vuelven motor para el desarrollo turístico a nivel local, regional y nacional (Clemente, Mogollón, & López-Guzmán, 2013, p. 820). Para ello, es importante apoyar y reconocer la riqueza cultural de una sociedad, que se define como las manifestaciones que históricamente se han desarrollado en un territorio y que forman parte de los recursos valiosos e inmateriales de la misma (Merino & Pérez, 2014, paras. 2–4).

Bajo las directrices de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Patrimonio son los diferentes recursos

que “se heredan del pasado, se crean en el presente y se transmiten a las generaciones futuras” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación La ciencia y la Cultura [UNESCO], 2017, p. 2). Este se puede dividir en dos grandes ramificaciones dependiendo de lo que se desee salvaguardar: natural y cultural (UNESCO, n.d., para. 2); a su vez, estos se subdividen en varias ramas específicas como el patrimonio cultural inmaterial (UNESCO, 2017, p. 4).

El patrimonio culinario se puede definir como “el resultado de la interacción de un grupo con la naturaleza, así como de la acumulación de tradiciones con el paso del tiempo; siendo la gastronomía un rasgo cultural” (Fusté-Forné, 2016, p. 7). Así, dentro de la ramificación de patrimonio cultural inmaterial se puede incluir el patrimonio culinario debido a la esencia de la gastronomía de comunicar y transmitir las tradiciones culturales y naturales de un territorio (Fusté-Forné, 2016, p. 1).

Por otro lado, el patrimonio cultural y gastronómico ha adquirido gran importancia turística en varios países del mundo (UNESCO, 2017, p. 2). Este último se caracteriza por ser un turismo “que busca restaurantes y lugares públicos, donde se pueda comer bien, con el mismo entusiasmo con que antes se buscaban iglesias románticas” y a su vez “experimentar, degustar, probar nuevos sabores” (Oliveira, 2011, p. 4).

A partir del crecimiento en importancia de la gastronomía dentro de los viajes, la Organización Mundial de Turismo (OMT) incluyó dentro de sus tipologías de turismo el termino Turismo Gastronómico, definido como “An experiential trip to a gastronomic región (...) which includes visits to producers of food, gastronomic festivals, food fairs, events (...) tastings of quality food products or any tourism activity related to food” (Organización Mundial de Turismo [OMT], 2012, p. 6). En este sentido, la OMT precisa que dentro de este estilo de viaje se incluyen visitas y realización de actividades

que se encuentran relacionadas a demostraciones y degustaciones de los productos gastronómicos del territorio (2012, p. 6). Así, varios países han diseñado productos, rutas y experiencias que están alineadas a participar alrededor de esta oportunidad económica como es el caso de la capital colombiana.

Paralelamente, la OMT ha afirmado que, “Tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities” (n.d., para. 1). Es decir, todo turismo y en todos sus niveles debería aplicar prácticas administrativas y lineamientos que permitan garantizar a largo plazo la sostenibilidad ambiental, económica y socio-cultural de los territorios (OMT, n.d., paras. 1–2). Por tal razón, dentro de los parámetros de la idea de negocio en cuestión, se considera pertinente relacionar la sostenibilidad con el mismo.

El concepto de sostenibilidad se puede definir como aquel grado dentro de las situaciones en el que se propenda la continuidad de los capitales social, ambiental y económico (Laasch & Conaway, 2017). Así mismo, resulta importante entender la diferencia de este con desarrollo sostenible pues, dentro de un contexto donde por más de dos décadas se ha hablado sobre estos términos, es preciso conocer que este segundo son aquellos actos que cumplen con las necesidades de las generaciones presentes y al mismo tiempo de las futuras (Laasch & Conaway, 2017). De esta forma, estos dos términos de forma conjunta “tratan fundamentalmente de reconocer, comprender y actuar en las interconexiones, sobre todo entre aquellas de la economía, la sociedad y el ambiente natural... viendo así el panorama general” (Laasch & Conaway, 2017, p. 61).

En lo que respecta la gestión sostenible de un establecimiento es posible definirla como el “comportamiento consciente y firme de una determinada organización con el fin de obtener, en la medida de lo posible, a medio y largo plazo, un balance

general positivo de sus acciones” social, cultural, ambiental y económicamente (Ecología y Desarrollo, 2006, p. 4). A su vez, dentro de la gestión ambiental es importante que se visualicen y se tengan en cuenta perfiles ambientales urbanos, una gestión de la producción orgánica, control integral de la gestión, entre otras relaciones; esto con el fin de tener un entendimiento completo de los diferentes aspectos a abordar (Calderón & Castaño, 2008, p. 51).

Finalmente y, a manera de conglomerar los conceptos anteriormente expuestos, se puede decir que en las organizaciones es importante tener un modelo de gestión administrativa y sostenible en pro de la planificación estratégica del mismo, con el fin de poseer tanto una autosuficiencia económica, como una sostenibilidad ambiental y cultural. De igual forma, es conveniente entender que toda compañía, y en este caso un establecimiento gastronómico, es un sistema abierto en el que interfiere las relaciones tanto internas como externas. De este modo, la presente idea de negocio contempla la responsabilidad de mantener una cultura organizacional que promueve la comida tradicional del país, así como su diversidad ambiental, patrimonio, expresiones y manifestaciones culturales.

Marco histórico

Por la naturaleza humana los alimentos han estado dentro de las actividades diarias del hombre; así, la historia de la alimentación data desde unos 7.000 años antes de Cristo (A.C.) en Mesopotamia (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, pp. 9–12). Civilizaciones durante la edad antigua como Egipto, Hebreos, Persia y China aportaron a la alimentación del hombre elementos de fabricación, formas de consumo y objetos de decoración durante los banquetes (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, pp. 12–18).

El primer escrito que se conoce sobre la gastronomía es “Hedy-poethia” (“El buen comer”) por Naucratis en el siglo II o III A.C.; en este, se relata la diferencia entre la cocina griega y romana (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, p. 22). A partir de ese momento, desde las diferentes civilizaciones del mundo se empezó una producción de libros recetario en cada uno de los idiomas; dentro de ellos, se podrá encontrar la descripción y calificación de los ingredientes, instrucciones e instrumentos utilizados (Gutierrez de Alva, 2012, p. 70).

En lo que respecta a la historia y difusión de los restaurantes, esta se da hacia 1765 cuando Dossier Boulanger abrió el primer establecimiento gastronómico en París con el principio de “Venid a mí todos aquellos con el estómago desfallecido y yo os restauraré” (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, p. 114). A partir de esto, el diccionario Trévoux incluyó en 1771 la palabra “restaurant” con la definición de Establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas (Larousse cocina, 2017, para. 2). Desde ese año, los establecimientos gastronómicos crecieron exponencialmente y pasaron de no existir a ser más de 2.000 en 40 años en la ciudad de París (Luján, 1989).

Restaurantes considerados de “primer orden” como el café París, el Véry, Tour d’Argent, Frères Provençaux, Café Anglais, Café de la Madeleine y Véfour fueron base para la expansión de estos establecimientos a nivel mundial (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, pp. 114–115). Esta época se concentró en la aristocracia y la alta burguesía, con una obsesión por los protocolos, el lujo y el refinamiento de la mesa (Gutierrez de Alva, 2012, p. 130).

A mediados del siglo XIX, la relación de Francia con los zares rusos produjo la expansión mundial de los restaurantes, con concepto lujoso y la enseñanza del servir (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, p. 115). A partir de esto, los tipos de

servicio fueron creados y cada país se fue diferenciando de los inicios en París (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, p. 115).

En América, la evolución de la gastronomía fue distinta al resto del mundo debido a la distancia entre cada una de las civilizaciones y del continente europeo (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, p. 55). Las civilizaciones que estuvieron en lo que hoy en día se conoce como México y Perú fueron importantes para el desarrollo de sus hombres, su cultura y su alimentación (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, pp. 55–56). La tradición oral fue importante para la educación en la preparación de buena comida y bebidas; sin olvidar la relación directa de los alimentos con la religión y la alimentación de los indígenas mesoamericanos (Monroy de Sada & Merínez de Flores, 2015, p. 58).

En el caso colombiano, la herencia gastronómica proviene de las cocinas europeas, las huertas americanas y los comedores de africanos (Ministerio de Cultura [Mincultura], 2012, p. 44). A partir de esta fusión se crean unos saberes y sabores exclusivos de este mestizaje que a futuro serán característicos por su estrecha relación con revoluciones sociales y culturales, rezos, danzas, enfermedades, agentes sobrenaturales, entre otros (Mincultura, 2012c, p. 45).

En la actualidad, la categorización de la gastronomía colombiana se da por características de la cocina, la geografía y la región (Mincultura, 2012a, p. 75). Así, el inmenso patrimonio cultural culinario de la nación está dividido en ocho áreas: Costa Pacífica; Antioquia y Viejo Caldas; Llanos y Amazonía; Valle, Cauca y Nariño; Santanderes; Costa Atlántica; Tolima y Huila; Boyacá y Cundinamarca (Mincultura, 2012d, pp. 12–15). Los productos característicos de cada una de estas regiones permiten crear una identidad única dentro de un país multicultural y biodiverso; de esta forma, la

exploración gastronómica en la cocina tradicional colombiana es un medio para entender y promover el desarrollo culinario del país (Mincultura, 2012d, p. 18).

Marco contextual

Las investigaciones que realizó Nielsen (compañía global de medición y análisis de datos) a más de 300.000 usuarios de 61 países buscaron identificar patrones relacionados a la alimentación fuera de su hogar (Nielsen, 2017, para. 10). Dentro de estas identificaron que además de ser Latinoamérica la única región del mundo donde los consumidores toman más el almuerzo que la cena fuera de la casa (65% y 45% respectivamente), Colombia se encuentra en el cuarto puesto de Latinoamérica de comensales fuera de su hogar (38%) (Nielsen, 2017, paras. 1–3).

Asimismo, dentro de las preferencias de los restaurantes, el 53% de los encuestados afirmaron que prefieren los establecimientos de comida rápida frente a un 46% de comida “casual” debido al tiempo que se le debe invertir a cada uno y la variada oferta de opciones gastronómicas (Nielsen, 2017, para. 8). Por otro lado, dentro de los estándares que demandan los consumidores se encuentra la calidad de los productos, el servicio y buenos estándares de higiene (Nielsen, 2017, para. 12). De esta forma, se puede ver como el conjunto de todos los aspectos es necesario para el desarrollo y éxito de un establecimiento gastronómico.

Dentro de las conclusiones a las que llegó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo junto con Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) en su estudio titulado “Gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de la Guajira como producto para potenciar turismo” fue, entre otras, que la cocina de arraigo y tradición regional constituye la menor oferta, pues solo el 12,5% de estos establecimientos reconocieron la utilización de recetas de tradición regional (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 657).

Sin embargo, dentro de las investigaciones se determinó que entre la demanda nacional e internacional se busca y valora el rescate tanto de productos como recetas locales y regionales (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 673). A partir de ello se puede aplicar una práctica social denominada turismo gastronómico, en la cual se permite dar muestra de las diferentes costumbres culturales que tiene un territorio; junto con ello, esta tipología turística permite promover la inclusión social, protección ambiental y social, reducción de la pobreza y protección del patrimonio inmaterial de las regiones del país (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 6).

Entorno geográfico

Bajo las perspectivas de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), para el 2025 la ciudad contará con más de diez millones de habitantes (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2015, p. 3). Además, la composición de la población por grupos etarios para el 2013 permitieron concluir que el 33% de los ciudadanos estaban en formación educativa (5-24 años), frente a un 31% de población posiblemente productiva laboralmente (25-44 años) y un 21% en consolidación familiar o estabilidad productiva (45-64 años); sin embargo, los pronósticos afirman que estos porcentajes no van a variar notablemente debido a las tendencias globales y nacionales de natalidad y mortalidad (CCB, 2015, p. 5).

Dado esto, el desarrollo económico y social de la ciudad se ve beneficiado; a su vez, por el posicionamiento como ciudad emergente con mayor potencial a futuro a nivel Latinoamérica y la consolidación como ciudad global (CCB, 2015, p. 6). Dentro del PIB de la nación, Bogotá compone el 26% y del cual el 65% lo constituye el sector de los servicios; entre los otros rubros se encuentra el comercio, la industria manufacturera, construcción y suministro de electricidad, gas y agua (17%, 10%, 5% y 3% respectivamente) (Ayala, 2017, p. 6). Asimismo, la capital se posiciona por encima

de países como Costa Rica, Uruguay, El Salvador, Panamá, Bolivia como los mercados más importantes de América Latina (CCB, 2016b, p. 6).

Adicionalmente, según América Economía Intelligence, la capital se ubica como la quinta ciudad latinoamericana más atractiva para los negocios y la séptima para turismo de negocios según el International Congress and Convention Association (ICCA) (CCB, 2016a, p. 1). Dentro de este sector, el consumo de servicios complementarios como restaurantes, hoteles, aeropuertos, líneas aéreas, establecimientos del desarrollo del evento/reunión, agencias de viaje y transportadores reciben una parte importante de los ingresos del mismo (Belén, 2013, p. 7).

En Bogotá, la Cámara de Comercio ha estado desarrollando diferentes propuestas e iniciativas que permitan que los pronósticos y objetivos dentro de las finanzas y el desarrollo económico y productivo se cumplan; a su vez, buscan que estos se relacionen, en la medida de lo posible, con los objetivos de desarrollo sostenible (CCB, 2018, para. 1). Entre estas, se encuentran trece Desarrollos de Clústeres en sectores claves de la economía regional (CCB, 2016a, p. 2); específicamente en el clúster gastronómico, y en compañía del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) buscan con los empresarios del sector la reducción de alimentos desperdiciados (CCB, 2018, para. 2).

Para el año 2017, la OMT destacó las acciones del Clúster gastronómico de Bogotá y la CCB por su iniciativa de desarrollo y empoderamiento de economías locales, regionales y nacionales (OMT, 2017a, p. 62). A partir de ello, esta organización ha presentado a la capital como uno de los destinos gastronómicos más destacados a nivel mundial, no solo por su comida tradicional sino también por su diversidad culinaria internacional (OMT, 2017a, p. 8).

Entorno comercial

Con el propósito de conglomerar y organizar las actividades empresariales en el país para poder hacer una comparación y análisis mundial, las Cámaras de Comercio implementaron a partir de diciembre de 2012 los códigos CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) elaborados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) (CCB, n.d.-b, para. 1). Este registro es necesario para que se pueda emitir la renovación de la matrícula mercantil, declaración de renta, entre otros (CCB, n.d.-b, para. 1).

Para el caso del plan de negocios en cuestión, el código 5611 es el que corresponde a su actividad principal pues con él se identifican el "expendio a la mesa de comidas preparadas" (CCB, n.d.-d). Por su parte, a pesar de que *Sabor Colombia* no tiene como principal actividad económica el expendido de bebidas alcohólicas, dentro del mismo si se realiza la venta de estas y por tanto se puede relacionar con el código 5630, donde se incluye el expendido de bebidas con alcohol en establecimientos con o sin servicio a la mesa; prestando servicios de tabernas, bares, cervecerías, discotecas y restaurantes (CCB, n.d.-d, para. 2).

Al momento de la investigación y aplicación de esta clasificación es importante entender que estos abarcan de forma general las diferentes actividades económicas que se pueden desarrollar en un país; sin embargo, para el caso específico de los establecimientos gastronómicos no se desagrega entre tipos como comida rápida, internacional, tradicional colombiana, de autor u otras clases existentes en el mercado. Dicho esto, las cifras generales del sector son parámetros para evaluar el mismo pero no corresponde a una realidad específica de cualquier tipo de restaurante que se pueda constituir.

Es de comentar que la información financiera de todos los establecimientos sobre el año inmediatamente anterior no se encuentra dentro de la plataforma base a esta

investigación (EMIS); por lo cual se decidió hacer uso de los informes con fecha de un año inmediatamente anterior. El sistema de información EMIS Professional “entrega información sobre compañías e industrias, investigaciones, noticias de diferentes fuentes, análisis macroeconómicos, análisis entre pares, análisis de riesgo, análisis de tendencias y análisis de valoración” (Universidad Externado de Colombia, n.d., para. 21).

Mencionado lo anterior, según la información obtenida del sector gastronómico sobre el año 2018, las diez empresas más importantes en relación a ingresos operativos y con servicio a la mesa de comidas preparadas (figura 1) son: El Corral, Mcdonald's, Crepes & Waffles, Frisby, Kfc, Andrés Carne de Res, Grupo Conboca (Empresa de franquicias), Wok, Grupo DLK y la compañía que reúne los restaurantes Cali Mio, La Brasa Roja y Cali vea (EMIS, n.d.).

Se puede decir como primera conclusión general de la información anterior que dentro del top 10 solo se encuentra una empresa (Andrés Carne de Res) con el expendido de platos colombianos y con un concepto un poco similar al de *Sabor Colombia*. Por su parte, se realizó una pequeña investigación con el fin de evaluar información cuantitativa y poder analizar el desempeño del sector con base en estas diez empresas. Cabe aclarar que dentro del presente documento no se presenta esta investigación de una forma extensa pues tienen estructuras muy diferentes a la idea de negocio en cuestión.

Entre los hallazgos se encontró que si bien la rentabilidad para el año 2017 había disminuido en todos los establecimientos por lo que su rendimiento había disminuido considerablemente; para el año 2018 reportó un crecimiento significativo para regresar a valores positivos que se estaban dando hasta el 2016. Con respecto a factores que se han mantenido en el tiempo es el periodo promedio de cuentas por cobrar junto a la rotación

de inventarios (30 días en ambos casos). Desde otro punto, uno de los resultados que generó atención fue la disminución constante de liquidez; es decir, con el pasar de los años baja la solvencia de cubrir los pasivos ante alguna eventualidad a corto y largo plazo, abriendo la posibilidad cada vez más de endeudamiento con acreedores.

De igual forma, con base en la información de EMIS se realizó un análisis del grado de concentración de los ingresos del sector (figura 2); el estudio arrojó que para el 2018 el 40% de las empresas tiene aproximadamente el 70% de los ingresos del sector; es decir, de las cuatro primeras empresas de establecimientos con expendido a la mesa de comidas preparadas concentran el 70% de los ingresos del sector gastronómico en Colombia. Esto puede ser causa de que las empresas mencionadas se encuentran dentro del campo de comidas rápidas y en su mayoría franquicias, como es el caso de El Corral y Mc Donald's, lo cual deja un abarque significativo en las diferentes ciudades del país.

Dentro de los 498 establecimientos gastronómicos encuestados en la investigación de Ut Infoconsultoría, al indagar sobre las certificaciones y reconocimientos que tiene cada restaurante se obtuvo que solo el 39% está certificado ante la Cámara de Comercio y ante el FONTUR el 10% (figura 3); asimismo, el 84% de las organizaciones no han sido reconocidas en publicaciones especializadas ni nacionales ni internacionales (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 177). De acuerdo a la información suministrada por los establecimientos, el 55% de ellos se promociona por recomendaciones familiares o amigos de clientes anteriores y por redes sociales debido a que consideran de verdadera importancia una recomendación cercana entre sus clientes antes de grandes publicidades que se dirigen a un público masivo (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 176).

Por su parte, al realizar la investigación directa de algunas de las empresas que tengan expendido de platos colombianos y con un concepto similar al que se desea en el

plan de negocios en desarrollo y en la ciudad de Bogotá, se evidenció que estos no tienen su información dentro de la plataforma. Entre los restaurantes buscados se encuentran: Carbón de Palo, Casa Vieja, Club Colombia, El Portal de la Antigua, Gaira Café, Gran parrilla Boyacense, Gula, La Herencia, La Mulera, MiniMal, Restaurante Doña Elvira, Restaurante Leo.

Debido a que no se tiene información económica oficial sobre estos establecimientos, se diseñó una tabla en la que se abordan aspectos como precio promedio, número de sedes, ubicación y características de la idea de negocio de cada uno (tabla 1). De este se pudo concluir que, en su gran mayoría, los establecimientos tienen un precio promedio de 35.000 COP; entre ellos se encuentra solo uno que varía del promedio (Restaurante de Leo) por lo cual, si bien lo tendremos en cuenta para un análisis de su negocio, no será referenciado en su totalidad pues la comida tradicional es una base para su creación gastronómica.

A su vez, por medio de esta investigación se pudo concluir que la oferta de establecimientos gastronómicos que evocan la comida colombiana ha crecido con el paso de los años en la capital colombiana. De esta forma se pueden encontrar restaurantes colombianos que promueven su conservación en puntos importantes, diferentes y centrales de la ciudad. Asimismo, dentro de las variables de éxito en el mercado por parte de estas organizaciones se encuentra la conexión con las emociones de sus clientes y representando ante un público extranjero expresiones artísticas que van allá más de una experiencia gastronómica y de esta forma se traslada a los clientes a otro ambiente.

Distribución geográfica del sector

De acuerdo con las estadísticas de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica [Acodres] del 2014, en Colombia hay más de 65.000 restaurantes

(Colprensa, 2014, para. 1). Asimismo, investigaciones realizadas por losdatos.com, “en el país de las 85 cadenas de comidas que más vendieron en ese año, el 26% pertenecía a restaurantes de hamburguesas, seguidos por un 21% de restaurantes de pollo, un 10% de restaurantes que venden sándwiches, un 8% que venden pizza, un 6% de comida a la parrilla y un 3% de comida típica” (Crowe Horwath, 2016, p. 3).

La industria gastronómica ha tenido un crecimiento constante en la generación de divisas para Colombia durante los tres últimos años al igual que se ha convertido en una fuente de empleo directo e indirecto para los colombianos (Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales [DANE], 2018a, p. 4). Pese a ello, al realizar la búsqueda por los puntos donde se encuentran las diez empresas con más ingresos del sector que anteriormente se enlistaron no se pudo encontrar un área concreta; este resultado se da debido a que estas tienen una injerencia en diferentes ciudades del país y no se localizan en una sola ciudad, es decir, no tienen solo un punto de venta (a excepción de Andrés Carne de Res, Chía).

Por otro lado, en ciudades como Bogotá, por ejemplo, la oferta gastronómica ha aumentado principalmente por establecimientos que ofrecen comida de autor y propuestas cocina internacional (Mejía Escobar et al., 2009, p. 240); la cocina internacional y nacional es tan amplia que existe una escasa oferta de restaurantes de comida colombiana que se mantengan con los platos originales y sin ningún factor que altere la originalidad del plato (Mejía Escobar et al., 2009, p. 212). Sin embargo, en la capital colombiana la oferta gastronómica es muy diversa y permite promover el conocimiento de la multiculturalidad de la nación por medio de programas nacionales y eventos como Alimentarte (Mantilla & Quintero, 2011, p. 41).

Dentro de este rango, todos los restaurantes que se tomaron como referencia tienen al menos una sede en alguno de estos puntos de la capital. Las otras sedes que

cada establecimiento posee ya varían dependiendo del segmento de clientes que deseen abordar pues, por ejemplo, el Restaurante de Doña Elvira se encuentra en La Candelaria y Galerías.

Dentro de la investigación mencionada en la tabla 1 se evaluó el número de sedes de cada uno debido a que esto permitiría referenciar en qué sectores se están desarrollando dentro del mercado capitalino. Para ello, el gobierno de la capital colombiana tiene dentro de sus directrices cuatro zonas delimitadas específicamente por su amplia oferta culinaria: “Zona C en el barrio de la Candelaria, Zona T, Zona G entre calles 65 y 70 con carreras 6 y 5, Zona M en La Macarena y sectores como Usaquén y el Parque de la 93” (Instituto Distrital de Turismo, n.d., para. 3).

Como resultado de este estudio, se pudo concluir que solo cuatro establecimientos cuentan con una sede exactamente dentro de las zonas delimitadas por el Instituto Distrital de Turismo (IDT); otras tres se encuentran a las periferias de la Zona G y el restante no corresponde a ninguno de los grupos zonales que la asociación sugiere. De esto se podría inferir a partir de la perspectiva de la investigadora que la adecuación del restaurante es posible realizarla en un sector cercano a estas zonas sin ser necesario la búsqueda de un espacio dentro de las mismas; pues esto generaría en determinado punto costos más altos para una idea nueva dentro de un mercado competitivo como es la gastronomía.

Entorno económico

El análisis que se realizará en esta sección se enfoca en la participación del sector en el PIB del país junto a las tendencias del mercado; en donde se abordará el turismo gastronómico como factor de innovación dentro del mercado.

Participación en el PIB

Según la Asociación Mundial de Turismo Gastronómico, la gastronomía genera aproximadamente USD 150.000 millones a nivel mundial y representa un medio para mantener el patrimonio cultural inmaterial de cada región y nación (OMT, 2016, p. 17). En cuanto a la variación del PIB nacional y de los servicios de hostelería y restaurantes (figura 4) se puede interpretar este crecimiento como una respuesta de los viajeros internacionales por buscar experiencias nuevas y diferentes a lo que se acostumbra en el mercado (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 52).

Para el caso de la ciudad de Bogotá, el Producto Interno Bruto (PIB) de la ciudad se encuentra representado principalmente por la construcción, pues este representó para el año 2017 el 10,2% de crecimiento a comparación del año anterior (DANE, 2018b, p. 7). Seguido a este se encuentran otras ramas de actividad que a pesar de tener crecimiento dentro del PIB, estos no tienen números de dos dígitos y, en algunos casos, no alcanzan ni al 1; dentro de los primeros cinco eslabones se encuentran: Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; actividades de servicios sociales, comunales y personales; comercio, reparación, restaurantes y hoteles; suministro de electricidad, gas y agua (DANE, 2018b, p. 7).

La variación positiva del 0,9% en la cuarta rama anteriormente mencionada se debió al crecimiento en un 3,2% de los sectores de hoteles, restaurantes y bares (DANE, 2018a, p. 9). Sin embargo, este crecimiento es poco en comparación a los dos análisis de los años anteriores, pues pasó de un crecimiento del 4,2% en el año 2015 a 2,2% para el 2016 (DANE, 2018a, p. 9).

Con respecto a la participación en el PIB de los restaurantes que se tomaron como referencia, hasta el momento no se puede medir un porcentaje de participación en

el mismo pues estos no tienen un esquema empresarial en las mismas dimensiones, al igual que no se cuenta con la información específica de cada uno. Sin embargo, se puede resaltar que todos los establecimientos tienen entre tres y cincuenta años en el mercado colombiano; por lo que se puede inferir que estos tienen la posibilidad de perdurar en el tiempo.

Tendencias del sector

En el mercado internacional, el turismo gastronómico ha tomado la importancia suficiente para que desde la OMT se creará una red gastronómica, el planteamiento de principios de sostenibilidad en el sector y el apoyo a comunidades junto con el entendimiento intercultural (OMT, 2017b, paras. 3–4). De esta forma, Colombia ha dado inicio a programas que permitan el empoderamiento local y desarrollen este turismo de interés para el 55% de los extranjeros a 2011 y que cada año ha ido aumentando (Mantilla & Quintero, 2011, p. 42).

En relación a los comentarios y perspectivas que tienen reconocidos chefs y personajes dentro del sector se pudieron encontrar valoraciones como de los hermanos Roca que afirman: “...la gastronomía colombiana tiene una oportunidad histórica para darse a conocer, destacar su diversidad, sus cocinas tradicionales, sus productos, como el café, las frutas; pero es importante que los colombianos reconozcan su gastronomía, la mayoría no la conoce, si la conocieran se sentirían orgullosos de ella...”; así mismo, el destacado chef colombiano Jaime Rodríguez opina que “... se debe “enganchar” al turista con nuestra gastronomía regional, llevarlo a las regiones y que conozcan la diversidad, los sabores, las preparaciones, los productos de cada región ... mostrarles tal y como es la cocina regional ...” (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 380).

El turismo gastronómico se trata como aspectos dentro de las tendencias del mercado pues, este no solo representa mayores ingresos para el país que es fuerte en

esta tipología turística, sino que también por medio del mismo se puede analizar los diferentes establecimientos que promueven la cultura gastronómica nacional y son referencia por una amplia oferta de restaurantes nacionales a pesar de tener a la par una propuesta de comida internacional. Entre estos, se encuentran los casos de España, Francia, México y Perú.

Marco normativo para el negocio

Dentro de la normativa colombiana, existen unos requisitos para cualquier establecimiento que son necesarios para operar de forma legal y sin ningún problema dentro del territorio nacional (CCB, 2016b, para. 1). Para mayor comprensión, a continuación se presentan los documentos necesarios para *Sabor Colombia* divididos en tres categorías: registrales, laborales, específicos y otros.

Tramites registrales

- **Documento privado –Ley 1014/06-:** Dado el caso en desarrollo, *Sabor Colombia* se va a crear por documento privado pues va a estar constituido como sociedad anónima simplificada, ya que “dentro de los accionistas solo se relacionan particulares y no se encuentra ningún funcionario o autoridad pública” (Gerencie.com, n.d., para. 2).
- **Registro Único Tributario (RUT):** Es el mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a personas o entidades que estén sujetos a obligaciones administradas por la DIAN (CCB, n.d.-f, para. 1). Esta inscripción se desarrollará bajo el código CIU 5611 (ver sección “Identificación actividad económica de la idea de negocio - Clasificación CIU”).
- **Registro mercantil:** Este registro permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de

comerciante (Confecámaras, n.d., para. 1). Este debe ser consultado en el momento en que se desea crear una empresa ya sea por nombre o palabras claves, número de identificación (persona natural o jurídica), de matrícula o de inscripción (Confecámaras, n.d., para. 1).

- **Matrícula mercantil:** Es un medio de identificación del comerciante y de su establecimiento de comercio, así como medio de prueba de existencia (Cámara de Comercio Pamplona [CCP], 2013, p. 1). Dentro de este, personas naturales y jurídicas deben hacer la inscripción de forma que puedan “ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante” (CCB, n.d.-a, para. 1). Su renovación se realiza durante los primeros tres meses de cada año y es de carácter público (CCP, 2013, p. 2).
- **Marcas:** Dentro del desarrollo legal de depósito de enseñas y nombres comerciales, ante el gobierno, se debe tener en cuenta que se puede aplicar a un descuento por concepto de ser empresa Pyme y por aplicar por la página web, lo que se convierte en un incentivo para las nuevas empresas legalizar y formalizar sus proyectos.

Trámites laborales

- **Afiliación en la caja de compensación Familiar:** Para el desarrollo, motivación y calidad de vida de los colaboradores administrativos y operativos de la empresa, es necesario y obligatorio afiliarlos a las cajas de compensación familiar; estas son entidades privadas que por medio de la gestión de recursos realizan entregas de subsidios y servicios de salud, educación, recreación, cultura, turismo, deporte, vivienda, crédito y microcrédito para los trabajadores y familias (Rankia Colombia, 2018, paras. 3–4). Los aportes es un 4% sobre el

pago que realizan los empleadores por concepto de seguridad social (Rankia Colombia, 2018, para. 5).

Al igual que este, la empresa debe realizar una afiliación de sus colaboradores permanentes a EPS y ARL pues esto también incluye aquellas situaciones o calamidades que se presenten durante las horas laborales. Por otro lado, la organización debe tener en cuenta que este debe llegar un registro de los contratos laborales sin importar la duración de cada uno de estos.

Trámites específicos

- **Registro de Información Tributaria (RIT):** A diferencia del RUT, el RIT se encuentra administrado por la Secretaría de Hacienda Distrital de Bogotá e integra a contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros (Camaro, 2007, para. 15). Esta declaración y pago se debe a la realización de cualquier actividad industrial, comercial o de servicios en la ciudad de Bogotá (Secretaría Distrital de Hacienda, 2017, para. 1).
- **Certificado de Sayco y Acinpro:** Este certificado corresponde al pago por la autorización de poder “almacenar, reproducir en vivo o por cualquier medio electrónico obras musicales, interpretaciones artísticas musicales, videos musicales...” (CCB, n.d.-c, paras. 1–2). Este pago se debe realizar en el establecimiento ya que se reproducirá música permanente u ocasionalmente para los clientes (Organización Sayco Acinpro (OSA), n.d., para. 1).

Otros trámites

A pesar de no ser requisitos indispensables para la constitución de una organización, la apertura de cuenta corriente o de ahorros, el registro de libro de contabilidad y el registro de publicidad visual son importantes para la constitución de un establecimiento

en el país. Por otro lado, el Registro Nacional de Turismo pasa a ser necesario para el restaurante en creación debido al carácter y enfoque de segmento de mercado turístico que tiene.

- **Registro Nacional de Turismo (RNT):** En este se deben incluir todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en el país; de forma virtual, se debe actualizar anualmente (CCB, n.d.-e, para. 1).

Aspectos metodológicos

La metodología es el estudio de los métodos, procedimientos o técnicas que se utilizan dentro de una investigación para alcanzar metas y objetivos (Martínez, 2013, p. 73). Para lograrlos, los investigadores pueden aplicar diferentes enfoques de investigación que comienzan desde la general de tipo científica hasta métodos deductivos, inductivos, históricos, descriptivos, explicativos o experimentales (Caballero, 2014, pp. 81–84). A su vez, cada uno de estos se puede realizar bajo diferentes enfoques: cualitativo, cuantitativo y mixto, multi metódico o total (Ñaupas, Mejía, Ramírez, & Paucar, 2014, p. 97).

Dado esto, para la presente idea de negocio se hará uso del método científico pues este permite ser utilizado para el descubrimiento y producción de nuevos conocimientos que permitan la transformación de la realidad, natural o social de una nación (Ñaupas et al., 2014, p. 87). Asimismo, se implementará un enfoque mixto ya que se busca combinar los procedimientos y tratamientos estadísticos de lo cuantitativo junto con la medición y observación de la recolección de datos por medio de un enfoque cualitativo (Ñaupas et al., 2014, p. 99).

Es importante identificar que dentro de la investigación se usaron fuentes primarias basadas en herramientas de recolección como la observación, entrevistas y conversaciones sobre el mercado que permitan establecer diferentes aspectos como las expresiones culturales, gastronómicas y ambientales del país al igual que elementos necesarios para el desarrollo eficaz del mismo (Marisol, Rivera, María, & González Fernández, 2015). Por su parte, las fuentes secundarias a utilizar serán libros, bases de datos, revistas, normas técnicas, informes de instituciones públicas y privadas que permitirán identificar factores determinantes para la selección de un establecimiento

gastronómico, junto con las teorías, procesos y prácticas a aplicar en el restaurante (Marisol et al., 2015).

De forma más detallada, la observación por parte de la investigadora se realizó tanto a clientes de establecimientos gastronómicos como de restaurantes que se relacionan a la comida colombiana; así, se pudo ahondar en los hábitos de consumo y formas de llegar al cliente. Por otro lado, se realizó una entrevista a Jaime Alzate, educador en el gremio gastronómico y hotelero por más de 50 años (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, n.d.), con el fin de ahondar en su conocimiento de la cocina colombiana junto a la adaptabilidad de esta idea de negocio en una plaza como Bogotá. Por último, se mencionan “conversaciones” que si bien no fueron concebidas en pro a la idea de negocio presente, si fueron parte fundamental para el desarrollo y estructura del mismo; entre estas se encuentran diálogos con Andrés Fermín (contralor financiero Harbour Village Bonaire), Ana Prado (gerente general Vertin), entre otros.

Por su parte, dentro de las fuentes secundarias se encuentra el estudio que realizó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo junto con el Fondo Nacional de Turismo titulado “Gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de la Guajira como producto para potenciar turismo” en el cual se puede encontrar, entre otras temas, una contextualización por regiones sobre la cultura, antecedentes, demanda turística, oferta gastronómica y preparación de cada una de ellas; a su vez, el estudio comprende un análisis cualitativo y cuantitativo de la oferta y demanda internacional y nacional en donde se realiza por medio de entrevistas en el exterior un análisis sobre la perspectiva en los diferentes países sobre la gastronomía nacional (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, pp. 22–28).

En la actualidad, para el desarrollo eficaz y ordenado de un proyecto es importante guiarse por medio de modelos de negocios que permitan la planeación clara,

concisa y sin necesidades de intermediarios o empresas especializadas en el tema (Domínguez et al., 2017, p. 2). Por tanto, en la figura 5 se presenta una relación de las técnicas e instrumentos a utilizar con cada uno de los objetivos del proyecto; seguido a esto, se expone bajo el esquema Canvas de la guía sugerida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su manual titulado “Generación de modelos de negocio” los componentes más importantes para el desarrollo del proyecto (figura 6) pues este permite la aplicación y análisis de aspectos como innovación, valor agregado, datos económicos referentes, canales de comunicación con cada tipo de clientes, los recursos y socios necesarios” (Domínguez et al., 2017, p. 3).

De acuerdo a lo anterior, la primera actividad en este proyecto fue la *caracterización de los segmentos de clientes* a quienes se enfoca el establecimiento gastronómico; para esto se basó en los resultados que arrojó el estudio: “Estudio sobre gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de La Guajira como producto para potenciar turismo” que realizó la consultora Ut Infoconsultoría junto con el acompañamiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y el Fondo Nacional de Turismo (FONTUR).

El paso a seguir de este modelo fue la *definición de la propuesta de valor* junto a su posicionamiento, el tipo de producto a ofrecer y el problema que se busca solucionar (Domínguez et al., 2017, p. 3). Para esto se enlistó el número de festividades por trimestres en cada región para la selección de los mismos y por consiguiente la decisión de que platos representar por cada uno. Más adelante se desarrolló un cuadro en el que identificaban características técnicas, atributos, oferta de valor, ventaja competitiva, factor diferenciador y posicionamiento de la organización.

Un tercer momento dentro del modelo empleado es la definición de los *canales de comunicación* por los cuales el establecimiento llegará al cliente, para esto, se hizo

lectura de libros, artículos y estudios; así como el análisis y observación del actuar del mercado y la competencia. De esta forma, se pudo concluir cuales serían los canales de ventas dado su alcance y participación en la toma de decisiones de cada uno de los clientes a los que se quiere llegar: turistas, corporativo, empresas relacionadas a actividades turísticas, público general.

En el módulo cuarto para el desarrollo de un plan de negocios se tiene la definición de la *relación con los clientes* teniendo en cuenta el tipo y sus alcances (Domínguez et al., 2017, p. 3). Al respecto, se decidió indagar sobre los elementos y componentes que deben ser entendidos para la creación de jardines verticales dentro del establecimiento; esto se debe al interés por crear una relación entre los clientes y las características que estos proporcionan tanto al ambiente capitalino y sus hogares como al consumo de productos nacionales.

En lo que corresponde al estudio técnico del proyecto, se realizó una investigación en la cual se observó cuáles puntos en la ciudad de Bogotá eran los más reconocidos por su oferta gastronómica o tenían un potencial para serlo. Al momento de su definición, se buscaron posibles predios dentro de la zona entre los que se volvió a hacer una clasificación para determinar el espacio indicado para el proyecto en creación. Cabe mencionar que la filtración de esta información se dio por medio de la metodología de Kepner-Tregoe que propone la toma de decisiones no desde una perspectiva netamente intuitiva sino desde una caracterización de objetivos trazados y/o criterios para la decisión, en este costos del sector, seguridad, arquitectura y relación con la cultura colombiana (Tregoe & Kepner, 1976, p. 8).

Luego de realizar un análisis e identificación de las características que tendrá el establecimiento gastronómico, se creó un *pronóstico del flujo de ingresos*, se definió los *recursos, actividades y socios clave*, y se realizó la estructura de costos. Dentro de

estos, fue importante el pronóstico económico de los seis años siguientes de tal forma que se pudiera evaluar su viabilidad a futuro; en los que se incluyen los recursos y actividades necesarias para su aplicación y éxito verdadero. A partir del trabajo simultáneo en estos módulos se pudo crear una relación más real entre el factor de lo deseado y lo económicamente viable.

Por otro lado, se realizó un estudio de mercado en el que, entre otras cosas, se investigó cuáles eran los establecimientos líderes por sus ingresos dentro del sector. Luego de esto, se delimitaron cuáles eran los restaurantes que, dada su oferta gastronómica y servicios ofrecidos al cliente eran puntos referentes para el negocio en creación. De este modo, se pudo realizar un análisis del comportamiento de estos no solo desde variables cuantitativas (encuestas, investigaciones) sino también de cualitativas como la observación de características y acciones que cada uno tiene o hace para su crecimiento y permanencia dentro del mercado.

Plan de negocio

En el siguiente apartado se presentará de forma más detallada el plan de negocio *Sabor Colombia*, en donde se tendrá una explicación por partes de la idea de negocio, junto a su relación con el mercado, la efectividad operacional y los flujos de dinero del mismo.

Concepto de negocio

En primera instancia, es pertinente entender un poco más del proyecto de negocio el cual fue desarrollado a partir del deseo por responder a la inquietud personal de que en la capital del país no existe un establecimiento gastronómico que genere una experiencia memorable al conocer y relacionarse con la riqueza gastronómica nacional, destacando la conexión con sus expresiones culturales y biodiversidad nacional. A partir

de ello, inicia una exploración de las características (positivas y negativas) de la gastronomía colombiana lo cual permitirá crear una oferta de valor y el factor diferenciador del proyecto a desarrollar (tabla 2).

Posterior a esto, se determinó que el posicionamiento deseado por **Sabor Colombia** es el de ser un establecimiento gastronómico de comida tradicional colombiana en el cuál, se podrá realizar un recorrido gastronómico por las diferentes regiones del país en relación con las festividades de la nación. Así, al finalizar el año se habrán recorrido la mayoría de territorios posibles junto a sus platos más representativos, manifestaciones culturales y ambientales que hacen parte de la identidad y diversidad de cada una. Este restaurante estará enfocado principalmente a aquellos comensales que busquen conocer más sobre el país pero que no tengan el tiempo para recorrerlo físicamente.

Lo anterior tiene algunas características que son importantes de aclarar en pro de entender las particularidades que tiene la idea de negocio: Regiones a abarcar, carta, expresiones culturales y jardines verticales. Por esta razón, a continuación se tendrán apartados para cada uno que permitirán la aclaración de los mismos.

Regiones a abarcar

Si bien es cierto, Colombia se divide en seis regiones naturales (Marca País Colombia, n.d.); sin embargo, dentro del proyecto de Biblioteca Básica de Cocinas Tradicionales de Colombia del Ministerio de Cultura se desarrolló el Gran Libro de Cocina Colombiana en el que dividen a la nación en doce regiones gastronómicas (MinCultura, 2012b, pp. 5–6). Por esta razón y debido a la pertinencia de la división, el presente proyecto se basa y se regirá a partir de la categoría proporcionada por MinCultura: Costa pacífica, Antioquia, Viejo Caldas, Llanos, Amazonía, Valle, Cauca,

Nariño, Santanderes, Tolima y Huila, Costa Atlántica, Boyacá y Cundinamarca (2012b, pp. 5–6).

Carta Sabor Colombia

El concepto del negocio se basa en la integralidad de las regiones del país tanto a nivel gastronómico como cultural y ambiental; sin embargo, es importante una organización de estos aspectos dentro de la empresa pues el abarcar todo a la vez no dejará la optimización de los recursos disponibles por parte del establecimiento. En este orden de ideas, durante el año se tendrá una carta diferente cada tres meses, abarcando tres regiones gastronómicas por cada una y lo cual permitirá hacer un recorrido total de la gastronomía nacional al finalizar el año.

Con el objetivo de definir qué región iba en cada trimestre, se realizó un listado del número de festividades por departamento (figura 7 parte B) y a partir de ello se seleccionaron tres regiones a representar en cada trimestre. Hay que aclarar que si bien el número de festividades fue una guía para la selección de las regiones, durante la decisión también se tuvo en cuenta la distribución de todas las zonas gastronómicas de forma que en cada periodo se tuviera productos de mar (costas) y de la zona céntrica del país; en la parte A de la figura 7 se puede ver de forma gráfica lo anteriormente expuesto.

Posterior a esta división, se procedió a la selección de entradas, platos fuertes, postres y bebidas de cada región (tabla 3); para esto se tomó como guía el documento de MinCultura anteriormente mencionado y conversaciones informales con personas conocedoras del tema como Jaime Alzate, educador en el gremio gastronómico y hotelero por más de 50 años (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, n.d.). Es de aclarar que esta lista es referencial y está sujeta a modificaciones por consejo del

chef en pro de la accesibilidad a productos (vedas), posibilidad de cocción y demás factores que influyen en el mismo.

En referencia al diseño de la carta (figura 8), esta se hizo teniendo en cuenta entre tres y cuatro platos por sección de forma que se tenga una pequeña descripción del mismo; sin embargo esta se puede hacer un poco más extensa o corta dependiendo de la necesidad del trimestre en el que se encuentre. Cabe mencionar que el modelo que se presenta dentro de los anexos está en español no obstante, existiría una versión en inglés a continuación de la misma con el fin de que todos nuestros comensales puedan entender fácilmente.

Por otro lado y, con el fin de maximizar recursos que más adelante serán analizados en el capítulo financiero y organizacional, existe la posibilidad de crear una carta temporal durante el horario en el que los comensales no suelen buscar productos de dimensiones como plato principal; es decir, una carta tipo tapas o de horario de onces a partir de productos colombianos y sus respectivas tradiciones durante este horario de comida. Sin embargo, esta es una propuesta que se presenta como idea a futuro y no está relacionada directamente a la idea de negocio presentada a lo largo del documento.

Expresiones culturales

Las manifestaciones culturales se pueden definir entre otras palabras como “aquellos bienes y manifestaciones que son expresión y conforman la identidad de un grupo o territorio” (Congreso de la República de Colombia, 1997, sec. 1, 2008, sec. 1); entre estas, se encuentran “elementos como el folclor, la música, la arquitectura, la pintura, entre otros” (Serna, 2007, p. 203). En este orden de ideas, *Sabor Colombia* busca ser un medio por el cual los comensales puedan conocer sobre Colombia y sus festividades, destinos turísticos, música, tradiciones y diversidad ambiental.

Para lograrlo, se realizarán diferentes murales dentro del establecimiento que permitan dar a conocer a los comensales sobre festividades, destinos turísticos, tradiciones y características colombianas. Asimismo, por medio de cuadros e imágenes se presentará una parte de la fauna y flora que no es posible conservar en el establecimiento ni en la ciudad de Bogotá. Para el diseño específico y la ubicación de cada uno de ellos se contará con el apoyo y contratación de un conocedor del tema; pues es él quien podrá decir cuál es la mejor distribución de los mismos.

Por su parte, el establecimiento se apoyará de plataformas como Spotify y Youtube que permitan presentar a los visitantes los diferentes géneros y artistas colombianos. Es de tener en cuenta que en *Sabor Colombia* no se busca una saturación visual y/o auditiva con productos que representen a las regiones sino se busca una unión armónica de la diversidad que representa el país. Con el fin de tener una idea más clara de los elementos que se desean representar, en la tabla 4 presentada a continuación hace relación por categorías para cada uno de ellos:

Tabla 4.

Lista de elementos a representar en manifestaciones artísticas.

Categoría	Específico	Tipo	
		Cultural	Ambiental
Carnavales	Barranquilla, Negros y Blancos	X	
Ferias	De Cali, Manizales	X	
Festivales	De tambores, Hay Festival, Iberoamericano de Teatro	X	
Elementos	Acordeón, Sombrero Vueltiao, Marimonda, Picós	X	
Plantas tropicales	Hule (caucho), chicle, quina, vainilla, zarzaparrilla, jengibre.		X
Aves	Cóndor, buitre, tucán, cotorra, cacatúa, grulla, cigüeña y colibrí		X
Mamíferos	Jaguar, puma, tapir, oso hormiguero, perezoso, armadillo, monos		X
Destinos	Mompox, Leticia, Bahía Solano, Ciudad Perdida, La Macarena	X	

Sitios	Puesto de frutas Paloquemao, Torre de Cali, mariposario Medellín, Catedral de sal de Zipaquirá, Santuario de las Lajas	X	
Otros	Manglares, Orquídea, Frailejón, Cocoteros		X
Otros	Atardecer llanos orientales, Persona Wayúu, palenquera, día de velitas, esmeraldas	X	

Elaboración propia. Nota: La información contenida en la tabla anterior

corresponde al criterio personal del investigador, en apoyo de fuentes electrónicas como “Things to do” en Google o la información sobre biodiversidad de Colombia en la página oficial del Ministerio de Ambiente de Colombia (MinAmbiente, n.d.).

Jardines verticales

En busca de ser partícipe de la sostenibilidad urbana en la ciudad de Bogotá y en relación a la gestión sostenible expuesta en capítulos anteriores, *Sabor Colombia* busca crear espacios que permitan la conexión de los clientes con la naturaleza, huertas y productos que se dan en Colombia. Por esta razón, en una de las paredes exteriores del establecimiento se encontrará un jardín vertical (también denominados muros verdes), el cual permitirá, además de lo mencionado anteriormente, un uso eficiente del espacio, limpiar el aire y sustentar la biodiversidad (Vertin, n.d., sec. Jardines verticales).

Para la realización de los muros verdes es necesario aplicar ciertas técnicas e innovación en “el uso de áreas horizontales”; para llevarlo a cabo de forma eficiente, el establecimiento contará con la asesoría, apoyo y ejecución por parte de Vertin, empresa con más de una década en el mercado de “infraestructuras vegetadas, soluciones para recolección de agua lluvia y energías renovables” (Vertin, n.d., sec. Nosotros). Es de aclarar que al igual que cualquier jardín, estos espacios requieren un mantenimiento periódico el cuál se realizará cada cuatro meses desde el momento de su creación (A. Prado, comunicación personal, 11 de febrero de 2020).

Estructura organizacional

Una vez explicado con más detalle el concepto del restaurante *Sabor Colombia*, se procederá a explicar sobre la estructura organizacional, en el que se encuentran aspectos como la misión, visión, valores, logo, slogan, relación con colaboradores.

Misión, visión y valores

En pro de crear una identidad empresarial y la cual esté alineada con los colaboradores del restaurante, es oportuno diseñar y crear aspectos que enmarquen el propósito central, la visualización de la imagen en un futuro, junto a la aclaración de principios y estándares dentro y fuera de la empresa (Scott, Jaffe, & Tobe, 1993, p. 4). Después de un proceso de creación y diseño por parte de la investigadora, a continuación se presentan los resultados finales de la Misión, Visión y valores organizacionales.

Misión de la empresa

“Somos un espacio el que por medio de un servicio amable enseñamos y promovemos la cocina tradicional colombiana, junto a su diversidad cultural y ambiental”

Visión de la empresa

Seremos referentes en el mercado como una empresa gastronómica especializada en cocina tradicional colombiana que, a través de buenos precios, calidad en sus productos y excelente calidad, ofrece una experiencia memorable, permitiendo conocer la diversidad del país.

Valores de la empresa

“Somos fuente de momentos colombianos que permiten la identidad y sentido de pertinencia colombiano. Creemos en la multiculturalidad y por tanto aceptamos y apoyamos la aceptación de la diversidad dentro y fuera de nuestra compañía.”

Imagen corporativa

Durante el proceso de creación de los signos distintivos de la compañía, se decidió que **Sabor Colombia** tendrá y registrará ante la Superintendencia de Industria y Comercio una marca comercial de tipo sugestiva, un nombre y lema comercial; debido a que estos permiten, entre otras cosas, forjar una identidad empresarial, desarrollar una estrategia competitiva, publicidad y utilidad funcional a la organización que representa (Garavito, 2017, pp. 3–4). A continuación se presenta el diseño seleccionado:

Marca comercial: A comer rico S.A.S.

Nombre comercial: Sabor Colombia

Lema comercial: Comida tradicional colombiana



Figura 9. Logo **Sabor Colombia**. Elaboración propia

Dentro de su creación se buscó diseñar modelos que fueran sencillos y fáciles de recordar; a su vez, que permitieran mencionar nuestro lema como parte del mismo. En referencia al color, se aplicaron colores neutrales que permitan la impresión del mismo en varios contextos y materiales sin perderse en ellos. A su vez, se decidió seleccionar una sociedad por acción simplificada (SAS) debido a que permite ser una empresa con

un solo accionista y no tiene límites al respecto (Cámara de Comercio de Cúcuta, n.d., p. 3); además, la responsabilidad entre los socios es proporcional al monto de sus aportes a la sociedad (CENSEA, 2013, p. 1).

Organigrama

Dentro de *Sabor Colombia* es posible encontrar un organigrama que funciona como plano de la empresa y a su vez, “deja entender las dinámicas jerárquicas que existen en el mismo” (Gimenez-Arribas, 1959, p. 33). En la figura 10 se puede visualizar la división de la misma en tres grupos: cocina, servicio y administración; de esta forma se determina las personas necesarias para cada uno. Cabe mencionar que este esquema no es rígido y al ser un establecimiento de no tan grandes dimensiones, es posible que al momento de la operación este se modifique para lograr el objeto del restaurante de una manera exitosa: brindar un buen servicio al cliente.

Existen detalles que están sujetos a modificación a partir de recomendaciones del chef y supervisor de servicio, entre los que se encuentra la unión de la cocina fría con el pastelero para así poder contar con un parrillero y de cocina caliente más; de igual forma, es posible que la rotación de horarios entre los meseros de forma tal que se pueda cumplir a cabalidad con los horarios de apertura y apoyo dentro de las actividades del establecimiento.

Tamaño del proyecto

La importancia de definir la capacidad del sistema de producción del proyecto radica en poder saber la productividad máxima con base en los recursos de mayor tiempo y técnica utilizada (Osorio, 1988, p. 543). Lo anterior tiene dos divisiones que permiten analizar los niveles máximos de producción tanto el ideal sin contingencias y haciendo uso de todos sus recursos como aquella capacidad en la que se tiene en cuenta factores de producción y ventas.

Para el establecimiento en cuestión la unidad de medida será sillas por hora en donde se tendrá una capacidad instalada de 130 sillas por hora, pero la capacidad utilizada será de 80 sillas por hora teniendo en cuenta que el metraje en la construcción arrendada será de 380 m² y dentro de este se tienen en cuenta espacios adecuados para los comensales, mesas, cocina, almacén, baños, hall, entre otros. De otra parte, las horas de apertura serán de 10h30 a 20h de domingo a miércoles y de 10h30 a 22hs de jueves a sábado; esto se debe a las estacionalidades del mercado capitalino por días de consumo en establecimientos comerciales en horario nocturno.

Se puede decir que la capacidad del restaurante en creación es poca en comparación con los líderes en el mercado, sin embargo, esta diferencia se debe a, entre otras cosas, los recursos con los que cuenta cada uno de ellos, años dentro del mercado y posicionamiento de la marca. A su vez, estas características también son determinantes para el volumen de ventas que tienen los mismos, pero para el negocio en cuestión se desea crear un pronóstico reservado pero que represente una realidad de una propuesta nueva dentro de un mercado competitivo.

Localización del proyecto

Para definir la macro y micro localización dentro de la ciudad se aplicó la herramienta Kepner-Tregoe que propone la toma de decisiones no desde una perspectiva netamente intuitiva sino desde una caracterización de objetivos trazados y/o criterios para la decisión, en este caso de los platos presentados (Tregoe & Kepner, 1976, p. 8). En esta, se tienen en cuenta tres variables: los requerimientos estratégicos, los objetivos operacionales y las restricciones que tenga el sistema; a su vez, cada una tiene asignado un peso que permite obtener una calificación ponderada y toma de decisiones (García, n.d., para. 6).

De esta forma, la macro localización del proyecto será en la ciudad de Bogotá, Colombia dadas las características culturales, económicas, sociales y ambientales en el que desenvuelve el mismo. Para el caso de la micro localización, se realizó una investigación en la cual se observó cuáles puntos en la ciudad de Bogotá eran los más reconocidos por su oferta gastronómica o tenían un potencial para serlo; consiguiente a esto, se hizo un proceso de selección entre los listados teniendo en cuenta otros factores como costos del sector, seguridad, arquitectura y relación con la cultura colombiana (figura 11). Al momento de su definición, se buscaron posibles predios dentro de la zona entre los que se volvió a hacer una clasificación para determinar el espacio indicado para el proyecto en creación (figura 12).

A partir de lo anterior, el sector elegido dentro de la ciudad de Bogotá fue el barrio Quinta Camacho pues es un sector que, si bien no es netamente gastronómico se encuentra contiguo a uno de los puntos con una oferta gastronómica nacional e internacional. De igual forma, cuenta con una arquitectura que se alinea a la perspectiva de la organización que busca enaltecer la riqueza del país en todos sus aspectos. Por otro lado, los costos de servicios públicos y arriendos son menos costosos en comparación a otros puntos de la ciudad.

El mercado

A lo largo de la investigación que se desarrolló en 23 países y diferentes regiones del país (anteriormente mencionada) se realizó un análisis sobre diferentes aspectos con el fin de evaluar características como el potencial del turismo gastronómico en Colombia, la cadena productiva del mismo y la caracterización de la oferta nacional que incluye: perfiles de los establecimientos y productos ofertados, promoción y mercadeo, certificaciones y aspectos demográficos (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 11). Es de destacar que dentro de esta no solo se realizó la

identificación y análisis de forma general sino también de forma concreta de las nueve regiones gastronómicas del país (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, pp. 11–21).

Adicionalmente, el estudio comprende un análisis cualitativo y cuantitativo de la oferta y demanda internacional y nacional en donde se realiza por medio de entrevistas en el exterior un análisis sobre la perspectiva en los diferentes países sobre la gastronomía nacional y la perspectiva del mismo; además, realiza una contextualización por regiones sobre la cultura, antecedentes, demanda turística, oferta gastronómica y preparación de cada una de ellas (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, pp. 22–28). También, permite identificar eventos gastronómicos que se realizan dentro del territorio colombiano junto a las pocas rutas turísticas ya creadas y promocionadas (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 28).

Por último pero no menos importante, dentro de la investigación se propone un plan de acción a desarrollar por medio de siete programas: Nuestra cocina, nuestra identidad; Colombia, un viaje de sabores; Gastronomía productiva; Todos a la mesa; Colombia, si sabe; La gastronomía colombiana del país y en el mundo y Bienvenidos comensales (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 36). Entre estos, se busca afianzar el conocimiento de los colombianos de nuestra gastronomía, evitar el fracaso de empresas gastronómicas por medio de trabajo con los empresarios, conectar con el sector turístico, y poder posicionar el turismo gastronómico en el país; todo esto enmarcado dentro de la competitividad y promoción a nivel nacional e internacional.

Al revisar y analizar los resultados que se dieron en esta investigación se determinó que la información necesaria, para el estudio de mercado del plan de negocios en desarrollo, se podría extraer del mismo pues aborda el análisis del consumidor de una forma compleja y que nace a partir de recursos públicos para su

ejecución, en comparación a los alcances y recursos limitados que tendría realizar una investigación propia. De igual forma, el estudio presentado en el año 2017 se llevó a cabo durante dos años por un grupo de expertos en cada área por lo cual se puede inferir que este reporte es preciso en su recolección de datos, selección de muestras, aplicación de entrevistas, encuestas y propuesta de plan de acción.

Relaciones con los clientes

A partir de todo lo anterior, la investigadora considera que Colombia es un país que está en proceso de descubrimiento, por esto mismo, es importante permitir desde una oferta gastronómica en Bogotá ser participe y mediador de dar a conocer la riqueza gastronómica y ambiental que tiene el país. De igual forma, el establecimiento no busca ser un espacio que reemplace el traslado a las diferentes regiones del país sino ser una propuesta en la capital del país que permita dar una idea general sobre la riqueza que tiene cada territorio; de esta forma, el cliente podrá hacer un recorrido en cada uno de estos entendiéndolos como ricos y diversos cultural, ambiental y gastronómicamente.

Para ello, es válido definir aquellas “cualidades tangibles e intangibles del producto que el cliente va a percibir” (Universidad Interamericana Para el Desarrollo [UNID], 2014, p. 4); pues estas son el medio para crear “experiencias diferentes a sus clientes que hagan que el mismo vuelva a utilizar o consumir los servicios ofrecidos” (UNID, 2014, p. 4). Para *Sabor Colombia* los atributos que desea que su cliente perciba son:

- **Ambientación:** Busca que distinga la diversidad cultural y ambiental del país; de esta forma se podrá ser un espacio abierto para la conexión y aprendizaje sobre este tema. Esto se podrá realizar por medio de pinturas, esculturas y música; a su vez, se podrán encontrar jardines verticales donde se expondrá no solo la importancia de estos muros vegetales para las ciudades urbanas como

Bogotá sino también las especies que se pueden sembrar para el consumo en el hogar.

- **Gastronomía:** En *Sabor Colombia* no se tiene el objetivo de crear de nuevos platos sino la oferta de platos tradicionales de las regiones gastronómicas del país; el factor diferenciador será la relación que estos tienen con el ambiente que se genera en el restaurante. En lo que concierne a la carta, su creación y rotación será por trimestres en relación a las festividades colombianas; de esta forma, no se tendrá una carta muy amplia en cada periodo, pero siempre se va a encontrar algo novedoso.

Segmentos de clientes

El plan de negocios en desarrollo busca enfocarse principalmente en clientes internacionales que desean conocer sobre la gastronomía colombiana en la ciudad de Bogotá; sin embargo, el segmento de mercado de nacionales también se desea tener en cuenta pues son ellos quien en muchos casos recomiendan un restaurante con las características a tributos que se buscan ofrecer. Además, dado que el establecimiento se encontrará ubicado en la zona financiera de Bogotá (alrededor de Quinta Camacho), se busca que este mismo sea un espacio para aquellos ejecutivos que deseen deleitarse con platos autóctonos y bien servidos ya sea para consumo personal o invitaciones especiales.

A partir de lo anterior se puede analizar la cuantificación de la demanda desde dos enfoques: clientes internacionales y consumidores nacionales, preferiblemente los locales de Bogotá. Para el año 2017, alrededor de 6,5 millones de turistas llegaron al país y se debió principalmente por turismo de negocios en ciudades como Bogotá, Medellín, Manizales y Pereira (Revista Dinero, 2017). Según el ranking de la revista América Economía, la capital colombiana es de los mejores destinos para realizar

negocio en América latina no solo por su destacada infraestructura para inversión extranjera sino también por su oferta de turismo de ocio y gastronomía (Instituto Distrital de Turismo, 2017, paras. 1–8).

Es de tener en cuenta que los negocios que se realizan en cualquier parte del mundo no solo son fuente de ingresos económicos para el país por concepto del rubro en cuestión sino también son jalonadores de desarrollo en otras actividades como los restaurantes, pues entran a ser parte de un conglomerado de servicios adicionales a la acción principal.

Por otro lado, se encuentran los colombianos que se encuentran desde el estrato económico social tres y mayores de 23 años pues son los que poseen un poder adquisitivo mayor para poder frecuentar el restaurante en creación. Según las proyecciones de población 2005-2020 del DANE, la población en cuestión será del 36% de la total de la capital colombiana (Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales, 2005).

Canales de distribución y de comercialización

Si bien la idea de negocio *Sabor Colombia* no corresponde a un producto que se puede distribuir y comercializar en líneas productivas para que el cliente pueda acceder a él en cualquier punto de la ciudad, a continuación se mencionarán algunos medios por los que la investigadora considera pertinentes y de acceso para hacer conocer el establecimiento y de esta forma darse a conocer dentro del mercado y su segmento de clientes.

Redes sociales

Las redes sociales “se presentan como estrategia de comunicación para mantener, mejorar y fidelizar la imagen con los públicos, especialmente los externos” (Rodríguez, n.d., para. 5). A su vez la gastronomía puede ser entendida dentro del marco de Industria Creativa que permite ingresar en el mundo de la comunicación y

“desarrollar planes estratégicos que acercan progresivamente el sector gastronómico a todos los públicos, democratizando el arte de la cocina y haciendo de éste un talento accesible y disponible para todos los público” (Segarra-Saavedra et al., 2015, p. 135).

Por esta razón y para el caso de *Sabor Colombia* la investigadora plantea el comenzar con Instagram principalmente ya que esta se basa en “resaltar imágenes por encima de textos” al igual que “humaniza a las marcas, pudiendo mostrar a los seguidores imágenes del día a día de sus procesos e introduciéndolos en esas escenas” (Marcelino & De la Morena, 2014, pp. 158–159). En la figura 13 se muestran algunos ejemplos de perfiles de esta red social de empresas que fueron referenciadas durante el documento: Gaira, MiniMal y Gula.

Por su parte, existen investigaciones que aseguran que “las marcas que se comunican en tiempo real a través de redes como Twitter o Facebook generan un mayor grado de confianza entre los consumidores” (Pérez et al., 2013, p. 680). Desde perspectiva de la investigadora, considera pertinente entablar un enlace con los clientes por medio de esta plataforma debido a que en cada una se puede abarcar un tipo de cliente diferente y a su vez publicar contenido en función de lo que se desee lograr con cada una. En la figura 14 se presentan tres ejemplos de perfiles empresariales: Casa Vieja, Club Colombia y La Herencia.

Por último y sin ser menos importante se sugiere la creación de una página web que permita ser medio de presentación de la idea de negocio; de esta forma, los clientes y posibles comensales podrán hacer un recorrido y entender un poco más sobre ella, visualizar la carta de temporada y realizar reservas si lo desean. En términos económicos, esta se puede lograr por medio de la compra de un dominio de internet y pagar por un desarrollador de producto para realizarlo; sin embargo, en un comienzo es

posible utilizar plataformas como Wix (<https://es.wix.com/>) que permite “diseñar y crear su propia página web” (Wix, n.d.).

Google Ads

En términos de publicidad y relación con clientes potenciales en el extranjero, la investigadora considera pertinente el uso de herramientas tecnológicas como Google Ads el cual “es un servicio que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a clientes potenciales” (Google Ads, n.d.). De esta forma, las personas que estén realizando sus búsquedas relacionadas a Colombia y su gastronomía, restaurantes en Bogotá, comida tradicional u otros términos puedan encontrar la página web y redes sociales de ***Sabor Colombia***.

La efectividad operacional

En los siguientes apartados se abordarán las actividades y recursos claves junto con la red de aliados estratégicos que la investigadora considera pertinentes en cada uno de los casos para la idea de negocio en cuestión. Con base en ello es posible que la administración del establecimiento ponga más atención en estos en pro de la efectividad operacional de la organización.

Actividades clave

Entre las actividades claves para ***Sabor Colombia*** se encontraron tres de ellas dentro del ejercicio de reconocer cuáles eran las acciones necesarias para “emprender y que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 36). Estas son: Preparación y manipulación de alimentos (materia prima), capacitación y conocimiento de jardines verticales y su valor en Bogotá, capacitación y conocimiento sobre características ambientales y culturales de las regiones representadas.

La selección de ellas se debe en primera parte, a consideración de la visión empresarial de la investigadora, a que sin importar la organización ni su sector, las personas que lo están ofreciendo deben conocer de su producto y sus necesidades; cuáles son los pros y contras de su producción junto a las necesidades técnicas del mismo. En este orden de ideas se consideran tres líneas a abarcar por parte de los colaboradores de toda la organización: producción de los platos (medios y tiempos de preparación), conocimiento sobre los jardines verticales junto a su valor ambiental y económico y por último, pero no menos importante, saber de Colombia y sus culturas.

Recursos clave

Dentro de los recursos claves se relacionan cinco aspectos que, en conglomerado y bajo perspectiva de la investigadora, permiten la efectividad operacional de *Sabor Colombia*. Entre estos se encuentran: Colaboradores, establecimiento comercial, materia prima, conocimiento producción platos típicos colombianos y software.

En primera instancia se enuncian a los colaboradores pues son ellos los que están en la capacidad de “crear, innovar y poner su esfuerzo y capacidad en función de las empresas” e igualmente “aportar a cara de la productividad y competitividad de la organización” sin desmeritar la responsabilidad social empresarial de *Sabor Colombia* (Bordas Martínez, 2016, p. 6). Por otro lado, se contempla el espacio en donde se desarrollaría la actividad comercial, los productos de calidad a utilizar y el conocimiento de los mismos. Por último, se tiene en cuenta el Software debido a que este será un mecanismo para mantener un control y organización del funcionamiento del establecimiento y sus elementos principales para la operación.

Red de aliados estratégicos

A consideración de la investigadora, entre los aliados estratégicos del establecimiento se encuentran dos con organizaciones de carácter público y tres de

carácter privado. Los primeros de estos sería la alianza con el cluster gastronómico de Bogotá y con la relación entre MinCIT y FONTUR. Desde otra perspectiva, entre las alianzas con empresas se encuentran los proveedores de materia prima, Vertin (empresa especializada en los jardines verticales) y por último con agencias de viajes que promuevan rutas gastronómicas dentro de la capital. Para mayor entendimiento, a continuación, se desarrolla cada una de ellas.

Clúster gastronómico de Bogotá

En capítulos anteriores se abordó que era este y que importancia ha tenido para la capital colombiana. Por esta razón, la investigadora considera conveniente mantener una relación con los establecimientos y personas que se encuentran dentro de él pues, a su vez, son fuente de conocimiento del sector, tendencias y demás elementos que podrían ser útiles para la gestión y promoción de la idea de negocio.

Programas MiniCIT

Dentro de las conclusiones y plan de acción que dejó el estudio de FONTUR se desarrolló un plan que lleva por nombre “Colombia a la mesa”, en este, se diseñan seis programas que permitirían potenciar el turismo gastronómico colombiano y trabajar desde diferentes perspectivas que son necesarias para lograr una calidad en el sector. Dentro de esta se consideró oportuna la creación del programa “Gastronomía productiva” con el cual se busca reforzar el trabajo con los empresarios para identificar productos efectivos y cadenas productivas para así reducir el fracaso gastronómico que, según los hallazgos investigativos, es uno de los principales problemas del sector.

A su vez se evidenció que para que el país se convierta en un destino más atractivo para el turismo gastronómico mundial es necesario tener una mayor atracción, promoción, articulación entre todos los eslabones del sector, participación en eventos e interacción en las redes sociales (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 176).

Por esta razón y con el fin de abarcar la competitividad del país se creó un programa que integra la promoción nacional e internacional y a su vez el fortalecimiento de los festivales a través de un trabajo conjunto con el MinCultura que permita la valoración de la tradición.

Es de anotar que la información anterior sobre el plan de acción fue suministrada por Carlos Vives Pacheco quien lidera la red de iniciativas de Turismo gastronómico del viceministerio de Turismo de Colombia en el *show room* del 14 de agosto de 2018. Sin embargo, al momento de revisar el documento publicado por el MinCIT en su página web las tablas que hacen referencia al plan de acción no se encuentran y estos son solo nombrados dentro de la tabla de contenido; es decir, su creación si se dio por parte del grupo consultor como conclusión de su investigación de mercado, pero no su publicación por parte del MinCIT.

No obstante, la investigadora considera pertinente relacionarse con el Ministerio y sus diferentes programas que verdaderamente salgan a la gestión con los establecimientos gastronómicos u otros entes relacionados al turismo del mismo; pues esto permitiría un conocimiento de diferentes organizaciones y empresas que en últimas pueden llegar a ser promotores y/o futuros clientes de *Sabor Colombia*.

Proveedores

Cuando se habla de proveedores no solo se refiere a los productores de materia prima sino también la empresa que tienen el conocimiento de los jardines verticales ya que estos influyen directamente con la esencia y propuesta de negocio frente a los clientes. A su vez, es pertinente contar con una buena relación con los proveedores que al final de la cadena productiva pueden tener una injerencia alta en el desarrollo de todo el negocio.

Agencias de viajes

Si bien las agencias de viajes u otras entidades relacionadas al turismo no son parte fundamental para el desarrollo de la idea de negocio; la investigadora considera importante la relación con los mismos pues estos pueden ser a su vez un medio de promoción de la organización. De igual forma, algunas de estas poseen dentro de sus productos rutas gastronómicas que permiten el conocimiento de la cocina colombiana; dicho esto, ingresar y ser parte de las mismas podría traer beneficios para ***Sabor Colombia***.

Los flujos de dinero

El análisis financiero es el estudio de la información contable y realidad económica con el fin de entender el comportamiento de los recursos con los que cuenta el plan de negocios (Gerencie.com, 2018). Para el presente ejercicio se tuvo en cuenta los ingresos, costos y gastos tanto de materia prima como honorarios, prestaciones sociales, infraestructura, maquinaria y equipo y pago de tributos. A partir de ello y proyectando a seis años el estado de la situación financiera y el balance general, el plan de negocios en creación estaría retornando la inversión para el cuarto año y tres meses de operación. Para mayor entendimiento de la afirmación anterior, a continuación se presenta la fuente de ingresos junto al manejo de costos y resultados operacionales.

Fuentes de ingresos

Los ingresos principales de los establecimientos gastronómicos se dan por la venta de alimentos; el caso de ***Sabor Colombia*** no será la excepción. En capítulos anteriores se explicó de forma detallada las características de la carta y la división de la misma; a lo largo del presente apartado se detallará más sobre recetas, fijación de precios y cómo este influye en las finanzas del restaurante.

Fijación de precios

En busca de tener un presupuesto sobre los ingresos operacionales del restaurante, se realizó el proceso de costear recetas y sub recetas de una de las cartas que se van a tener en el año; de estas se pudo concluir el costo de materia prima, precio de venta e impuesto al consumo generado (figura 15). Es de anotar que una vez se fijaron los precios para ***Sabor Colombia***, se hizo una comparación de las tarifas que Ut Consultoría mencionó dentro de su investigación como gasto promedio dentro de los 498 establecimientos encuestados: 29.500 pesos; seguido a este estimativo, el 20% afirmó que fue menor a 15.000 (Ut infoconsultoría SAS & Yanhaas SA, 2017, p. 176).

De igual forma, ***Sabor Colombia*** hará uso de Alineamiento como estrategia de precio ya que el factor diferenciador no será por platos diferentes o creaciones por un chef reconocido sino experiencias diferentes a la oferta de un plato tradicional que se puede conseguir en cualquier restaurante; de esta forma, se entrará al mercado con precios similares a los del mercado y el valor y factor diferenciador serán todas aquellas cosas que se mencionaron anteriormente.

Por su parte, es pertinente aclarar que esta simulación no se desarrolló para cada uno de los elementos ofertados al cliente pues, a consideración de la investigadora, no es beneficioso realizar este trabajo en el momento de su desarrollo por dos razones: 1. Colombia es un mercado en el cual los precios de la materia prima es muy variable y por tanto se necesita es un promedio entre todos los platos y 2. Las recetas realizadas están sujetas a cambios dependiendo del consenso con el gastrónomo del restaurante pues es quien tiene más conocimiento en este aspecto.

Sucesivo a las recetas estándar que se realizaron con base en la carta del cuarto trimestre, se estipuló el número de clientes diarios para luego realizar un pronóstico de ventas mensual por tipo de producto (entradas, platos fuertes, postres y bebidas);

paralelamente, se le dio un porcentaje de ventas a cada producto sin ningún lineamiento específico sino solo criterio personal de la investigadora, esto con el fin de hallar la cantidad de platos vendidos por cada uno (figura 16).

Posterior a ello, se enlistó en términos monetarios lo que representaba cada receta (precio de venta), junto a las unidades vendidas, costo de venta e impuesto generado; lo que permitió concluir por medio de ponderado simple cuales serían los ingresos anuales para el primer año de 898'380.000 en el escenario 1, junto al costo de venta, representando el 35%, que corresponde 314'437.855 e impuesto generado (figura 17). A partir de ello, se empezó a desarrollar el estado de resultados del ejercicio para el establecimiento *Sabor Colombia* que más adelante se analizará en su totalidad.

Manejo de costos y resultados operacionales

En el contexto de cualquier organización es importante tener claridad de cuáles son las deudas del mismo y para dónde va dirigido el dinero que no resulta dentro de la Utilidad neta del establecimiento. Para el caso del presente proyecto, a continuación se abordará los conceptos más importantes y con mayor participación monetaria en las finanzas de la empresa.

Colaboradores

En capítulos anteriores se abordó a los colaboradores de *Sabor Colombia* desde una perspectiva organizacional; de esta forma, se pudo entender sobre el desarrollo operacional y administrativo del mismo. En este apartado, se abordará el mismo desde la perspectiva económica; es decir cuánto cuesta la nómina del restaurante con 18 colaboradores teniendo en cuenta características como tipo de contrato, actividades y funciones a cargo, subsidios, dotaciones, prestaciones sociales, pago de salud, pensión, ARL y parafiscales (figura 18).

Dicho esto, en la figura 19 se presenta el conglomerado del proceso por cada colaborador que permitió diferenciar entre el salario devengado y el total anual (con base en el sueldo total mensual). A partir de él, se puede concluir que si bien el establecimiento ofrece unos salarios básicos bajos en comparación al mercado, los descuentos que se realizan a los mismos son mínimos pues el restaurante está asumiendo otros gastos que en términos porcentuales se acerca al 50% adicional al devengado por cada colaborador.

Software

Si bien el software del restaurante puede ser un rubro más, para este caso el Software se toma como algo importante pues con este es posible organizar todo el funcionamiento de la organización de una forma ordenada y clara. Para este caso y después de analizar algunas opciones que se encuentran en conocimiento de la investigadora, esta llegó a la conclusión que el sistema que permitiría la mayor eficiencia con respecto al proyecto planteado es el software “Yellow dog Software” (<https://yellowdogsoftware.com/>) pues tiene un costo de instalación inferior a otros al igual que su mensualidad.

Entre las características que este ofrece se encuentra el “control de inventarios tanto en almacén como en cocina y bar; de esta forma, el sistema podría generar en tiempo real la existencia y cantidades de cada producto y por punto dependiendo las ventas del día” (A. Fermín, comunicación personal, 13 de diciembre de 2019). A su vez, los costos de instalación según tarifas 2019/2020 sería de 14’200.000 COP aproximadamente (4.300 USD) y una cuota mensual de alrededor 1’000.000 COP (321 USD) (A. Fermín, comunicación personal, 13 de diciembre de 2019).

Al efectuar un análisis sobre la información anterior, es posible que este sea un poco alto para el inicio del restaurante; sin embargo, este permitirá tener un mayor

control del previsto sobre el rubro y elementos primordiales para la operación de la empresa: la materia prima. De igual forma, es beneficioso para la organización tener en su poder la información necesaria para poder hacer un análisis sobre algún problema o inconveniente que se presente con los mismos. Por otro lado, permitiría al equipo administrativo analizar y generar estrategias frente a los productos vendidos junto a su rentabilidad.

Jardines verticales

En apartados anteriores, se mencionó sobre el concepto de jardines verticales y la empresa que la investigadora considera pertinente para realizar los mismos en el establecimiento. Según información suministrada por la gerente general de Vertin, la realización de estos tiene un costo de 800.000 COP por m² y el mantenimiento del mismo tiene un valor de 36.000 m² (A. Prado, comunicación personal, 11 de febrero de 2020). Por consiguiente, se realizó un proyectado de un jardín vertical de tres pisos de alto por 8 metros de profundidad (sujeto a verificación en el inmueble) lo que dio 48'000.000 COP su instalación y 2'160.000 COP cada cuatro meses por concepto de mantenimiento.

Murales

Existe otro elemento que se encuentra como factor principal para el desarrollo del establecimiento y este es la realización de los murales dentro del establecimiento. Para lograr un estimado del precio del mismo, se realizó una investigación dentro de la página web “Habitissimo” plataforma que permite conectar profesionales del arte con personas naturales o empresas que requieran de sus servicios (Habitissimo, n.d.). De esta forma, se llegó a la conclusión que es posible presupuestar 5'000.000 a un término de tres años su depreciación.

Bienes capitales

En la figura 20 es posible visualizar la inversión inicial en bienes capitales (Capex) junto con su depreciación de los primeros seis años; esto con el objetivo de enlistar y tener en cuenta cuales son aquellos elementos que deben ser adquiridos por ***Sabor Colombia*** al inicio de sus operaciones y a su vez, poder proyectar el estado de la situación financiera y balance general de la organización. Es de anotar que, si bien en apartados anteriores se mencionaron algunos de los elementos que se encuentran en los gastos en capital, en este también se tienen en cuenta elementos como equipos de cocina, cristalería, vajilla, mesas, sillas, stands, computadores, entre otros.

Entre los resultados del mismo, se determinó que la inversión en estos bienes es de aproximadamente 168 millones COP entendiendo que todos los elementos cotizados son nuevos y con tarifas para el año 2020. Igualmente, dentro de la investigación se contemplaron elementos que en un primer momento no se contemplan como las impresoras de pedidos en tres puntos, computadores tanto de la operación como la parte administrativa, entre otros. Por su parte, para el equipamiento de la cocina se tuvieron en cuenta elementos que tuvieran doble funcionalidad como refrigeradores que funcionaran también como mesas de trabajo.

Gastos fijos

En anteriores capítulos se abordó la localización y tamaño del proyecto y a su vez se presentó la decisión de hacer uso del arriendo y no compra del inmueble en donde se van a desarrollar las operaciones. De igual forma, mensualmente se incurrirá en los gastos de servicios públicos, mensualidad del software y el pago de nómina junto a su causación de honorarios. Por su parte, a pesar de que el mantenimiento de los jardines verticales no se realiza todos los meses del año, este si se da de forma periódica cada cuatro meses; por lo cual, la investigadora también lo incluyó como un gasto fijo

de la organización. Como resultado: el costo total en rubros fijos asciende a un valor aproximado de 600 millones de pesos.

Gastos variables

Dentro del rubro de gastos variables la investigadora incluyó aspectos como la papelería, rotuladores, compra de desechables, campañas de mercadeo y el costo por el uso de medios electrónico (datafono) como medio de pago por parte de los comensales. Es de aclarar que este último se encuentra dentro de esta categoría debido a que su pago corresponde a un porcentaje sobre la venta y no por tener el mismo; por lo cual, dentro del mercado de estos productos es posible encontrar ofertantes que dentro de sus tarifas no se encuentra la mensualidad del mismo más la comisión de venta sino solo el porcentaje de cada compra.

Análisis financiero

Ahora bien, después de explicar y analizar por separado algunas de las secciones del Estado de Resultados, se procederá a evaluar a este como el conjunto que es. En la figura 21 se presenta el estado de pérdidas y ganancias como resultado del ejercicio de proyectar el negocio en términos financieros para visualizar si es o no viable en estos términos. En primera instancia se presentan los ingresos operacionales de la organización por un valor de 898'3000.000 COP para el primer año, con un crecimiento del 8% para el segundo año y un 4% constante desde el tercer al sexto año.

Por su parte, es pertinente especificar desde esta parte que dentro del ejercicio no se accedió a realizar un préstamo a corto plazo debido a que el inmueble donde se ubicaría *Sabor Colombia* sería con carácter de arriendo y no de compra; a su vez, a juicio de la investigadora, es riesgoso realizar este tipo de acción teniendo en cuenta que es una idea de negocio diferente y con características que ahondan entre ser un

establecimiento de poco volumen y ser una empresa con flujos de capital bastantes altos.

Abordando los indicadores de rotación de las organizaciones, dentro de las características de un establecimiento gastronómico, *Sabor Colombia* manejará rotaciones cortas en comparación a otros tipos de establecimientos. En primera instancia se contará con dos días para la rotación de las cuentas por cobrar, pues se estaría suponiendo que el 100% de las ventas se realizan por medios electrónicos (datafono). De igual forma, el inventario tendría una rotación cada ocho días teniendo en cuenta que la materia prima del negocio corresponde a perecederos que no permiten un periodo más largo; por último, se presentaron las cuentas por pagar a una rotación de 30 días (figura 22).

Paralelamente, se desarrolló el balance general del establecimiento gastronómico (figura 23) de forma tal que se pudiera reflejar y analizar los pros y contras de un manejo financiero como el del ejercicio. Como resultado y haciendo una correlación entre los dos informes se pudo evidenciar en primera medida los altos valores dentro del rubro de Caja y Bancos que asciende a 44 millones de pesos para el primer año. Asimismo, el Capital Neto de Trabajo (KTNO) se acercó a los 14 millones. De esto se puede inferir dos cosas: la administración no está aprovechando dinero que se encuentra en sus cuentas sin beneficio pues parte de estos pueden invertirse en bienes o cuentas que generen ciertas ganancias operativas o económicas; y por otro lado el KTNO está en una buena posición teniendo en cuenta que sus días de rotación están en buena medida en beneficio para ellos pues tienen un periodo mayor para la rentabilidad de sus ingresos y posterior pago a sus proveedores.

Al abordar la utilidad operacional y neta del ejercicio se encontró que en los primeros años este valor sería de carácter negativo debido a que las ventas son inferiores

al punto de equilibrio (en ventas) que se acerca a los 985 millones ya descontando el impuesto generado al momento de su venta (Impoconsumo). En otras palabras, el valor en términos monetarios para llegar al punto de equilibrio se cumpliría entre un 91 y 98% respectivamente; por esta razón, hasta el tercer año se empezaría a recuperar la inversión inicial y para el año cuarto y tres meses se lograría su recuperación total (figura 24).

La afirmación anterior también se puede comprobar a partir del análisis del EBITDA (Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) que se encuentra en valores positivos a partir del tercer año por lo que en sí el ejercicio está con pasivos corrientes sin el pago de intereses o capital a deudas con terceros. Desde otra perspectiva y en términos porcentuales, la viabilidad del proyecto se puede analizar con apoyo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) que funciona como mecanismo para determinar la rentabilidad para los inversores y su dinero. Para el ejercicio de *Sabor Colombia*, esta se encuentra en un 19%; un valor positivo teniendo la Tasa Interna de Oportunidad que se planteó en 7,19%.

Si la administración del restaurante quisiera mejorar sus indicadores, es posible disminuir el pago de sus proveedores (cuentas por pagar) a un plazo menor de 20 días ya que esto generaría una disminución de más del 50% en la necesidad de capital para la operación de *Sabor Colombia* y de igual forma sus activos en caja y bancos tendrían tanto una rotación más alta como menores valores en la misma.

En relación a la nómina, esta se puede ver reducida teniendo en cuenta el desarrollo del día a día durante la operación pues cabe aclarar que la estructura del organigrama se diseñó a partir de un conocimiento teórico por parte de la investigadora; sin embargo, es de su conocimiento que es posible distribuir ciertas actividades de

algunos puestos de trabajo con el fin de mayor eficiencia y disminución de costos en salarios y honorarios.

Lienzo de resultados

A continuación, se presenta de forma gráfica el lienzo de resultados del establecimiento gastronómico.

Plan de negocios de un establecimiento gastronómico que promueve el conocimiento de la cocina colombiana, su relación con el entorno, la cultura y biodiversidad del país				
Asociaciones Claves (7)	Actividades clave (6)	Propuestas de valor (2)	Relaciones con clientes (3)	Segmentos de mercado (1)
* Productores de materia prima. * Empresa de Jardines verticales (Vertin) * Cluster gastronómico Bogotá * Ministerio y programa Colombia a la mesa * Agencias de viajes	*Preparación y manipulación de alimentos (materia prima) *Capacitación y conocimiento de jardines verticales y su valor en Bogotá. *Características ambientales y culturales de las regiones representadas	Creación de un restaurante que permita la conexión de los clientes con varias regiones gastronómicas de Colombia a partir de una relación y lineamiento con el calendario de festividades del mismo. Junto a esto, los comensales podrán tener experiencias ligadas a temas culturales y ambientales del país por medio de manifestaciones artísticas y jardines verticales.	Colombia es un país que está en proceso de descubrimiento, por esto mismo, es importante permitir desde una oferta gastronómica en Bogotá ser participe y mediador de dar a conocer la riqueza gastronómica y ambiental que tiene el país.	Clientes internacionales que desean conocer sobre la gastronomía colombiana en la ciudad de Bogotá. Adicionalmente, clientes nacionales que se encuentren interesados en consumir platos autóctonos, bien servidos, en medio de una experiencia diferente.
	Recursos clave (8)		Canales (4)	
	*Colaboradores *Establecimiento comercial *Materia prima *Conocimiento producción platos típicos colombianos *Software		Redes sociales: Instagram Facebook Página Web	
Estructura de costes (9)		Fuentes de ingresos (5)		
Materia prima, arriendo inmueble, servicios públicos, nómina y honorarios, mantenimiento jardín vertical, software, papelería, desechables, rotuladores, mercadeo		Cor del negocio: Venta de alimentos y bebidas en relación a la comida tradicional colombiana		

Figura 6. Lienzo de resultados restaurante *Sabor Colombia*. Elaboración por investigadora a partir del esquema canvas sugerido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su manual titulado Generación de modelos de negocio.

Conclusiones

En un inicio se planteó como objetivo general el diseño de una propuesta de establecimiento gastronómico de comida tradicional colombiana en Bogotá enfocado a turistas extranjeros que incluye las expresiones culturales y la biodiversidad nacional como factor diferenciador. A partir de esto se ejecutó el planeamiento de éste, teniendo en cuenta que dentro de su desarrollo influía no solo aspectos administrativos y gastronómicos sino a su vez ambientales y culturales de todo el país. Más adelante este se constituyó bajo el nombre comercial de *Sabor Colombia*.

A lo largo del proyecto, la investigadora identificó que si bien todos estos aspectos eran importantes y que a su vez debía tener un conocimiento de los mismos para el desarrollo del negocio, ésta no debería ser quien decidiera cada una de los aspectos pues su enfoque (siendo estudiante de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras) era a partir de una perspectiva administrativa y, no como gastronoma ni como ingeniera ambiental u otra profesión que ahonda a profundidad cada uno de los ámbitos. A partir de esto, el plan de negocios está planteado desde un ángulo administrativo, desde una posibilidad de emprendimiento y que a su vez se va convirtiendo en red de conocimientos y en una forma sistémica para interrelacionar cada una de estas especialidades.

Por ejemplo, dentro del primer objetivo específico se buscaba identificar características y factores determinantes para el turista extranjero al momento de la selección de un establecimiento gastronómico de comida tradicional colombiana. En este aspecto la investigadora evidenció que si bien se deseaba encontrar estas características para el negocio en cuestión, los recursos de tipo personal para realizar una investigación de tal magnitud se veían limitados; sin embargo, durante los últimos

años el Gobierno y entidades públicas, tanto nacionales e internacionales, han invertido presupuestos para ahondar sobre estos temas y así determinar proyectos que beneficien a la creación e impulso de emprendimientos relacionados con la cultura colombiana, dentro de ellos su cocina.

Por esta razón el plan de negocios se basó en aquellas investigaciones y programas que las diferentes entidades han creado para apoyar pequeños emprendimientos como es el caso del presente negocio. De igual forma, al apoyarse en este tipo de instrumentos permite realizar una idea de negocio sustentada por números y análisis de profesionales de cada campo a nivel mundial y no solo desde los hallazgos en una ciudad del mundo.

Por otro lado, se planteó definir las expresiones culturales y ambientales acordes a las regiones gastronómicas del país a representar. En cuanto a este objetivo responde, este se logró a partir de la decisión de las técnicas y medios a utilizar para cada uno de ellos; de esta forma, las festividades no solo se ven expresadas a través del arte sino también van alineadas a los meses de representación de cada región. En referencia a las manifestaciones artísticas en estas se abordaron los diferentes elementos que en conjunto permiten identificar al país como uno de los más diversos a nivel mundial.

Al final se determinó como objetivo específico la investigación de la viabilidad económica del establecimiento gastronómico. Al respecto, la investigadora realizó un análisis financiero que permitió evaluar toda la idea de negocio desde una perspectiva numérica. Dentro del ejercicio se encontró que este es viable pues recupera su inversión en un periodo de cuatro años y a su vez se ve favorecido que se desarrolla dentro de un mercado en constante crecimiento como lo es la capital colombiana. Por su parte, durante el cuerpo de trabajo se realizaron propuestas en diferentes ámbitos que

permitirían un mejor desempeño de la compañía; proposiciones que la administración podría tener en cuenta al momento de su ejecución.

De igual forma y, para concluir, cabe mencionar que el presente proyecto cumplió con su objetivo de concebir una idea como forma de proyecto de grado, trabajar un plan buscando su fundamentación y poder llegar a unas conclusiones, muchas de ellas consignadas de forma pertinente en cada uno de los análisis que se desarrollaron.

La autora comprende que la realidad es en extremo compleja y variable y que la puja competitiva de los negocios es agresiva y que, además, siempre hay un ‘algo más’ que plantear para blindar el proyecto hacia su éxito, así como en el momento de buscar financiación o inversionistas para su implementación.

Referencias

- ¿Qué es viabilidad? (2017). Retrieved November 7, 2017, from
<https://www.economiasimple.net/glosario/viabilidad>
- Asociación Española para la Calidad. (n.d.). Responsabilidad ambiental. Retrieved from
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/responsabilidad-ambiental>
- Ayala, R. (2017). *Las finanzas y el desarrollo económico y productivo de bogotá 2017-2025*. Bogotá. Retrieved from
[http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19419/El sector empresarial y las finanzas de la ciudad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19419/El%20sector%20empresarial%20y%20las%20finanzas%20de%20la%20ciudad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Belén, C. (2013). Turismo de negocios. Argentina. Retrieved from
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC113828.pdf>
- Bertalanffy, L. Von. (2015). *Teoría general de los sistemas*. México.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del clima laboral*. (Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, Ed.). Madrid. Retrieved from
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral&ots=oZlvB0Duf0&sig=jL7JHW443hjndrf4QSpW38fj4cY#v=onepage&q&f=false>
- Caballero, A. (2014). *Metología integral innovadora para planes y tesis* (Cengage Le). México D.F.
- Cabrera, S. (2013). *Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable. Cuaderno* (Vol. 45). Retrieved from
<http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a15.pdf>
- Calderón, G., & Castaño, G. (2008). *Nuevas perspectivas de la administración: Una mirada desde la investigación*. Manizales: Universidad Nacional de Manizales.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d.-a). ¿En qué consiste el Registro y/o la Matrícula

Mercantil? Retrieved May 26, 2018, from <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/En-que-consiste-el-Registro-y-o-la-Matricula-Mercantil>

Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d.-b). Acerca del Código CIIU. Retrieved September 1, 2018, from http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/acerca_CIIU/06.html

Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d.-c). Certificado de pago o no pago de derechos de autor. Retrieved May 26, 2018, from <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio/Certificado-de-pago-o-no-pago-de-derechos-de-autor>

Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d.-d). Descripción actividades económicas. Retrieved September 1, 2018, from <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d.-e). Registro Nacional de Turismo. Retrieved May 26, 2018, from <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Turismo>

Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d.-f). RUT. Retrieved May 26, 2018, from http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/paso_paso_empresa_ccb/rut.html

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Documento de contexto Bogotá*. Bogotá. Retrieved from http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19780/2/Documento_Contexto_Bogota.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016a). *Caracterización de la economía bogotana*. Bogotá. Retrieved from http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18636/Infografia_La_economia_bogotana_CCB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016b). *Los costos de cumplimiento tributario de los*

negocios en Bogotá. Bogotá. Retrieved from
<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/19319/costos-de-cumplimiento-tributario-de-los-negocios-en-Bogota.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). Empresarios y BID buscan reducir desperdicios de alimentos en América - Cluster de Gastronomía, Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved from <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Abril-2018/Empresarios-y-BID-buscan-reducir-desperdicios-de-alimentos-en-America>

Cámara de Comercio de Cúcuta. (n.d.). Algunas ventajas claves de la SAS. Cúcuta. Retrieved from
http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_11dbf4d2e39de35b3350e44475fca85e.pdf

Cámara de Comercio Pamplona. (2013). Registro mercantil. Pamplona. Retrieved from
[http://camarapamplona.org.co/camara2/sites/default/files/DOCUMENTO REGISTRO MERCANTIL.pdf](http://camarapamplona.org.co/camara2/sites/default/files/DOCUMENTO%20REGISTRO%20MERCANTIL.pdf)

Camero, Á. (2007). Fin de semana de lectores. *Dinero*. Retrieved from
<https://www.dinero.com/negocios/articulo/fin-semana-lectores/54370>

CENSEA. (2013). *Ventajas y desventajas de una SAS*. Retrieved from
<http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (Interameri). Bogotá D.C.

Clemente, E. Di, Mogollón, J. M. H., & López-Guzmán, T. (2013). La gastronomía como patrimonio cultural y motor del desarrollo turístico. Un análisis DAFO para Extremadura. Retrieved from <file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Dialnet->

LaGastronomiaComoPatrimonioCulturalYMotorDelDesarr-5385975.pdf

Colprensa. (2014). Restaurantes, el negocio que más crece en Colombia. Retrieved November 8, 2017, from <http://www.elpais.com.co/economia/restaurantes-el-negocio-que-mas-crece-en-colombia.html>

Comisión Europea. (2006). La responsabilidad social de las empresas (RSE) en la UE. Retrieved November 7, 2017, from <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=es>

Confecámaras. (n.d.). Registro mercantil. Retrieved September 5, 2018, from <https://www.rues.org.co/RM>

Congreso de la República de Colombia. Ley 397 de 1997, 21 § (1997). Bogotá. Retrieved from https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/ley_397_de_1997_ley_general_de_cultura.pdf

Congreso de la República de Colombia. Ley 1185 De 2008, 12 marzo 2008 § (2008). Bogotá. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Crowe Horwath. (2016). *Restaurantes, alimentos y bebidas*. Retrieved from http://www.horwathcolombia.com/restaurantes_alimentos_y_bebidas.pdf

Cruz, J. (2002). *Teoría elemental de la gastronomía*. Eunsa. Retrieved from <http://www.derecoquinaria.com/libros-cocina/cultura-alimentaria/antropologia-sociologia/juan-cruz-cruz/teoria-elemental-gastronomia-p-6935.html>

Cubino, R. L. (2014). Modelos de Gestión de Calidad, 38. Retrieved from <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos de gestion de calidad.pdf>

Davila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración* (Interameri). Bogota D.C. <https://doi.org/958-9032-00-1>

Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. (2005). *Proyecciones de población*.

Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. (2018a). *Boletín técnico. Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral de Bogotá D.C. Cuarto trimestre de 2017 preliminar.*

Bogotá. Retrieved from

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_IV_trim_17.pdf

Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. (2018b). *Producto Interno Bruto*

Trimestral de Bogotá D.C: Cuarto trimestre 2017. Bogotá. Retrieved from

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/present_PIB_Bta_IV_trim_17.pdf

Domínguez, G., Rodríguez, Y., Castillo, J., & Domínguez, B. (2017, October). Modelo Canvas. Una nueva forma de presentar un plan de negocios en nueve pasos.

Revista Contaduría Pública, 5. Retrieved from

<http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>

Ecología y Desarrollo. (2006). *Sistema de gestión sostenible.* España. Retrieved from

http://ecodes.org/documentos/Manual_Basico_SGS_11.2006.pdf

EMIS. (n.d.). Clasificador Empresas con mayor ingreso operativo 2018. Retrieved

February 5, 2020, from

[https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/companies/quick-screener/screener?i\[\]=emisindu2](https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/companies/quick-screener/screener?i[]=emisindu2)

Fusté-Forné, F. (2016). *Los paisajes de la cultura: la gastronomía y el patrimonio*

culinario. Retrieved from <http://www.scielo.edu.uy/pdf/dix/v24n1/v24n1a01.pdf>

Garavito, N. (2017). *Marcas e importancia de su registro en Colombia.* Bogotá.

Retrieved from

- [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18863/Marcas e importancia de su registro - Clarke%2C Modet.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/18863/Marcas_e_importancia_de_su_registro_-_Clarke%2C_Modet.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, A. (n.d.). La matriz Kepner-Tregoe. Retrieved April 5, 2018, from <https://aulainteractiva.org/la-matriz-kepner-tregoe-2-5415/>
- Gerencie.com. (n.d.). Documento privado. Retrieved September 5, 2018, from <https://www.gerencie.com/documento-privado.html>
- Gerencie.com. (2018). ¿Qué es el análisis financiero? Retrieved November 13, 2018, from <https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- Gimenez-Arribas, J. (1959). *Técnica del organigrama*. Retrieved from <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/1203/1258>
- Google Ads. (n.d.). Google Ads: Atrae a más clientes con publicidad en línea. Retrieved February 16, 2020, from https://ads.google.com/intl/es-419_co/getstarted/?subid=co-es-ha-awa-bk-c-000!o3~Cj0KCQiA7aPyBRChARIsAJfWCgKd7JC-7wE_qnAQm6XJeq7_-zRr1ZeXit33aUOS_b7RfbRgHZ1LSpQaAmXwEALw_wcB~78045487869~kwd-94527731~6518825660~411356399757&gclid=Cj0KCQiA7aPyBRChARIsAJfWCgKd7JC-7wE_qnAQm6XJeq7_-zRr1ZeXit33aUOS_b7RfbRgHZ1LSpQaAmXwEALw_wcB
- Gutierrez de Alva, C. (2012). *HISTORIA DE LA GASTRONOMÍA* (Red tercer). México. Retrieved from http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Historia_de_la_gastronomia.pdf
- Habitissimo. (n.d.). Cómo pintar un mural: Claves y cotizaciones. Retrieved February 14, 2020, from <https://www.habitissimo.com.co/cotizacion/pintar-mural>
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (1998). *Teoría de la organización* (Prentice h).

Madrid.

Instituto Distrital de Turismo. (n.d.). Turismo Gastronómico. Retrieved February 15,

2020, from [http://www.bogotaturismo.gov.co/Turismo Gastronómico](http://www.bogotaturismo.gov.co/Turismo%20Gastronómico)

Instituto Distrital de Turismo. (2017). Turismo de Negocios. Retrieved November 5,

2017, from <http://bogotaturismo.gov.co/turismo-de-negocios>

Laasch, O., & Conaway, R. N. (2017). *Principios de administración responsable:*

sostenibilidad, responsabilidad y ética glociales (Cengage Le). México.

Larousse cocina. (2017). Definición Restaurante. Retrieved November 6, 2017, from

<https://www.laroussecocina.mx/diccionario/definicion/restaurante>

Luján, N. (1989). *Historia de la gastronomía* (Plaza & Ja). Barcelona.

Mantilla, O., & Quintero, M. (2011). *La buena mesa colombiana: pretexto para el*

turismo (Universida). Bogota D.C.

Marca País Colombia. (n.d.). Regiones de Colombia. Retrieved February 10, 2020, from

<https://www.colombia.co/pais-colombia/geografia-y-medio-ambiente/regiones-de-colombia/>

Marcelino, G., & De la Morena, M. (2014). *Redes sociales basadas en imágenes como*

herramienta de comunicación museística. Museos y centros de arte Moderno y

Contemporáneo de España en Pinterest e Instagram. [https://doi.org/10.6035/2174-](https://doi.org/10.6035/2174-0992.2014.8.9)

[0992.2014.8.9](https://doi.org/10.6035/2174-0992.2014.8.9)

Marisol, M., Rivera, M., María, E., & González Fernández, E. (2015). *Fuentes de*

información.

Martínez, L. (2013). La administración gastronómica. Retrieved May 5, 2018, from

<https://www.gestiopolis.com/la-administracion-gastronomica/>

Mejía Escobar, A., Ochoa Restrepo, P., Cárdenas Echeverri, E., Sierra Arias, E., Henao

Alzate, M., Castro Posada, J., & Rojas Arias, C. (2009). *Evaluación de la*

- Gastronomía Colombiana como factor potencial de turismo*. Medellín. Retrieved from https://issuu.com/82431/docs/estudio_pigmalion
- Merino, M., & Pérez, J. (2014). Definición de riqueza cultural. Retrieved November 7, 2017, from <https://definicion.de/riqueza-cultural/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (n.d.). Bosques, Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos. Retrieved from <https://www.minambiente.gov.co/index.php/bosques-biodiversidad-y-servicios-ecosistematicos>
- Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (n.d.). Curriculum Jaime Alzate. Retrieved February 10, 2020, from https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000163856
- Ministerio de Cultura. (2012a). *Fogón de negros. Cocina y cultura en una región latinoamericana* (Ministerio). Bogota D.C. Retrieved from <http://www.mincultura.gov.co/Sitios/patrimonio/bibliotecas-de-cocinas/tomos/tomo08.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2012b). *Gran Libro de la cocina colombiana*. Bogotá.
- Ministerio de Cultura. (2012c). *Selección de ensayos sobre alimentación y cocinas de Colombia* (Ministerio). Bogota D.C. Retrieved from <http://www.mincultura.gov.co/Sitios/patrimonio/bibliotecas-de-cocinas/tomos/tomo15.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2012d). *Selección de ensayos sobre alimentación y cocinas de Colombia* (Ministerio). Bogota D.C. Retrieved from <http://www.mincultura.gov.co/Sitios/patrimonio/bibliotecas-de-cocinas/tomos/tomo09.pdf>

- Monroy de Sada, P., & Merínez de Flores, G. (2015). *Introducción a la historia de la gastronomía* (Limusa). México D.F.
- Morales, J. F., Moya, M. C., Gaviria, E., & Cuadrado, I. (2007). *Psicología social. Tercera edición* (Mc Graw Hi). Madrid.
- Muzeum gastronomie. (2017). LA GASTRONOMÍA. Retrieved November 7, 2017, from <http://www.muzeumgastronomie.cz/es/node/75>
- Ñaupas, H., Mejía, E. M., Ramírez, E. N., & Paucar, A. V. (2014). *Metodología de la investigación: cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (Ediciones). Bogotá.
- Nielsen. (2017). *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana*. Retrieved from <http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2017/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>
- Oliveira, S. (2011, May 3). La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, p. 16. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180717583012>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación La ciencia y la Cultura. (n.d.). Patrimonio Inmaterial. Retrieved May 5, 2018, from <http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/intangible-heritage/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación La ciencia y la Cultura. (2017). *Patrimonio*. Retrieved from <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Patrimonio.pdf>
- Organización Mundial de Turismo. (n.d.). Sustainable development. Retrieved February 3, 2020, from <https://www.unwto.org/sustainable-development>

- Organización Mundial de Turismo. (2012). *Global report on Food Tourism. Volume four*. Madrid. Retrieved from http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/food_tourism_ok.pdf
- Organización Mundial del Turismo. (2016). *Red de Gastronomía de la OMT Plan de Acción 2016/2017*. Retrieved from http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/gastronomy_action_plan_print_2_es_web_0.pdf
- Organización Mundial del Turismo. (2017a). *Second Global Report on Gastronomy Tourism Affiliate Members Report: Volume sixteen*. Retrieved from http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/gastronomy_report_web.pdf
- Organización Mundial del Turismo. (2017b). Segundo informe de la OMT sobre turismo gastronómico: sostenibilidad y gastronomía. Retrieved November 6, 2017, from <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-05-25/segundo-informe-de-la-omt-sobre-turismo-gastronomico-sostenibilidad-y-gastr>
- Organización Sayco Acinpro (OSA). (n.d.). Preguntas Frecuentes. Retrieved February 6, 2020, from <http://www.osa.org.co/preguntas-frecuentes>
- Osorio, O. (1988). Un enfoque diferente para medir la ociosidad en el costeo integral, 539–581. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/43965.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio* (Planeta li). Barcelona, España. Retrieved from <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Oxford Dictionaries. (n.d.). Definición de teoría. Retrieved May 5, 2018, from <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/teoria>
- Pérez, J., Arratibel, G., Aierdi, M., Galdospín, M., Castillo, M., Mardaras, I., ... Rivero,

- D. (2013). Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 676–695.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2013-996>
- Rankia Colombia. (2018). ¿Qué son las Cajas de Compensación Familiar y para qué sirven? Retrieved September 5, 2018, from <https://www.rankia.co/blog/pensiones-iss-cesantias/3233802-que-son-cajas-compensacion-familiar-para-sirven>
- Revista Dinero. (2017). Ranking de mejores ciudades para hacer negocios en Colombia. Retrieved November 5, 2017, from <http://www.dinero.com/economia/articulo/ranking-de-mejores-ciudades-para-hacer-negocios-en-colombia/250757>
- Rodríguez, T. (n.d.). *Estudio del uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las pymes*. Observatorios de la Economía Latinoamericana. Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2013/marketing.html>
- Ruiz-Canela, J. (2004). *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna* (Alfaomega). Madrid.
- Scott, C., Jaffe, D., & Tobe, G. (1993). *No Visión, valores y misión organizacionales* (Crisp Publ). Nebraska.
- Secretaría Distrital de Hacienda. (2017). Impuesto de industria y comercio y su complementario de avisos y tableros. Retrieved May 26, 2018, from <http://www.shd.gov.co/shd/node/28659>
- Segarra-Saavedra, J., Hidalgo-Marí, T., & Rodríguez-Monteagudo, E. (2015). La gastronomía como Industria Creativa en un contexto digital. Análisis de webs y redes sociales de los restaurantes españoles con estrella Michelin. *AdComunica*, (10), 135–154. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2015.10.9>
- Serna, A. Algunas manifestaciones de la cultura tradicional y popular de una comunidad

- en situación de desplazamiento: El caso de Cercana Ilusión, 5 *Antípoda* 191–207 (2007). Retrieved from <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/antipoda5.2007.09>
- Sierra, J. (2010). *Principios de RSE* (Asociación). Bogota D.C.
- Sistema de Información Ambiental de Colombia. (n.d.). Biodiversidad en Colombia. Retrieved November 4, 2018, from <http://www.siac.gov.co/biodiversidad>
- Tregoe, B., & Kepner, C. (1976). *Análisis de problemas y toma de decisiones*.
- Universidad Externado de Colombia. (n.d.). Recursos digitales. Retrieved September 2, 2018, from <https://www.uexternado.edu.co/biblioteca/bases-de-datos/#E>
- Universidad Interamericana Para el Desarrollo. (2014). *Bloque A Producto: Concepto, atributo y beneficios*. Retrieved from http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura1.pdf
- Universidad Nacional de Mar de Plata. (n.d.). APUNTES DE COCINA. Retrieved from <http://www.mdp.edu.ar/attachments/article/174/apuntescocina-1.pdf>
- Universidad Nacional Experimental de Yaracuy. (n.d.). Cocina Básica. Retrieved from <http://www.oney.edu.ve/site/wp-content/uploads/2017/03/COCINA-BASICA.pdf>
- Ut infoconsultoría SAS, & Yanhaas SA. (2017). *Estudio sobre gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de La Guajira como producto para potenciar turismo*. Bogota D.C. Retrieved from http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=82586&name=Estudio_sobre_gastronomia_colombiana_a_nivel_nacional_e_internacional_como_Producto_para_potenciar_el_turismo.pdf&prefijo=file
- Velasco, J. (2006). *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental* (Dykinson S). España.
- Vertin. (n.d.). Jardines Verticales Bogotá y Colombia. Retrieved February 11, 2020,

from <https://www.vertinvertical.com/jardines-verticales-bogota.php>

Wix. (n.d.). Páginas web gratis. Retrieved February 15, 2020, from <https://es.wix.com/>

Anexos

Tabla 1.

Lista de establecimientos gastronómicos referencia.

<i>Establecimiento</i>	<i>Precio promedio</i>	<i>No. Sedes</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Características</i>
<i>Carbón de Palo</i>	38.000	3	Cartagena Pepe Sierra Gran Estación	"Platos a la colombiana"
<i>Casa Vieja</i>	34.000	3	San Diego Usaquén Jiménez	Comida típica colombiana sin ninguna categorización específica
<i>Club Colombia</i>	38.000	1	Zona T	Comida típica colombiana. Su recorrido es una región por día
<i>El Portal de la Antigua</i>	45.000	1	Suba	
<i>Gaira Café</i>	40.000	1	Chico Norte	Exalta productos de Colombia en relación con un ambiente y cultura colombiana
<i>Gran Parrilla Boyacense</i>	38.000	3	Gran Estación Av. Quito Autopista Norte	Comida típica de Boyacá
<i>Gula</i>	23.000	1	7 de agosto	Fusionan sabores colombianos en platos americanos
<i>La Herencia</i>	42.000	1	Carrera 9 con 69	Comida típica en un ambiente Vintage
<i>La Mulera</i>	34.000	3	Calle 73 La Mulera 97 San Victorino	Sopas y platos más reconocidos de Colombia

<i>Establecimiento</i>	<i>Precio promedio</i>	<i>No. Sedes</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Características</i>
<i>MiniMal</i>	33.000	1	Chapinero alto	Platos a base de productos colombianos; sin ser los platos tradicionales. Su objetivo: hacer conocer proyectos de sostenibilidad de comunidades nacionales
<i>Restaurante Doña Elvira</i>	25.000	2	Galerías Centro	Clásicos platos de Bogotá en porciones reales
<i>Restaurante Leo</i>	95.000	1	Calle 27B #6-75	Resalta la diversidad del país en cada uno de sus platos

Elaboración propia. Nota: Esta tabla se hizo con base en información extraída y analizada por parte de la investigadora de las páginas y documentos oficiales de cada establecimiento.

Tabla 2.

Cuadro de posicionamiento Sabor Colombia.

<i>Problema</i>	<i>Característica técnica</i>	<i>Atributo</i>	<i>Oferta de valor</i>	<i>Ventaja competitiva</i>	<i>Factor diferenciador</i>	<i>Enfoque estratégico</i>	<i>Posicionamiento</i>
<i>En la capital del país no existe un establecimiento gastronómico que genere una experiencia memorable al conocer y relacionarse con la riqueza gastronómica nacional, destacando la conexión con sus expresiones culturales y</i>	Comida colombiana sucia y con muchos fritos	Platos tradicionales de Colombia con una presentación limpia y servida estéticamente bien	Creación de un restaurante que permita la conexión de los clientes con varias regiones gastronómicas de Colombia a partir de una relación y lineamiento con el calendario de festividades del mismo. Junto a esto, los comensales	En la actualidad, la comida colombiana es percibida por los clientes como sucia y que contiene muchos fritos. A su vez, no existe algún establecimiento que integre la diversidad nacional en uno solo (gastronómica, cultural ni	Establecimiento gastronómico en el que los clientes podrán disfrutar de la comida tradicional de las diferentes regiones gastronómicas, respetando el calendario de festividades del país. En él, podrán explorar Colombia a	Etnográfico	Establecimiento gastronómico de comida tradicional colombiana en el cuál, se podrá realizar un recorrido gastronómico por las diferentes regiones del país en relación con las festividades de la nación. Así, al finalizar el año se habrán recorrido la mayoría de territorios posibles junto a sus platos más
	Enfoque de la gastronomía en los platos más reconocidos de algunas regiones	La rotación de la carta irá cada trimestre acorde al calendario de festividades de Colombia, representando 3 regiones por cada uno.					

*biodiversidad
nacional*

Falta de representación de aspectos culturales y ambientales que acompañan a un plato

Ambientación donde se representen características culturales y ambientales del país por medio del arte y jardines verticales

podrán tener experiencias ligadas a temas culturales y ambientales del país por medio de manifestaciones artísticas y jardines verticales.

ambiental); es decir, cada uno ofrece su carta enfocada a alguna de las regiones o a los platos más representativos. Por esta razón, **Sabor Colombia** es el espacio en el que los comensales pueden vivir la experiencia de esta integralidad.

partir de manifestaciones culturales y ambientales que permitirán realizar un recorrido por la diversidad nacional.

representativos, manifestaciones culturales y ambientales que hacen parte de la identidad y diversidad de cada una. Este restaurante estará enfocado principalmente a aquellos comensales que busquen conocer más sobre el país pero que no tengan el tiempo para recorrerlo físicamente.

Elaboración propia. Nota: la información presentada en el anterior cuadro corresponde a la perspectiva del estudiante que realiza el proyecto de grado

Tabla 3.

Lista de platos por cada trimestre y región.

		<i>Entrada</i>	<i>Plato fuerte</i>	<i>Postre</i>	<i>Bebida</i>
1	Costa Atlántica	Buñuelos de fríjol de cabecita negra	Viuda de carne salada	Dulce de icacos	Limonada de panela
		Arepa de huevo con aniz	Posta cartagenera	Flan de mango	Jugo de tamarindo
		Boronía y carimañolas	Arroz con chipichipi		
2	Nariño	Quimbolitos	Sancocho de mulata paseadora		Jugo de frutas con agua de arroz
		Locro	Tamales de piangua		Hervido pastuso
			Sopa de carantanta		
3	Tolima/Huila	Cuchuco de maiz añejo	Tamales tolimenses	Casquitos de guayaba	Boxeador
		Envuelto de plátano maduro	Asado huilense	Nochebuena	Cacao
		Patacones y cascabelitos	Viudo de Bocachico		
4	Antioquia	Arepa de chócolo	Mondongo	Macedonia de frutas	Jugo de mandarina
			Bandeja paisa	Flan de naranjas agrias	Guarapo
5	Llanos	Tungos	Cachama asada	Plátano paso	Jugo de arazá
		Hervido	Mamona		Guarulo
6	San Andrés y Prov.	Patacones con guiso	Rondón	Pumpkin rice	Limonada de panela
		Bami	Sprats		

		<i>Entrada</i>	<i>Plato fuerte</i>	<i>Postre</i>	<i>Bebida</i>
7	Boyacá	Arepas jenesanences	Cuchuco de maíz	Bizcochitos de almendra	Chicha
		Empanadas de higo	Costillas de cordero asado	Brevas con arequipe	Sabajón
8	Santanderes	Mute santandareano	Cabrito al horno	Dulce de grosellas	Masato
			Cabrito envuelto	Cortado de leche de cabra	Fresco de ciruela cocota
9	Amazonas	Abasute	Costilla de gamitana	Dulce de marañón	Aguagina
		Bolitas de piracucu	Gamitana rellena	Dulce de pomarrosa	Crema de copoazú
10	Costa pacífica	Empanadas de pipián	Arroz atollado	Desamargado (nochebuena)	Salpicón de baulilia
		Aborrajados	Carapacho de jaiba	Torta de almojabana	
			Cazuela de mariscos		
11	Cundinamarca	Ajiaco bogotano	Sobrebarriga al horno	Postre de natas	Canelazo
			Sobrebarriga sudada		
12	Viejo Caldas	Tortilla de plátano maduro	Lomo de cerdo acaramelado	Alfandoques	Mistelas
		Bolitas de yuca en miel	Pimentones rellenos		Vino de naranja

Elaboración propia. Nota: Esta tabla se hizo con base en el documento de MinCultura Gran Libro de la Cocina Colombiana y conversaciones informales con personas conocedoras del tema como Jaime Alzate.

Vista previa rápida de sus resultados

Desplegar Por: Total Ingreso Operativo

Num	País	Compañía	Total Ingreso Operati
1	Colom...	Jimenez Chindoy Benilda	700,084.00
2	Colom...	Ircs S.A.S Industria De Restaurantes Casuales S.A.S	390,632.06
3	Colom...	Arcos Dorados Colombia S.A.S.	389,642.06
4	Colom...	Crepes Y Waffles S A	361,133.37
5	Colom...	Frisby S.A.	356,248.90
6	Colom...	Promotora de Cafe Colombia S.A.	314,139.30
7	Colom...	Posada Ortega Juan Carlos	205,463.05
8	Colom...	Inversiones Int Colombia Sociedad Por Acciones Simpl...	178,210.45
9	Colom...	Inmaculada Guadalupe Y Amigos S.A.S	156,041.98
10	Colom...	Restcafe S A S	145,180.17
11	Colom...	Compañía Comercial E Industrial La Sabana Avesco S ...	140,647.26
12	Colom...	Lao Kao S A	107,906.11
13	Colom...	Sociedad Hotelera Tequendama S A	103,012.50
14	Colom...	Zx Ventures Colombia S.A.S.	88,156.27
15	Colom...	Dik S A S	80,612.24
16	Colom...	Compañía de Alimentos Colombianos Calco S.A.	79,966.55
17	Colom...	Grupo Cbc S.A.S.	79,541.42
18	Colom...	Inversiones Vesubio Colombia S.A.S. en Liquidacion - ...	75,609.09
19	Colom...	Dufo Servicios Integrales S.A.S.	74,749.70
20	Colom...	Comercializadora Proinalsa S A En Liquidacion - Liquid...	70,399.98
21	Colom...	Diaz Y Restrepo S.A.S.	64,951.54
22	Colom...	Takami S.A.	64,018.05
23	Colom...	L&C S A S	60,911.72
24	Colom...	Operadora De Franquicias De Colombia S A S	56,883.46
25	Colom...	Inverleoka S.A.S	52,813.50
26	Colom...	Maquite S.A.	50,130.04
27	Colom...	Inverjenos S.A.S	46,955.37
28	Colom...	Comercializadora Giraldo Echeverri y CIA Ltda	40,049.16
29	Colom...	Don Jediondo Sopitas Y Parrilla S A S - Bajo Investiga...	38,907.54

Compañías 1-100 / 1211

Figura 1. Empresas con mayores ingresos operativos para el 2018 (EMIS, n.d.). Nota: Las empresas presentadas en el clasificador hacen referencia a las relacionadas al código CIU 5611; sin embargo, las resaltadas con azul son las que ciertamente tienen relación a la preparación de comida servida a la mesa; pues, algunas de las otras empresas se encuentran relacionadas a cafés como Juan Valdéz, Oma o incluso la heladería de Crepes & Waffles.

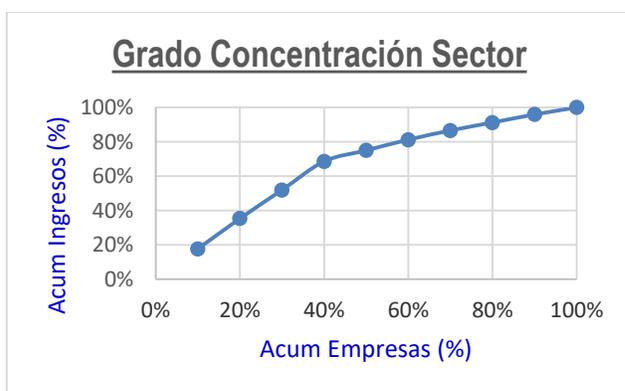
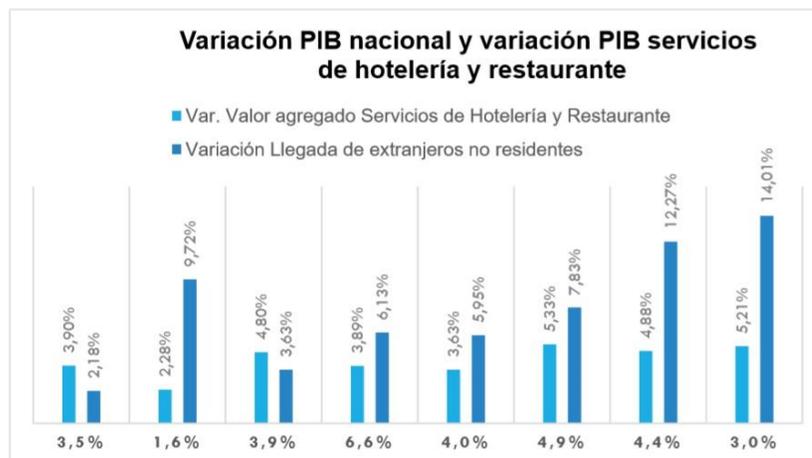


Figura 2. Grado de concentración de ingresos del sector. Elaboración por el equipo de trabajo.

No.	ENTIDAD	TOTAL NACIONAL
1	CÁMARA DE COMERCIO	39,2%
2	FONTUR	10,1%
3	TRIPADVISOR	4,8%
4	NO RECUERDA	4,7%
5	REVISTAS	4,4%
6	NO SABE / NO RESPONDE	4,4%
7	REGISTRO NACIONAL DE TURISMO	4,3%
8	PREMIO LA BARRA	3,8%
9	COTELCO	3,7%
10	ACODRES	3,3%

Fuente: Resultados del cuestionario cuantitativo de Oferta Nacional. Estudio 15124864. Noviembre 2016

Figura 3. Certificación y reconocimiento. Extraído del estudio “gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de la Guajira como producto para potenciar turismo” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo junto con Fondo Nacional de Turismo (FONTUR).



Fuente de datos: Centro de Información Turística de Colombia – CITUR y Fondo Monetario Internacional

Figura 4. Variación PIB nacional y en servicios de hotelería y restaurante. Extraído del estudio “gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional y evaluar la gastronomía regional de la Guajira como producto para potenciar turismo” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo junto con Fondo Nacional de Turismo (FONTUR).

<i>Pregunta guía (sistematización)</i>	<i>Objetivo específico</i>	<i>Metodología</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>
<i>¿Qué características y factores determinantes para el turista extranjero al momento de la selección de un establecimiento gastronómico de comida tradicional?</i>	Identificar características y factores determinantes para el turista extranjero al momento de la selección de un establecimiento gastronómico de comida tradicional.	Mixto	Revisión documental	Cuaderno de notas para observación, el diario de campo, software de apoyo
<i>¿Cuáles serán las expresiones culturales, gastronómicas y ambientales de cada una de las regiones del país que se representarán en el establecimiento gastronómico?</i>	Establecer las expresiones culturales, gastronómicas y ambientales de cada una de las regiones del país que se representarán en el establecimiento gastronómico.	Mixto	Observación, revisión documental	Fichas de trabajo, cuestionarios
<i>¿Cuál es la viabilidad económica de un establecimiento gastronómico en la ciudad de Bogotá con las características que se presentan en esta propuesta?</i>	Determinar la viabilidad económica del establecimiento gastronómico en la ciudad Bogotá.	Mixto	Revisión documental, entrevistas, análisis estadístico y financiero	Fichas de trabajo, software de apoyo, cuaderno de notas

Figura 5. Metodología, técnica e instrumentos por objetivos. Elaboración propia. Nota:

En esta se muestra la pregunta guía por cada objetivo específico, la metodología, la técnica y el instrumento

PARTE A	ENE-FEB-MAR	ABR-MAY-JUN	JUL-AGO-SEPT	OCT-NOV-DIC
	1 Costa Atlántica 2 Nariño 3 Tolima/Huila	4 Antioquia 5 Llanos 6 San Andrés y Prov.	7 Boyacá 8 Santanderes 9 Amazonas	10 Costa pacífica 11 Cundinamarca 12 Viejo Caldas

PARTE B	Enero - Febrero - Marzo	Abril - Mayo - Junio	Julio - Agosto - Septiembre	Octubre - Noviembre - Diciembre
	Bolívar Nariño Caldas Boyacá Tolima Atlántico Cauca Cundinamarca Magdalena Sucre Vichada Putumayo Meta Santander TOTAL 21	Córdoba Antioquia Cundinamarca Bolívar Meta Valle del cauca N. de Santander Cesar San Andrés La Guajira Huila Quindío Tolima Caqueta TOTAL 24	Boyacá Magdalena Cundinamarca Santander Valle del cauca Caldas Antioquia N. de Santander Amazonas Guaviare Bolívar Risaralda Choco La Guajira Arauca Casanare TOTAL 29	Cundinamarca Meta Valle del Cauca Bolívar Sucre Boyacá San Andrés Amazonas Guainia Cesar Arauca Quindío Magdalena TOTAL 24

Figura 7. División de la carta. Elaboración propia. Nota: La elaboración de la anterior

tabla se basa en información suministrada por páginas web gubernamentales en donde

se mencionan las festividades de cada departamento por mes. En este orden de ideas, en

la parte B se presenta el número de cada uno y en la parte A se señalan las regiones seleccionadas para ese trimestre.



Figura 8. Diseño carta *Sabor Colombia*. Elaboración propia

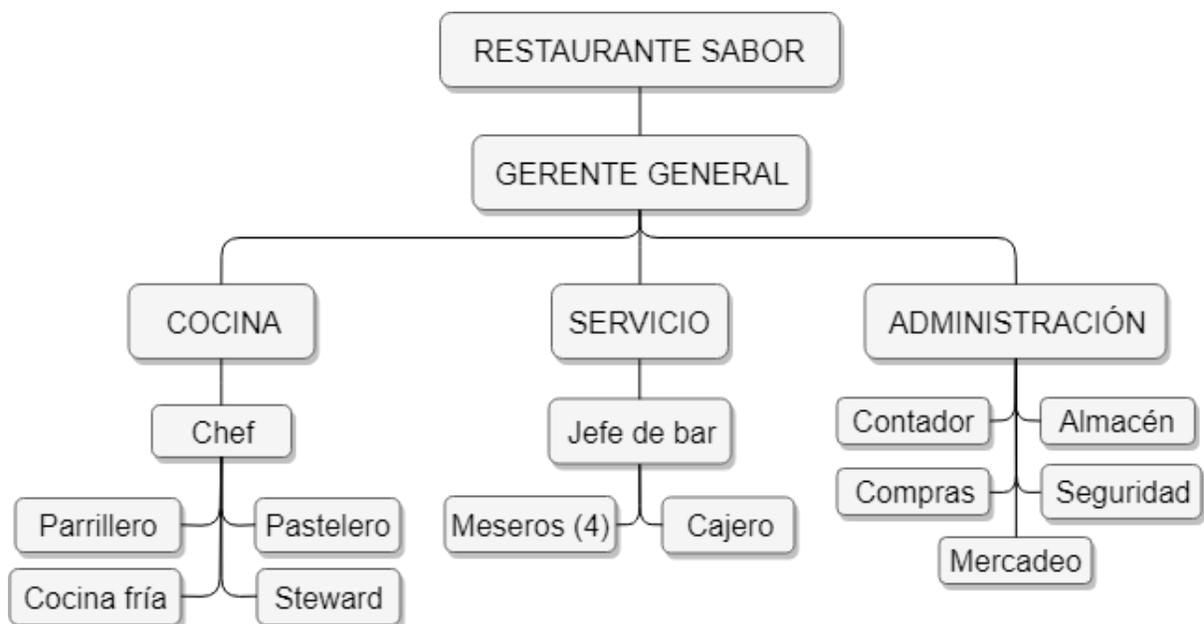


Figura 10. Organigrama *Sabor Colombia*. Elaboración por el equipo de trabajo

Elemento y/o componentes	Características					Ponderado	Escala
	Seguridad	Costos de arriendo, servicios públicos	Sector gastronómico	Arquitectura del sector	Relación con la cultura nacional		
Peso	26%	20%	26%	18%	10%		
Barrio La Macarena	3	3	4	5	3	3,62	3
Barrio Quinta Camacho	4	3	4	5	3	3,88	1
La 93	4	1	3,5	3	3	2,99	5
Teusaquillo	3,5	3	3	5	4	3,59	4
Zona G	4	2	5	3	4	3,68	2

Figura 11. Selección de micro localización restaurante *Sabor Colombia*. Elaborado por el equipo de trabajo

<i>Elemento y/o componentes</i>	<i>Ubicación</i>	
	<i>Ubicación 1</i>	<i>Ubicación 2</i>
<i>Precio de arriendo</i>	10.000.000	15.000.000
<i>Precio de venta</i>	1.800.000.000	1.950.000.000
<i>Área construida (m2)</i>	380	560
<i>UPZ</i>	97	97
<i>Sector de UPZ</i>	23	24
<i>Oferta gastronómica</i>	Si	Si
<i>Arquitectura</i>	Si	Si
<i>Empresas en la zona relacionadas directamente al sector</i>	Si	Más o menos
<i>Costos de arrendamiento</i>	Bajo	Alto
<i>Seguridad</i>	Si	Si
<i>Transporte para trabajadores</i>	Si	Si
<i>Transporte para el abastecimiento</i>	Si	Si
<i>Costos de servicios públicos</i>	Igual	Igual
<i>Visibilidad por clientes potenciales</i>	Si	No
<i>Parqueadero</i>	Si	No
<i>Espacios para jardines verticales</i>	No	Si
<i>Adecuación para restaurante</i>	Si	Si

Figura 12. Selección del establecimiento dentro del sector de Quinta Camacho.

Elaborado por el equipo de trabajo

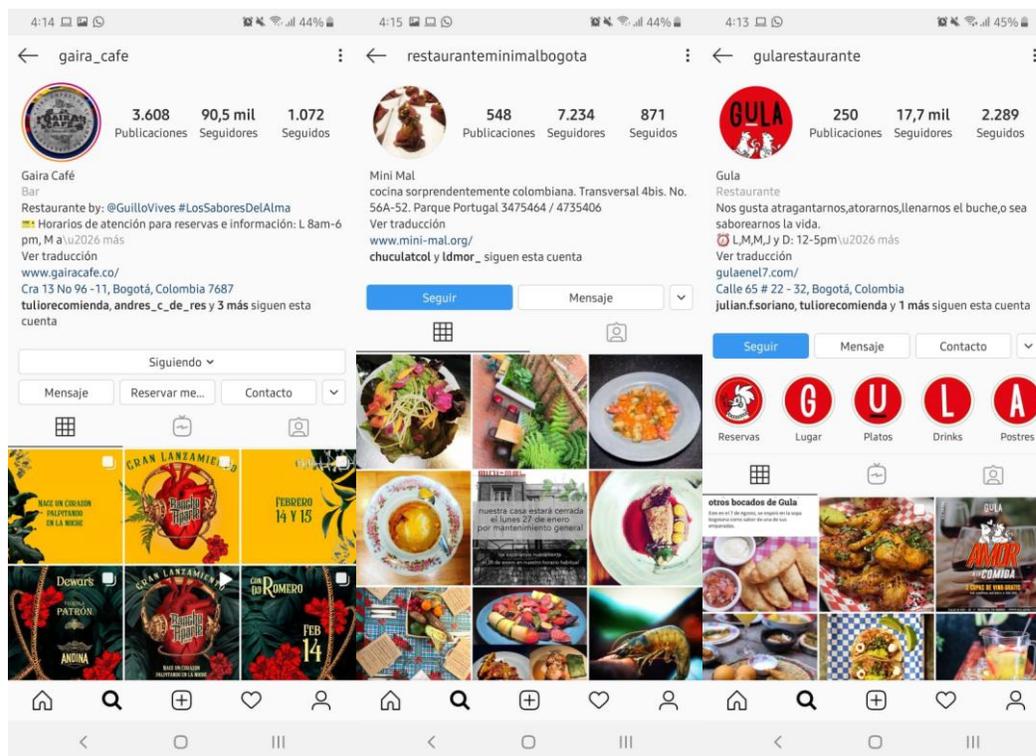


Figura 13. Ejemplos de red social Instagram. Todos los derechos reservados a los restaurantes aquí referenciados

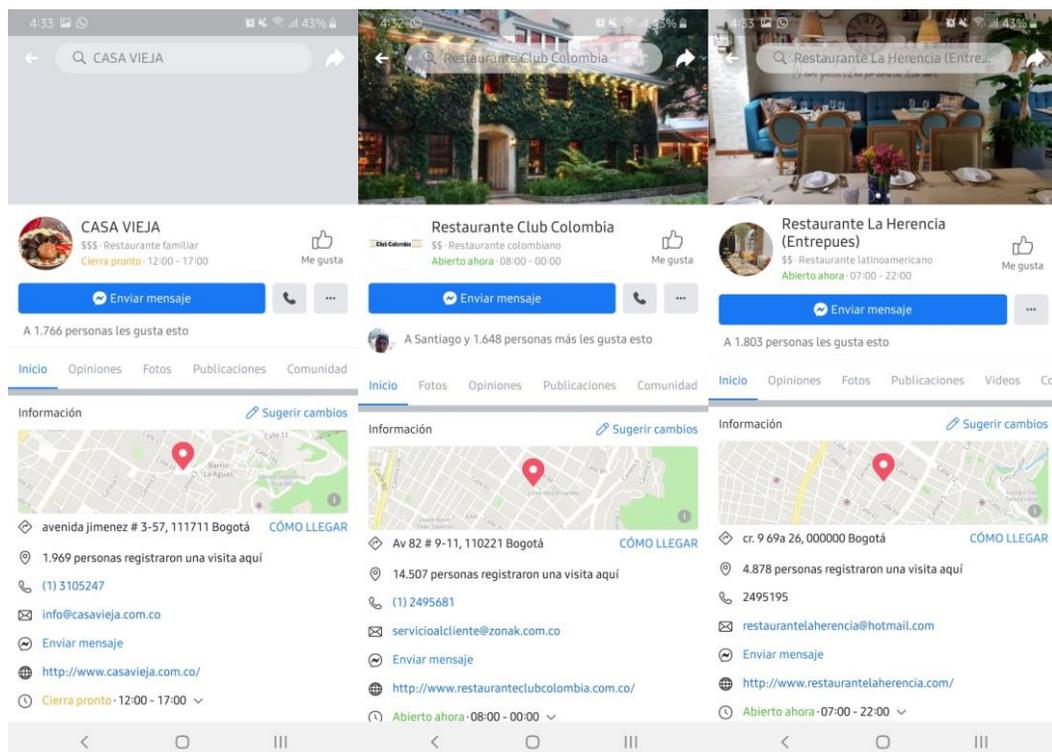


Figura 14. Ejemplos de red social Facebook. Todos los derechos reservados a los restaurantes aquí referenciados

N°	PREPARACIÓN	COSTO PORCIÓN FINAL	%CMP	PRECIO POTENCIAL DE VENTA	% IMPUESTO	APROXIMACIÓN PRECIO CARTA	PRECIO CARTA	IMPUESTO GENERADO	PRECIO REAL DE VENTA
1	RECETA ABORRAJADO	6.838,42	70,00%	9.769,16	8,00%	500,00	11.000,00	815,00	10.185,00
2	RECETA AJIACO BOGOTANO	6.515,72	40,00%	16.289,31	8,00%	500,00	18.000,00	1.333,00	16.667,00
3	RECETA ALFANDOQUES	5.613,30	70,00%	8.019,00	8,00%	500,00	9.000,00	667,00	8.333,00
4	RECETA ARROZ ATOLLADO	4.467,29	30,00%	14.890,96	8,00%	500,00	16.500,00	1.222,00	15.278,00
5	RECETA BOLITAS DE YUCA EN MIEL	1.952,06	20,00%	9.760,32	8,00%	500,00	11.000,00	815,00	10.185,00
6	RECETA CANELAZO	1.511,12	35,00%	4.317,47	8,00%	500,00	5.000,00	370,00	4.630,00
7	RECETA CARAPACHO DE JAIBA	10.581,95	50,00%	21.163,91	8,00%	500,00	23.000,00	1.704,00	21.296,00
8	RECETA CAZUELA DE MARISCOS	11.737,47	67,00%	17.518,61	8,00%	500,00	19.000,00	1.407,00	17.593,00
9	RECETA DESAMARGADO (NOCHEBUENA)	6.275,59	62,00%	10.121,92	8,00%	500,00	11.000,00	815,00	10.185,00
10	RECETA EMPANADAS DE PIPIÁN	3.507,12	30,00%	11.690,41	8,00%	500,00	13.000,00	963,00	12.037,00
11	RECETA LOMO DE CERDO ACARAMELADO	3.457,65	18,00%	19.209,16	8,00%	500,00	21.000,00	1.556,00	19.444,00
12	RECETA PIMENTONES RELLENOS	5.114,61	22,00%	23.248,22	8,00%	500,00	25.500,00	1.889,00	23.611,00
13	RECETA POSTRE DE NATAS	847,00	14,00%	6.050,00	8,00%	500,00	7.000,00	519,00	6.481,00
14	RECETA SALPICÓN DE BAUDILIA	3.971,74	50,00%	7.943,49	8,00%	500,00	9.000,00	667,00	8.333,00
15	RECETA SOBREBARRIGA AL HORNO	5.962,47	31,00%	19.233,78	8,00%	500,00	21.000,00	1.556,00	19.444,00
16	RECETA SOBREBARRIGA SUDADA	5.916,66	30,00%	19.722,21	8,00%	500,00	21.500,00	1.593,00	19.907,00
29	RECETA TORTA DE ALMOJÁBANA	2.558,55	25,00%	10.234,21	8,00%	500,00	11.500,00	852,00	10.648,00
30	RECETA TORTILLA DE PLÁTANO MADURO	1.574,71	20,00%	7.873,54	8,00%	500,00	9.000,00	667,00	8.333,00
31	RECETA MISTELAS	2.714,15	50,00%	5.428,30	8,00%	500,00	6.000,00	444,00	5.556,00
32	RECETA VINO DE NARANJA	1.066,36	10,00%	10.663,56	8,00%	500,00	12.000,00	889,00	11.111,00

Figura 15. Lista de recetas y su precio carta. Elaboración con base en la plataforma (documentos) que el profesor Carlos Trujillo proporcionó a los estudiantes de sexto semestre 2016-I de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia. Derechos reservados

	Entrada		Platos		Plato fuerte		Platos		Postre		Platos		Bebida		Platos	
	%		%		%		%		%		%		%		%	
ESENARIO 1	Empanadas de pipián	20%	240	Arroz atollado	13%	195	Desamargado (nochebuena)	40%	600	Salpicón de baudilia	35%	472,5				
	Aborrajados	30%	360	Carapacho de jaiba	16%	240	Torta de almojabana	30%	450							
				Cazuela de mariscos	18%	270										
	Ajiaco bogotano	30%	360	Sobrebarriga al horno	10%	150	Postre de natas	10%	150	Canelazo	20%	270				
				Sobrebarriga sudada	8%	120										
	Tortilla de plátano maduro	10%	120	Lomo de cerdo acaramelado	25%	375	Alfandoques	20%	300	Mistelas	10%	135				
	Bolitas de yuca en miel	10%	120	Pimentones rellenos	10%	150										
	Cientes por mes	100%	1.200		100%	1.500		100%	1.500		100%	1.350				
	Cientes por día		40			50			50			45				

Figura 16. Lista de pronóstico de platos vendidos. Elaboración propia.

Inc. Ventas		N/A	8,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
IPC		N/A	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%
RECETAS		AÑOS-->					
		1	2	3	4	5	6
P1	RECETA ABORRAJADO						
	PV	11.000	11.396	11.806	12.231	12.672	13.128
	UND	360	389	404	421	437	455
P2	RECETA AJIACO BOGOTANO						
	PV	18.000	18.648	19.319	20.015	20.735	21.482
	UND	360	389	404	421	437	455
P3	RECETA ALFANDOQUES						
	PV	9.000	9.324	9.660	10.007	10.368	10.741
	UND	300	324	337	350	364	379
P4	RECETA ARROZ ATOLLADO						
	PV	16.500	17.094	17.709	18.347	19.007	19.692
	UND	195	211	219	228	237	246
P5	RECETA BOLITAS DE YUCA EN MIEL						
	PV	11.000	11.396	11.806	12.231	12.672	13.128
	UND	120	130	135	140	146	152
P6	RECETA CANELAZO						
	PV	5.000	5.180	5.366	5.560	5.760	5.967
	UND	270	292	303	315	328	341
P7	RECETA CARAPACHO DE JAIBA						
	PV	23.000	23.828	24.686	25.574	26.495	27.449
	UND	240	259	270	280	292	303
P8	RECETA CAZUELA DE MARISCOS						
	PV	19.000	19.684	20.393	21.127	21.887	22.675
	UND	270	292	303	315	328	341
P9	RECETA DESAMARGADO (NOCHEBUENA)						
	PV	11.000	11.396	11.806	12.231	12.672	13.128
	UND	600	648	674	701	729	758
P10	RECETA EMPANADAS DE PIPÍAN						
	PV	13.000	13.468	13.953	14.455	14.976	15.515
	UND	240	259	270	280	292	303
P11	RECETA LOMO DE CERDO ACARAMELADO						
	PV	21.000	21.756	22.539	23.351	24.191	25.062
	UND	375	405	421	438	456	474
P12	RECETA PIMENTONES RELLENOS						
	PV	25.500	26.418	27.369	28.354	29.375	30.433
	UND	150	162	168	175	182	190
P13	RECETA POSTRE DE NATAS						
	PV	7.000	7.252	7.513	7.784	8.064	8.354
	UND	150	162	168	175	182	190
P14	RECETA SALPICÓN DE BAUDILIA						
	PV	9.000	9.324	9.660	10.007	10.368	10.741
	UND	473	510	531	552	574	597
P15	RECETA SOBREBARRIGA AL HORNO						
	PV	21.000	21.756	22.539	23.351	24.191	25.062
	UND	150	162	168	175	182	190
P16	RECETA SOBREBARRIGA SUDADA						
	PV	21.500	22.274	23.076	23.907	24.767	25.659
	UND	120	130	135	140	146	152
P17	RECETA TORTA DE ALMOJÁBANA						
	PV	11.500	11.914	12.343	12.787	13.248	13.725
	UND	450	486	505	526	547	569
P18	RECETA TORTILLA DE PLÁTANO MADURO						
	PV	9.000	9.324	9.660	10.007	10.368	10.741
	UND	120	130	135	140	146	152
P19	RECETA MISTELAS						
	PV	6.000	6.216	6.440	6.672	6.912	7.161
	UND	135	146	152	158	164	171
P20	RECETA VINO DE NARANJA						
	PV	12.000	12.432	12.880	13.343	13.824	14.321
	UND	473	510	531	552	574	597
ANUAL	Ingresos anuales	898.380.000	1.005.179.414	1.083.020.508	1.166.889.616	1.257.253.548	1.354.615.263
	Costo de venta	314.437.855	351.818.228	379.063.031	408.417.672	440.045.537	474.122.663
	Impuesto generado	66.554.280	74.466.253	80.232.919	86.446.157	93.140.547	100.353.351

Figura 17. Conglomerado Ingresos Anuales. Elaboración propia

Cargo:	Pastelero	Pax	1
Tipo de contrato:	Fijo	Salario	877.803
		MES: 1-3,5-7,9-11	Valor
MES: 4,8 Y 12	Valor	A. básico	877.803
A. básico	877.803	Subsidio de transp.	102.854
Subsidio de transp.	102.854	Horas extra	
Horas extra		Bonificación	
Dotación	160.000	Comisiones	
Bonificación		Devengado	980.657
Comisiones		Aportes	
Devengado	1.140.657	Trabajador	Empleador
Salud	109.725	35.112	74.613
Pensión	140.448	35.112	105.336
ARL	17.556	-	17.556,06
Prestaciones	562.013		
Vacaciones	36.604	36.604	-
Primas	73.121	73.121	-
Cesantías	73.121	73.121	-
Intereses cesantías	8.778	8.778	-
Parafiscales	45.626	SUELDOS MES: 4,8 Y 12	1.702.670
Sena	22.813	SUELDOS MES: 1-3,5-7,9-11	1.542.670
ICBF	34.220	SUELDO AÑO X PAX:	18.992.045
Pensión		SUELDO AÑO X TOT PAX:	18.992.045

Figura 18. Tabla Salarial Pastelero. Elaboración propia. Nota: Esta figura es muestra del ejercicio que se realizó para cada uno de los colaboradores y en donde se aclara por cada uno cuál es el salario devengado con respecto al sueldo final teniendo en cuenta todos los rubros que la empresa es responsable de pago sin descontárselo a los empleados.

Cuadro resumen nómina restaurante Sabor					
		T. de contrato	A. básico	Total Anual	
Cocina	1	Chef	Fijo	1.500.000	31.037.530
	2	Pastelero	Fijo	877.803	18.992.045
	3	Parrillero	Fijo	877.803	18.992.045
	4	Steward	Fijo	877.803	19.664.018
	5	Cocina fría	Fijo	877.803	18.992.045
	6	Cocina caliente	Fijo	877.803	18.992.045
Servicio	7	Bartender	Fijo	921.693	20.466.312
	8	Mesero 1	Por servicios	1.000.000	19.511.510
	9	Mesero 2	Por servicios	1.000.000	19.511.510
	10	Mesero 3	Por servicios	1.000.000	19.511.510
	11	Mesero 4	Por servicios	1.000.000	19.511.510
	12	Cajero	Indefinido	1.100.000	23.053.718
	13	Seguridad 1	Indefinido	877.803	19.664.018
Administración	14	Contador	Indefinido	1.200.000	24.881.678
	15	Almacén	Indefinido	1.200.000	24.881.678
	16	Compras	Indefinido	1.200.000	25.553.650
	17	Gerente general	Indefinido	1.800.000	34.135.190
	18	Mercadeo	Indefinido	1.200.000	24.881.678
TOTAL				402.233.688	

Figura 19. Cuadro resumen sueldos nómina restaurante *Sabor Colombia*. Elaboración propia.

CAPEX	VALOR	AÑOS A DEPRECIAR	0	1	2	3	4	5	6
EQUIPOS DE COCINA				-	-	-	-	-	-
PLANCHA	2.380.900	10		238.090	238.090	238.090	238.090	238.090	238.090
ESTUFAS	5.149.800	10		514.980	514.980	514.980	514.980	514.980	514.980
FREIDOR	3.848.900	10		384.890	384.890	384.890	384.890	384.890	384.890
HORNO	2.673.400	10		267.340	267.340	267.340	267.340	267.340	267.340
HORNO MICROONDAS	1.730.000	10		173.000	173.000	173.000	173.000	173.000	173.000
CONGELADORES	15.000.000	10		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
NEVERAS	12.000.000	10		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
LAVAVAJILLAS	7.211.505	10		721.151	721.151	721.151	721.151	721.151	721.151
LAVAMANOS PEDESTAL	1.240.000	10		124.000	124.000	124.000	124.000	124.000	124.000
LICUADORA	900.000	5		180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	-
CRISTALERÍA	8.000.000	5		1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	-
VAJILLA	5.000.000	5		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	-
MESAS	5.500.000	10		550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
SILLAS	5.500.000	10		550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
OTROS				-	-	-	-	-	-
SOPORTE COMANDAS	59.000	10		5.900	5.900	5.900	5.900	5.900	5.900
PORTA CUENTAS	9.000	10		900	900	900	900	900	900
GRECA	21.000	10		2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
SOPORTE UTENSILIOS	200.000	10		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
EXPRIMIDOR	900.000	10		90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
OLLAS	1.750.000	10		175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000
MESES DE TRABAJO	3.100.000	10		310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000
REGISTRADORA	300.000	10		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
SELLOS	30.000	-		-	-	-	-	-	-
SALEROS	750.000	3		250.000	250.000	250.000	-	-	-
SALSEROS	750.000	3		250.000	250.000	250.000	-	-	-
CANECAS	100.000	3		33.333	33.333	33.333	-	-	-
PALILLEROS	750.000	3		250.000	250.000	250.000	-	-	-
SERVILLETOS	750.000	3		250.000	250.000	250.000	-	-	-
STANDS	5.000.000	10		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
MAQUINA DE TICKETS (3)	300.000	10		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
COMPUTADORES	5.000.000	10		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
SOFTWARE	14.200.000	8		1.775.000	1.775.000	1.775.000	1.775.000	1.775.000	1.775.000
MURALES	5.000.000	3		1.666.667	1.666.667	1.666.667	-	-	-
JARDINES VERTICALES	48.000.000	10		4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
STANDS	5.000.000	10		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
	168.103.505	TOTAL	-	20.442.351	20.442.351	20.442.351	17.742.351	17.742.351	14.962.351

Figura 20. Inversión en bienes capitales. Elaboración propia. Nota: Los precios de los productos mencionados en esta corresponden a tarifarios publicados en sus páginas web por empresas del sector.

ESTADO DE RESULTADOS	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS		898.380.000	1.005.179.414	1.083.020.508	1.166.889.616	1.257.253.548	1.354.615.263
COSTOS		- 314.437.855	- 351.818.228	- 379.063.031	- 408.417.672	- 440.045.537	- 474.122.663
U.BRUTA		583.942.145	653.361.187	703.957.477	758.471.944	817.208.011	880.492.600
TOTAL GASTOS		- 651.393.683	- 675.135.447	- 699.279.233	- 721.636.710	- 747.644.218	- 771.859.674
GASTOS FIJOS							
SERVICIOS PÚBLICOS		- 72.000.000	- 74.592.000	- 77.277.312	- 80.059.295	- 82.941.430	- 85.927.321
ARRIENDO		- 120.000.000	- 124.320.000	- 128.795.520	- 133.432.159	- 138.235.716	- 143.212.202
GASTOS DE NOMINA Y HONORARIOS		- 402.233.688	- 416.714.101	- 431.715.809	- 447.257.578	- 463.358.851	- 480.039.769
GASTOS DE MANTENIMIENTO JARDÍN VERTICAL		- 6.480.000	- 6.713.280	- 6.954.958	- 7.205.337	- 7.464.729	- 7.733.459
CUOTA MENSUAL SOFTWARE		- 12.000.000	- 12.432.000	- 12.879.552	- 13.343.216	- 13.823.572	- 14.321.220
GASTOS VARIABLES							
PAPELERÍA		- 400.000	- 414.400	- 429.318	- 444.774	- 460.786	- 477.374
DESECHABLES		- 1.800.000	- 1.864.800	- 1.931.933	- 2.001.482	- 2.073.536	- 2.148.183
ROTULADORES		- 40.000	- 41.440	- 42.932	- 44.477	- 46.079	- 47.737
MERCADEO		- 3.600.000	- 3.729.600	- 3.863.866	- 4.002.965	- 4.147.071	- 4.296.366
DEPRECIACIÓN		- 20.442.351	- 20.442.351	- 20.442.351	- 17.742.351	- 17.742.351	- 14.962.351
ICA		- 12.397.644	- 13.871.476	- 14.945.683	- 16.103.077	- 17.350.099	- 18.693.691
U.OPERACIONAL		- 67.451.538	- 21.774.261	4.678.244	36.835.234	69.563.793	108.632.926
OTROS GASTOS		-	-	-	-	-	-
U.A.I		- 67.451.538	- 21.774.261	4.678.244	36.835.234	69.563.793	108.632.926
TAX		-	-	- 1.543.821	- 12.155.627	- 22.956.052	- 35.848.866
U.NETA		- 67.451.538	- 21.774.261	3.134.424	24.679.607	46.607.741	72.784.061

Figura 21. Estado de la situación financiera restaurante *Sabor Colombia*. Elaboración propia

DÍAS ROTACIÓN	KTNO	-	1	2	3	4	5	6
2	CXC		4.991.000	5.584.330	6.016.781	6.482.720	6.984.742	7.525.640
8	INVENTARIO		6.987.508	7.818.183	8.423.623	9.075.948	9.778.790	10.536.059
30	CXP		26.203.155	29.318.186	31.588.586	34.034.806	36.670.461	39.510.222
	KTNO		14.224.647	15.915.673	17.148.182	18.476.138	19.906.930	21.448.522

Figura 22. KTNO restaurante *Sabor Colombia*. Elaboración propia

BALANCE GENERAL	-	1	2	3	4	5	6
ACTIVO	168.103.505	203.804.025	193.602.227	206.807.187	251.272.753	318.552.183	414.850.936
CAJA/ BANCOS		44.164.363	52.980.911	85.590.330	146.679.982	230.496.899	340.459.835
CXC		4.991.000	5.584.330	6.016.781	6.482.720	6.984.742	7.525.640
INVENTARIOS		6.987.508	7.818.183	8.423.623	9.075.948	9.778.790	10.536.059
CAPEX/PPYE	168.103.505	168.103.505	168.103.505	168.103.505	168.103.505	168.103.505	168.103.505
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		- 20.442.351	- 40.884.701	- 61.327.052	- 79.069.402	- 96.811.753	- 111.774.103
PASIVO	-	103.152.058	114.724.521	124.795.058	144.581.017	165.252.705	188.767.398
OBLIGACIONES BANCARIAS							
CXP /PROVEEDORES		26.203.155	29.318.186	31.588.586	34.034.806	36.670.461	39.510.222
TAX		-	-	1.543.821	12.155.627	22.956.052	35.848.866
IPOCONSUMO		66.554.280	74.466.253	80.232.919	86.446.157	93.140.547	100.353.351
ICA		2.066.274	2.311.913	2.490.947	2.683.846	2.891.683	3.115.615
PRESTACIONES		8.328.350	8.628.170	8.938.784	9.260.581	9.593.962	9.939.344
PATRIMONIO	168.103.505	100.651.967	78.877.706	82.012.130	106.691.736	153.299.478	226.083.538
CAPITAL SOCIAL	168.103.505	168.103.505	168.103.505	168.103.505	168.103.505	168.103.505	168.103.505
UTILIDADES DEL EJERCICIO		- 67.451.538	- 21.774.261	3.134.424	24.679.607	46.607.741	72.784.061
UTILIDADES ACUMULADAS		-	- 67.451.538	- 89.225.799	- 86.091.375	- 61.411.769	- 14.804.027

Figura 23. Balance general restaurante *Sabor Colombia*. Elaboración propia

FLUJO	0	1	2	3	4	5	6
EBITDA		- 36.614.564	- 786.451	25.610.243	55.092.280	87.847.362	124.164.591
CAPEX	- 168.103.505						
VARIACION DEL KTNO		14.224.647	1.691.026	1.232.510	1.327.955	1.430.792	1.541.593
TAX			-	-	1.543.821	12.155.627	22.956.052
ABONO A K		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
IMPOCONSUMO		66.554.280	7.911.973	5.766.667	6.213.237	6.694.390	7.212.804
INTERESES		-	-	-	-	-	-
FC	- 168.103.505	44.164.363	8.816.548	32.609.420	61.089.652	83.816.917	109.962.936
		1	2	3	4	5	6
VPN	85.254.665						
TIR	19%						
PAYBACK		- 168.103.505	- 123.939.142	- 115.122.594	- 82.513.175	- 21.423.523	62.393.394
		-	-	-	-	4,26	-
PUNTO EQUILIBRIO SIN IMPUESTOS		942.644.281	976.579.476	1.011.736.337	1.048.158.845	1.085.892.563	1.124.984.696
PUNTO EQUILIBRIO CON IMPUESTOS		985.084.962	1.020.548.021	1.057.287.749	1.095.350.108	1.134.782.712	1.175.634.890
		91%	98%	102%	107%	111%	115%

Figura 24. Flujo de caja e indicadores restaurante *Sabor Colombia*. Elaboración propia