

**Establecimientos gastronómicos enfocados a la distribución de pequeñas muestras de la  
gastronomía colombiana**

**Enfoque**

**Creación plan de negocios en la industria gastronómica**

**Valeria Urrea Borda**

**Nicolás Alfonso Quevedo Garzón**

**Tutor:**

**Julián Martínez**

**Universidad Externado de Colombia**

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**Bogotá 2020**

## **TABLA DE CONTENIDO**

➤ <b>Introducción</b>	4
➤ <b>Objetivos</b>	6
➤ <b>Objetivo general</b>	6
1.1    Objetivos específicos	6
➤ <b>Delimitación del problema y Justificación del proyecto (valor añadido)</b>	7
➤ <b>Metodología</b>	8
➤ <b>Resultados esperados</b>	15
➤ <b>I Marcos de referencia</b>	16
1.2    Marco teórico	16
1.3    Marco contextual	21
1.4    Marco conceptual	25
<b>2    análisis del mercado</b>	28
2.1    Identificación actividad económica de la idea de negocio	28
2.2    Análisis del entorno	29
2.3    Macro localización y Micro localización (zona de entrada al mercado Av. Chile, Calle 72)	31
2.4    Oferta gastronómica dentro de la zona de estudio.	35
2.5    Cinco fuerzas de Porter	38
2.6    Perfil y análisis de la demanda	39
2.7    Propuesta de valor	43
<b>3    Estudio técnico</b>	44
3.1    Tamaño del proyecto	45
3.1.1 <b>Capacidad instalada y capacidad utilizada</b>	45
3.2    Ingeniería del proyecto	47
3.2.1    Diagrama de flujo de los principales procesos	47
3.2.2    Diagrama de distribución en planta	49
3.2.3    Costos de inversión y costos de operación	51
<b>4    Estructura de la empresa</b>	56
4.1    Definición y delimitación de la idea de negocio	57
4.2    Visión, Misión y Objetivos	58
4.3    Organigrama	59
4.3.1    División funcional y definición de perfiles	60

4.4	Cadena de valor	63
4.5	DOFA	66
<b>5</b>	<b>Evaluación financiera</b>	69
5.1	Estado de resultados proyectado	70
5.2	Balance general proyectado	71
5.3	Evaluación del proyecto	72
5.4	Indicadores financieros	74
<b>6</b>	<b>Creación de la empresa</b>	79
6.1	Aspectos legales	80
o		88
6.2	Riqueza gastronómica	88
6.3	Plan de marketing	96
6.4	Diseño de menú (recetas estándar)	100
<b>7</b>	<b>Referencias</b>	102
➤	<b>8 anexos</b>	107

## ➤ **Introducción**

Colombia ha tenido un auge en cuanto a la llegada de turistas durante los últimos 5 años, principalmente por las acciones de promoción que se han hecho en cuanto a la marca país; así como las acciones de paz que se han realizado con los grupos armados, aspecto que durante mucho tiempo influyó en las decisiones de viaje de cada persona que querían conocer el territorio. Además, el turismo se ha convertido en una de las actividades más importantes para el desarrollo de la economía del país (Mincit, 2018).

El sector de alimentos y bebidas se convierte en un actor de la estructura turística como un prestador de servicios por medio de los establecimientos gastronómicos; lo que hace que su papel sea fundamental en el desarrollo de la actividad turística. En los últimos años, el turismo gastronómico ha ido tomando mayor importancia a nivel nacional en zonas representativas del país, que, según la biblioteca básica de cocinas tradicionales del Ministerio de Cultura, son Bogotá, Antioquia y viejo Caldas, costas, llanuras y Santanderes.

De acuerdo con el segundo informe mundial de la OMT sobre turismo gastronómico, “se establece esta actividad como uno de los segmentos más importantes para estimular la economía y permitir la interacción entre culturas y tradiciones” (OMT, 2017, párr. 2). De igual manera, el turismo gastronómico se ha convertido en una de las principales motivaciones para visitar un destino, esto “tiene un gran impacto teniendo en cuenta que esta actividad genera el 30% de los ingresos en el contexto donde se desarrollan” (OMT, 2017, párr. 2).

Según The World Food Travel Association, el turismo gastronómico se define como “la búsqueda y disfrute de experiencias únicas y memorables de comida y bebida, ambas lejos y cerca” (Stanley, 2015, p. 3). Además, según la guía práctica de Marketing de turismo gastronómico establece las dos principales razones por las cuales esta actividad ha ido ganando terreno alrededor del mundo. “Primero, existe el deseo de la gente por descubrir de dónde viene su comida y segundo descubrir nuevos alimentos y técnicas culinarias tradicionales” (Stanley, 2015, p. 3).

Teniendo en cuenta los precedentes expuestos, surge la idea de este plan de negocio que tiene como objetivo dar a conocer la gastronomía colombiana a través de técnicas tradicionales

de las diferentes regiones del país. Estas técnicas se verán reflejadas en un menú de productos típicos en pequeñas proporciones para degustar; además por medio del establecimiento físico se pretende generar un espacio de intercambio cultural, en donde los sentidos serán protagonistas mediante lo que el cliente perciba a través de su paladar, degustando cada preparación; lo que reconoce por medio de la visión y la escucha representado en el diseño y la ambientación autóctona; y lo que está tocando, mediante juegos que encontrará en el lugar.

Para la realización del presente documento de plan de negocios, se utilizaron metodologías cuantitativas y cualitativas por medio de encuestas y entrevistas realizadas en la ciudad de Bogotá, tanto a la oferta como a la demanda para recopilar información sobre las características, necesidades y factores clave a la hora de desarrollar la estructura del negocio. De igual forma, esta información se consignó de manera organizada y estructurada bajo el modelo canvas que permite desarrollar ideas de negocios y conocer todos los aspectos que un proyecto debe tener para su puesta en escena, como lo son las actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, canales de venta, ingresos, costos, relaciones con los clientes, asociaciones clave y segmento de clientes.

Este documento está estructurado en seis capítulos, por medio de los cuales se pretende resolver la problemática inicial planteada; además de aportar al cumplimiento de los objetivos aquí propuestos. A lo largo del primer capítulo se abordarán los marcos de referencia, el marco contextual dará una idea general de la situación del sector de restaurantes y de la cultura gastronómica en el país; el marco teórico por su parte desarrollará las teorías de la administración sobre las cuales estará sustentado este documento; y, por último, el marco conceptual donde se definen conceptos claves que aportan a la investigación.

El capítulo dos estará enfocado al diagnóstico y evaluación del sector a través del análisis de competidores, la determinación de la demanda objetiva, la definición de las necesidades de esta, la identificación de la actividad comercial, macro y micro localización y análisis de las cinco fuerzas de Porter. El siguiente capítulo abarca los temas enfocados al marco técnico de la idea de negocio, allí se determinará la capacidad del establecimiento, la distribución de planta, los diagramas de flujo y los costos asociados a la inversión y operación del establecimiento.

El cuarto capítulo tiene un enfoque a nivel interno en donde se establecerá la estructura de la empresa por medio de la definición de la misión, visión y objetivos, diseño de organigrama;

con su respectiva división funcional y definición de perfiles; la cadena de valor y matriz DOFA. La evaluación financiera hará parte del capítulo cinco, allí se analizan los estados financieros proyectados obtenidos, los indicadores financieros y las fuentes de financiación que tendrá el restaurante. Por último, el capítulo seis se enfocará en los primeros pasos para la creación de empresa con lo cual se establecerán los aspectos legales para la conformación de la sociedad, la riqueza gastronómica del país útil para el establecimiento de las recetas estándar y el diseño del menú y el plan de marketing.

## ➤ **Objetivos**

### ➤ **Objetivo general**

Establecer un plan de negocio para un restaurante especializado en un menú de pequeñas proporciones donde se pretende transmitir un ambiente sensorial por medio de las preparaciones, el diseño del establecimiento, música y juegos tradicionales; además de resaltar la cultura y gastronomía tradicional colombiana capaz de generar valor en el mercado de la ciudad de Bogotá.

### 1.1 **Objetivos específicos**

- Evaluar la zona de entrada al mercado para conocer las posibilidades de aceptación del negocio.
- Establecer el mercado objetivo que permita conocer las necesidades, preferencias y hábitos del cliente.
- Realizar una evaluación financiera que permita conocer si la idea de negocio es viable económicamente.
- Establecer una propuesta de valor única e innovadora que le permita diferenciarse en el mercado gastronómico.
- Aportar al reconocimiento de las recetas locales a través del diseño de un menú basado en técnicas tradicionales de la cocina colombiana.
- Desarrollar acciones que permitan conocer la viabilidad de implementar una huerta propia de la cual se extraerán algunos insumos orgánicos como especias, tomates, fresas, que se ofrecerán en el menú.

## ➤ **Delimitación del problema y Justificación del proyecto (valor añadido)**

La gastronomía, en la última década, se ha catalogado como patrimonio cultural en las diferentes regiones o países quienes han tenido una historia en sus recetas y platos diferenciándolos uno de otro. Según la UNESCO, “el patrimonio cultural no se limita a monumentos y colecciones de objetos, sino que comprende también tradiciones o expresiones vivas heredadas de nuestros antepasados y transmitidas a nuestros descendientes” (s.f., párr.1), estas herencias se entienden como “tradiciones orales, artes del espectáculo, usos sociales, rituales, actos festivos, conocimientos y prácticas relativos a la naturaleza y el universo, y saberes y técnicas vinculados a la artesanía tradicional” (UNESCO, s.f., párr.1). Sin embargo, existe una fragilidad respecto a este patrimonio dentro de la globalización donde no prevalece la diversidad cultural ni el respeto a los diferentes modos de vida.

En Colombia existe una falta de identificación y apropiación por el patrimonio cultural, donde los habitantes no tienen el respeto frente a las diferentes tradiciones y técnicas de cada región. Una de estas pérdidas va ligada a la cultura gastronómica del país, muchas recetas o técnicas culinarias de años atrás se han visto afectadas, incluso hasta llegar a ser olvidadas gracias a los cambios dados por los nuevos conceptos de cocina internacional, nuevos gustos por parte de los comensales o nuevos productos como las comidas rápidas donde simplemente interesa la mercantilización de los productos. No obstante, esto genera que no exista un reconocimiento con respecto a esas mencionadas “técnicas culinarias, no solo a nivel nacional, sino que además de forma internacional.

Este plan de negocio, poco convencional y que en la actualidad no existe en el mercado planteado para la creación de un establecimiento de comida, pretende acoger un menú 100% colombiano desarrollado con materia prima única de los diferentes cultivos producidos por las tierras de las regiones colombianas y; trata de aportar a retomar de cierta forma la apropiación de la cocina colombiana, siguiendo las tendencias de los consumidores, dando a conocer a los comensales los ingredientes de cada preparación desde su origen y sus beneficios. Para ello es necesario trabajar de manera conjunta con los proveedores y a su vez administrar el uso de huertas verticales en el establecimiento que se utilicen como fuente de abastecimiento propia y poder incluir productos orgánicos en el menú.

A diferencia de los establecimientos gastronómicos convencionales ya arraigados en el mercado local, donde los comensales pueden degustar de un menú estructurado (entrada-plato fuerte-postre); esta idea de negocio innovadora tiene como fin dar a los clientes pequeñas muestras gastronómicas de diferentes regiones mediante “canastas típicas” rompiendo con los esquemas de la gastronomía modelo y dando una experiencia diferente a los visitantes donde perciban un intercambio y enriquecimiento cultural con las tradiciones y conocimientos locales. Además del menú el servicio personalizado a la mesa será un factor clave acorde a las necesidades de los clientes que desearían visitar el establecimiento.

Por otra parte, al dar una experiencia gustativa diferente no solo de alimentos sino también de bebidas tradicionales; el comensal disfrutará de un lugar acogedor con el mejor estilo colombiano, ya que no solo se quiere dar un producto, sino que también agregar valor a la experiencia de cada cliente que visita el negocio obteniendo una amplia variedad de comida de calidad, momentos únicos y logrando un acercamiento con la cultura local. Asimismo, aportando a la experiencia saludable se empleará el uso de una huerta vertical en donde se cultiven ingredientes orgánicos que acompañan los platos principales.

Por estas razones, sería útil el desarrollo de la idea de negocio propuesta que permita suplir las necesidades de un mercado emergente como lo son los millennials; mediante la inclusión de un espacio donde las experiencias sensoriales jugarán un papel importante y donde la salud será un factor decisivo por parte de los clientes que desean más productos orgánicos preservando la inocuidad de estos. Además de marcar un momento específico a cada uno de los clientes queriendo mostrar lo valioso, la riqueza cultural, la diversidad y la identificación que hace única la cocina de un país como Colombia donde sus diferentes territorios permiten tener una amplia variedad de productos y técnicas capaces de impactar a nivel global.

### ➤ **Metodología**

Para la realización de la presente investigación se pretende utilizar un método mixto con herramientas cuantitativas y cualitativas las cuales permitirán un análisis preciso en cuanto a las variables que se analizarán en el estudio del presente plan de negocio. En cuanto al método cualitativo, se aplica con el fin de tener una percepción sobre el comportamiento de los actores

claves, la oferta y el consumidor. “Se observan generalidades, como la organización y el modo de competir entre ellos por medio de sus productos y diferenciación en el concepto de diseño y oferta de eventos, promociones y otros” (Bonilla-Castro, Rodríguez, 2005). Como método cuantitativo se utilizará la encuesta que estará dirigida a potenciales clientes, compuestos por la población local y extranjeros que visiten la zona delimitada.

Estos métodos de análisis serán útiles para la selección de aquellos competidores potenciales, sus actividades principales, propuestas de valor y los procesos que llevan para desempeñarse como establecimientos gastronómicos en el mercado; además servirá como punto de referencia para conocer los principales deseos, necesidades y gustos de aquellos clientes probablemente potenciales.

En cuanto a las fuentes primarias de información utilizadas, principalmente son las entrevistas, encuestas, matrices de observación y conocimientos previos que permitirán obtener datos relacionados con el mercado, comportamiento de la demanda y situación actual del sector. De igual manera, como fuentes secundarias se utilizarán búsquedas en libros digitales, publicaciones de revistas académicas, cifras de entidades del estado y miembros del sector de restaurantes, lo cual será la base que sustente la propuesta de valor del plan de negocio.

La encuesta, utilizada en el método cuantitativo, permite estudiar variables como el tipo de cliente potencial, la edad de este, el rango de gasto que dispone para adquirir servicios en un establecimiento, las preferencias para poder definir el menú a utilizar, las características que esperan encontrar dentro del negocio, el tiempo del que dispone para estar allí, las personas con las que va, la manera en que se motiva para visitar un restaurante (voz a voz, redes sociales, intuición etc.).

“La metodología cualitativa da cabida para realizar una observación directa y por medio de esta, se puede conocer mejor al consumidor e interactuar con los diferentes empleados y administradores de establecimientos presentes en la zona de chapinero (Avenida Chile)” (Bonilla-Castro, Rodríguez, 2005). “Esto permite conocer mejor la actividad de los restaurantes y determinar las preferencias de los consumidores, también la estacionalidad dentro de la semana y los productos y servicios más demandados” (Bonilla-Castro, Rodríguez, 2005). A su vez, al utilizar el método cuantitativo nos permitirá conocer el número de restaurantes con potencial competitivo para el negocio en la zona de chapinero y a nivel social; cabe aclarar que

para esta muestra y comparación se tendrá en cuenta los negocios que ofrezcan servicios o características similares.

De igual manera, después de haber definido el aspecto diferenciador del lugar, y la manera en que se va a establecer y cómo va a funcionar; se decide realizar una entrevista desde un método utilizado para grupos llamado “focus Group” establecido por Kendall y Merton en los años cuarenta. Esta será abordada para identificar el impacto que tendrá la marca de la empresa dentro de un mercado con características diferenciadoras, se darán a conocer las opciones de producto que se establecerán al menú, lo cual permitirá conocer el grado de aceptación por parte de los entrevistados con las recetas a degustar.

Para tener una visión integral de los componentes y actores principales del plan de negocio, se elaboró el modelo canvas donde se establecen los siguientes factores: los clientes a los que la empresa pretende llegar, la relación que se genera entre el restaurante y el cliente, los canales de distribución, el valor añadido o propuesta de valor que ofrece el restaurante, las actividades, los recursos y las asociaciones clave para el funcionamiento de la organización, los costos de producción y el método en que se recibirán los ingresos del restaurante.

Este **modelo canvas** es una herramienta para el análisis de ideas de negocios que se basa en describir de manera lógica la forma en que una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder A., 2004). Esta herramienta también le permitirá identificar a la empresa factores clave para su desarrollo desde unas perspectivas: **¿Qué? ¿Cómo?, ¿Cuánto? y ¿Quién?** Donde se pretende generar una evaluación del cliente al que se pretende llegar, las relaciones clave que se van a desarrollar dentro de la empresa, los canales de distribución, la propuesta de valor con la que se lograra la diferenciación en el mercado, los recursos, las actividades y las asociaciones clave, los ingresos y la forma en la que se pretende recibirlos y los costos que se generarán.

Dentro de esta herramienta se desarrollan los siguientes factores:

- **Segmento de clientes**

Para el éxito de la idea negocio aquí planteada es necesario segmentar de mayor a menor el mercado objetivo al que se pretende llegar; si bien es cierto que todos los seres humanos dentro de su fisionomía está el alimentarse no todos tienen los mismos gustos por las diferentes modalidades o diferente variedad de comida. Para ello, como se amplía en el capítulo de segmentación, se hizo un estudio en cuanto a la población de la ciudad de Bogotá apuntando

directamente a un nicho en específico catalogado dentro de los jóvenes ya sean locales o extranjeros debido a la zona donde se pretende adentrar el lugar.

El principal segmento de mercado al que se dirige la idea de negocio está denominado como millenials en un rango de edad de 18 a 35 años, que tengan un poder adquisitivo medio-alto sin importar su proveniencia que se encuentren en la ciudad de Bogotá y frecuenten la zona de influencia que se estudia en el segundo capítulo del presente documento.

- **Relaciones con clientes**

La relación con el cliente se dividirá en cuatro momentos. Un primer contacto por medio digital dando a conocer nuestros productos insignia, las festividades o eventos que el establecimiento realizará en fechas especiales y un llamado agradable para enganchar a cada posible cliente. Un contacto directo con el cliente donde se le da la bienvenida al lugar se atiende a las peticiones del cliente, se le da una mesa o un lugar para que disfrute de su experiencia y se da a conocer las posibles actividades lúdicas de las que puede participar en el lugar, en este momento de verdad se pretende dar algo así como un pequeño recorrido de identificación del espacio. Un tercer momento de autoservicio donde el cliente podrá ordenar todo aquello que desea en el área de caja o “frontdesk”, para luego recibir su orden en su mesa. Por último, habrá un servicio personalizado donde se pretende mantener un contacto con el cliente luego de su visita al establecimiento y donde se pretende recibir retroalimentaciones con respuestas personalizadas que harán única a la marca en el mercado.

- **Canales**

Los canales juegan un papel importante a la hora de la puesta en marcha del establecimiento por esa razón debe existir una inclusión de canales propios que a su vez serán soportados en canales de algún tercero. El poseer un canal directo ayudará a que los beneficios sean mayores, sin embargo, el costo de este es muy elevado. En cuanto a los canales con algún tercero como plataformas digitales dejarán un margen menor, pero aumenta el posicionamiento de la marca.

Por esta razón el establecimiento tendrá un canal físico el cual se desempeñará a través de las instalaciones del establecimiento, donde los clientes tendrán acceso a la experiencia y la degustación de los productos. Por otra parte, existirá un medio virtual como redes sociales y la página web propia que serán una herramienta de publicidad y también como una plataforma para garantizar la satisfacción del cliente.

- **Valor añadido**

Este es considerado el factor más importante a la hora de captar un número representativo de clientes. Por esta razón la oferta de valor está dirigida a ofrecer una experiencia por medio de los sentidos, a través de lo que el cliente puede probar gracias al menú dividido por regiones, que ofrecerá pequeños pasabocas de la cocina colombiana. Además, generar un espacio de conexión, entretenimiento, diversión e intercambio cultural. Por último, los clientes podrán conocer el origen de algunos de los productos gracias a una pequeña huerta que se establecerá para la producción de algunas especias.

El servicio del establecimiento relaciona la percepción experiencial que se pretende generar mediante los sentidos y la calidad del servicio, que será prestado por personas que tengan la capacidad y los conocimientos para atender a los requerimientos del cliente, así como contribuir al intercambio de información acerca de la cultura y de la historia detrás de cada preparación. La primera experiencia sensorial será a través del diseño y decoración del restaurante, pues será el primer punto de contacto físico del cliente con el negocio. Una vez dentro del establecimiento también el comensal podrá disfrutar de la música tradicional colombiana y tendrá a su disposición juegos propios del país. Finalmente, el cliente podrá explorar las diferentes cocinas regionales del país por medio del paladar.

- **Ingresos**

Los ingresos en principio se van a obtener por medio de una venta directa en cuanto a los productos alimenticios estudiados y preferidos por la demanda potencial, donde el cliente que llega al establecimiento podrá adquirir un producto final y un servicio personalizado realizando el pago de forma inmediata ya sea en efectivo o con algún medio electrónico como las tarjetas de crédito o débito. Para ello se hace un estudio, detallado en el capítulo financiero del presente documento, que permite conocer los productos que deberían ser vendidos los cuales son capaces de generar ingresos superiores a los costos de producción de estos obteniendo unos márgenes o beneficios positivos.

Además, con el transcurso de la operación la empresa irá adquiriendo nuevas fuentes de ingresos con la puesta en marcha de la huerta orgánica que, pese a que servirá para la producción, ayudará a recibir dinero por la venta de productos orgánicos que quieran llevar los comensales a sus casas. No obstante, también se pretende obtener un beneficio económico por

medio de eventos que se realizarán donde se cobrará un monto de dinero por consumo o por entrada al lugar, dependiendo de los invitados o la relevancia de alguna fecha importante.

- **Recursos clave**

El establecimiento contará **con recurso humano (personal capacitado)**, el cual estará compuesto por personal capacitado que trabajará dentro de las instalaciones en el área de producción realizando todo el proceso de preparación de alimentos, en el área de bebidas, en el área de venta donde se generará un vínculo con el cliente para poder dar a conocer los productos y generar un sentido de compra.

un **recurso físico**, que hace referencia a todos los activos (maquinaria y equipo) necesarios para la operación, para esto se hace un análisis de aquellos elementos indispensables para que cada proceso dentro del restaurante se lleve a cabo; por esta razón se hace un estudio financiero (CAPEX) revelando todos esos activos necesarios.

un **recurso intelectual**, debido al requerimiento de conocimientos de las preparaciones por el chef principal del lugar. Para esto es importante que los dos únicos socios del establecimiento gracias al estudio cultural den a conocer todas las recetas que se llevarán a cabo en cuanto a la riqueza de cada región que fue evaluada para la elaboración del menú.

un **recurso económico**, donde se pretende evaluar los recursos monetarios que se necesitan para la operación. Determinando el monto de la inversión necesaria para la puesta en marcha del establecimiento lo cual ayudará para encontrar las fuentes de financiación necesarias.

- **Actividades clave:**

- La primera actividad clave es la producción y transformación de los productos para posteriormente obtener un producto final que otorgue valor al cliente.
- La venta de los productos también será una actividad clave debido a que esta está conformada por los procesos de marketing y publicidad que se llevarán a cabo a través de herramientas virtuales.
- El mantenimiento de una huerta propia que proporcionará alimentos orgánicos para la preparación de los productos.

- La gestión eficaz en generación de contenido llamativo en plataformas o redes digitales que permita dar a conocer el establecimiento y las diferentes actividades o eventos especiales.

- **Asociaciones clave**

En cuanto a las asociaciones principales que llevará a cabo la marca como establecimiento gastronómico, surge una pregunta muy importante ¿con qué alianzas se va a trabajar que lleve al éxito de la organización?, es importante debido a que entre más vínculos se realicen con proveedor clave mejores resultados obtendrá el negocio. Para ello la principal asociación clave son los proveedores, debido a que los productos deben ser de la mejor calidad, es necesario aliarse con un proveedor que otorgue valor no solo en la calidad de los alimentos sino también beneficios en la parte logística de abastecimiento.

Por esta razón se pretende trabajar de forma articulada, mediante un sistema de economía compartida con algunos campesinos de las zonas aledañas a la capital del país, los cuales poseen los terrenos idóneos para cultivos de calidad; estos cultivos estarán destinados a la producción orgánica exclusiva para la elaboración del menú del restaurante que no pueden ser generados y mantenidos en la huerta orgánica contemplada dentro de las instalaciones del lugar.

Además, es importante generar un vínculo económico con buenos niveles crediticios con entidades bancarias las cuales ayuden en un porcentaje específico con un préstamo necesario para completar el monto de la inversión para la puesta en marcha de la idea de negocio aquí planteada.

- **Costos**

Los costos en los que incurrirá el negocio se dividen en salarios del personal requerido // arriendo del espacio. // menaje, cubertería y cristalería // ambientación de espacios// equipos de producción// gastos de promoción y marketing// diseño de interiores.

Para establecer este negocio es importante realizar un estudio mediante la estructura de costos donde permita conocer la producción que debe tener el restaurante en cuanto a los productos que estarán a la venta y el precio óptimo con el cual se obtendrá un margen positivo el cual permita cubrir los costos nombrados anteriormente. Para ello como se desarrollará más específico en el apartado financiero del presente documento, es importante adentrarse en el estudio de aceptación del menú por parte de los consumidores potenciales, manejo de recetas

estándar, desarrollo de la capacidad instalada en el restaurante y el tiempo de consumo que nos llevará a determinar el monto que se alcanzará en ventas año a año que permita la rentabilidad luego de cubrir costos y gastos.

### ➤ **Resultados esperados**

Se pretende que la propuesta de plan de negocios planteada en este documento sea financieramente viable y genere valor tanto a los clientes como a los posibles inversores. Esta viabilidad y evaluación financiera va ligada con lograr un reconocimiento de la gastronomía tradicional colombiana por medio de las preparaciones transmitiendo conocimiento sobre las recetas y la historia de las regiones detrás de estas.

Adicionalmente se busca establecer un restaurante innovador con una oferta de valor única y experiencial mediante los sentidos que serán fuente de reconocimiento en el establecimiento por parte de los comensales. Por otro lado, la idea de negocio está relacionada con un consumo saludable y con la garantía de la calidad y trazabilidad de los productos por medio de la implementación de alternativas orgánicas como el mantenimiento de una huerta propia y la selección de proveedores sin intermediarios. Cabe resaltar que esta propuesta responde a una serie de necesidades del mercado objetivo catalogado como millennials que busque conocer sobre los orígenes de lo que consume.

El resultado final que se espera alcanzar consiste en la aceptación por parte de los inversores que estén interesados en la idea de valor que aquí se genera, este interés será generado por la idea poco convencional que se plantea y el poco grado de comparación que existe con ideas similares en la ciudad de Bogotá; no obstante poder dar a conocer una nueva perspectiva con respecto a la cocina tradicional de Colombia que se encuentra muy perdida por parte de las personas que viven en el territorio y por parte de aquellos que visitan el país.

## ➤ I Marcos de referencia

### 1.2 Marco teórico

Para la realización de la presente investigación donde se pretende abordar la creación de un plan de negocio, se hizo énfasis en los antecedentes que han dado lugar a propuestas de valor innovadores, como la que se pretende generar en el presente documento; de igual manera describir algunas de las teorías de administración necesarias para el entendimiento de los procesos productivos que se llevan dentro de la empresa. No obstante, se pretende incursionar en teorías de innovación y de creación de negocio para reforzar todos los métodos y procesos necesarios para la creación de un establecimiento gastronómico.

- **Antecedentes**

La gastronomía en un país o en un territorio, está representada en los saberes, conocimientos, tradiciones, técnicas y materia prima única de cada lugar donde es producida. Esta materia prima puede entenderse como la oportunidad comparativa extraída de los recursos alimenticios propios; que, a su vez, se caracterizan por tener un método específico de preparación. Es así como la cocina tradicional de cada territorio logra ser valorada en el mercado gastronómico y dentro del mismo territorio, logrando captar un mercado exclusivo que busca una conexión con esa comida local y esos ingredientes especiales de cada lugar.

No obstante, revistas que hacen referencia al sector gastronómico como la revista *Diners*; habla de aquellos aspectos que son tendencia como la denominada “slow food o cómo volver a los orígenes” que pretende aportar reconocimiento a la comida de cada región de origen donde se pretende “una culinaria sin afán, hecha con el corazón y conciencia, normalmente con productos locales y en lo posible orgánicos que le dan un extra a la experiencia desde la misma preparación” (*Revista Diners*, 2019, párr. 9).

Un ejemplo de una de las gastronomías más representativas en el mundo es la comida mexicana; la comida mexicana tuvo la posibilidad de ser declarada patrimonio cultural inmaterial de la humanidad en 2010. Según la UNESCO “la cocina tradicional mejicana es un modelo cultural completo que comprende actividades agrarias, prácticas, rituales, conocimientos prácticos antiguos, técnicas culinarias y costumbres y modos de comportamiento comunitarios ancestrales” (s.f.). “Esto ha llegado a ser posible gracias a la participación de la

colectividad en toda la cadena alimentaria tradicional: desde la siembra y recogida de las cosechas hasta la preparación culinaria y degustación de los manjares” (UNESCO, s.f.).

“En el Estado de Michoacán y en todo México se pueden encontrar agrupaciones de cocineras y de otras personas practicantes de las tradiciones culinarias que se dedican a la mejora de los cultivos y de la cocina tradicional” (UNESCO, s.f.). “Sus conocimientos y técnicas son una expresión de la identidad comunitaria y permiten fortalecer los vínculos sociales y consolidar el sentimiento de identidad a nivel nacional, regional y local” (UNESCO, s.f.).

De otro lado, encontramos la gastronomía peruana como un gran referente del sector y un ejemplo de la apropiación de la cultura gastronómica de un país o como lo menciona Matta en su artículo república gastronómica y país de cocineros, “La particularidad del Perú consiste en presentarse ante el mundo como un “país de cocineros” (2014). Asimismo, se resalta la importancia de la cocina como un factor transversal en todos los escenarios sociales del Perú, la economía y la política son ejemplos de ello (Matta, 2014).

“En efecto, grandes sectores de la población están hoy convencidos de la pertinencia de iniciativas de índole pública y privada alrededor de la culinaria, como fomentar la apertura de restaurantes peruanos en el extranjero, modernizar ciertos tipos de producción agrícola para que puedan competir en el mercado, valorizar tradiciones culinarias andinas y amazónicas con fines turísticos o lograr el reconocimiento de la cocina peruana como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad por la Unesco” (Matta, 2014).

Como se mencionan los casos anteriores de éxito en cada país en cuanto a la identificación por sus recetas y técnicas propias, la siguiente teoría de innovación dada por Drucker asocia lo importante de este concepto “innovación” con estos casos en particular. Cada uno de estos países como México y Perú ha sabido reinventarse e innovar para poder apropiarse de sus propios conceptos y tradiciones.

- **Teorías administrativas**

Para efectos de la investigación, se pretende abordar la problemática desde un punto de vista administrativo, entendiendo la influencia de la **innovación** especialmente en los procesos

relacionados con la propuesta de valor, diseño de productos y eficiencia en el uso de recursos. Teniendo en cuenta lo anterior se ha decidido recurrir a Peter Drucker, uno de los autores que incursionó en el campo de la innovación mediante el libro “la innovación y el empresariado innovador”.

Para un plan de negocio como el que se describe en este documento, se debe conectar esta idea de negocio diferenciadora en un campo como el gastronómico desde un punto de vista comercial y; **la innovación** como esa “herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente” (Drucker, 1985, p. 32). Una posibilidad al que todos tienen entrada, ya que se presentan cambios capaces de ser solucionados mediante nuevas ideas. Como menciona Drucker “Los empresarios innovadores deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones exitosas, y deben conocer y aplicar los principios de la innovación” (p. 32). Es ahí cuando se logra establecer un vínculo entre esas teorías de la innovación actuando como un medio y los factores diferenciadores ligados a la generación de valor a través de la experiencia sensorial y el consumo saludable.

Sin embargo para entender un poco más ese vínculo que se produce entre esos dos aspectos relevantes es necesario contemplar y comprender algunos términos importantes desarrollados por el autor en cuestión “Peter Drucker” quien en primera medida establece una diferencia entre dos conceptos refiriéndose al economista francés J.B. Say (1800); separando al “empresario innovador” o “entrepreneur” “(persona o grupo que inicia una pequeña empresa)” (1985, p.33) y; el “empresariado innovador” o “entrepreneurship” que se entiende como todo aquel conglomerado de empresas innovadoras (Drucker, 1985, p.33). No obstante, esta idea de negocio se entenderá entonces como aquel miembro de ese conglomerado o “empresariado innovador” el cual “se basa en una teoría económica y social” (Drucker, 1985, p.33). Según Peter Drucker “La teoría contempla el cambio como algo normal y saludable. Y considera que la tarea más importante de la sociedad y especialmente de la economía, es hacer algo diferente” (1985, p.40).

Dicho sistema de innovación ha encontrado también la importancia de ser estudiado dentro del modelo económico clásico y la economía tradicional. Como lo menciona Drucker la innovación no fue compatible con estas ramas ya que “la economía clásica optimiza lo que ya

existe” (1985, p.41), es decir se encarga de lograr el máximo provecho de los recursos ya existentes. Es desde este punto en que la innovación se entiende como “las fuerzas externas” como lo postulo Jhon Maynard “como el desequilibrio dinámico producido por el empresario innovador y no el equilibrio y la optimización como norma sana de la economía y como la realidad de la teoría económica” (Drucker, 1985, p.41). Sin embargo, esto no define una limitación para el “empresariado innovador” ya que los recursos económicos para todas las actividades realizadas por la sociedad son los mismos: uno de estos recursos se denominan capital, y este conglomerado de empresas innovadoras tienen acceso de la misma manera visto desde ámbitos diferentes: social, tecnológico o económico.

Para que exista un empresariado como se definió anteriormente debe haber un empresario definido por Drucker como “El empresario innovador que ve el cambio como norma saludable, busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad” (p. 42). Por consiguiente, este empresario se encarga entonces de enderezar algunos riesgos que se corren dentro de un empresariado, mediante el cambio de niveles de productividad y rendimiento bajos a un nivel mayor; puede que se presente un nivel moderado, pero será un mejor contexto a los riesgos evaluados, es aquí cuando “la innovación es bastante menos arriesgada que la optimización de recursos” (Drucker, 1985, p.42).

Pese a que se desenvuelva algunos riesgos el “empresario innovador” debe contemplar un concepto importante denominado por Drucker como la innovación con objetivos. La innovación “es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza” (1985. p.45). “La innovación crea un recurso, no existe una cosa hasta que una persona encuentra la aplicación de algo natural y entonces la dota de valor económico” (Drucker, 1985, p.45). Un ejemplo de esto dado por Drucker y que se adentra en el modelo de negocio aquí planteado es “la gerencia de empresa, que es el “conocimiento útil” que capacita al hombre para hacer productivas a personas de distinta capacidad y conocimiento trabajando juntas en una organización, es una innovación de este siglo (1985, p. 46).

Así como el ejemplo dado en cuanto a la gerencia dentro del ámbito empresarial, existen muchos más que se representan como acciones de innovación en campos como la educación, la medicina incluso hasta en el desarrollo interno de los países en su lucha por mantener vigente sus culturas y procesos.

**“Innovación es un término de carácter económico o social más que técnico. Puede definirse del modo en que Say definió el empresariado innovador como el cambio en el rendimiento de los recursos; o como un economista moderno lo haría, podría definirse en función de la demanda más bien que en función de la oferta, es decir cambiando el valor y la satisfacción obtenida por el consumidor (Drucker, 1985, p.48).**

“Los empresarios triunfadores no se conforman con mejorar lo que ya existe. Trata de crear valores y satisfacciones nuevos y diferentes; tratan de convertir un “material” en un “recurso”, o de combinar recursos existentes de manera nueva y más productiva” (Drucker, 1985, p.50). En el ámbito empresarial siempre existirá el cambio el cual actúa como oportunidad a los nuevos enfoques y diferentes momentos para el aprovechamiento. Por esta razón como lo menciona Drucker “la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica” (1985, p.50).

“Por eso la disciplina de la innovación (la base del conocimiento del empresariado innovador) es una disciplina de diagnóstico; es el examen sistemático de las áreas de cambio que podían ofrecer oportunidades al empresario” (Drucker, 1985, p.50). Por esta razón la “innovación sistemática” es la exploración de siete áreas que buscan la oportunidad para innovar; estas siete áreas se dividen en dos grandes conjuntos. El primero es a nivel interno (empresa, institución, industria o sector) que funcionan como indicadores de confiabilidad, estos son según Peter Drucker:

- “Lo inesperado: el éxito inesperado, el fracaso inesperado, la sorpresa (1985, p.50).
- “Lo incongruente: entre la realidad como es y lo que se supuso “debía de ser”” (1985, p.50).
- “La innovación que se basa en la necesidad de un proceso” (1985, p.50).
- “El “desmoronamiento”: el cambio súbito en la estructura de la industria o del mercado que toma desprevenido” (1985, p.50).

El segundo componente de campos de oportunidades para innovar se presenta a nivel externo de la industria o empresa, que según Drucker consta de tres áreas:

- “cambio en la población” (1985, p.51).
- “Cambios en la percepción, modalidad y significado” (1985, p.51).
- “Nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos” (1985, p.51).

Para Drucker es importante que cada área requiere de un análisis diferente pues cada una posee características propias, ningún área es más importante o productiva que otra; y las innovaciones que hayan surgido de ese análisis muestran resultados, positivos o negativos, en un plazo muy corto, importante para que exista un proceso de innovación.

### 1.3 Marco contextual

Teniendo en cuenta las características que el establecimiento tendrá tales como la innovación, diseño sencillo y acogedor donde prima la cultura y la tradición colombiana no solo en los platos sino en el ambiente, se hace uso de un contexto con el fin de plasmar la realidad del sector, expectativas y aquellos aspectos que pueden influir en la creación de este negocio. Tales aspectos son en primer lugar, todo aquello relacionado con la cultura y la tradición, pues de allí parte la propuesta de valor del establecimiento. El segundo aspecto que es importante destacar es la situación actual del mercado lo que permitirá un escenario más claro de las expectativas del sector y su crecimiento.

Para efectos de investigación y delimitación del proyecto se hablará de cifras a nivel nacional del sector de restaurantes, pues se pretende que en un inicio se desarrollen estos establecimientos dentro del territorio nacional, específicamente en la capital del país.

- **Cultura y tradición**

Al ver la importancia del sector de restaurantes, el gobierno ha presentado en los últimos años un gran interés en dicho sector debido al impacto económico y social que ha sido generado por este en los últimos años. Es por esto por lo que la idea de negocio con una propuesta de valor diferente podría llegar a convertirse en un factor importante en el sector competitivo de los restaurantes de comida tradicional colombiana.

Al existir un interés por potenciar el sector de la restauración en el país, algunas instituciones como el Ministerio de cultura han empleado diferentes estrategias que buscan impulsar y mejorar a la industria en cuanto a factores culturales, económicos y políticos; una de estas, es la publicación de la “*Política para el conocimiento, la salvaguardia y el fomento de la*

*alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia*, que busca recuperar y proteger la cultura gastronómica del país que se ha transmitido de generación en generación durante siglos”, con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Ministerio de Cultura, 2012).

No solo las instituciones administrativas del Estado han trabajado para establecer aquellos aspectos que se deben tener en cuenta para consolidar un producto gastronómico integral y de valor en Colombia. Algunos personajes con reconocimiento en el sector han dado conceptos que permiten tener un acercamiento al producto ideal que logre tener un reconocimiento por las culturas culinarias de las diferentes regiones.

Uno de estos importantes actores es la chef Diana Ocampo en su texto *El rescate de la cocina colombiana*, afirma que, al potenciar la cocina colombiana, se busca generar en la población un amor por lo propio, por la historia gastronómica que caracteriza al país debido a su diversidad en ingredientes y riqueza cultural (s.f.). Al resaltar la gastronomía de Colombia, se puede construir un producto turístico sólido que según Ocampo puede competir en cuanto a historia acompañado de “una serie de conocimientos que se mueven alrededor de las cocinas tradicionales, desde la forma como se cultivan los ingredientes, cómo se escogen, hasta la elaboración de utensilios como ollas de barro, cucharas o vasijas”.

En concordancia con lo anterior, Leonor Espinosa una de las mejores chefs del país asegura que "Si nuestra cocina continúa consolidándose, habría un incremento considerable en el turismo gastronómico" (s.f., párr. 9). Para ello es necesario la inclusión de personas especializadas capaces de generar sentido de pertenencia de cada uno de los platos de las regiones del país. También se necesita "hacerle más difusión a los platos tradicionales que se rescataron y que no solo se queden en los libros, que lleguen a los restaurantes y que salgan de sus regiones" (Ocampo, s.f., párr.10).

“No obstante, la experiencia universal de la cocina siempre se concreta en un espacio particular, por lo que la localidad, y en algunos casos una unidad territorial mayor, la región, se convierte en el espacio propio de una experiencia culinaria definida, reconocible y única. Por ello, no es la nación la célula básica que define un tipo particular de cocina, sino la región, o incluso la localidad. De allí que para entender la cocina nacional de un país como Colombia deba hacerse

una inmersión en las distintas cocinas regionales, cuya suma nos entregará una imagen más fidedigna de un rasgo definitorio de nuestra constitución como nación” (MinCultura, s.f., p. 7, 8).

Por eso mismo “no podemos hablar de una cocina tradicional colombiana, sino de varias, tantas como regiones culturales existen en el país, pues cada una tiene sus propios ingredientes, se basa en experiencias y tradiciones específicas, recurre a modos propios de cocinar y responde a propósitos de consumo que se corresponden con la biodiversidad del país y con la identidad histórica de cada región” (MinCultura, s.f., p. 7, 8).

Es allí donde la gastronomía del país toma gran importancia; al no existir una identidad nacional única, las técnicas culinarias se dividen según la división política colombiana. Donde cada región o departamento posee sus propias técnicas y tradiciones las cuales son determinadas según las facilidades, recetas y contexto tanto histórico como los distintos ingredientes que se generan según su ubicación y factores naturales que afectan a cada zona del país. Sin embargo, el país presenta un problema frente a las diferentes preparaciones existentes, dicha problemática radica en la falta de identidad, ya que muchas de las preparaciones y recetas que están escritas se han tomado de bases europeas.

- **Mercado**

Según Crowe Horwath, “El sector de restaurantes, catering y bares ha venido presentando un crecimiento positivo en los últimos años, asimismo la economía colombiana pasó de crecer el 4,4% en 2014, a crecer tan sólo al 3,1% en 2015 y a tener una expectativa de crecimiento del 2,4% en 2016; Sin embargo, el sector se mantiene al alza” (Crowe Horwath, s.f., pág. 2). En contraste con lo anterior, “Según la última Muestra Mensual de Servicios presentada por el DANE, en el primer trimestre de 2016 el sector de restaurantes, catering y bares creció un 8,2%” (Crowe Horwath, s.f., pág. 2); lo que permite identificar que este sector posee factores que le permiten potenciarse dentro de la economía del país y tener un comportamiento eficiente al crecer más de tres veces el valor de crecimiento de la economía en general del país.

Según la información publicada en algunas bases de datos como EMIS (European Mathematical Information Service) y SIREM (superintendencia de sociedades) para los periodos del 2015 a 2017, donde se muestra la información de las operaciones en las empresas

por los distintos sectores de la economía; se puede observar cómo el sector de la restauración, que actúa como un sector económico, se distribuye en todo el territorio y se concentra en determinadas áreas (Ver Tabla 1). En esta se puede observar los principales grupos económicos como IRCC limitada industria de restaurantes casuales LTDA, la cual tiene una participación del 11.7% del total de los ingresos operacionales de la industria; Crepes & Waffles S.A., con una participación del 10%; Frisby S.A, actuando con un 9.8%; Compañía comercial e industrial La sabana avesco S.A.S, con un 6.1% e Inmaculada Guadalupe y amigos en CIA S.A (grupo económico de Andrés carne de res), con una participación del total de los ingresos del 4.7%.

De igual manera, EMIS en la categoría de “servicios de preparación de alimentos y bebidas” posee 722 empresas registradas en el país; las cuales para el año 2017 presentaron unas ventas totales de \$9’009.098 millones de pesos representando un crecimiento del 21,7% respecto a las ventas del año 2015 (EMIS, 2018). Asimismo, la creación de empresas pasó de ser en el año 2016 de 1149 a 1331 en el año 2018; lo que genera un aumento en la ocupación de personal y al sector nacional. En la figura 2, se puede evidenciar de manera gráfica el constante crecimiento del sector en el país.

Si bien es importante tener en cuenta el crecimiento y desempeño a nivel empresarial del sector, las tendencias de consumo son un factor determinante para establecer el comportamiento actual de la demanda. Actualmente, los mercados se destacan por tener patrones de consumo o llamados de otra forma tendencias; el sector de la restauración al ofrecer un producto mixto, es decir, físicamente el plato y el valor agregado del servicio sigue tendencias de consumo relacionadas con el estilo de vida de los clientes.

Una de estas tendencias según el Blog El tenedor a Tripadvisor company, existe una tendencia ligada a lo saludable denominada “Fresh Forage Feasting”, que hace referencia a “ofrecer a los clientes productos frescos, de origen ecológico, no procesados y locales, servidos en el plato sin florituras, para poder consumirlos de la manera más natural posible (2019, párr. 3).

Después de haber expuesto algunos elementos de la situación actual y el desarrollo del sector, se puede evidenciar que, dentro de la estructura general, está distribuida más representativamente en un número limitado de empresas catalogadas como las más sólidas en cuanto a su economía y sus ingresos, esto evidencia la concentración desigual lo que dificulta la

entrada en un mercado gastronómico teniendo en cuenta la concentración de los ingresos del mercado en unos territorios reducidos.

#### 1.4 Marco conceptual

Para lograr una mayor interpretación y un mejor entendimiento por parte del lector, es necesario desarrollar la definición de conceptos importantes para la realización de este proyecto de grado. Para ello se mostrarán las palabras claves mediante un subrayado en negrita para su mejor comprensión en el texto.

La **gastronomía** es una ciencia interdisciplinaria, que vincula el arte, la biología, las ciencias sociales y exactas alrededor de la alimentación del hombre; esta se encuentra inmersa en todos los niveles de la sociedad y por lo tanto rige nuestra vida (Gutiérrez, 2012). Esta depende de la biología para conocer donde se encuentra disponible un vegetal, fruta o animal; la química y física para conocer su composición, calidad, y valor nutricional; de la cocina ya que es el lugar donde se desarrolla el arte de la transformación de un simple alimento a un plato único; de la política para regular su consumo y de la economía para su comercio, etc. (Gutiérrez, 2012). La gastronomía es todo lo que envuelve la acción de comer, desde adquirir los productos o alimentos para preparar algo, hasta el ritual existente para consumir el platillo final, dicha acción está encaminada al placer que a suplir la necesidad de alimentarse (Gutiérrez, 2012).

Estos alimentos se encuentran inmersos en el sector de alimentos y bebidas que enfatiza en todo **establecimiento** que oferta productos y servicios gastronómicos con el fin de cubrir las necesidades gastronómicas y culinarias del mercado según las diversas tendencias que se van destacando con el pasar del tiempo, por lo tanto, forman parte de las actividades turísticas de una zona geográfica (Gomes, De Azevedo Barbosa y Gomes de Souza, 2013); se destaca por ser el sector más grande dentro del sistema turístico (Boullón, 2003; Melgar, 2013), el cual genera fuertes ingresos a nivel local y regional como parte de la gestión de servicios (Gallegos, 2002; Feijóo et al., 2009). Aquí, el comportamiento de la oferta responde a la evolución de la demanda y es estimulado por un constante cambio de comportamiento por parte del consumidor y de sus costumbres gastronómicas (López, 2003; Rivas e Ildefonso, 2013), las cuales dependerán del espacio geográfico donde se desenvuelvan. Entre los principales

establecimientos que se pueden destacar se encuentran restaurantes, fuentes de soda, bares, cafeterías, heladerías, panaderías y pastelerías.

Para que exista éxito en estos establecimientos es importante contar con las **técnicas culinarias** necesarias, las cuales se entienden como el arte de guisar o preparar alimentos y que se encuentra relacionado con la cocina en general (Fernández, 1988, p. 110). La culinaria hace parte de un proceso histórico que representa cualidades geográficas, tradiciones y costumbres de una comunidad; por tal razón, las técnicas especiales para la preparación de un plato son producto de conocer acerca del origen, evolución, historias y leyendas en la preparación y guisado de platos que representa la identidad de las comunidades (Culinaria, s.f., párr.1). Cada sistema culinario, como sus recetas, platos y formas de consumo, remite a una tradición y a un universo simbólico en particular, con comportamientos, prescripciones y prohibiciones culinarias particulares (Ministerio de Cultura, 2017, p.40).

La **cocina tradicional** se refiere a todos esos alimentos, preparaciones, platos y técnicas de cocción que se utilizan actualmente pero que fueron adaptadas de generaciones anteriores y que aún permanecen vigentes como medio de expresión y de revitalización y conservación de la cultura en la cocina (Meléndez, 2009). Como referente de esto, se establece que las personas consumen normalmente los productos que culturalmente se aceptan y se permiten dentro de su alimentación diaria, preparándose, condimentándolos, mezclándolos y readaptando los utilizando elementos comunes a los aprendidos dentro de un contexto familiar que trasciende a la tradición de los conocimientos aprendidos y enseñados en la cocina (Jáuregui 2002, citado en Meléndez, 2009). Adicionalmente, esta cocina tradicional no solo es un elemento de carácter cultural que trasciende entre generaciones, sino que también es un elemento de interrelación en contextos territoriales y sociales, en donde se manifiestan elementos comunes asociados a saberes populares en donde se refleja el sentido de las personas por la preservación y conservación de su identidad (Meléndez, 2009). Esto a través de preparaciones que, a pesar de adaptarse, aún se llevan a cabo con elementos básicos propios de la tradición (Meléndez, 2009).

Esa cultura nombrada anteriormente, denominada **cultura gastronómica** de un país refleja la identidad del pueblo la cual está estrechamente ligada a sus tradiciones culinarias y alimenticias, por lo que no pertenece a un solo individuo, sino que es el legado y memoria de una comunidad (Ministerio de Cultura, 2012). Esta memoria colectiva, se recrea de forma

continúa a través de la experiencia y de la transmisión oral, la cual no solo se ha nutrido de los saberes y prácticas ancestrales, sino que también se ha actualizado por diferentes técnicas utilizadas en las nuevas generaciones; volviéndose así, un “medio de expresión de la creatividad y del ingenio de las comunidades y de las personas” (Ministerio de Cultura, 2012).

Luego de la apropiación cultural por la gastronomía de un país aparece una estrecha relación entre mostrar esas técnicas de la comida local mediante el turismo. El turismo como lo define la Organización Mundial del Turismo (OMT) “es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales” (s.f., párr. 1); donde los visitantes que realizan la actividad turística realizan un intercambio cultural en el destino que visitan, una de esas maneras de intercambio es, a través de la gastronomía que según la Organización Mundial de turismo, es un componente esencial de la historia, la tradición y la identidad, se ha convertido también en un motivo importante para visitar un destino.

Según el segundo informe mundial de la OMT sobre **turismo gastronómico**, este segmento turístico ofrece un enorme potencial para estimular las economías locales, regionales y nacionales y promover la sostenibilidad y la inclusión (2017, párr. 1). De igual manera, el turismo gastronómico es un segmento cada vez más desarrollado y sofisticado, el turismo gastronómico se ha convertido en una de las motivaciones principales de los viajeros para visitar un destino, su relación con la identidad y la cultura local, así como con otros intangibles del sector, como el arte, la naturaleza o la historia, lo convierten en una de las áreas más consolidadas del turismo (OMT, 2017, párr. 2).

Todo esto se ve relacionado con la **innovación** Según el departamento administrativos de ciencia, tecnología e innovación, Colciencias, la innovación es la introducción al uso de un bien, servicio o proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (Colciencias, 2016). Asimismo, afirma que para que haya innovación hace falta, como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa (Colciencias, 2016).

## 2 análisis del mercado

Para el desarrollo de este capítulo y teniendo en cuenta la metodología de este proyecto (método canva) hablaremos de 3 componentes muy importante a la hora de indagar y analizar el mercado en el cual la idea de negocio se pretende desarrollar. Asimismo, se hará uso del estudio de las 5 fuerzas de Porter con el fin de complementar el estudio y análisis del entorno de mercado para la creación de un restaurante no convencional.

En primer lugar, desde la perspectiva de los **canales** se abordará los temas generales del sector de alimentos y bebidas al igual que un análisis desde la perspectiva a nivel interno de la organización. Este análisis aborda factores clave como la determinación de la actividad económica que realizará la empresa; el análisis general del entorno, donde se aborda las principales empresas del sector y la distribución geográfica de dichas empresas; el análisis de las zonas más apropiadas para la puesta en marcha del negocio y las características del barrio chapinero (Av. Calle 72).

En segundo lugar, el siguiente factor clave es el **segmento de mercado** el cual se analizará a través de las características de los consumidores potenciales gracias al estudio que permitió identificar el perfil de la demanda, sus preferencias, frecuencia y motivación de consumo, la cuantificación de esta demanda y el consumo promedio aproximado. Por último, se hará énfasis en el **valor añadido** mediante la definición de la propuesta de valor que el negocio ofrecerá al mercado potencial, en ella se especificará cada uno de los puntos que pretenden generar una experiencia única en los comensales.

### 2.1 Identificación actividad económica de la idea de negocio

Dentro de la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas o código CIIU, la naturaleza del negocio está clasificada con el código 5611 que hace referencia al “Expendio a la mesa de comidas preparadas” que según el DANE incluye “La preparación y el expendio de alimentos a la carta y/o menú del día (comidas completas principalmente) para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa. Pueden o no prestar servicio a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo” (DANE, 2012, P. 360).

No obstante, para la investigación y estudio de mercado se hizo bajo este código contemplado por el DANE, con el fin de conocer con mayor precisión la competencia incluida dentro de esta actividad comercial.

De igual manera el presente documento hace referencia a aquellas actividades que no están contempladas y catalogadas dentro del código CIIU 5611, estas corresponden a:

- Los restaurantes que forman parte integral de las unidades que prestan el servicio de alojamiento. Se incluyen en la clase correspondiente de la división 55, «Alojamiento» (DANE, 2012, P. 360).
- La elaboración de comidas y platos preparados, enlatados o congelados. Se incluye en la clase 1084, «Elaboración de comidas y platos preparados» (DANE, 2012, P. 360).
- El comercio al por menor de productos crudos de la pesca (pescaderías). Se incluye en la clase 4723, «Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados» (DANE, 2012, P. 360).

## 2.2 Análisis del entorno

El sector abordado, el de los establecimientos gastronómicos “restaurantes”, se encuentra muy saturado por la oferta presente. De igual manera esta competencia está asociada a la actividad comercial descrita anteriormente lo cual es el punto de comparación con la empresa en estudio en el presente documento.

Para este análisis se tomó como referencia los estados financieros compartidos por SIREM- SuperSociedades, donde se hizo una clasificación de las principales 12 empresas del sector que aproximadamente generan el 65% de los ingresos:

**Tabla 1.** Principales empresas del sector código CIIU 5611 según estados financieros del SIREM- SuperSociedades.

NIT	RAZON SOCIAL	CIUDAD	DEPARTA	DIRECCIO	CIU	SECTOR	41 INGRESOS (+) %
860533413	I.R.C.C. LIMITADA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTD.	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	AK 45 232 35	15611	ACTIVIDADE:	314.085.840 11,7%
860076919	CREPES Y WAFFLES S.A	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	CR 20 164 A C	15611	ACTIVIDADE:	268.822.625 10,0%
891408584	FRISBY S.A.	DOS QUEBRAS	RISARALDA	CRA 17 NO 1	15611	ACTIVIDADE:	265.186.454 9,8%
860025461	COMPAÑIA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S A	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	CL 24F N 94 5	15611	ACTIVIDADE:	164.168.065 6,1%
860350253	INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA S.A.	CHIA	CUNDINAMA	CL 3 11A 56	15611	ACTIVIDADE:	126.768.345 4,7%
830103515	GRUPO C B C S A	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	CL 19 66-30	15611	ACTIVIDADE:	89.669.473 3,3%
830019769	INVERSIONES VESUBIO COLOMBIA SAS EN LIQUIDACION	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	CARRERA 13	15611	ACTIVIDADE:	75.609.087 2,8%
830047537	LAO KAO S.A.	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	AK 45 123 33	15611	ACTIVIDADE:	67.471.265 2,5%
900407432	L&C SAS	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	AK 45 232 35	15611	ACTIVIDADE:	57.251.771 2,1%
800180330	COMPAÑIA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.	MEDELLIN	ANTIOQUIA	CR 43A 25A 8	15611	ACTIVIDADE:	54.990.139 2,0%
800095036	DLK S.A.S	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	CRA 14 86A 4	15611	ACTIVIDADE:	52.388.611 1,9%
900439301	INVERSIONES INT COLOMBIA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIF	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	CALLE 163 18	15611	ACTIVIDADE:	51.990.151 1,9%
830094751	BOGOTA BEER COMPANY S.A.S	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	AV CRA 24 8	15611	ACTIVIDADE:	45.081.931 1,7%
830081427	TAKAMI S A	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	CL 98A 60 53	15611	ACTIVIDADE:	42.825.800 1,6%
900346046	INVERJENOS S.A.S	BOGOTA D.C	BOGOTA D.C	CALLE 98 15 1	15611	ACTIVIDADE:	39.472.374 1,5%
811034562	LA RECETA Y CIA S.A.S	MEDELLIN	ANTIOQUIA	CARRERA 431	15611	ACTIVIDADE:	38.576.601 1,4%

Tabla 1, Fuente: Elaboración propia.

Las empresas del sector clasificadas con el mismo código de actividad económica (5611), correspondiente a los restaurantes se encuentran distribuidos geográficamente por departamentos como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 2. Distribución geográfica de las empresas del sector por departamento.

Suma de %	Total
DEPARTAMENTO	Total
ANTIOQUIA	5%
ATLANTICO	1%
BOGOTA D.C.	71%
BOLIVAR	2%
CORDOBA	0%
CUNDINAMARCA	5%
HUILA	0%
NARINO	1%
NORTE DE SANTANDER	0%
RISARALDA	10%
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	0%
SANTANDER	1%
VALLE	4%
Total general	100%

Tabla 2, fuente: Elaboración propia con base en datos de SIREM.

No obstante, como lo muestra la tabla anterior se puede observar que la mayor concentración de establecimientos gastronómicos se encuentra distribuido principalmente en cinco puntos importantes: Bogotá D.C, siendo este el departamento con mayor concentración (71%); Risaralda (10%) siendo el segundo más importante; Antioquia y Cundinamarca con

(5%) respectivamente; y el valle (4%) (ver tabla 2 y figura 1). Esto evidencia el alto grado de concentración en la ciudad de Bogotá, lo que hace mayor el nivel de competitividad para un restaurante que se prepara para entrar en un nuevo mercado.

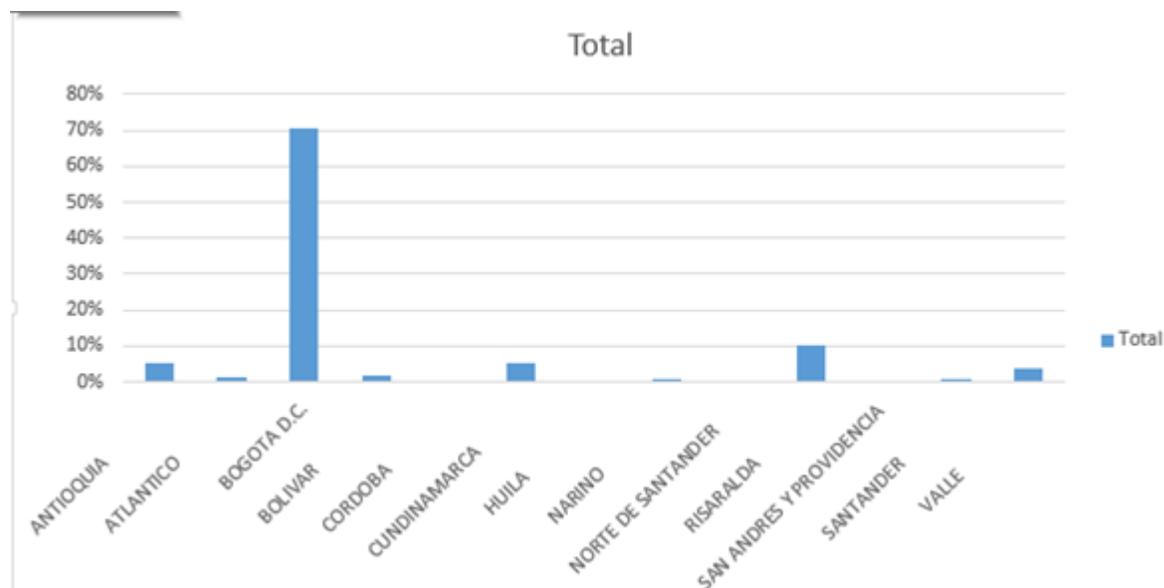


Figura 1, Gráfico grado de concentración del sector por departamento. Elaboración propia según datos del SIREM.

### 2.3 Macro localización y Micro localización (zona de entrada al mercado Av. Chile, Calle 72)

Para la localización del proyecto se ha decidido evaluar los factores que afectan esa elección del lugar más apropiado, (8 Factores), los cuales están para determinar la elección indicada para plantear la idea de negocio. En primera instancia es importante determinar que esta evaluación se hizo en la ciudad de Bogotá, ya que se ha decidido esta es la mejor macro localización al ser la capital del país y tener un desarrollo económico importante, además de la capacidad con la que cuenta el mercado.

No obstante, para la micro localización se han evaluado estos factores nombrados anteriormente, con una calificación en escala de 1 a 10, siendo 1 la puntuación más baja y 10 la más alta, siendo 80 la máxima puntuación para cada ubicación seleccionada. Se han elegido estas ubicaciones ya que están relacionadas al nivel social y cultural apropiado y donde se tiene una mayor conexión con el mercado objetivo.

MICROLOCALIZACIÓN				
factores de localización	Quinta camacho	Marly	usaquen	Galerias
valor Metro cuadrado	45.113	53.333	58.824	47.059
valoración por metro cuadrado	10	7	6	8
cercanía a fuentes de abastecimiento	8	9	6	6
condiciones sociales y culturales	9	8	8	7
medios y costos de transporte	8	7	7	6
saturación del mercado	9	7	6	8
cercanía al mercado objetivo	9	9	8	6
Seguridad	9	8	9	7
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>48</b>

Figura 2, valoración micro localización. Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar la valorización adecuada se decide que la mejor opción es Quinta Camacho, chapinero con una puntuación de 62. Es importante realizar la comparación entre las dos opciones más apropiadas (Quinta Camacho y Marly), con características similares, dirigidos a un segmento de mercado similar; sin embargo, el valor que se genera por metro cuadrado es mucho más elevado en el sector de Marly. Es por esta razón que se pretende elegir más específicamente la zona de la avenida chile Calle 72 en la ciudad de Bogotá.

### **Análisis del entorno: Zona de entrada al mercado “chapinero (Avenida Chile)”.**

Como se ha mencionado en el desarrollo del documento, se prioriza la apertura del establecimiento gastronómico en la ciudad de Bogotá donde tendrá lugar en la localidad de chapinero. Así mismo según la tabla de valorización en cuanto a los factores de micro localización la zona de quinta Camacho es el lugar más indicado para la apertura del restaurante, está delimitada en la localidad de chapinero, más específicamente en la Avenida chile, calle 72:

La localidad de Chapinero es la número 2 de Bogotá, está ubicada en el centro-oriente de la ciudad y limita, al norte, con la calle 100 y la vía a La Calera, vías que la separan de la localidad de Usaquén; por el occidente, el eje vial Autopista Norte-Avenida Caracas que la separa de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo; en el oriente, las estribaciones del páramo de Cruz Verde, la Piedra de la Ballena, el Pan de Azúcar y el cerro de la Moya, crean el límite entre la localidad y los municipios de La Calera y Choachí. El río arzobispo (calle 39) define el límite de la localidad al sur, con la localidad

de Santa Fe. Chapinero tiene una extensión total de 3.898,96 hectáreas con un área rural de 2.664,25 ha (68%) y un área urbana de 1.234,71 ha (32%) (Alcaldía Mayor de Bogotá. S.f., p.1).

No obstante, según la alcaldía mayor de Bogotá, “hoy en día Chapinero cuenta con aproximadamente 166.000 habitantes y una población flotante de más de 500.000 personas. (Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Distrital)” (s.f., p. 1).

Por otro lado, “la oferta cultural de Chapinero es amplia, declarada –zona de interés cultural- cuenta con un buen número de reconocidos artistas, academias de artes y aficionados que viven o trabajan en la localidad” (Alcaldía Mayor de Bogotá. S.f., p.1). “Asimismo, existe una variada y diversa programación cultural ofertada -en su mayoría- por organizaciones culturales privadas, universidades y fundaciones sin ánimo de lucro (Alcaldía Mayor de Bogotá. S.f.)”.

De igual manera, La localidad de Chapinero está dividida en cinco UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal). A su vez, estas unidades están divididas en 50 barrios y en una UPR (Unidad de Planeación Zonal) en la cara oriental de los cerros llamada la vereda El Verjón Bajo (Alcaldía mayor de Bogotá). ([Ver figura 3 y 4](#)).

Para la creación de este establecimiento gastronómico, y como se ha venido trabajando a lo largo del texto, es importante que aparte de la rentabilidad económica del mismo se incentive la cultura gastronómica del país generando un mayor sentido de pertenencia; por esta razón se decidió escoger una zona potencial en muestras culturales y que además tiene como visión

“En el 2021 Chapinero es una localidad que reconoce la cultura como componente estratégico del desarrollo sostenible y del ejercicio de la democracia, donde se transforman imaginarios y patrones culturales, se apropian y respetan las diversas prácticas culturales, Artísticas y del patrimonio cultural de sus habitantes, y se generan condiciones para el ejercicio efectivo de los derechos culturales” (Ramírez, C. 2011, p. 5).

Para el desarrollo de este se tiene en cuenta el principio de “la cultura como generadora de riqueza” donde Carlos Ramírez, autor del plan local de cultura 2012- 2021 en la localidad de chapinero, reconoce que

“este principio gira en torno al reconocimiento de la dimensión económica de la cultura en cuanto a su potencial para el desarrollo económico de la ciudad y generadora de capacidades en los agentes de los subcampos para el emprendimiento de sus iniciativas, y para el fortalecimiento de las cadenas de valor de los subcampos y las industrias culturales” (2011, p.1).

Es por eso por lo que se ha decidió establecer el negocio en la zona estudiada; donde se podrá dar a conocer a los clientes la gastronomía colombiana y la cultura del país. El desarrollo del negocio en esta zona se considera importante, gracias a la conectividad con las diferentes zonas turísticas de la ciudad como lo son: la candelaria, la zona G, la zona financiera de la ciudad donde además se acentúan, según la plataforma de TripAdvisor, hoteles como:

- Hotel Vilar América, Hotel Bioxury, Mercure Bogotá BH Zona Financiera, NH Bogotá Metro Royal, Holiday Inn Express & Suites Bogota zona financiera, entre otros.

Al existir una amplia conectividad con el mercado objetivo y potencial, se ha decidió establecer el negocio específicamente en la Avenida Chile (Calle 72 con carrera séptima, caracas y avenida 15), en esta se genera, según Mejía, D y Fernández, C,

“una amplia variedad de restaurantes desde los más costosos hasta los más sencillos de la ciudad, se encuentran también todas las facilidades para operaciones financieras, y un sector muy concurrido por ejecutivos y estudiantes de las universidades cercanas a La Avenida Chile un ejemplo de ellos son la Universidad Pedagógica, la Universidad Sergio arboleda, la EAN y la Facultad de Derecho de la Universidad Santo Tomás” (2010).

Estos mismos dos autores nombrados anteriormente contemplan que “la zona de la calle 72 (Av. Chile) está teniendo un fenómeno único, teniendo en cuenta la cantidad de establecimientos que tiene por metro cuadrado” (Mejía, D; Fernández, C, 2010). Esta zona “no se ha visto tan saturada por comidas de toda índole como: hamburgueserías, creperías, comidas asiáticas, fruterías, y restaurantes informales” (Mejía, D; Fernández, C, 2010). Sin embargo, no se ha dado paso a un establecimiento poco convencional que da a conocer un término diferente e innovador en el país juntando la riqueza gastronómica con la que cuenta el país, la experiencia

sensorial y un menú enfocado a lo saludable y orgánico; lo que daría una opción diferente a la hora de elección de un restaurante por parte de un comensal.

#### **2.4 Oferta gastronómica dentro de la zona de estudio.**

De acuerdo con la zona analizada anteriormente, se decide realizar un análisis de la competencia que se cataloga principal y que afectaría el número de visitantes que frecuente el negocio. No obstante es importante aclarar dos aspectos; el primero hace referencia a la importancia que estos establecimientos tienen en el sector, al tener ya un desarrollo en tiempo y en establecimiento de marca; y el segundo, se establece como la elección de competidores, la cual se hará sobre los establecimientos gastronómicos en general ya que el término que se aborda en el documento, y por el cual se diferenciará el establecimiento, aún no ha tenido un gran auge en la ciudad ni en el sector estudiado.

Al no existir ideas innovadoras de esta magnitud con las características descritas que harán parte de la estructura del lugar, se parte de los competidores secundarios o indirectos que se pueden comparar por la apropiación y la oferta de la comida colombiana. Como competencia secundaria se tiene en cuenta las siguientes marcas de establecimientos gastronómicos, según la guía gastronómica de Bogotá donde se evidencian el número de restaurantes en la ciudad en las diferentes zonas gastronómicas de la ciudad.

#### **Mini Mal.**

Se ubica en la Cr 4 A # 57 – 52, su principal objetivo es dar a conocer la cocina colombiana por medio de su oferta culinaria que se da por los diferentes ingredientes que se dan, como lo indican en su página web, en un país con amplia variedad y diversidad. El menú del establecimiento está diseñado de la siguiente manera:



*Figura 5*, restaurante Mini mal, Quinta Camacho, Bogotá. Fuente:

<https://bestrestaurantsincolombia.com/es/restaurant-colombia/mini-mal-bogota.html>

- Entradas: Tumaco, chicharrón de calamar, Palmira Rolls, Pica pica, etc. Precio para las entradas en promedio (\$10.900-\$21.700).
- Ensaladas: Ensalada campesina y Ensalada de quinua (18.700-18.900).
- Platos fuertes: Arawak Karib, Lomito al curry verde, tigres colorados, costillas en cerveza negra, etc. El rango de precios para los platos fuertes oscila entre (\$24.900-\$37.900).
- Sopas: Sopa del día, Sopa cítrica y Sopa volcánica. Precio (\$12.900 c/u)
- Postres: Cremoso de arazá y chocolate, Torta de almojábana, Copa de helado Exótico, etc. El rango de precio equivale a (\$8.900-\$12.900).

### **El chato.**

Ubicado en la Cl. 65 #3b-76 en la ciudad de Bogotá. Una idea de negocio que como llama su creador, Álvaro Clavijo, responde a un concepto de laboratorio teniendo características de experimentar e innovar en el área de cocina. En cuanto al menú que establece el restaurante se distribuye de la siguiente manera:



*Figura 6*, Restaurante el chato, Quinta Camacho, Bogotá. Fuente:

<https://www.eltiempo.com/carrusel/platos-recomendados-del-restaurante-el-chato-en-bogota-185884>

El menú del restaurante el chato se encuentra distribuido de la siguiente manera:

- Entradas: Pan de arracacha, Croquetas de Morcilla, Ceviche de pescado, etc.

- Ensaladas: Remolachas Ahumadas, Zanahorias asadas, Palmitos.
- Sanduchitos: Camarón y cubano.
- Platos fuertes: Pescado del pacífico, Crema de chontaduro, Arroz de El Chato, etc.
- Postres: Milhoja de banano, Terrina de chocolate, 4 leches, etc.

### **Casa bizarra.**

Es un restaurante que está ubicado en la Carrera 5 # 70A – 07, se especializa en ofrecer comida colombiana con productos locales contemplando dos conceptos diferenciadores “cocina callejera” y “Cocina Hogareña. Por otro lado, su carta, según la página web del establecimiento presenta una estructura clara:



*Figura 7, Restaurante Casa Bizarra, Bogotá. Fuente:*

<https://bogota.restorando.com.co/restaurante/casa-bizarra>

- Entradas: Carimañolas de lechón, Ceviche Callejero, aborrajados, etc. El rango de precios para este grupo está entre (\$11.900-\$18.900).
- Sopas y Cremas: Sopa de champiñones, sopa de lenteja y chorizo. Precio (\$9.900-\$10.500).
- Ensaladas: Ensalada bizarra, ensalada de camarones y mango, etc. Para las ensaladas el rango de precios equivale a (\$23.900-\$27.900).
- Platos Fuertes: Bondiola de cerdo con guarapo de corozo, lomo bizarro, arroz caribeño, etc. Con precios entre (\$25.900-\$38.900).
- Platos típicos: Ajiaco santafereño, Posta negra cartagenera, Cazuela de frijoles, etc. En cuanto a los platos típicos se establecen precios entre (\$20.900-\$31.900).

### **La Herencia.**

Según la aplicación para reservar en restaurantes de Bogotá llamado Restorando, este restaurante se ubica en la Carrera 9 # 69A-26-Quinta Camacho. Además, se caracteriza por ofrecer platos de la cocina local más específicamente de la región de Antioquia, sin embargo, dentro de su menú hay muestras de otras regiones. Ofrece una fachada con una buena decoración y una gran comodidad. Dentro de su menú encontramos:



Figura 8, Restaurante La herencia, Bogotá. Fuente:

<https://bestrestaurantsincolombia.com/es/restaurant-colombia/herencia-de-entrepues-la-bogota.html>

- Entradas: Arepa antioqueña con quesito, arepa de chocolate gratinada, bistec a caballo, morcilla con papa criolla, chunchullo, chorizo, etc. Precio (\$6.500-\$26.000).
- Platos Fuertes: Posta cartagenera, Bandeja paisa, Lechona, sobrebarriga, frijoles montañeros, etc. Precio (\$19.500- \$34.900).

## 2.5 Cinco fuerzas de Porter

Es importante dentro del análisis del entorno y del mercado realizar un desarrollo de aspectos sobre las diferentes fuerzas que afectan el desarrollo de una empresa, este análisis se pretende realizar mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Ver figura 14). Estas cinco fuerzas al colocarlas en el contexto de la creación de un restaurante innovador con un producto tangible, complementado con un ambiente diferente y una experiencia por medio de los sentidos; de la siguiente manera:

1. **clientes:** Millennials entre un rango de edad de 18 a 35 años, locales o extranjeros, que quieran recibir una conexión con la cocina colombiana por medio de los sentidos y de manera saludable.
2. **Sustitutos:** Conceptos como los productos vegetarianos o veganos y aquellos establecimientos que pretendan innovar en estos nuevos conceptos de la gastronomía.

3. **proveedores:** Plazas de mercado de la ciudad de Bogotá y la mejor elección de los lugares que provean calidad. De igual manera algunas tiendas de cadena como Carulla, éxito, ara.
4. **competidores:** Los principales competidores aquellos que ofrecen menú colombiano. Sin embargo, es muy limitada la competencia en cuanto a la gastronomía local y la relación con el ambiente y la experiencia.
5. **competidores potenciales:** Aquellos restaurantes con conceptos similares a la propuesta de valor donde se intenta una conexión con recetas tradicionales, un ambiente local con una experiencia innovadora por medio de los sentidos de forma saludable.

## 2.6 Perfil y análisis de la demanda

En cuanto al análisis de la demanda, se pretende utilizar el método cuantitativo, gracias a la encuesta realizada como uso de herramienta de investigación de mercados. En esta se realizaron preguntas específicas que dieran lugar a unas respuestas que serán la clave de reconocer el mercado objetivo al que el restaurante pretende llegar.

Estas variables hacen referencia al género, el principal rango de edad, la profesión, aspectos por el cual eligen la cocina colombiana, la región de origen, los platos que conocen de su lugar de origen, la frecuencia con la que visitan restaurantes, atracción con la idea de negocio, posibles competidores que conozcan los clientes potenciales, el valor a pagar y las características con las que sentirá afinidad de encontrar en un lugar con las características de la propuesta de valor del negocio.

Por otra parte, es importante indicar que para el estudio de esta demanda se tiene como referencia el desarrollo utilizado para el documento de plan de negocios, desarrollado por los mismos autores (Urrea, V; Quevedo, N, 2019), ya que las herramientas de investigación se trabajaron de manera conjunta y el análisis en la cuantificación de la demanda se realizó de la misma manera.

### **Características del mercado**

Para este estudio de mercado es importante realizar una cuantificación de la demanda en donde se pretende conocer el número de clientes potenciales con los que contaría la idea de negocio. Para ello es importante decir que se cuenta con un universo en la ciudad de Bogotá

principalmente contemplado por las personas en un rango de edad de 18 a 25 años, además de dos segmentos potenciales como lo son los estudiantes y trabajadores (Millennials); según el análisis realizado a los resultados obtenidos mediante las herramientas de recolección de información (ver figura 9).

## 2. ¿En que rango de edad se encuentra?

78 respuestas

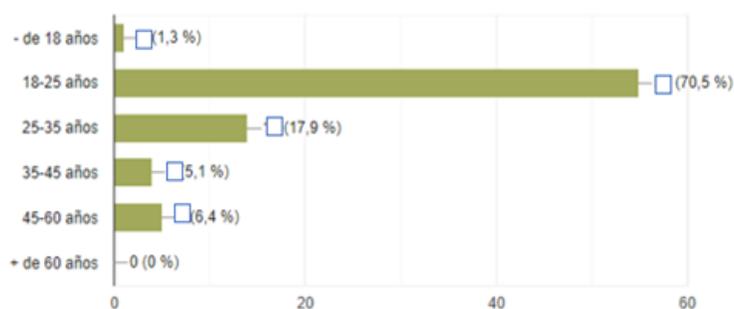


Figura 9, rango de edad de las personas encuestadas para la idea de negocio. Fuente: docs.google.com.

Este universo mencionado anteriormente, se compone según, estadísticas del DANE expuestas en periódicos como PORTAFOLIO, donde “con una cobertura geográfica del 99,8 por ciento, el número de colombianos en el país a la fecha tendría una estimación parcial de 45,5 millones de personas” (2018, párr. 1). Además, “según el censo, el 32,5 por ciento de la población se concentra en Bogotá” (Portafolio, 2018, párr. 10); no obstante, este cálculo arroja un resultado de una población total en la ciudad de Bogotá de 14.787.500 habitantes.

Sin embargo, según el sistema nacional de información en juventud y adolescencia de Colombia (JUACO), la población total de jóvenes en un rango de edad de 14 a 28 años corresponde a 1.951.301 habitantes (s.f.). Sin embargo, según medios informativos como el Heraldo, “revela que el 17% de la población, entre 18 y 28 años, no tiene trabajo en el país” la cual se podría catalogar como no productiva, lo que deja un 83% activa; al realizar los cálculos correspondientes se presenta que 1.697.632 de los bogotanos en promedio generan ingresos en este rango de edad y son potencialmente un mercado que genere gastos.

Después de haber delimitado poco a poco la demanda potencial que se generaría en el sector de restaurantes es importante reducir ese número de demanda en el sector algo más relacionado con la idea de negocio propuesto, con el fin de poder encontrar el número de

personas que estarían interesados en recibir un producto y servicio con una propuesta de valor innovadora en la ciudad de Bogotá.

Otro factor determinante que ayuda a delimitar aún más la demanda específica del negocio es la frecuencia de consumo en un restaurante por parte de las personas encuestadas, de esta manera se pudo determinar la cantidad de consumo de la demanda (Ver figura 10). Al encontrar estos resultados, se puede determinar que el 36% de los encuestados en promedio consumen de 3 a 5 veces (4 veces al mes, 48 veces al año), fuera de casa en establecimientos gastronómicos. Es decir que, de 1.697.632 de bogotanos, que posiblemente se encuentre en el rango de edad estudiado y sean potencialmente generadores de compra, se entiende que el 36% (611.148 personas) serían altamente potenciales a la hora de consumir el producto y servicio del lugar.



Figura 10, frecuencia de consumo en restaurantes por parte de los encuestados. Fuente: docs.google.com.

Muchos de estos clientes potenciales visitan un restaurante por motivaciones principales como la necesidad de comer fuera de casa y la diversión o entretenimiento que pueden recibir; este último motivo de visita genera un plus relacionado a la propuesta de valor que desea vender el restaurante a la hora de ofrecer un intercambio cultural asociado al entretenimiento por medio de características esenciales creando un ambiente acogedor, donde además se podrá conocer personas y obtener diversión por medio de juegos (Ver figura 11).

6. ¿Por que motivo (s), visita usted un restaurante?

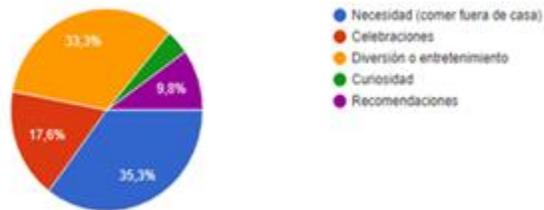


Figura 11, Motivación a la hora de visitar un establecimiento gastronómico. Fuente: docs.google.com.

Si se desea encontrar una mayor exactitud a la hora de conocer el número de personas que estarían interesados en visitar un lugar con las ideas de valor innovadoras expuestas en el documento, se ha querido conocer el grado de aceptación y reconocimiento de los clientes con el valor agregado, se decidió preguntar si estaría dispuesto en visitar un lugar con las características mencionadas (Ver figura 12):

Lo anterior evidencia que el 94.9 % de los participantes estarían dispuestos a visitar el establecimiento Food & Culture S.A.S. Esto permite identificar que de 611.148 personas que serían potenciales, el 94.9 % (579.979 personas) serían el número de clientes con los cuales el restaurante deberá hallar su demanda potencial. Es importante mencionar que de estas personas que han sido encuestadas están dispuestas a generar un gasto promedio por el producto y servicio de \$27.500, evidenciado en la siguiente gráfica, donde el 39.7% de los encuestados estarían dispuestos a pagar de \$25.100 a \$30.000 (\$27.500 en promedio) (Ver figura 13).

10. ¿Cuánto pagaría por una canasta con pequeñas preparaciones (de 8 a 12) que representen una región de Colombia, en un restaurante con las características descritas en la introducción ?

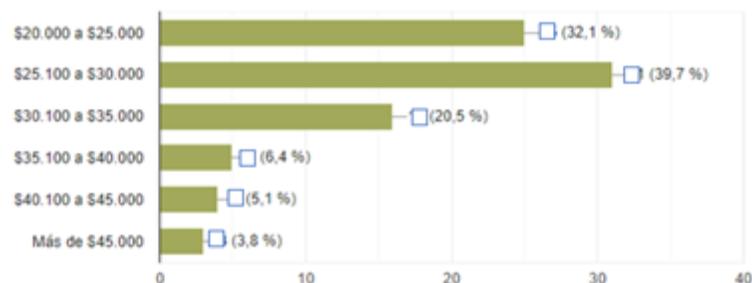


Figura 13, gasto promedio a pagar por los productos y servicios. Fuente: docs.google.com

No obstante, esto nos deja que de esas 579.979 personas en promedio el 35.9% estaría dispuesto a pagar de \$20.000 a \$30.000 de gasto promedio dentro del restaurante; esto genera que 230.251 personas estén dispuestas a visitar este restaurante con un gasto promedio en este rango.

Sin embargo se considera que mediante, los precios de algunos competidores según la observación realizada en la zona, el gasto promedio por persona oscila entre \$40.000 a \$50.000, lo que hace referencia a que la capacidad de gasto debería ser un poco mayor, esto genera que el 20.5% esté dispuesta a pagar un poco más por el producto, esto arroja que de esas 230.251 personas el 20.5% (47.202 personas) serían las realmente idóneas capaces de generar resultados óptimos en el negocio, generando un gasto promedio de 32.550.

Por otra parte, para determinar la demanda potencial se utilizó la ecuación de “cuantificación de la demanda” dada en la clase de marketing por el profesor Andrés Ortega donde “(Cuantificación de la demanda= P (#personas) x Q (#veces de cantidad de consumo) x \$ (gasto promedio))” (comunicación personal, Andrés, 6 marzo de 2019), en este interactúan variables determinadas en el trabajo de campo como la cantidad de consumo y el gasto promedios.

- **Cuantificación de la demanda= 47.202 x 4 x 32.550 = 6.145.647.100**

Este valor se podría interpretar como la demanda potencial con la que podrá contar el restaurante con la idea de valor expuesta anteriormente, además permite identificar que el mercado no está saturado ya que “cuando la oferta del mercado es menor a la demanda es un mercado no saturado” (comunicación personal, Andrés Ortega, 6 marzo de 2019).

## 2.7 Propuesta de valor

El valor añadido representa uno de los pilares a la hora de estructurar un producto o servicio que se pretenda comercializar, debido a que esto posicionará la marca o establecimiento y permitirá captar el segmento objetivo. Por otro lado, la propuesta de valor genera una percepción única del producto posicionándolo en el mercado. En primer lugar, se parte de la experiencia y conocimiento previo que deben tener los miembros de la organización con el fin de que tengan la capacidad de transmitir la autenticidad y contagien a los clientes de la esencia propia de la cultura gastronómica colombiana; de esta manera el comensal tendrá la

oportunidad de experimentar un espacio a través de los sentidos. El tacto, el gusto, la visión, la escucha y el olfato; jugarán un papel importante desde el inicio de la experiencia.

Los componentes sensoriales estarán relacionados a la estructura en general del restaurante gracias a la decoración que se pretende implementar en los diferentes espacios, la ambientación mediante ritmos locales típicos que aluden a la cultura colombiana, los juegos disponibles dentro del establecimiento permitirán generar una dinámica social entre los clientes y obtener una conexión con aquellos momentos que compartían nuestras generaciones pasadas. Finalmente, para consolidar esta experiencia se establecerá un menú colombiano con características únicas contemplando parte de cada gastronomía del país por medio de pequeños amasijos, postres y bebidas.

Por otro parte, la construcción de una huerta vertical pretende vincular el establecimiento a una tendencia saludable y a su vez responde al factor innovador. Esta huerta proveerá algunos de los componentes que harán parte de la oferta del menú y, adicional a esto los clientes tendrán la oportunidad de adquirir estos productos orgánicos; lo que generaría una relación de colaboración debido a que ellos obtendrían un producto de consumo sano y la huerta continuaría abasteciendo la producción.

### 3 Estudio técnico

Dando continuidad a la metodología utilizada en este trabajo (método canvas) en este apartado se establecerán las **actividades claves** componente que permite identificar aquellos procesos que serán indispensables para el funcionamiento del negocio, para esto primero se realizó un estudio y comparación del tamaño y disposición del espacio físico con el fin de diseñar de manera eficiente los procesos principales. Una vez creados los flujogramas, se procede a determinar los **recursos claves**, a partir de estos se conocerá cuál será la inversión necesaria para poner en funcionamiento el proyecto.

A continuación, partiendo de los recursos clave se elaboró un listado de los elementos a valorar y se investigó el valor unitario de cada ítem; lo que permitió tener una base del valor total de los activos necesarios para la operación del establecimiento. Lo anterior, ayudó a establecer de manera clara una de las fuentes de **costos** que logrará determinar los montos de inversión. De igual manera, fijar **asociaciones clave** que permitan crear una red con las

diferentes empresas que generen una cadena de abastecimiento continua y eficiente; y que a su vez disminuya costos.

### 3.1 Tamaño del proyecto

Para determinar tamaño del proyecto se pretende conocer los factores de inversión y costos que se generan al definir la capacidad con la que contará el lugar. En este se dará a conocer la capacidad productiva o de prestación del servicio dentro del restaurante, al ser un establecimiento asociado a la restauración, esta capacidad productiva estará medida en el número de sillas que serán divididas en el establecimiento.

Algunos de los aspectos que condicionan el tamaño del proyecto son: la tecnología, el financiamiento, el mercado, la disponibilidad de insumos, la disponibilidad de transporte y otros servicios, la capacidad administrativa, entre otros.

#### 3.1.1 Capacidad instalada y capacidad utilizada

Es importante mencionar que para hallar el tamaño del mercado se parte de la base del número de clientes potenciales para el restaurante, lo cual aporta a la hora de conocer los posibles servicios que se pueden vender al mes y al día durante los 365 días del año.

No obstante, cabe mencionar que el servicio de un día de operación en el restaurante será desarrollado en 2 momentos del día, la tarde a la hora del almuerzo desde las 2 p.m. y la noche a la hora de cenar y degustar algunas bebidas alcohólicas tradicionales con hora de cerrada a las 10 p.m. Además, como se pretende generar un espacio de intercambio cultural, el restaurante contará con el espacio suficiente para poder llevar a cabo una actividad exitosa (Ver figura 15).

# clientes potenciales	47.202
clientes potenciales al mes	3.933
clientes potenciales diarios	131
servicios al día	66

*Figura 15*, distribución por proyección de número de servicios que podría generar el restaurante. Fuente: Elaboración propia.

Para ello se ha recurrido a fuentes expuestas por instituciones como Mincomercio y acodres, mediante un estudio realizado de los comportamientos estructurales de los restaurantes en Colombia para el año 2013, “en este estudio se establecen los comportamientos

operacionales que identifican la estructura de Costos y Gastos que se involucran en la operación de restaurantes” (Villanueva, A. 2013 p. 6). En este mismo estudio se muestran estadísticas relevantes en cuanto a las ventas generadas de algunos restaurantes estudiados, mediante el número de sillas. En este se puede observar que la mayoría están compuestos en un rango de 50 a 99 sillas con un 50%; por consiguiente, aquellos establecimientos con un promedio de sillas en este rango, el 75% genera unas ventas entre 50 a 90 millones de pesos como lo muestran las siguientes gráficas (Ver figura 16 y 17).

### **Capacidad instalada:**

Después de realizar el análisis en cuanto a la composición del sector y el comportamiento que existe entre las ventas que generan y el número de sillas con las cuales se componen los establecimientos, es importante decidir que la capacidad instalada será entonces de 55 sillas para aportar a reducir el total de costos y gastos que generen a la hora de realizar la viabilidad financiera del establecimiento.

Según Alberto Villanueva un restaurante, con un número de sillas entre el rango de 50-99 sillas, tendría un comportamiento en un estado de resultados como lo muestra la figura 17, donde el costo de venta sería de un 39.85% y un total de gastos de operación del 14.23% con respecto a las ventas netas que genere el restaurante; aparecen también rubros importantes como el porcentaje del total de la nómina con un 20.06% del total de las ventas. De esta manera, luego de restar rubros importantes como costos y gastos, la operación del restaurante estaría generando una utilidad antes de impuestos del 10.94% (Ver figura 18).

### **Capacidad real utilizada:**

Luego de considerar la capacidad instalada de 55 sillas que será uno de los elementos que determine la planta física del lugar, es importante decidir el porcentaje de ventas necesarios que empezaría a generar en el primer año de operación para eso se ha decidido trabajar con un porcentaje de ventas para el primer año del 55% capaz de generar los ingresos suficientes para cubrir los costos y gastos. No obstante, al realizar esta operación, el restaurante contará con 31 sillas de capacidad real al día la cual estaría destinada realmente a la capacidad real para la producción y servicio del restaurante (Ver tabla 3).

**Tabla 3**, resultados al evaluar la capacidad real utilizada.

Factor	resultado	
Capacidad instalada	66	sillas
capacidad utiizada	55	sillas
% ocupación	55%	
capacidad real utilizada	30,25	sillas
Gasto promedio	\$ 32.500	
posibles ventas al dia	\$ 983.125	
posibles ventas al mes	\$ 29.493.750	
posibles ventas primer año	\$ 353.925.000	

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

## 3.2 Ingeniería del proyecto

### 3.2.1 Diagrama de flujo de los principales procesos

Para que se lleve con éxito aquellas actividades más representativas en el establecimiento, es importante contar con flujos de procesos que permitan identificar las actividades necesarias que cada área debe cumplir. Para el caso de estudio se realizarán tres (3) flujogramas de los procedimientos de abastecimiento, producción y servicio.

En cuanto al proceso de abastecimiento, el restaurante debe hacer una buena recolección de materia prima, ya sea por forma externa con la compra de productos o de manera interna en la recolección de los productos que genera la huerta. Es importante decir que en este proceso de abastecimiento se presenta un punto crítico que se da al percibir algún daño o alteración en los productos, teniendo que desechar los mismos. Este proceso es muy importante para poder llevar a cabo el proceso de producción del menú del restaurante (Ver figura 19).

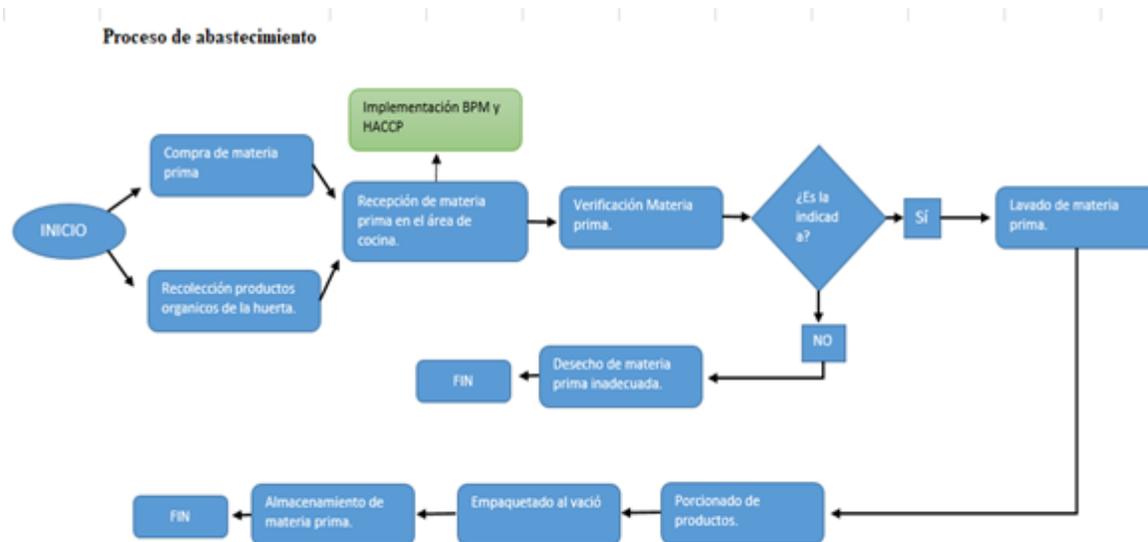


Figura 19, Flujograma del proceso de abastecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Luego de que el proceso de abastecimiento es llevado con éxito, el área de cocina está lista para llevar a cabo la producción de las recetas elegidas por los comensales en los días de operación. No obstante, es importante que el área de cocina se encargue de hacer un buen proceso con el fin de evitar retrasos e incomodidades por parte de los clientes, además de incrementos en costos de producción. Este proceso de producción está representado gráficamente en la figura 20.

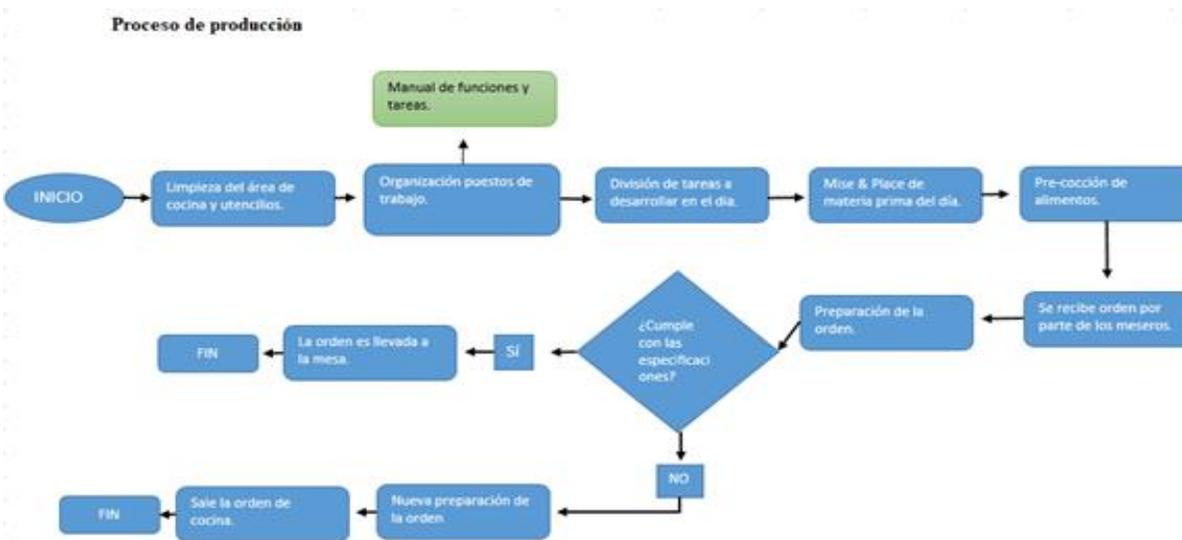


Figura 20, Flujograma proceso de producción. Fuente: Elaboración propia.

Por último, luego de que la orden cumple con las especificaciones de los comensales aparece el procedimiento de servicio llevado a cabo por los meseros del restaurante. Este proceso comienza desde que el cliente es recibido en el restaurante hasta que el mismo se retira de las instalaciones. En el mismo se pretende que la orden del cliente sea tomada de la mejor manera para poder cumplir todas las especificaciones y a su vez poder dar un servicio y un producto de calidad y en el menor tiempo posible; este proceso se representa mediante el gráfico proyectado en la figura 21.

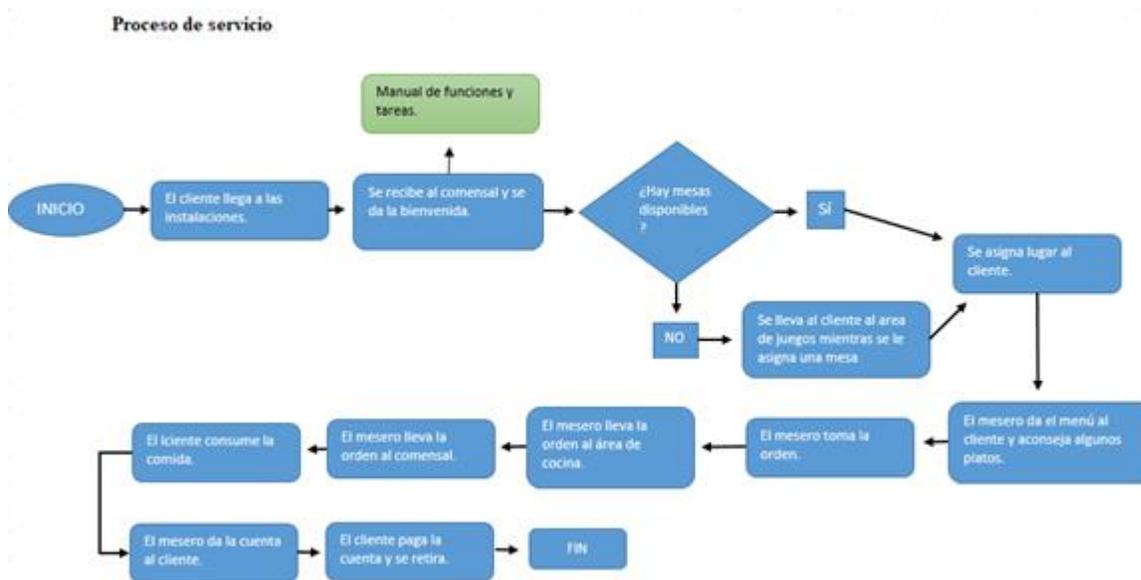


Figura 21, Flujograma del procedimiento de servicio. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2 Diagrama de distribución en planta

En cuanto a la distribución en planta se tuvo presente la zona de estudio (Quinta Camacho, calle 72) y las medidas en metro cuadrado correspondientes a 150 m<sup>2</sup> en total según los planos del lugar (ver figura 22). En esta distribución se incluye la composición de la huerta y algunas áreas de interés como el área de espera cerca de la huerta donde los clientes podrán observar a través de un cristal y poder sacar un beneficio de la inclusión de esta huerta. Este beneficio irá relacionado con una de las opciones de abastecimiento con insumos orgánicos y; la venta de algunos de estos productos a los clientes que estén interesados (Figura 22).

Además, otra de las áreas de interés, es el área de juegos y entretenimiento donde estarán algunos elementos de diversión compuesta por (mesa de billar, zona de dardos, rana y

algunos juegos de mesa autóctonos de Colombia), el escenario donde en algunas ocasiones especiales se pretende ofrecer música en vivo y algunas actividades lúdicas como karaoke y actividades de danza. Por otra parte, es importante mencionar que el plano del restaurante se hizo en base al número de sillas correspondiente a la capacidad instalada (66 pax).

Así mismo, las áreas operativas están divididas en el área de cocina, donde se observa un espacio de un pequeño almacén para el almacenamiento de todas las materias primas; e área de servicio, que estará dividido en la zona de caja y el área de preparación de bebidas alcohólicas y no alcohólicas; por último, a zona de comedor, compuesta por cuatro (4) mesas para grupos grandes y nueve (9) mesas para personas de 2 a 4 personas divididas entre la zona interna y el espacio al aire libre (Ver figura 22).

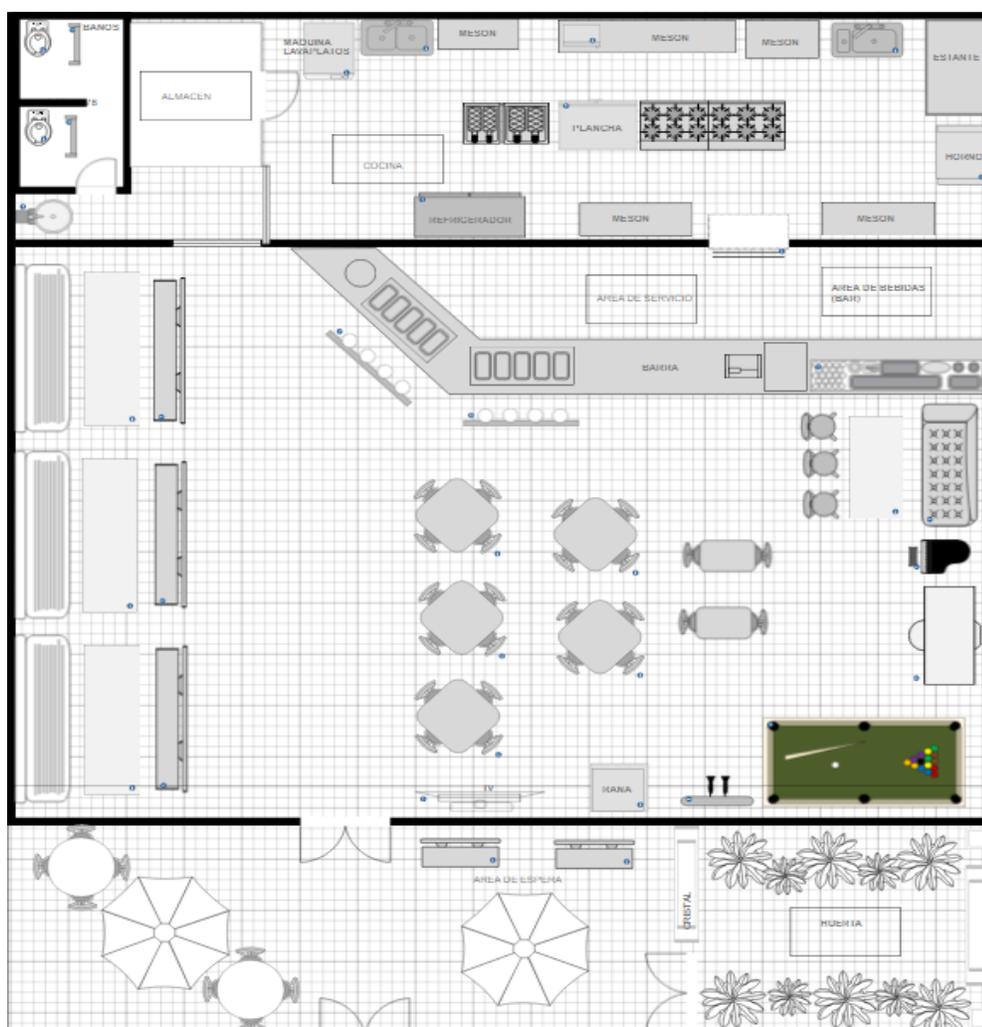


Figura 22, diagrama de distribución en planta "Food & culture SAS. Fuente: elaboración propia con base en smartdraw.

### 3.2.3 Costos de inversión y costos de operación

- **Costos de Inversión**

Al momento de establecer este plan de negocio uno de los elementos fundamentales para fijar la cuantía de la inversión son los activos de operación y maquinaria o elementos que serán esenciales para la correcta operación del negocio. Además de esto, los activos que se pretendan adquirir facilitaran los procesos de producción permitiendo que sean más eficientes. Se ha establecido que el valor de la inversión total será de \$150'000.000 la cual se encuentra dividida en la inversión en capex y opex. La principal diferencia entre estos conceptos es que el opex comprende los activos relacionados con la operación y el servicio, por lo que anualmente será un rubro que aumente el costo debido a que su vida útil generalmente no se extiende a más de un año. Por otro lado, el cape

x hace referencia a los bienes físicos en los que invertirá el negocio y los cuales poseen una vida útil más extensa, como por ejemplo estufas, hornos, neveras entre otros.

Como se muestra en la figura 23, el rubro que tiene más peso sobre la inversión es el capex, principalmente debido a que son equipos especializados que garantizarán la calidad del producto terminado. El valor del OPEX que se proyecta sea de \$4'223.000 y el valor del CAPEX \$139.280.000. Para un valor total de \$143'503.000, cifra que se ha aproximado a \$150'000.000 en caso de que se presenten gastos no previstos o un aumento en el valor de los equipos y activos.

Se estableció que este proyecto no incurrirá en la adquisición de un terreno para el local físico, sino que esto se trabajará bajo la figura de arrendamiento. Esto se fijó debido a que al adquirir un terreno se necesitaría una inversión más alta en adecuación y posible construcción del local. Por último, se ha planteado que el valor de la inversión será financiado 50% a través de un préstamo bancario y el otro 50% por medio de aportes de los socios. En la siguiente figura se encuentra cada uno de estos costos y el valor total (Ver figura 23).

Artículo	Cantidad	Valor	TOTAL
Televisor	2	\$ 1.750.000	\$ 3.500.000
Tablets	3	\$ 700.000	\$ 2.100.000
Equipo de Software	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
Maquina lavaplatos	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Plancha	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Refrigerador	2	\$ 7.000.000	\$ 14.000.000
Estufa de 4 boquillas	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Freidora	2	\$ 3.900.000	\$ 7.800.000
Horno de convección	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
Horno microondas	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Empacadora al vacío	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Batidora	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Licuada	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Procesador	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Poceta	3	\$ 1.600.000	\$ 4.800.000
Mesa acero inoxidable	5	\$ 1.100.000	\$ 5.500.000
Estante	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
Mesas rectangulares	4	\$ 380.000	\$ 1.520.000
Mesas redondas	9	\$ 320.000	\$ 2.880.000
Sofa	4	\$ 220.000	\$ 880.000
Sillas de barra	8	\$ 120.000	\$ 960.000
Sillas	35	\$ 90.000	\$ 3.150.000
Bancas	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Barra	1	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
<b>OPEX</b>			
Cuchillos chef	6	\$ 42.000	\$ 252.000
Tablas de corte	6	\$ 65.000	\$ 390.000
Canastas	70	\$ 12.000	\$ 840.000
Salseras	70	\$ 4.500	\$ 315.000
Vasos	70	\$ 3.900	\$ 273.000
Platos	140	\$ 7.900	\$ 1.106.000
Tenedores	70	\$ 3.200	\$ 224.000
Cuchillos	70	\$ 3.500	\$ 245.000
Cucharitas	70	\$ 3.400	\$ 238.000
Recipientes salsas	50	\$ 2.000	\$ 100.000
Servilleteros	20	\$ 12.000	\$ 240.000
<b>TOTAL OPEX</b>		<b>\$ 159.400</b>	<b>\$ 4.223.000</b>
Rana	1	\$ 140.000	\$ 140.000
Billar	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Juegos de mesa	10	\$ 45.000	\$ 450.000
Vehiculo	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
Adecuación restaurante	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Huerta	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
		CAPEX	\$ 139.280.000
		OPEX	\$ 4.223.000
			\$ 143.503.000

Figura 23, costos de inversión para el restaurante Food & Culture S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

- **Costos de Operación**

Para establecer los costos de operación se hizo un listado de los principales costos y gastos que deberá pagar el negocio mensual y anualmente. Los principales gastos de operación en los que el establecimiento incurrirá serán arriendo, insumos y servicios públicos. En la tabla de gastos (figura 24) se realizó la discriminación del gasto según el concepto, valor y la frecuencia de pago de este, lo que arrojó como resultado un total de \$111.614.001 por valor de los gastos en el primer año de operación.

<b>GASTOS</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>1</b>
Contador	\$ 800.000	12	\$ 9.600.000
Arriendo	\$ 5.800.000	12	\$ 69.600.000
Papelería	\$ 183.000	12	\$ 2.196.000
Insumos de Aseo	\$ 168.000	6	\$ 1.008.000
Uniformes	\$ 800.000	3	\$ 2.400.000
Mantenimiento	\$ 4.250.000	1	\$ 4.250.000
Seguridad	\$ 1.200.000	12	\$ 14.400.000
Servicios públicos	\$ 680.000	12	\$ 8.160.000
			\$ 111.614.001

Figura 24, gastos de operación Food & culture S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, uno de los costos esenciales que tiene que asumir cualquier negocio es la mano de obra, esta debe ser estipulada a través de un staff guide como se estableció con anterioridad a partir del organigrama; con el fin de atender a las necesidades de los clientes y cumplir con los procesos de la empresa. Según la estructura organizacional establecida se procedió a elaborar un cuadro de costo mensual de cada trabajador, en el cual se discrimina cada una de las prestaciones sociales, auxilios y posibles recargos que tiene cada empleado. Una vez realizado esto se obtuvo un valor mensual de nómina por \$10'503.250, es decir, un costo anual de nómina proyectado en 126'039.002 para el primer año de operación (Ver tabla 4).

**Tabla 4,** Resumen del valor total de la nómina en el primer año de operación

<b>RESUMEN NOMINA</b>	<b>Valor total Nomina / mes</b>	<b>Año</b>
<i>Administración</i>	\$ 7.296.765	\$ 87.561.180
<i>A&amp;B</i>	\$ 5.219.594	\$ 62.635.124
	\$ 10.503.250	\$ 126.039.002

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

Por último, al ser un restaurante la materia prima tendrá un porcentaje importante dentro del costo y por ende en el precio final de los productos. Se estableció que el costo de la materia prima será del 30%, ya que es un valor que comúnmente se maneja en el sector, aunque se espera que a medida que el negocio crezca este costo disminuya. Una vez establecido el costo de materia prima y haber construido cada una de las recetas estándar utilizando los precios de

almacenes de cadena como Carulla, éxito y jumbo; y de los centros de abasto más reconocidos como la plaza de Paloquemao y Corabastos se fijaron los precios de cada uno de los productos a vender.

Finalmente, con el precio final y costo de cada producto fue posible establecer el margen de contribución para cada uno de ellos y de esta manera se evidenció cuales productos dejarían mayor porcentaje de ganancia dato importante para el momento de crear la estructura de ingresos basada en los productos que más adelante en el apartado de “estructura financiera”. Como se evidencia en la última columna de la tabla 5, se estableció la importancia que tendrá cada producto dentro del esquema de ingreso, este porcentaje significa el porcentaje de unidades que se venderá de cada producto sobre el total de unidades que se venderán para cumplir con el punto de equilibrio.

**Tabla 5,** Margen de contribución de los productos a vender.

	PRECIO	COSTO	Margen Contribución	Participación
CANASTA 1	\$ 12.000	\$ 3.182	\$ 8.818	15%
CANASTA 2	\$ 18.000	\$ 5.066	\$ 12.934	20%
CANASTA 3	\$ 20.000	\$ 6.353	\$ 13.647	15%
JUGO 1	\$ 6.000	\$ 977	\$ 5.023	7,5%
JUGO 2	\$ 6.000	\$ 1.065	\$ 4.935	7,5%
JUGO 3	\$ 7.000	\$ 1.185	\$ 5.815	15%
POSTRE 1	\$ 7.000	\$ 1.911	\$ 5.089	8%
POSTRE 2	\$ 6.000	\$ 1.626	\$ 4.374	6%
POSTRE 3	\$ 6.000	\$ 1.651	\$ 4.349	6%

*Tabla 5.* Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, cada producto tendrá un porcentaje de participación en las ventas de acuerdo con su margen de contribución y también a la popularidad que se estableció a través del estudio de mercado. Se resalta la importancia de la canasta 2, que será la que represente le región andina pues en las encuestas los productos que componen esta canasta fueron de los más comentados como almojábanas y achiras. En cuanto a las bebidas la limonada de hierbabuena tendrá mayor participación debido a su margen de contribución y de igual manera el postre #1 siendo el salpicón de baulilia.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta la tabla 6 en donde se consigna el número de unidades que se deberán vender de cada producto durante el primer año de operación. La manera en la que se estableció el número de unidades fue utilizando los siguientes indicadores: la ocupación de restaurantes del sector que fue de 57% aproximadamente, el tiempo aproximado de estadía de cada comensal en el restaurante (2 horas) y el número de puestos que tendrá el restaurante que será de 66. Inicialmente se determinó que la ocupación diaria del restaurante será de 37 puestos aproximadamente, teniendo en cuenta que tendrá 66 puestos y el indicador de ocupación del sector de 57%. Después de esto, se dividió el número de horas que estará abierto el restaurante (10) por el número de horas que permanece cada comensal (2) y el resultado de esto se multiplicó por la ocupación que habrá en cada vez que roten las mesas (37). Lo anterior da como resultado aproximado la cantidad de comensales que tendrá cada día el restaurante, este será de 188. Finalmente, este resultado se multiplicó por 313 que serán los días que el restaurante estará abierto al público.

En la siguiente tabla se evidencia las unidades que se establecieron para el primer año de cada producto que en total fueron 58.875. De igual manera se utilizó el indicador de incremento de mercado para pronosticar las unidades que se deberían vender en los siguientes años, este indicador fue del 3% según la revista La Barra en el sector gastronómico en Bogotá (2018).

**Tabla 6,** Proyección de unidades a vender

		Incto Mercado	3%	37,620	58875,3	
		IPC 2018	3,18%		188,1	
		1	2	3	4	5
15%	CANASTA 1	8.831	9.070	9.315	9.566	9.824
20%	CANASTA 2	11.775	12.093	12.419	12.755	13.099
15%	CANASTA 3	8.831	9.070	9.315	9.566	9.824
7,5%	JUGO 1	4.416	4.535	4.657	4.783	4.912
7,5%	JUGO 2	4.416	4.535	4.657	4.783	4.912
15%	JUGO 3	8.831	9.070	9.315	9.566	9.824
8%	POSTRE 1	4.710	4.837	4.968	5.102	5.240
6%	POSTRE 2	3.533	3.628	3.726	3.826	3.930
6%	POSTRE 3	3.533	3.628	3.726	3.826	3.930

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia

- **Cuadro resumen de costos totales proyectados a 5 años.**

En el siguiente cuadro se encuentran consolidados los costos y gastos proyectados para los primeros 5 años de operación del establecimiento. Asimismo, se realiza un análisis de la participación de estos rubros para el primer año; en donde se encuentra que la nómina, el arriendo y el pago de obligaciones tributarias como el ICO representan el 36%, 20% y 16% respectivamente en la estructura de costos. Lo anterior permite saber cuáles son las principales fuentes de egresos, con el fin de tomar acción en ella durante la operación con el fin de buscar la disminución de estas por medio de estrategias, teniendo en cuenta que estos tres rubros representan el aproximadamente el 62% de los costos y gastos. En la tabla 7 se presentan de manera específica cada uno de los costos y gastos.

**Tabla 7,** costos y gastos proyectados para los cinco (5) primeros años de operación.

Costos y gastos para los primeros 5 años de operación						
	% Año 1	1	2	3	4	5
NOMINA	36,58%	\$ 126.039.002	\$ 130.047.043	\$ 134.182.539	\$ 138.449.543	\$ 142.852.239
PRESTACIONES	7,01%	\$ 24.157.301	\$ 24.925.504	\$ 25.718.135	\$ 26.535.971	\$ 27.379.815
CONTADOR	2,79%	\$ 9.600.000	\$ 9.905.280	\$ 10.220.268	\$ 10.545.272	\$ 10.880.612
ARRIENDO	20,20%	\$ 69.600.000	\$ 71.813.280	\$ 74.096.942	\$ 76.453.225	\$ 78.884.438
PAPELERIA	0,64%	\$ 2.196.000	\$ 2.265.833	\$ 2.337.886	\$ 2.412.231	\$ 2.488.940
SERVICIOS PUBLICOS	2,37%	\$ 8.160.000	\$ 8.419.488	\$ 8.687.228	\$ 8.963.482	\$ 9.248.520
INSUMOS DE ASEO	0,29%	\$ 1.008.000	\$ 1.040.054	\$ 1.073.128	\$ 1.107.254	\$ 1.142.464
UNIFORMES	0,70%	\$ 2.400.000	\$ 2.476.320	\$ 2.555.067	\$ 2.636.318	\$ 2.720.153
MANTENIMIENTO	1,23%	\$ 4.250.000	\$ 4.385.150	\$ 4.524.598	\$ 4.668.480	\$ 4.816.938
SEGURIDAD	4,18%	\$ 14.400.000	\$ 14.857.920	\$ 15.330.402	\$ 15.817.909	\$ 16.320.918
DEPRECIACIÓN	5,45%	\$ 18.788.000	\$ 18.788.000	\$ 18.788.000	\$ 18.788.000	\$ 18.788.000
ICA	2,24%	\$ 7.726.206	\$ 8.187.140	\$ 8.675.574	\$ 9.193.146	\$ 9.741.596
ICO	16,31%	\$ 56.190.586	\$ 59.542.838	\$ 63.095.080	\$ 66.859.245	\$ 70.847.973
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 344.515.096</b>	<b>\$ 356.653.850</b>	<b>\$ 369.284.846</b>	<b>\$ 382.430.076</b>	<b>\$ 396.112.607</b>

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

#### 4 Estructura de la empresa

Como se ha venido desarrollando el documento, se pretende dar respuesta a cada uno de los componentes del canvas, que, en el caso de este capítulo se abordarán tres elementos importantes los cuales serán: **recursos clave**; desde la perspectiva intelectual se plantean los objetivos, misión y visión de la empresa. Sumado a lo anterior, el talento humano actuando como recurso clave, se entenderá como todas aquellas funciones y habilidades que deberán tener cada uno de los colaboradores en cada cargo que se evidencian en el organigrama elaborado para la empresa. Luego de establecer este organigrama y las funciones a realizar, se

puede asignar un salario correspondiente a las tareas a desempeñar; lo que da paso a establecer los **costos** relacionados directa o indirectamente con la nómina como lo son las prestaciones y los cargos extra.

Finalmente, las **actividades clave** se reflejan en la elaboración de la cadena de valor, En ella se agrupan los procesos a nivel interno y externo necesarios para lograr un diseño, elaboración y distribución de producto eficiente y que agregue valor; estas actividades están relacionadas con la logística interna, operación, logística externa, marketing y publicidad y, por último, la postventa.

#### 4.1 Definición y delimitación de la idea de negocio

Este modelo de negocio nace de la necesidad de dar a conocer técnicas culinarias diferentes a las que normalmente se conocen, no solo a nivel nacional, sino también de forma internacional, con el fin de generar un reconocimiento de algunas preparaciones colombianas que han perdido valor a lo largo de la historia. Una de las principales características es el menú del restaurante que estará dividido en las regiones del país, el comensal encontrará en una canasta de 8 a 12 pequeñas preparaciones de la región de interés por parte del cliente (Ver figura 30). Asimismo, el comensal podrá vivir un intercambio cultural no sólo a través del paladar sino por medio de lo que percibe en el establecimiento (música, imágenes, ambientación), con las personas que interactúa y por medio de las actividades y juegos que podrá encontrar.

Estos aspectos se verán representados por un cien por ciento con aspectos de la cultura arraigada en la sociedad colombiana. En cuanto a la música se tendrá un repertorio variado con artistas y grupos colombianos: música clásica, rock clásico en español, cumbia, salsa, vallenato entre otros ritmos que caracterizan el país. Se tendrán algunos cachivaches únicos del país: instrumentos musicales antiguos, camisas de la selección Colombia, y artefactos antiguos donados por familias colombianas. Los juegos en la parte del entretenimiento serán: Rana y Boli rana, mesa de billar, parques, cartas, dominó, ajedrez, trompos, yoyos entre otros.

No obstante, este intercambio cultural que se menciona se genera no solo a través de recetas tradicionales sino también por medio de los ingredientes usados y la experiencia que el cliente podría encontrar por medio de la interacción con personas de culturas diferentes. Por esta razón en el establecimiento se realizarán espacios de intercambio cultural con actividades

para compartir con las personas que se encuentran dentro del lugar. Para ello se van a establecer fechas específicas con diferentes eventos como Bingo; fiestas de integración; clubes de cuentos de historias, poemas, lectura; eventos de comediantes; catas de vino o licores tradicionales; degustaciones de menú; noche de intercambio de idiomas, para personas de otros países o aquellos que quieran practicar alguna lengua.

Los clientes potenciales están interesados en conocer acerca de la calidad de la materia prima usada en las preparaciones y la trazabilidad de estos insumos, es por esto por lo que se decidió implementar el uso de una huerta vertical que permita al restaurante abastecerse de algunos productos de fácil recolección, cultivo y mantenimiento. Esta huerta, se implementará teniendo presente dos objetivos que apunten al bienestar de los clientes y a mejorar la percepción de la marca:

- El primer objetivo va atado a la generación de productos sostenibles y saludables que aporten al estilo de vida saludable de los clientes y sigan las nuevas tendencias de consumo donde la trazabilidad y el origen de los insumos toma relevancia.
- El segundo objetivo se relaciona con la percepción positiva de los clientes frente al negocio, esta huerta estará ubicada en la entrada del restaurante en un pequeño espacio (invernadero), cubierto por unos cristales para incentivar la observación por parte de los visitantes. Cabe mencionar que aquellos clientes que desean comprar los productos que se cultivan dentro de la huerta, podrán hacerlo según los productos y la cantidad a escoger. Los ingresos que se obtengan de la huerta se destinarán para cubrir el mantenimiento de esta y así disminuir este gasto al restaurante, además si el ingreso llegará a ser mayor que el gasto de mantenimiento generaría un mayor valor a los ingresos del negocio.

## 4.2 Visión, Misión y Objetivos

Para el desarrollo de la misión, la visión y los objetivos de la empresa, al no tener ni establecer el negocio físico, la formulación de estos conceptos se desarrolla con una posibilidad de establecerla, donde podrá recibir cambios a lo largo del desarrollo del negocio. Esta perspectiva daría lugar a:

## **Misión**

“Ser un establecimiento gastronómico innovador, diferencial y rentable en el sector de restaurantes de la ciudad de Bogotá, que ofrece preparaciones pequeñas poco convencionales de calidad y saludables; mediante una experiencia sensorial, buscando satisfacer una necesidad fisiológica, pero de una forma diferente, en un contexto moderno y con aspectos tradicionales de Colombia”.

## **Visión**

“Ser un restaurante rentable en el tiempo que pueda lograr reconocimiento en el mercado en la ciudad de Bogotá, de mayor preferencia por el principal segmento de mercado “millennials”, mediante un restaurante moderno e innovador que pretende dar experiencias sensoriales; y pretende dar a conocer la cultura colombiana por medio de procesos eficientes, personalizados, flexibles y comprometidos con la demanda”.

## **Objetivos**

- Generar un óptimo nivel de ventas que sea capaz de cubrir los principales gastos de inversión y apertura, con el fin de percibir un buen nivel de rentabilidad en el tiempo apropiado para la recuperación.
- Brindar un servicio y un producto diferente, que permita percibir un alto nivel de valor por parte de los principales perfiles de clientes, según los estudios realizados.
- Lograr desempeñarse como uno de los restaurantes diferenciadores en el mercado de estudio (Av. Chile, calle 72) y en la ciudad de Bogotá, con el fin de percibir un buen número de clientes y fidelizarlos.
- Alcanzar un nivel de servicio apropiado para los clientes, con los estándares de calidad adecuados dados por un personal comprometido con la organización y capacitado.

### **4.3 Organigrama**

Algunos autores como Ivan Thompson “los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una *empresa* u *organización* que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (2017, párr. 1).

Existen una variedad de tipos de organigrama que lo definen según aspectos como la naturaleza de la empresa, la finalidad, el ámbito, el contenido y por la presentación en la que se presenta el gráfico. Este gráfico permite mostrar la forma de organización en la que funcionara la empresa, y la forma en que los cargos estarán sujetos a un mando principal.

Para el caso de estudio en el presente trabajo, permite identificar la mejor manera de organizar el personal del restaurante, las áreas que compondrán el mismo, y los cargos que se dividirán según las funciones que el personal vaya a desarrollar. Es importante mencionar que debido a las pequeñas dimensiones del negocio y a la organización jerárquica, este organigrama (Ver figura 24), está clasificado por su contenido y hace referencia al tipo integral que según Ivan Thompson “Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia” (2017, párr. 12).

Este organigrama está compuesto por el área de gerencia general, complementada por áreas tercerizadas de contaduría y de publicidad; la gerencia tendrá a su cargo el departamento de cocina, dividido en chef de cocina quien tendrá a su mando el auxiliar de cocina; y por último el departamento de servicio, dividido en un cajero número uno quien a su vez hará las funciones de mesero cuando sea necesario, y un mesero número dos (Ver figura 24).

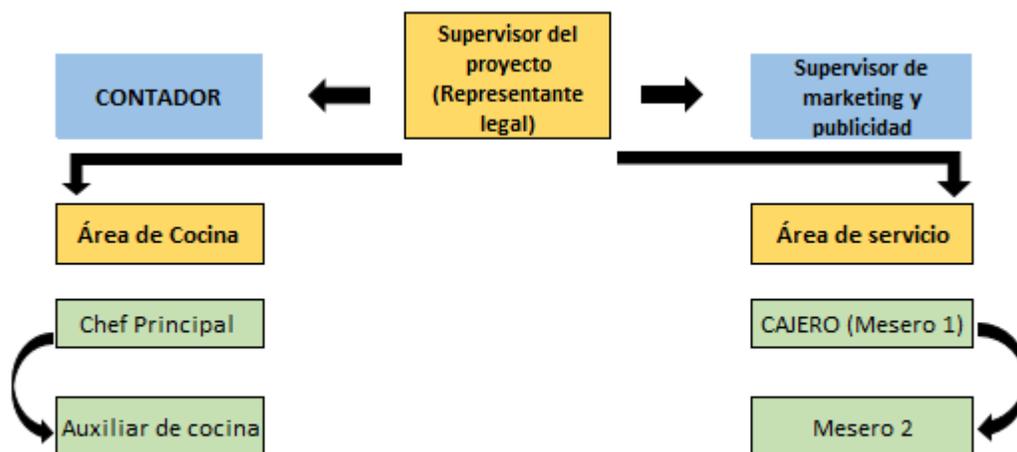


Figura 24, Organigrama del establecimiento según división jerárquica. Elaboración propia.

#### 4.3.1 División funcional y definición de perfiles

## **Funciones y roles de los puestos de trabajo.**

- **Supervisor del proyecto (representante legal).**

- Será el encargado de realizar las órdenes de compra con respecto a la materia prima necesaria para cada día de operación.
- Realizar las compras de la materia prima en los lugares de aprovisionamiento del restaurante.
- Será el encargado, junto al chef principal, de verificar la inocuidad y el buen estado de los alimentos.
- Desarrollará las reuniones matutinas donde se muestran los aspectos negativos y positivos de la operación. Esto con el fin de mejorar la productividad del personal.
- Verificar la actividad en el área de caja, con el fin de no encontrar descuadres contables y garantizar la utilidad del negocio.
- Asignar funciones y roles que debe desarrollar el personal en cada día de operación.

- **Supervisor de marketing y publicidad**

- Desarrollo del contenido en sitios web (página web), con el fin de incrementar el posicionamiento y reconocimiento por parte de los clientes.
- Actualización de la página web y el contenido que se quiere mostrar.
- Manejo de los programas digitales de bases de datos del restaurante.
- Respuesta a peticiones, quejas y reclamos por parte de los clientes.
- Subir contenido a las redes sociales del restaurante con el fin de dirigir los productos y servicios al mercado objetivo.
- Generar posibles alianzas estratégicas con aplicaciones y plataformas web.

- **chef principal.**

- Garantizar la inocuidad y verificación del buen estado de la materia prima.
- Verificación del buen empaquetado al vacío de la materia prima.
- Ser líder a la hora de descentralizar el servicio, capaz de tomar decisiones ante posibles situaciones, con capacidad de delegar.
- Encargado de cocina caliente y emplatado de los diferentes productos.

- **Auxiliar de cocina**

- Encargado de limpieza de los utensilios de cocina, las mesas y algunas herramientas de la cocina.

- Limpieza y lavado de la materia prima.
- empaquetado al vacío de la materia prima limpia.
- Mise and place de alimentos necesarios para la operación.
- Encargado del área de fritos y plancha en el área de cocina.
- Brindar ayuda ante los problemas que presente la che principal del restaurante.
- En las horas de la mañana brindar ayuda a la limpieza de la materia prima recibida.
- Mice and place de productos sencillos (picar legumbres, pelar papa, desgranar, etc.)
- Será el encargado de lavar todos los utensilios utilizados para la producción (Ollas, menaje, cubertería, cristalería, y utensilios de cocina).
- Limpieza general de la cocina y de todas las máquinas que se utilicen.
- **Cajero (mesero 1)**
- Será el encargado de emitir facturas y cuentas de cobro; además de recibir el pago por parte de los clientes.
- Verificar que la orden que salió de cocina coincida con la orden llevada a la mesa y por la cual se cobra.
- Llevar un buen proceso contable de las ventas y los gastos menores que se generan en el día de operación.
- Será el encargado del área de bebidas que se encuentra en la zona de front desk (cervezas, licores, cocteles, bebidas típicas).
- Brindar apoyo al mesero dos en caso de ser necesaria.
- Dar apoyo a los clientes que quieren utilizar los juegos del restaurante.
- **mesero 2**
- Será el encargado de recibir a los clientes en el restaurante.
- Deberá tomar las diferentes órdenes que se generen en los días de operación, verificando que las órdenes que emiten en cocina sean las solicitadas por los clientes.
- Limpieza en el área donde se presenta el proceso de servicio y de entretenimiento.

### **Definición de perfiles.**

Para la definición de perfiles se pretende utilizar la matriz de perfil de competencias donde están detalladas aquellas habilidades y conocimientos con los que debe contar el personal para los cargos que componen la estructura organizacional (organigrama) de la empresa. Así mismo este perfil de competencias se ha desarrollado para los más importantes cargos de la

empresa para dar una visión general de cuáles serían esos aspectos clave con los que debe contar el personal a la hora de contratar un trabajador.

El primer cargo para evaluar es el del supervisor del proyecto debido a la relevancia de las funciones que debe cumplir, ya que de su toma de decisiones dependerá la operación del restaurante, la cual deberá ser óptima para sus grupos estratégicos o “stakeholders”. Por consiguiente, es importante el cuente con unos conocimientos, habilidades y competencias específicas descritas en la figura 25. En la misma se podrá observar el grado de importancia que debe tener cada factor de medición en una escala de (0) a (4).

Por otra parte, el cargo de supervisor de marketing y publicidad deberá cumplir con las características descritas en el perfil de competencias (figura 26), este será el encargo de gestionar los canales de venta como a página web propia y redes sociales como Instagram y Facebook. No obstante, deberá ser capaz de generar alianzas importantes con proveedores o algunos canales como aplicaciones (Restorando, domicilios. con, entre otros.).

Por último, es importante la realización del perfil por competencias del chef principal del restaurante ya que será el encargado de que la operación en el área de cocina sea llevada con éxito. De esta actividad depende parte de la operación del lugar y de que la satisfacción del cliente sea alta y exista una buena percepción de la marca, del producto y del servicio. Por esta razón se ha decidido determinar las siguientes habilidades, conocimientos y competencias que debe tener el cargo descritas en la figura 27.

#### **4.4 Cadena de valor**

Como lo mencionan los autores Johana Quintero y José Sánchez, el concepto de cadena de valor fue expuesto por Michael Porter en el año 1986, donde se le atribuye

“la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo” (2006, p. 380).

estos mismos autores hacen referencia a “Mayo (2005), que expresa que el análisis de la cadena de valor es una técnica original de Michael Porter con el fin de obtener ventaja competitiva” (Quintero, J; Sánchez, J, 2006, p. 380).

No obstante, como aseguran Quintero, J y Sánchez, J; Una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

- “Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de posventa” (2006, p. 381).
- “Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general)” (2006, p. 381).
- “El Margen, que es la diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor” (2006, p. 381).

Además, las actividades primarias del negocio se clasifican en:

- “**Logística de entrada:** conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros” (Quintero, J; Sánchez, J, 2006, p. 382).
- “**Operaciones:** compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación)” (Quintero, J; Sánchez, J, 2006, p. 382).
- “**Logística de salida:** constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación)” (Quintero, J; Sánchez, J, 2006, p. 382).
- “**Comercialización y ventas:** integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios)” (Quintero, J; Sánchez, J, 2006, p. 382).
- “**Servicio:** constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto)”.

Por otra parte, según los autores en cuestión “para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte” (2006, p. 382):

- **“Compras:** conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles, así como activos” (Quintero, J; Sánchez, J, 2006, p. 382).
- **“Desarrollo de la tecnología:** compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor” (Quintero, J; Sánchez, J, 2006, p. 382).
- **“Dirección de recursos humanos:** integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución” (Quintero, J; Sánchez, J, 2006, p. 383).
- **“Infraestructura institucional:** conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad” (Quintero, J; Sánchez, J, 2006, p. 383).

Después de encontrar las variables y factores que intervienen a la hora de encontrar competitividad en la empresa, se ha decidido elaborar la cadena de valor correspondiente a la empresa en estudio (Ver figura 28), en la misma se pretende establecer los factores más importantes que logran alcanzar un buen desempeño en la operación y un factor diferenciador en el mercado.

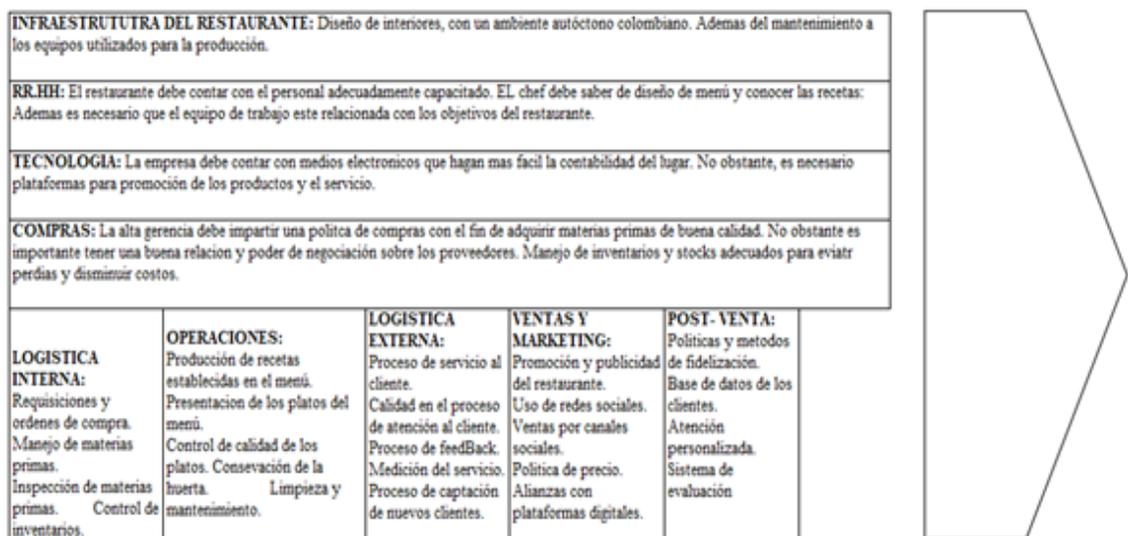


Figura 28, Cadena de valor (Michael Porter). Elaboración propia.

#### 4.5 DOFA

Dentro del análisis situacional de la empresa es importante determinar algunas variables que afectan de forma directa e indirecta la operación de esta. Estas variables se dividen a nivel interno (debilidades y fortalezas) y a nivel externo (amenazas y oportunidades) (Ver figura 29).

<b>FORTALEZAS:</b>		<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Alta capacidad de demanda en la ciudad de Bogotá.</b></li><li>• <b>Menú tradicional enfocado a la comida colombiana. Compuesto por pequeñas preparaciones y acompañamientos orgánicos.</b></li><li>• <b>Desarrollo de una huerta orgánica para la extracción de materia prima natural sin conservantes ni alteraciones para un consumo más responsable y saludable.</b></li><li>• <b>Diseño del restaurante autóctono ofreciendo un lugar para la conexión con la cultura colombiana y un espacio de entretenimiento mediante juegos locales de la historia de las familias colombianas.</b></li><li>• <b>Ubicación estratégica con un amplio círculo empresarial, turístico, y estudiantil. Con capacidad de compra o gusto por el menú del restaurante.</b></li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Altos montos económicos de inversión, de apertura, promoción y generación de posicionamiento en redes, aplicaciones, plataformas del mercado actual.</b></li><li>• <b>Importantes costos de capacitación del personal en procesos internos (cocina, servicio, finanzas, mercadeo)</b></li><li>• <b>Complejidad en el proceso legal colombiano para establecer un lugar comercial y la apertura del restaurante.</b></li><li>• <b>Mantenimiento a la huerta orgánica para evitar alteraciones o daños en la materia prima.</b></li><li>• <b>Selección del personal idóneo, responsable y con conocimientos en la cocina local.</b></li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo de estándares en los procesos internos del restaurante que hará establecer un proceso de calidad y una sola forma de realizar las cosas.</b></li> </ul>		
	<b>DOF</b> <b>A</b>	
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crecimiento del mercado turístico en la ciudad de Bogotá generando nuevas tipologías de viaje como el encanto por la gastronomía de un país y los platos locales.</b></li> <li>• <b>No hay existencia de un negocio de comidas con una propuesta de valor similar donde se genera experiencias sensitivas y donde se promueva la cocina local acompañado de un consumo responsable y saludable.</b></li> </ul>		<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo de nuevos conceptos en el sector de las comidas como lo vegetariano y lo vegano; lo cual podría entrar a reemplazar algunos componentes grasos.</b></li> <li>• <b>Concentración de la demanda en algunas empresas con importante recorrido y posicionamiento; los cuales competirán y afectarán a nuevas empresas con alto capital.</b></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tendencias globales en el sector de la gastronomía con el gusto y la divulgación de las cocinas tradicionales de los países; además del consumo saludable con productos más orgánicos y menos procesados.</b></li> <li>• <b>Alta capacidad instalada en el sector de la comida en la ciudad de Bogotá.</b></li> <li>• <b>Control sobre los proveedores al existir una amplia variedad de empresas o sitios de distribución en plazas de mercado o en almacenes de distribución.</b></li> <li>• <b>Nuevos conceptos que se están desarrollando para el apoyo de pequeños empresarios por parte de entidades como la cámara de comercio (CCB).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ofertas comerciales similares a la propuesta de valor en países con un sentido de pertenencia por la cocina local como México y Perú.</b></li> <li>• <b>No hallazgo de personal capaz para el desarrollo de actividades en el restaurante por poca especialización en temas culinarios de la comida local.</b></li> <li>• <b>Altos salarios que aumentan según candidato a los puestos de trabajo del restaurante.</b></li> <li>• <b>Nuevos conceptos de comida de países emigrantes en la ciudad como personas provenientes del vecino país Venezuela.</b></li> </ul>
---	--

Figura 29, Análisis interno y externo matriz DOFA. Fuente: Elaboración propia.

Según Humberto Talancón, “el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (2006, párr. 6). Este mismo autor señala que “una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias” (Talancón, H, 2006, párr. 7).

“Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma

deficiente, colocándola en una situación considerada débil” (Talancón, H, 2006, párr. 7). “Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría” (Talancón, H, 2006, párr. 7). Por último, “las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales” (Talancón, H, 2006, párr. 7).

## 5 Evaluación financiera

Hasta este punto la metodología canvas ha permitido abordar cada tema que ha dado lugar a cada uno de los capítulos que comprende el análisis y desarrollo de este plan de negocios. En este quinto capítulo jugarán un papel importante las fuentes de ingresos, costos y recursos clave; de la siguiente manera. En primer lugar, las **fuentes de ingresos** se establecen por medio de la elaboración del estado de resultados proyectado, pues, en él se estiman las ventas de los productos, que comprenden la mayor parte de los ingresos. A su vez, gracias al análisis de estas posibles ventas por productos se estimará cuáles serán los **costos de ventas** y aquellos no relacionados directamente con las ventas. Cabe aclarar, que para obtener los costos de ventas se elaboraron cada una de las recetas estándar para determinar el valor de la materia prima y el margen de contribución de cada producto.

Por último, están los **recursos clave** necesarios desde el punto de vista financiero lo cual ayudará a entender el comportamiento que tendrá la inversión del proyecto a través de la evaluación de indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad; a su vez que se determina el valor presente neto (VPN), el tiempo de retorno de la inversión y el monto total de la inversión requerida.

Teniendo en cuenta que es una empresa que partirá desde cero, no se tienen estados financieros históricos para realizar una proyección, por lo tanto, los estados financieros se construyeron a partir de los datos de ventas e indicadores de crecimiento del sector. Principalmente la evaluación y estructura de costos y gastos permitió acercarse a la realidad del sector y tener datos más precisos para construir los estados financieros. Los ingresos operacionales se obtuvieron por medio de la fijación de precios de 9 productos a través de las recetas estándar y de igual manera el margen de contribución de cada uno de los productos se tuvo en cuenta para los costos de producción. En cuanto a el índice de crecimiento del mercado

se utilizó para proyectar el aumento en general de los valores, este crecimiento según la revista La barra fue del 3% en el año 2018. De igual forma se utilizó el Índice de Precio al Consumidor del año 2018 (3,18%) para fijar el incremento porcentual aproximado de los precios tanto de ventas como de los costos y los gastos.

El punto de equilibrio multiproducto también fue necesario para construir los estados financieros. Una vez establecido el número de productos que se iba a vender se procedió a establecer el punto de equilibrio entre todos los productos, de manera que se conozca cuál será la cantidad mínima de unidades que deben venderse de cada uno de los productos para lograr cubrir los costos y gastos; y que no se obtengan ni pérdidas ni ganancias. Lo anterior se realizó por medio de la herramienta Solver, que arrojó las unidades que deben venderse en el primer año de operación indicadas en la tabla 8.

**Tabla 8,** Punto de equilibrio multiproducto

CANASTA 1	8.521
CANASTA 2	11.362
CANASTA 3	8.521
JUGO 1	4.261
JUGO 2	4.261
JUGO 3	8.521
POSTRE 1	4.545
POSTRE 2	3.409
POSTRE 3	3.409

*Tabla 8. Fuente: Elaboración propia.*

## 5.1 Estado de resultados proyectado

Se realizó la proyección del estado de resultados, que refleja cuáles serán los ingresos que se obtendrán, los gastos y costos asociados a la actividad productiva en cada periodo y, por último, las utilidades que se lograrán. En la tabla 9, se encuentra la estructura del estado de resultados para los primeros 5 años de operación y un análisis porcentual para el primer año del cual se puede evidenciar que el costo de operación será de un 46% aproximadamente, lo cual a pesar de que es bastante alto a medida de que el negocio crezca este deberá ir disminuyendo a partir de la implementación de estrategias y alianzas con los proveedores, con el objetivo de que los costos de operación se mantengan por debajo del 30% del total de ingresos.

El rubro de los gastos es casi del 50% del total de ingresos y, como se mencionó anteriormente la nómina, el arriendo y las obligaciones tributarias son los que tienen mayor peso; estos serán importantes para tener un seguimiento constante de ellos y buscar la disminución con el fin de aumentar la utilidad para el negocio. Finalmente, una vez discriminados los costos y gastos de los ingresos se obtiene la utilidad neta que para el primer año representaría un valor de \$16'314.074, es decir, un 2.32% del total de ingresos. En la tabla 9 se muestran los resultados esperados para los primeros periodos.

**Tabla 9**, estado de resultados proyectado para los primeros cinco (5) años de operación.

	ESTADO DE RESULTADOS					
	% Año 1	1	2	3	4	5
INGRESOS	100,00%	\$ 702.382.329	\$ 744.285.475	\$ 788.688.505	\$ 835.740.557	\$ 885.599.669
COSTOS	45,95%	\$ 322.737.301	\$ 343.589.758	\$ 365.789.518	\$ 389.423.633	\$ 414.584.776
UTILIDAD BRUTA	54,05%	\$ 379.645.028	\$ 400.695.717	\$ 422.898.987	\$ 446.316.924	\$ 471.014.892
GASTOS						
NOMINA	17,94%	\$ 126.039.002	\$ 130.047.043	\$ 134.182.539	\$ 138.449.543	\$ 142.852.239
PRESTACIONES	3,44%	\$ 24.157.301	\$ 24.925.504	\$ 25.718.135	\$ 26.535.971	\$ 27.379.815
CONTADOR	1,37%	\$ 9.600.000	\$ 9.905.280	\$ 10.220.268	\$ 10.545.272	\$ 10.880.612
ARRIENDO	9,91%	\$ 69.600.000	\$ 71.813.280	\$ 74.096.942	\$ 76.453.225	\$ 78.884.438
PAPELERIA	0,31%	\$ 2.196.000	\$ 2.265.833	\$ 2.337.886	\$ 2.412.231	\$ 2.488.940
SERVICIOS PUBLICOS	1,16%	\$ 8.160.000	\$ 8.419.488	\$ 8.687.228	\$ 8.963.482	\$ 9.248.520
INSUMOS DE ASEO	0,14%	\$ 1.008.000	\$ 1.040.054	\$ 1.073.128	\$ 1.107.254	\$ 1.142.464
UNIFORMES	0,34%	\$ 2.400.000	\$ 2.476.320	\$ 2.555.067	\$ 2.636.318	\$ 2.720.153
MANTENIMIENTO	0,61%	\$ 4.250.000	\$ 4.385.150	\$ 4.524.598	\$ 4.668.480	\$ 4.816.938
SEGURIDAD	2,05%	\$ 14.400.000	\$ 14.857.920	\$ 15.330.402	\$ 15.817.909	\$ 16.320.918
DEPRECIACION	2,67%	\$ 18.788.000	\$ 18.788.000	\$ 18.788.000	\$ 18.788.000	\$ 18.788.000
ICA	1,10%	\$ 7.726.206	\$ 8.187.140	\$ 8.675.574	\$ 9.193.146	\$ 9.741.596
ICO	8,00%	\$ 56.190.586	\$ 59.542.838	\$ 63.095.080	\$ 66.859.245	\$ 70.847.973
<b>TOTAL GASTOS</b>	49,05%	\$ 344.515.096	\$ 356.653.850	\$ 369.284.846	\$ 382.430.076	\$ 396.112.607
UTILIDAD OPERACIONAL	5,00%	\$ 35.129.932	\$ 44.041.868	\$ 53.614.140	\$ 63.886.848	\$ 74.902.285
INTERESES FINANCIEROS	1,53%	\$ 10.780.568	\$ 8.999.639	\$ 6.925.056	\$ 4.508.398	\$ 1.693.261
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,47%	\$ 24.349.364	\$ 35.042.228	\$ 46.689.085	\$ 59.378.451	\$ 73.209.025
TAX	1,14%	\$ 8.035.290	\$ 11.563.935	\$ 15.407.398	\$ 19.594.889	\$ 24.158.978
<b>UTILIDAD NETA</b>	2,32%	\$ 16.314.074	\$ 23.478.293	\$ 31.281.687	\$ 39.783.562	\$ 49.050.046

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Balance general proyectado

Se elaboró el estado de la situación financiera teniendo en cuenta los valores en el estado de resultados que se esperan obtener, como lo son gastos, las utilidades esperados, el valor de las inversiones, los préstamos bancarios y aquellos pasivos que se adquirirán. Como se aprecia en la tabla 10, los activos principales serán caja, cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos y la depreciación acumulada; donde el valor de activos fijo y el efectivo serán los rubros con mayor valor del total de activos. Asimismo, en cuanto a los pasivos se registra el pago de obligaciones financieras y tributarias, así como el valor de las provisiones. Por último, el patrimonio de la

empresa estará conformado por los aportes de los socios que representan el 50% de la inversión total y, por las utilidades de cada periodo de operación, así como las acumuladas. A continuación, el balance general consolidado para los primeros 5 años de operación.

**Tabla 10**, estado de la situación financiera o balance general.

	BALANCE GENERAL					
	0	1	2	3	4	5
CAJA/BANCOS		\$ 120.068.669	\$ 154.093.993	\$ 194.214.790	\$ 240.813.991	\$ 294.311.821
INVERSIONES						
CXC		\$ 3.848.670	\$ 4.078.277	\$ 4.321.581	\$ 4.579.400	\$ 4.852.601
INVENTARIOS		\$ 2.652.635	\$ 2.824.025	\$ 3.006.489	\$ 3.200.742	\$ 3.407.546
ACTIVOS FIJOS	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000
DEPRE ACUMULADA		-\$ 18.788.000	-\$ 37.576.000	-\$ 56.364.000	-\$ 75.152.000	-\$ 93.940.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 143.503.000</b>	<b>\$ 251.284.975</b>	<b>\$ 266.923.295</b>	<b>\$ 288.681.860</b>	<b>\$ 316.951.134</b>	<b>\$ 352.134.968</b>
O. FINANCIERAS		\$ 64.199.184	\$ 51.617.439	\$ 36.961.111	\$ 19.888.124	
CXP(PROVE		\$ 13.263.177	\$ 14.120.127	\$ 15.032.446	\$ 16.003.711	\$ 17.037.731
ICA		\$ 1.287.701	\$ 1.364.523	\$ 1.445.929	\$ 1.532.191	\$ 1.623.599
ICO		\$ 4.682.549	\$ 4.961.903	\$ 5.257.923	\$ 5.571.604	\$ 5.903.998
TAX		\$ 8.035.290	\$ 11.563.935	\$ 15.407.398	\$ 19.594.889	\$ 24.158.978
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 91.467.901</b>	<b>\$ 83.627.928</b>	<b>\$ 74.104.807</b>	<b>\$ 62.590.518</b>	<b>\$ 48.724.306</b>
PATRIMONIO						
C. SOCIAL	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000	\$ 143.503.000
U. EJERCICIO		\$ 16.314.074	\$ 23.478.293	\$ 31.281.687	\$ 39.783.562	\$ 49.050.046
U. ACUMULADA		\$ -	\$ 16.314.074	\$ 39.792.367	\$ 71.074.054	\$ 110.857.616
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 143.503.000</b>	<b>\$ 159.817.074</b>	<b>\$ 183.295.367</b>	<b>\$ 214.577.054</b>	<b>\$ 254.360.616</b>	<b>\$ 303.410.662</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$ 143.503.000</b>	<b>\$ 251.284.975</b>	<b>\$ 266.923.295</b>	<b>\$ 288.681.860</b>	<b>\$ 316.951.134</b>	<b>\$ 352.134.968</b>
CHECK		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 10. Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Evaluación del proyecto

A partir de los flujos de caja esperados, se realiza el cálculo del valor presente neto (VPN) del proyecto; utilizando una tasa de interés de oportunidad (TIO) del 5% que se obtuvo al hacer una simulación de la rentabilidad de un certificado de depósito a término por el valor de la inversión establecida que es \$150'000.000. Como se observa en la tabla 11, el primer año tiene un mayor valor en flujo de caja neto debido al ingreso del préstamo que se adquirirá; no obstante, en los años consecutivos los flujos de caja seguirán siendo positivos.

**Tabla 11**, flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
EBITDA		\$ 59.888.182	\$ 63.186.044	\$ 72.779.566	\$ 83.074.791	\$ 94.114.088
KTNO		\$ 6.761.871	\$ 455.954	\$ 486.551	\$ 519.193	\$ 554.015
INTERES FINANCIERO X INV						
CREDITOS BANCARIOS		\$ 64.199.184	-\$ 12.581.745	-\$ 14.656.329	-\$ 17.072.987	-\$ 19.888.124
PAGO INTERES		-\$ 10.780.568	-\$ 8.999.639	-\$ 6.925.056	-\$ 4.508.398	-\$ 1.693.261
CAPITAL SOCIAL						
DIVIDENDOS						
CAPEX	-\$ 139.280.000					
OPEX	-\$ 4.223.000					
TAX RENTA			-\$ 8.035.290	-\$ 11.563.935	-\$ 15.407.398	-\$ 19.594.889
IVA						
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-\$ 143.503.000</b>	<b>\$ 120.068.669</b>	<b>\$ 34.025.324</b>	<b>\$ 40.120.797</b>	<b>\$ 46.605.201</b>	<b>\$ 53.491.830</b>

Tabla 11. Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecido el flujo de caja se realiza un análisis de los primeros cinco años en cuanto al flujo de caja de cada periodo. De esta manera se establece el periodo de recuperación de la inversión que arrojó un resultado de 5,5 lo que quiere decir que el valor de la inversión será recuperado en un periodo aproximado de 6 años. Como se observa en la tabla 12, el cálculo del periodo de recuperación de la inversión tiene en cuenta el periodo en el cual el flujo de caja pasa de ser negativo a positivo, así como su valor acumulado y el valor del flujo de caja de siguiente periodo que en este caso es el segundo año.

Tabla 12, tabla del periodo de recuperación de la inversión.

	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-\$ 143.503.000	\$ 120.068.669	\$ 34.025.324	\$ 40.120.797	\$ 46.605.201	\$ 53.491.830
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	-\$ 23.434.331	\$ 154.093.993	\$ 74.146.121	\$ 86.725.998	\$ 100.097.031	\$ 53.491.830
<b>PERIODO ANTERIOR AL CAMBIO DE SIGNO</b>	1					
<b>VALOR ABSOLUTO DEL FLUJO ACUMULADO</b>	\$ 154.093.993					
<b>FLUJO DE CAJA EN EL SIGUIENTE PERIODO</b>	\$ 34.025.324					
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>	5,5					

Tabla 12. Fuente: Elaboración propia.

Se estableció el valor de la tasa interna de retorno por medio del cálculo de los flujos de caja netos proyectados, con el fin de comparar si este proyecto es rentable o no. Como resultado de este cálculo se obtuvo el valor de 50,49%. Posteriormente, para realizar una comparación se fijó una tasa de interés de oportunidad de inversión en un CDT (Certificado de Depósito a Terminio), la cual fue de 5%. Teniendo en cuenta lo anterior, se establece que es más rentable invertir en este proyecto teniendo en cuenta que la TIR obtenida es superior a la tasa de interés de oportunidad que fue de 5% para la inversión del CDT.

El valor presente neto del proyecto fue de \$ 455'668.625, lo cual indica que el proyecto es viable teniendo en cuenta que al ser un valor mayor a cero (0) el proyecto tendrá una rentabilidad por encima de la tasa de interés de oportunidad. De igual manera se realizó un análisis de sensibilidad del VPN del proyecto por medio de la evaluación de diferentes combinaciones de periodos de cobro y pago, es decir, la rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Asimismo, se encontraron diversas alternativas de pago que incrementan o disminuyen el valor presente neto del proyecto; en el caso de que el periodo de cobro fuera de 2 días y el periodo de pago de 33 el VPN sería mayor al obtenido, con un valor de \$479.703.909. Como se evidencia en la tabla, el valor presente neto disminuye cuando el tiempo de cobro es de 18 días y el tiempo de pago es tan solo de 5 días, este valor se reduce de \$455'668.625 a \$397'434.060. Lo anterior, ayudará a establecer las políticas de cobro del restaurante que por la naturaleza de su actividad tendrá un cobro inmediato a los consumidores y un plazo de pago a proveedores de mínimo 30 días. En la tabla 13 se evidencia la dinámica del valor del VPN.

**Tabla 13,** análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD										
		R.CXC								
	\$ 455.668.625	18	16	14	12	10	8	6	4	2
R.CXP	33	\$ 434.822.279	\$ 440.432.483	\$ 446.042.687	\$ 451.652.891	\$ 457.263.094	\$ 462.873.298	\$ 468.483.502	\$ 474.093.706	\$ 479.703.909
	31	\$ 432.151.692	\$ 437.761.896	\$ 443.372.100	\$ 448.982.304	\$ 454.592.507	\$ 460.202.711	\$ 465.812.915	\$ 471.423.118	\$ 477.033.322
	29	\$ 429.481.105	\$ 435.091.309	\$ 440.701.513	\$ 446.311.716	\$ 451.921.920	\$ 457.532.124	\$ 463.142.328	\$ 468.752.531	\$ 474.362.735
	27	\$ 426.810.518	\$ 432.420.722	\$ 438.030.926	\$ 443.641.129	\$ 449.251.333	\$ 454.861.537	\$ 460.471.740	\$ 466.081.944	\$ 471.692.148
	25	\$ 424.139.931	\$ 429.750.135	\$ 435.360.338	\$ 440.970.542	\$ 446.580.746	\$ 452.190.950	\$ 457.801.153	\$ 463.411.357	\$ 469.021.561
	23	\$ 421.469.344	\$ 427.079.548	\$ 432.689.751	\$ 438.299.955	\$ 443.910.159	\$ 449.520.362	\$ 455.130.566	\$ 460.740.770	\$ 466.350.974
	21	\$ 418.798.757	\$ 424.408.960	\$ 430.019.164	\$ 435.629.368	\$ 441.239.572	\$ 446.849.775	\$ 452.459.979	\$ 458.070.183	\$ 463.680.387
	19	\$ 416.128.170	\$ 421.738.373	\$ 427.348.577	\$ 432.958.781	\$ 438.568.984	\$ 444.179.188	\$ 449.789.392	\$ 455.399.596	\$ 461.009.799
	17	\$ 413.457.582	\$ 419.067.786	\$ 424.677.990	\$ 430.288.194	\$ 435.898.397	\$ 441.508.601	\$ 447.118.805	\$ 452.729.009	\$ 458.339.212
	15	\$ 410.786.995	\$ 416.397.199	\$ 422.007.403	\$ 427.617.606	\$ 433.227.810	\$ 438.838.014	\$ 444.448.218	\$ 450.058.421	\$ 455.668.625
5	\$ 397.434.060	\$ 403.044.263	\$ 408.654.467	\$ 414.264.671	\$ 419.874.875	\$ 425.485.078	\$ 431.095.282	\$ 436.705.486	\$ 442.315.690	

Tabla 13. Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4 Indicadores financieros

Para poder dar paso a este apartado de indicadores se debe aclarar que para el análisis de estos se ha tenido como referencia el primer año de operación del establecimiento comercial como punto de partida. Además, los indicadores que aquí se van a estudiar son: El indicador de liquidez, indicador de eficacia (endeudamiento), y el indicador de rentabilidad. Estos permitirán

conocer, de manera más sencilla para el lector, la gestión desde una perspectiva financiera de la organización.

### **Liquidez:**

Según el instituto nacional de contadores públicos en Colombia:

“La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes” (s.f., p.1).

- **Razón Corriente:**

**Tabla 14**, indicador de razón corriente

	<b>1</b>
	\$ 107.781.975
	\$ 27.268.717
<b>RAZÓN CORRIENTE:</b>	<b>3,952586984</b>

*Tabla 14.* Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar la operación matemática evidenciada en el cuadro de arriba, se puede determinar que el establecimiento gastronómico en su primer año de operación por cada peso que posee de deuda tiene 3.95 pesos para hacer frente a las obligaciones financieras a corto plazo. Esto se debe a que al ser un establecimiento donde su principal objetivo es vender alimentos, los productos y las ventas se generan, en su mayoría, de contado. Sin embargo, este indicador se presenta alto ya que se generan altos valores de efectivo lo que en un futuro podrían verse afectados por la inflación lo que generaría una pérdida de valor adquisitivo.

- **Prueba Acida:**

**Tabla 15**, indicador de prueba acida

	1
	\$ 105.129.339
	\$ 27.268.717
<b>PRUEBA ACIDA:</b>	<b>3,855309383</b>

Tabla 15. Fuente: Elaboración propia.

La prueba acida determina la capacidad del negocio para cancelar los pasivos a corto plazo sin tener que acudir a la liquidación de los inventarios. En este caso como se evidencia en la tabla 15, el resultado permite determinar que se cuenta con la capacidad de que por cada peso que se deba, se tienen hasta 3,8 pesos para pagar la deuda de inmediato. Lo que indica que se cuenta con la capacidad de pagar dichos pasivos sin acudir a la venta de inventarios.

#### **Endeudamiento/ eficiencia:**

En cuanto a los indicadores de endeudamiento “Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa” (INCP, s.f., p. 3).

- **Indicador de endeudamiento:**

**Tabla 16**, indicador de endeudamiento

	1
	\$ 64.199.184
	\$ 251.284.975
<b>ENDEUDAMIENTO:</b>	<b>0,255483576</b>

Tabla 16. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la imagen la ratio de endeudamiento que genera el negocio es de 0.25 o que expresado en porcentaje indica un 26%. Esto señala que la empresa trata de no

adquirir un alto número de deudas con terceros, lo que genera un menor riesgo para la empresa. Gracias a este 26% la empresa puede adquirir un número importante de deudas con terceros para mejorar sus operaciones y tiene la facilidad de generar los suficientes ingresos necesarios para cubrir esas responsabilidades sin afectar las acciones de sus socios.

### **Rentabilidad:**

No obstante, siguiendo con información determinada por el instituto colombiano de contadores públicos:

“El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera” (s.f., p.2).

- **Margen bruto de utilidad:**

**Tabla 17**, indicador margen bruto de utilidad

	1
	\$ 379.645.028
	\$ 702.382.329
<b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>	<b>54,05%</b>

*Tabla 17.* Fuente: Elaboración propia.

Este indicador genera el beneficio directo de la actividad de la empresa. El 54% evidencia que el negocio presenta una buena rentabilidad en cuanto a su producción, capaz de poder cubrir sus costos de producción y además generar un 54% de beneficio después de cubrir esos costes. En otras palabras, por cada peso que vende la empresa, es capaz de generar 54 centavos de utilidad de más.

- **Rentabilidad sobre las ventas:**

**Tabla 18**, indicador de rentabilidad sobre las ventas

	1
	\$ 16.314.074
	\$ 702.382.329
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>	<b>2,32%</b>

*Tabla 18.* Fuente: Elaboración propia.

Este indicador es la relación que existe entre las utilidades después de gastos e impuesto que contribuyen a la rentabilidad sobre las ventas que genera el restaurante. No obstante, como se muestra en el cuadro en la apte superior, la relación que tiene esa utilidad neta es de 2.3% frente al total de los ingresos en el primer año lo que contribuye a la producción de rentabilidad en ventas.

- **Rentabilidad sobre activos:**

**Tabla 19**, indicador de rentabilidad sobre activos

	1
	\$ 379.645.028
	\$ 251.284.975
<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS</b>	<b>1,510814679</b>

*Tabla 19.* Fuente: Elaboración propia.

Esta ratio de rentabilidad sobre activos o, como es conocido, ROA permite medir el beneficio que obtiene la empresa sobre los activos. Lo anterior indica que a mayor ratio la empresa es mas prospera, el valor obtenido de 1,5 quiere decir que por cada peso invertido por la empresa obtiene un beneficio de 1,5 en las utilidades netas.

- **Rentabilidad sobre el patrimonio:**

**Tabla 20**, indicador de rentabilidad sobre el patrimonio

	1
	\$ 16.314.074
	\$ 159.817.074
<b>RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO</b>	<b>0,102079668</b>

*Tabla 20.* Fuente: Elaboración propia.

El ROE (Return of Equity), mide la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre los fondos que han invertido en la sociedad, en otras palabras, es la capacidad que tendrá la empresa de remunerar a los accionistas. En este caso, esta ratio es bajo teniendo en cuenta que el negocio empezará desde cero y por tanto deberá incurrir en varios gastos para iniciar su operación.

## 6 Creación de la empresa

Este es el último capítulo en cuanto al contenido teórico, conceptual, investigativo y analítico que compone el presente trabajo de grado. A lo largo del documento se ha visto inmerso la metodología que se ha elegido para el desarrollo de este, la cual se ha denominado como “herramienta canvas”. Para este sexto capítulo han influido dos componentes de este apartado metodológico, **los recursos clave** desde el punto de vista **intelectual** y los **costos** que se deben contemplar para la puesta en marcha del proyecto.

El **recurso intelectual** ha sido necesario para conocer de ciertos puntos importantes desde el punto legal y desde lo operativo para la creación del menú. Para poder generar una idea de negocio como la aquí plasmada es necesario tener conocimiento de todos esos requisitos necesarios para establecer un establecimiento comercial en el mercado de la ciudad de Bogotá; por esta razón se ha realizado una investigación en la entidad de la cámara de comercio de la ciudad para conocer todos los trámites necesarios y las obligaciones que deben tenerse en cuenta. Por otra parte, este intelecto se ve reflejado junto a una ardua labor investigativa en cuanto a la riqueza gastronómica distribuida en las diferentes regiones del país.

Consecuentemente se ha establecido todas las recetas culinarias con un impacto cultural en cada sociedad para luego analizar cuáles de estas serían las indicadas para el desarrollo del menú que también se presenta en este capítulo.

Por último, en este capítulo se ha realizado un plan de marketing con el fin de posicionar un producto innovador, poder captar un mayor número de clientes, y así mismo poder generar un buen sentido de percepción de la oferta del negocio. En este, se han establecido unos rubros económicos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades necesarias para cumplir los objetivos de este plan de marketing; no obstante, estos rubros son catalogados como **costos** que según el método canvas influyen en gastos de publicidad y marketing.

## 6.1 Aspectos legales

Según el artículo 25 del código de comercio una empresa es considerada una unidad económica gracias a la actividad económica organizada que esta realiza, es decir la producción, transformación, circulación y administración de un establecimiento. No obstante, esta estructura empresarial “funciona como una: Unidad de producción, unidad financiera, unidad de dirección y un sistema social (relación- comunicación)” (C. Cubillos. comunicación personal, 13 de febrero de 2019).

En consecuencia a lo descrito anteriormente, se ha decidido constituir esta idea de negocio como una sociedad por acciones simplificada o S.A.S, con el nombre de , este método de constitución responde a lo impuesto en la ley 1258 de 2008 donde hace referencia a, según el artículo 2 de la ley en nombramiento: que “ La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas” (Congreso de la república, 2008).

Los trámites requeridos para la constitución de una empresa como la descrita anteriormente son los siguientes

### 1. Certificado de homonimia

Según la Cámara de Comercio de Bogotá,

“la homonimia implica la existencia de dos comerciantes (personas naturales, sociedades comerciales o establecimientos de comercio) con nombres idénticos,

sin tener en cuenta la naturaleza jurídica (S.A., Ltda.) o nombres reservados para las instituciones financieras o comunes sin reserva para el uso del público en general “(CCB, s.f. párr. 1). Es importante resaltar que no hay lugar a homonimia cuando los nombres comerciales son similares; estos deben ser idénticos (CCB, s.f. párr. 1).

Para el caso de este trabajo de investigación, se realizó una consulta de homonimia en la página de la Cámara de Comercio de Bogotá, asignando el nombre Food & Culture y no se obtuvo ningún resultado. Lo anterior indica que no existe ninguna persona natural, sociedad comercial o establecimiento de comercio registrados bajo este nombre o razón social.

## 2. Escritura pública o documento privado

Para cuestiones de la creación de empresa en cuestión debe ser constituida mediante un documento privado que tiene los siguientes aspectos:

- Nombre: (Food & culture S.A.S)
- Documento de identidad: Cédula de ciudadanía 1010239165
- Domicilio (ciudad- municipio): Bogotá D.C.
- Razón social: Food & culture S.A.S
- Domicilio Principal (Negocio): Avenida Chile, calle 72
- Término de duración de carácter indefinido.
- Enunciación de actividades principales: venta de productos de la cocina colombiana, la prestación de servicio al cliente a la mesa, las actividades de entretenimiento y el mantenimiento de una huerta propia donde se generan productos orgánicos.
- Capital autorizado, suscrito y pagado
- Forma de administración.
- Nombre, identificación y profesión de los administradores. Valeria Urrea Borda (Administrador de empresas turísticas y hoteleras) y Nicolás Quevedo Garzón (Administrador de empresas turísticas y hoteleras).
- un representante legal: Valeria Urea Borda 1012456083
- Cláusula compromisoria.

## 3. Inscripción en la cámara de comercio

Cuando se constituye una persona jurídica, son sujetos de derechos y obligaciones que se independizan de las obligaciones de sus dueños. Existen diferentes tipos societarios y varios finales dependiendo de los mismos (S.A, S.A.S, LTDA).

### **Documentos necesarios para registrarse como persona jurídica ante la CCB:**

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES) 2017

Con este formulario, la CCB envía la información a la Secretaría de Hacienda Distrital con el propósito de llevar a cabo la inscripción en el Registro de Información Tributaria (RIT), siempre y cuando las actividades que va a realizar se lleven a cabo en Bogotá y estén gravadas con el Impuesto de Industria y Comercio (ICA).

En cuanto al registro mercantil es importante saber que se debe realizar antes del 31 de marzo de cada caño, según los establecimientos de comercio que el encargado de la inscripción vaya a registrar. Según la cámara de comercio los comerciantes están sujetos a unas obligaciones y unas sanciones por no contemplar dichos requisitos:

De acuerdo con el artículo 19 del Código de Comercio las obligaciones del comerciante son (CCB, s.f., párr. 2):

- Matricularse en el Registro Mercantil y realizar su renovación anualmente.
- Inscribir en el Registro Mercantil todos los actos, libros y documentos.
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

El incumplimiento de las anteriores obligaciones se sanciona con multas impuestas por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) de hasta 17 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) (CCB, s.f., párr. 3).

### **Diligenciar el RUES**

Según la Resolución 71029 de la Superintendencia de Industria y Comercio, se debe diligenciar el Registro Único Empresarial y Social (RUES), el cual es un formulario que integra la información de los siguientes registros:

- Registro Mercantil.
- Registro Único de Proponentes.
- Registro de Entidades Sin Ánimo de Lucro.
- Régimen Común (asociaciones, fundaciones y corporaciones) y Entidades de Economía Solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales).
- Registro de Actividades y juegos de azar.
- Registro de Veedurías ciudadanas (aplicará sólo cuando se matricule o inscriba).
- Registro de Economía Solidaria.

A través de este nuevo formulario se unifica la información y se reduce el tiempo en los trámites que realizan los usuarios de los registros públicos (CCB, s.f. párr.1).

Diligenciar el formulario registro único tributario (RUT)

No obstante, como lo menciona la cámara de comercio en cuanto al procedimiento del RUT:

Para solicitar la inscripción en el RUT de personas naturales y jurídicas, a través de la CCB, debe entregar la documentación indicada en la Resolución DIAN nro. 52 de 2016 (CCB, s.f., párr. 1).

Si la documentación se encuentra completa, por medio del web *service* la DIAN realizará la asignación del NIT definitivo y entregará para impresión en la Cámara de Comercio el formato 001 correspondiente al RUT que será impreso una única vez por el colaborador de la CCB. De esta manera se elimina el requisito de la apertura de una cuenta en una entidad financiera y la generación del formato 1648 con un NIT provisional (CCB, s.f., párr. 2).

En cuanto a los requisitos para las personas jurídicas, en el caso de la idea de negocio en cuestión “sociedad por acciones simplificada” se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Formulario impreso del Registro Único Tributario (RUT), diligenciado a través del portal de la DIAN que contenga la leyenda “PARA TRÁMITE EN CÁMARA” (CCB, s.f., Párr. 5).
- Presentar el original y una fotocopia del documento de identidad del representante legal. Cuando el trámite se realice a través de apoderado, original y copia del documento de identidad del apoderado y fotocopia del documento de identidad del poderdante; original del poder especial o copia simple del poder general, junto con la certificación de vigencia de este expedida por el notario, cuando el poder general tenga una vigencia mayor de seis (6) meses (CCB, s.f., párr. 6).

### **Datos de constitución**

Para la constitución de esta sociedad por acciones simplificadas (SAS), puede ser constituida por una o más personas a través de los siguientes documentos:

- Documento privado (autenticado)
- Escritura pública (si hay aporte de inmuebles)

Los documentos deben tener la siguiente información:

- Nombre, identificación y domicilio de los accionistas.
- Razón social
- Domicilio principal: donde se desarrolla la actividad.
- Término de duración
- Enunciación de actividades principales
- Capital autorizado, suscrito y pagado.

### **Trámites laborales**

- Afiliación en la caja de compensación familiar:

En cuanto a la afiliación en una caja de compensación la empresa (Food & culture S.A.S) ha decidido la inscripción de sus trabajadores al grupo compensar que presta el servicio de compensación familiar. No obstante, es importante realizar esta inscripción con el fin de evitar problemas legales de índole laboral ya que según la ley colombiana los empleadores deben realizar un aporte del 4% a este rubor de “compensación familiar”.

Afiliarse como empleador a la caja de compensación familiar de compensar puede hacerse por medio virtual adjuntando los siguientes documentos en formato digitalizado:

1. Carta de solicitud de afiliación: Firmada por el representante legal, indicando fecha a partir de la cual desea afiliarse. En esta misma debe aclarar que la empresa no ha estado o está afiliada a ninguna Caja de Compensación Familiar en Bogotá - Cundinamarca y que efectivamente hasta ahora están generando su primera nómina en Compensar.
2. Descargar modelo carta
3. Certificado de Existencia: Certificado de Existencia y Representación Legal (vigente no superior a 1 mes), expedido por la Cámara de Comercio, si se trata de Sociedades. Copia de la personería jurídica de las entidades que la requieren para poder actuar.
4. Cooperativas: Estatutos y la Resolución del Ministerio de la Protección Social, con la debida autorización.
5. Fotocopia RUT.
6. Fotocopia Cédula del Representante Legal.
7. Relación de trabajadores: Relación de trabajadores y salarios (nombre, número documento de identidad, valor salario); y/o copia del último pago realizado a través de su operador.
8. Nota: Compensar no recibe afiliaciones tramitadas por intermediarios. Por favor, radicar los documentos directamente en este canal. Todos los documentos e información enviada serán verificados por Compensar y su empresa estará recibiendo una carta de aceptación al correo electrónico registrado como empleador en los siguientes 5 días hábiles.

- Afiliación en una EPS

En el momento de incluir a los trabajadores en la nómina del restaurante, es importante contar con una afiliación de estos a una EPS, con el fin de garantizar el cuidado y el control de salud que se debe tener para cada colaborador del negocio. Por esta razón se ha decidido realizar la afiliación al grupo “Salud total” y el seguimiento del proceso de afiliación determinado en la página web de la institución (Salud Total, s.f.):

1. Solicite la visita de un Asesor Comercial, haciendo clic en el siguiente vínculo: [Contáctenos](#). O si lo prefiere, comuníquese con nuestra Línea de Servicio al Cliente, en Bogotá, al 4854555 y, en el resto del país, en el 018000-1-14524.

2. Prepare toda la documentación requerida del empleado y su familia. (Revise la documentación en la tabla que se encuentra abajo)
3. Firme los respectivos documentos de la afiliación.
4. Entregue los documentos al asesor comercial.
5. Recuerde, si su empresa tiene activo el módulo de afiliaciones por Internet, puede realizar el proceso totalmente en línea. Para más información de este servicio, pregúntele a su Asesor Comercial o solicite información a través de Contáctenos.

¿Qué documentos se necesitan?

1. Formulario de afiliación, completamente diligenciado, incluyendo la firma del cotizante. En el caso de los trabajadores dependientes es necesaria la firma y sello del empleador.
2. Declaración de salud de todo el grupo familiar.
3. Fotocopia del documento de identidad del cotizante.
4. Cuestionario carta de derechos y deberes del afiliado y del paciente, y carta de desempeño.

- Afiliación en una ARP

Teniendo en cuenta que el restaurante contará tanto con personal administrativo como operativo, la tarifa de la afiliación a riesgos profesionales será diferente. El valor porcentual de la arl está contemplado en el Decreto 1072 de 2015, en primer lugar, los trabajadores que estarán en el área administrativas, que en este caso son dos, por la naturaleza de su labor el porcentaje de ARL que corresponde es de 0,522% sobre el salario. Los trabajadores del área operativa se encuentran en la escala 3 de tarifas de arl que corresponde al 4, 436% del salario.

Según la entidad Sura especializada en la prestación de servicio para seguros de riesgos profesionales, presenta una tabla en la cual se enuncian los requisitos necesarios para la afiliación de los empleados. Esta tabla se puede ver a continuación en donde diferencia entre empresas que ingresen nuevas a tomar del servicio y aquellas que ya contaban con una afiliación a ARL, pero decidieron trasladarse.

### **Trámites específicos**

Luego del proceso de registro de la empresa, aparecen procesos especiales que afectan y deben ser cubiertos por el área administrativa del negocio. Estos factores estarán sujetos a las actividades que la empresa principalmente va a realizar. Estos trámites específicos son:

- Sayco y Acinpro: Teniendo en cuenta que uno de los factores experienciales del restaurante será la música en vivo y reproducción de obras populares colombianas. El restaurante deberá pagar anualmente un valor por el uso de los derechos de autor de la música reproducida dentro del establecimiento.
- Concepto Sanitario: “Según la ley 09 de 1979, todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en esta ley, el concepto sanitario es emitido por la autoridad sanitaria pertinente una vez haya sido radicada la solicitud, realizada la auditoria de control, vigilancia y control del establecimiento” (La barra, 2018, párr. 4).
- Certificado de manipulación de alimentos: “Este certificado es de carácter obligatorio para todas las personas que manipulen alimentos, debe ser renovada con periodicidad anual y son otorgados por instituciones autorizadas en ser capacitadores en manipulación de alimentos” (La barra, 2018, párr. 8).
- Depósito de la enseña comercial: “La enseña comercial es un signo como palabras, imágenes, colores, logotipos, entre otros; que permiten identificar un establecimiento de comercio” (La barra, 2018, párr. 9). “Cuando un establecimiento abre sus puertas al público debe garantizar la protección de la enseña comercial por medio del depósito de dicha enseña comercial, la cual es una inscripción que se hace en el registro público de la propiedad industrial” (La barra, 2018, párr. 9).

En la tabla 13 se encuentran aquellos tributos que el establecimiento estará obligado a pagar debido a la actividad productiva que ejercerá.

**Tabla 21,** Obligaciones tributarias.

<b>IVA</b>	"Cuando en un establecimiento de comercio se lleven a cabo actividades de expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, cafeterías, autoservicios, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías, para consumo en el lugar, para ser llevadas por el comprador o entregadas a domicilio, los servicios de alimentación bajo contrato, incluyendo el servicio de catering, y el expendio de comidas y bebidas alcohólicas para consumo dentro bares, tabernas y discotecas, se entenderá que la venta se hace como servicio excluido del impuesto sobre las ventas -IVA y está sujeta al impuesto nacional al consumo al que hace referencia el artículo 512.1 del Estatuto Tributario Nacional" (Estatuto Tributario Nacional, 2018, párr. 1)
<b>Impuesto al consumo</b>	"La base gravable en el servicio prestado por los restaurantes está conformada por el precio total de consumo, incluidas las bebidas acompañantes de todo tipo y demás valores adicionales; la tarifa aplicable al servicio es del ocho por ciento (8%) sobre todo consumo. El impuesto debe discriminarse en la cuenta de cobro, tiquete de registradora, factura o documento equivalente y deberá calcularse previamente e incluirse en la lista de precios al público" (Estatuto Tributario Nacional, 2018, párr.1)
<b>Impuesto sobre la renta</b>	"El impuesto sobre la renta grava todos los ingresos que obtenga un contribuyente en el año, que sean susceptibles de producir incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, siempre que no hayan sido expresamente exceptuados, y considerando los costos y gastos en que se incurre para producirlos" (DIAN, 2018, párr. 1) Para el año 2019 la tarifa del impuesto sobre la renta para personas jurídicas es de 33%.
<b>ICA</b>	"El impuesto de industria y comercio correspondiente a cada bimestre, se liquidará con base en los ingresos netos del contribuyente obtenidos durante el período. Para determinarlos, se restará de la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios, los correspondientes a actividades exentas y no sujetas, así como las devoluciones, rebajas y descuentos, las exportaciones y la venta de activos fijos. Hacen parte de la base gravable, los ingresos obtenidos por rendimientos financieros, comisiones y en general todos los que no estén expresamente excluidos en este artículo" (Secretaría de Hacienda de Bogotá, 2018, p. 19). Según el listado de tarifas por actividades de servicios los restaurantes que estén ubicados en Bogotá D.C tiene una tarifa de 13,8 por mil para el pago del impuesto de Industria y Comercio.
<b>Impuesto complementario de avisos y tableros</b>	Según el Sistema Tributario Distrital uno de los hechos generadores del impuesto complementario de avisos y tableros es: "La colocación de vallas, avisos, tableros y emblemas en la vía pública, en lugares públicos o privados visibles desde el espacio público" (SHD, 2018, párr. 10) Asimismo, se establece que la "Base gravable y tarifa del impuesto complementario de avisos y tableros. Se liquidará como complemento del impuesto de industria y comercio, tomando como base el impuesto a cargo total de industria y comercio a la cual se aplicará una tarifa fija del 15%" (Sistema Tributario Distrital, 2018, p. 47).

Tabla 21. Fuente: Elaboración propia.

○

## 6.2 Riqueza gastronómica

Es importante realizar una caracterización de la gastronomía colombiana, teniendo en cuenta que el establecimiento quiere transmitir no solo sensaciones y experiencias a través del paladar, sino también intercambiar el conocimiento tradicional de las diferentes regiones del país en torno a la cocina y las técnicas culinarias tradicionales. Adicionalmente, esta búsqueda de información contribuirá en gran parte al desarrollo de los productos que se darán a la venta. Los platos y técnicas que se encuentren en este análisis serán útiles al momento de definir factores como el menú, la presentación de los platos, decoración de los espacios, entre otros.

Si se piensa en Colombia y su biodiversidad tanto natural como cultural además de los diferentes pisos térmicos que se pueden encontrar, no es raro encontrarse con variedad de alimentos que se pueden encontrar a lo largo del territorio. Según la primera edición del libro de “Cocina y Paz” en el país la gran variedad de especies animales y vegetales son el resultado de su diversidad geográfica reflejada en costas bañadas por dos océanos, tres cordilleras, montañas y llanos, caudales poderosos, páramos, desiertos y selvas (Cuellar, 2016, p. 7).

Las relaciones de los individuos con el territorio influyen de igual forma en la cocina de dicho territorio, estas relaciones varían de un lugar a otro dependiendo de características como el clima. La contrastante geografía que cambia dramáticamente de un lugar a otro, y su relación estrecha con el clima, ha generado al interior del país regiones marcadamente diferentes entre sí (Cuellar, 2016, p. 7). EL fenómeno anterior puede evidenciarse de una manera más clara si se compara la gastronomía de las regiones encontraremos una gran diferencia influenciada por factores como la historia, la cultura, características medioambientales, sociales y geográficos

Todas estas características únicas han dado como resultado a un enorme portafolio de especies alimenticias, algunas incluso aún no identificadas (Cuellar, 2016, p. 7). Según afirma Prosperidad Social, el apoyo a las ideas de negocios y el incentivo al sector agro ha permitido que los productos cosechados en el territorio nacional cuenten con unos altos estándares de calidad, aromas únicos y sabores a campo colombiano (Cuellar, 2016, p. 6). Lo anterior nos permite establecer una mirada general de todo lo que se puede encontrar a lo largo y ancho del país en materia gastronómica, asimismo se encuentra la estrecha relación que la historia de las poblaciones y cómo se desarrollan en los territorios ha sido un determinante en las técnicas culinarias y los ingredientes de los platos tradicionales.

Lo que se pretende dar a conocer es una mirada general a los aspectos gastronómicos más importantes de la región, los platos representativos y los ingredientes más usados. Colombia es un país dividido geográficamente en 32 departamentos, que se agrupan en cinco regiones de las cuales hablaremos en este apartado. Iniciaremos con la región Caribe que abarca en total siete departamentos; después la región Pacífica, con cuatro departamentos; región Amazónica con seis departamentos; región Andina conformada por 18 departamentos, siendo esta la más grande del país; región Orinoquia con 5 departamentos; y, por último, la región insular conformada por dos archipiélagos y siete islas.

### **Región Caribe**

La región Caribe comprende los departamentos de Atlántico (Barranquilla), Bolívar (Cartagena de Indias), Cesar (Valledupar), Córdoba (Montería), La Guajira (Riohacha), Magdalena (Santa Marta), San Andrés, Providencia y Santa Catalina (San Andrés). Esta región se caracteriza por ser muy colorida, es una región costera, aunque también se pueden encontrar otros ecosistemas al interior. Asimismo, en cuanto a la gastronomía de la esta se ha visto marcada por las influencias de las culturas indígenas que habitaban la región antes de la colonización española, los ingredientes y técnicas aportados por europeos y africanos en el siglo XVII y XVIII, y finalmente el influjo de la migración árabe del siglo XX han permitido la combinación perfecta para el desarrollo de una gran cocina (Cuellar, 2016, p. 20). De otra parte, las culturas isleñas están influenciadas por otros pueblos del Mar Caribe como aquellos de República Dominicana, Cuba, Jamaica, Haití y Trinidad y Tobago, entre otros.

Los principales productos agrícolas que se encuentran en la región son varios, pero si se quiere resaltar algunos, encontramos raíces como ñames y yucas, leguminosas (guandul y fríjoles como la cabecita negra y el guajiro), frutas (corozo, tamarindo, sandía o patilla, zapotes y nísperos, pepinos, mango, y diferentes variedades de plátano y cítricos) el arroz y el coco. También se utilizan una variedad de pescados de río y de mar como bagres, capaz, lisa, pargos, doncella, sábalos, chinos, mojarras, sardinas, doradas, picudas y sierras. En las zonas más costeras el uso de ingredientes como mariscos es predominante en la cultura alimentaria de la población, podemos encontrar mariscos como cangrejos y jaibas, calamares y pulpos, caracoles, almejas, chipichipi, camarones, langostinos y langostas.

El uso de proteínas animales también es notable al interior del territorio dentro de estos se pueden encontrar cabritos y chivos, gallinas y patos, cerdos, vacas y sus derivados lácteos (mantequilla, queso costeño y suero). Dentro de las hierbas más representativas encontramos albahaca, cilantros, pimienta dulce y negra, achiote, flor de Jamaica, canela, clavos de olor, anís, y diferentes tipos de ajíes (Cuellar, 2016, p. 21).

Según el informe de evaluación de gastronomía colombiana, publicado por FONTUR, en el año 2012 las cocinas del caribe se encuentran dividida en dos tipos cocina costera y cocina con características de la sabana; la primera está relacionada con la cocina que lleva la influencia del mar y el legado de los inmigrantes que arribaron a las costas, por otro lado, la cocina con características de la sabana hace referencia a la cocina del interior con una esencia más campesina (FONTUR, 2012, p. 16).

La gastronomía caribeña se identifica entre otras cosas por la mezcla de sabores dulces y salados, las pequeñas preparaciones generalmente son fritas, se destacan la carimañola y la arepa de huevo. Otras que no son conocidas por la mayoría de las personas son el Quibbe, buñuelos de maíz, butifarra, entre otros. Igualmente se destaca el suero costeño y el ají como parte importante de esta cocina, donde existen dos clases de suero, el ligero “Celele” y uno más espeso llamado Atoyabuey. También encontramos preparaciones que son utilizadas como acompañamiento como el bollo limpio (maíz blanco) y el bollo e’ poloco (maíz amarillo), asimismo están los bollos de plátano y yuca.

## **Región Pacífica**

La región Pacífica está compuesta por los departamentos del Chocó (Quibdó), Valle del Cauca (Cali), Cauca (Popayán), Nariño (Pasto), esta región está ubicada al occidente del país y tiene una gran influencia costera. La diversidad cultural de este territorio es el resultado de la mezcla de las culturas indígenas, africanas y españolas que arribaron a este territorio, el cual es una zona húmeda y en su mayor parte boscosa que comprende una gran extensión desde la cordillera occidental hasta el océano pacífico, acompañado por la lluvia y la densa selva que resalta (Cuellar, 2016, p. 31).

Además de ser reconocida como una de las zonas mega diversas del planeta en parte por su cercanía al Darién tanto culturalmente como geográficamente, también es reconocida por su

riqueza mineral. En cuanto a la riqueza gastronómica esta región posee ecosistemas que le permiten abastecerse de una gran variedad de alimentos, sus ríos más importantes son Atrato, Baudó, Patía, San Juan y Mira. Se puede encontrar peces y mariscos como atunes, bonitos, sierras, bagres, barracudas, dorados, gallos, jureles, chapas, lisas, meros, mojarra, pargos, sardinas, roncadores, rayas, tojos, camarones, calamares, pulpos, ostiones, almejas, piacules, chorgos, sangaras y piangüas (Cuellar, 2016, p. 31).

Asimismo, también se pueden encontrar alimentos agrícolas provenientes de la montaña y del litoral, que comprenden una amplia variedad de hortalizas, tubérculos, raíces como mafafa, malanga, rascadera, yacón, ñame morado y achín o papa china, leguminosas, frutos como el lulo chocono, bacao, cacao, badea, plátano popocho, piña chocona y alcorcha, distintas variedades de maíz, y coco.

Por la intensidad de las lluvias en la región, se ha hecho imprescindible cultivar ciertas hierbas alejadas de la tierra, en donde la marea o quebradas podrían estropearlas, es así como se acuña el término “hierbas de azotea”: pequeños huertos domésticos en los que crecen los condimentos frescos alejados de la inclemencia de las aguas. Por lo general se ubican en las partes altas de las casas, o dispuestas en canoas que ya pasaron a mejor vida en los patios; entre las hierbas infaltables se cuentan: la albahaca morada, el orégano, el poleo, y la chiyangüa o cilantro cimarrón (Cuellar, 2016, p. 31). Dentro de las preparaciones características de la región se encuentran los aborrajados, empanaditas de pipián, marranitas, pan de bono, Manjar blanco, Chuleta valluna, Atollado, Cuy, Asado y sancocho de Gallina. Asimismo, en cuanto a las bebidas más representativas se encuentra la lulada, champús, cholao, avena caleña, mazamorra caleña, entre otras.

### **Región Amazónica**

Amazonas (Leticia), Caquetá (Florencia), Guainía (Puerto Inírida), Guaviare (San José), Putumayo (Mocoa), Vaupés (Mitú) son los departamentos que conforman esta región ubicada al sur de país. El Amazonas es la reserva forestal más grande del planeta, en él se encuentran secretos milenarios entorno a la sanación, el espíritu y la alimentación productos de la mezcla del conocimiento y de la diversidad de árboles, plantas y frutos.

Los pobladores de esta región son mayoritariamente tribus indígenas, dentro de las cuales podemos encontrar andokes, barasanas, boras, carijonas, cabiyari, cofanes, cubeos, letuamas, macunas, mirañas, nukaks, ocainas, sionas, tanimucas, tarianos, tikunas, huitotos, yucunas y yuríes (Cuellar, 2016, p. 52). Estas tribus han habitado en este territorio por miles de años y han conseguido conservar el conocimiento entorno a la alimentación manteniendo costumbres ancestrales, gracias a esta conservación actualmente se pueden conocer platos y preparaciones únicas que reflejan estas tradiciones.

En temporada de lluvias los ríos Amazonas, Putumayo, Caquetá, Guaviare y Apaporis se encargan de inundar los bosques, lo que ha generado que las poblaciones se hayan desarrollado en un ecosistema frágil, en donde se pueden encontrar sequías, fuertes lluvias, a veces sol y en ocasiones sombra.

Cuando la selva se inunda formando grandes lagunas, las gamitanas especie emparentada con las pirañas, pero enteramente vegetariana comen los frutos que caen de los árboles, dándole un sabor exquisito a su carne; también es el momento en que el legendario pirarucú, el enorme y antiguo pez del Amazonas es pescado, con arpón, como lo ha sido desde tiempos inmemoriales (Cuellar, 2016, p. 53).

Otros de los más importantes componentes de la cultura amazónica es la chagra, variedades de yucas dulces y amargas, plátanos, chontaduro y frutas como piña, arazá, chirimoya, guanábana, arazá, acai, camu, caimo, copoazú, lulo amazónico, borojó y ají. Por su ubicación geográfica, la cocina amazónica es rica en preparaciones con pescados como bagres, pirarucú, payaras, palometas, sábalos y sierras palmeras, entre otros. Los platos típicos más destacados son mojojy, Danta, Capibara, Yuca brava y diferentes frutas donde se destacan el copoazú y anón amazónico.

## **Región Andina**

La vasta región andina comprende la parte central de Colombia y es la zona más poblada del país, posee 18 departamentos los cuales son : Antioquia (Medellín), Arauca (Arauca), Boyacá (Tunja), Caldas (Manizales), Casanare (Yopal), Cauca (Popayán), Caquetá (Florencia), César (Valledupar), Cundinamarca (Bogotá), Chocó (Quibdó), Huila (Neiva), Nariño (Pasto), Norte de Santander (Cúcuta), Quindío (Armenia), Risaralda (Pereira),

Santander (Bucaramanga), Valle del Cauca (Cali) y Putumayo (Mocoa). El nombre lo obtiene de la cordillera que se divide en sistema montañoso al llegar al macizo colombiano, este sistema se divide en tres cordilleras occidental, central y oriental (Mincultura, p. 67).

Debido a la intensidad de la intervención humana, este territorio es el que ha sufrido más transformaciones a lo largo del tiempo, que gracias a sus abundantes montañas se pueden encontrar diferentes pisos térmicos. En la parte sur se encuentra la fuente hídrica más importante del país que es el Macizo colombiano, allí, nacen los ríos Cauca, Magdalena, Patía, Putumayo y Caquetá, se encuentran en este territorio también páramos y volcanes y nevados. Allí se han asentado algunas comunidades indígenas y campesinas que cultivan principalmente maíz, papas, ullucos, quinua, granadillas, lulos, sorgo, cacao y maní (Cuellar, 2016, p. 41). En el valle alto del Magdalena, predominan cultivos de cholupa, maracuyá, granadillas, sagú, maíz, plátano, yuca, arvejas, sorgo y arroz, cacao, café y caña panelera. Asimismo, las principales la lechona y tamal tolimense, el asado huilense, el pastel sampedrino, chorizos y huesos de marrano, el viudo de pescado, los pojongos, la poteca de ahuyama, el quesillo y las tradicionales achiras (MinCultura, p.69).

En la parte central donde se encuentra el altiplano cundiboyacense se encuentra una amplia variedad de cultivos debido a su altura sobre el nivel del mar el clima templado es predominante en la región, se encuentran cultivos de diferentes variedades de papa; raíces como cubios, arracachas, ocumos, rubas, ibias y ullucos; frutas como la guatila, zapallo, papayuela, curuba, uchucas, feijoas. Cabe destacar que esta parte de la región andina se encuentra la principal zona lechera del país, el valle de Ubaté donde se pueden encontrar derivados de los lácteos como cuajadas y quesillos (Cuellar, 2016, p. 42). Las preparaciones más destacadas de esta parte de la región son las almojábanas, arepas y arepuelas, colaciones, garullas, mantecadas, y panes de trigo y maíz; sopas como el ajiaco, el puchero, el cocido, el cuchuco de trigo con espinazo, la mazamorra chiquita y el caldo de costilla (Cuellar, 2016, p. 42).

En la parte noroccidental, se encuentra la zona del Eje Cafetero y Antioquia, cuya zona se caracteriza por sus escarpadas montañas, caudalosos ríos, y fértiles valles, donde el café es el producto insignia de esta zona, los fríjoles y el maíz son también productos tradicionales de la zona, así como muchos otros llevados por la colonización como naranja, limón, mandarinas, y

limones-mandarina, arroz, plátanos, mangos, caña de azúcar, derivados lácteos (queso campesino y quesito), y carnes principalmente cerdo, res y gallinas (Cuellar, 2016, p. 78).

### **Región Orinoquía**

La región Orinoquia también conocida como la región de los llanos orientales se encuentra ubicada al suroriente de Colombia y comprende los departamentos de Arauca (Arauca), Casanare (Yopal), Guainía (Puerto Inírida), Meta (Villavicencio), Vichada (Puerto Carreño). Esta región se identifica por su extensa planicie y la llanura de la cuenta del Orinoco, va desde las faldas de la cordillera Oriental de Colombia y que atraviesa buena parte del territorio suroccidental venezolano, así como parte del norte de Brasil (FONTUR, 2012, p. 69).

Las condiciones medio ambientales de la región hacen que existan tiempos de lluvia o sequías que condicionan el caudal de los ríos de los que dependen sus pobladores, los cuales llegaron inicialmente penetrando las llanuras por el gran Orinoco desde su desembocadura en el Golfo de Maracaibo los cuales eran descendientes de tribus Caribes, se organizan en agrupaciones de familias y clanes y vivían principalmente de la caza, la pesca y la recolección de frutos y vegetales estacionales (Cuellar, 2016, p. 123).

Siendo la pesca una de las actividades predominantes de los pobladores de la zona, se pueden encontrar especies de peces como gamitanas, tucunarés, payanas, arapaimas y una gran variedad de bagres, así como babillas y tortugas han sido fundamentales en la dieta de las tribus indígenas y luego de colonos mestizos desde hace siglos. Las preparaciones más importantes son los sancochos de carnes y pescados, los asados a las brasas, y los jugos y chichas de frutas. La caza es una actividad complementaria a la pesca y se pueden encontrar productos como dantas, armadillos, lapas, cerdos salvajes, entre otros (MinCultura, p. 68).

Dentro de los productos más utilizados se destaca el maíz, la yuca amarga, plátano, yuca dulce, banano, arroz, entre otros. Asimismo, el ganado que es producto estrella de la región, al igual que el chigüiro. Como platos típicos podemos encontrar Ternera a la llanera o Mamona, Hayaca, Tamal relleno, Hervido de Gumarra, Arroz llanero, Tajadas de plátano, Coporos, Casabe, Chigüiro y Pabellón criollo. Como bebidas principalmente encontramos chicha, masato, guarroz y chicha de arroz.

### **Región Insular**

La región insular comprende los territorios del Archipiélago de San Andrés y Providencia, Archipiélago de San Bernardo y las Islas Corales del Rosario, Fuerte, Barú, Tortuguilla, Tierra Bomba (Océano Atlántico), Islas Malpelo y Gorgona (Océano Pacífico). En esta región las influencias costeras son primordiales alrededor de la cultura y de la interacción social como tal. Sin embargo, como afirman en el libro de Cocina y paz “esta región ha tenido una larga tradición inglesa y una influencia antillana postcolonial que las ha ido uniendo con las culturas del litoral Caribe allende las fronteras colombianas” (2016, p. 39).

Debido a su ubicación geográfica los pescados y mariscos siempre han sido abundantes en la gastronomía de la región, entre los que se destacan los cangrejos negros, caracoles, y langostas. En las islas se pueden encontrar huertos pertenecientes a los pobladores donde se cultivan frutas como mango, mamey, tamarindo, ajíes, fruto del pan, cocos, calabazas, plátanos y ñames. Dentro de las principales preparaciones podemos tener tortas de cangrejo, caracoles guisados, dumplings de calabaza y panes de coco acompañados por el tradicional vinagre de ají de canasta, jugo de grosella y bushy rum, rondón, que mezcla diferentes tipos de pescado con colitas de cerdo y raíces (MinCultura, p. 69).

### **6.3 Plan de marketing**

En este plan de marketing se pretende realizar las estrategias adecuadas donde se analizan las necesidades o deseos que tienen los clientes potenciales de la idea de negocio acorde a los atributos que ya se describieron en el diagnóstico. No obstante, es importante mencionar que estas estrategias irán dirigidas a unos objetivos específicos de rentabilidad, crecimiento en ventas, participación de mercado y posicionamiento; dirigidos a mejorar la ventaja competitiva de la marca en el sector de restaurantes en la ciudad de Bogotá.

Para el plan de marketing (tabla 14), desarrollado en la idea de negocio se han estipulado los siguientes objetivos:

#### **Objetivo general**

Lograr el reconocimiento de un nuevo restaurante enfocado en la venta de recetas de la cocina tradicional de Colombia dentro de un mercado objetivo.

#### **Objetivos específicos**

- Generar un nivel de percepción positivo en el mercado de la marca, por medio de un producto diferenciador.
- Lograr un crecimiento a través de la captación de la demanda incrementando la participación en ventas y en el mercado.
- Posicionar un producto innovador, único y con características acordes a las principales tendencias generadas en el mercado.

**Tabla 22.** Plan de marketing Food & Culture S.A.S.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Lograr un crecimiento a través de la captación de la demanda incrementando la participación en ventas y en el mercado.	Mantener un control sobre los procesos que se efectúan en el restaurante para evaluar e identificar las áreas críticas y actuar a tiempo.	Realizar un manual de funciones para cada uno de los cargos que componen el restaurante (estandarizar procesos).	Alta gerencia	500.000
		Control de uso de la cantidad adecuada de cada ingrediente para cada preparación.		
		Control sobre los procesos de contabilidad en el área de caja que permita llevar un buen proceso contable.		
	Actualizar constantemente el contenido en canales digitales acerca de las nuevas ofertas o información de interés sobre el restaurante. (Empleado del mes, nuevos productos o bebidas, celebración de eventos especiales como san valentín, san patrick's Day)	Publicar información del restaurante como empleados del mes, premios a clientes, cambios en el menú, ofertas; en la redes en horarios estratégicos para obtener mayor visibilidad.	Área de publicidad y promoción	200.000
		Generar contenido interactivo con los clientes a través de dinámicas en las redes (videos en vivo, invitaciones por parte de los		
	Mantener una presencia activa de la marca, por medio de la participación de los clientes en los diferentes medios digitales.	Incentivar al cliente a generar un proceso de voz a voz, por medio de actividades interactivas donde podrán participar por medio de sus perfiles y un hashtag generado por el restaurante.	Área de publicidad y promoción	250.000
		Ofrecer beneficios de bonos con descuento a los clientes que ayuden a la percepción de nueva demanda potencial.		
	Realizar procesos de post-venta que permita evaluar la experiencia del cliente y responder ante algún problema de servicio o producto.	Llevar un registro de los datos de los clientes como correo electrónico para enviar información y hacer seguimiento de la experiencia.	alta gerencia	2.000.000
		Establecer un tiempo máximo de respuesta de una semana para las quejas o sugerencias.		
	Crear promociones basadas en fechas especiales y horarios específicos para estimular la venta y aumentar el flujo de clientes.	Identificar las fechas de celebraciones que puedan ser adaptadas a la oferta del restaurante (día del amor y la amistad).	alta gerencia y area de marketing	250.000
Conocer los tiempos en los que hay menos flujo de clientes e incentivar las ofertas en estos horarios (happy				

	Usar las recetas estándar como herramienta para la fijación de precios atractivos para el cliente y determinar los productos que generan mayor rentabilidad.	Realizar una base de datos donde estarán los diferentes ingredientes necesarios para la producción. Crear las diferentes recetas estándar para cada preparación que hará parte del menú.	alta gerencia y area de contabilidad	300.000
	Establecer el precio adecuado de cada uno de los platos que permita generar rentabilidad aún si el valor de la materia prima incrementa.	Incluir la ley de Omnes para estipular los precios adecuados para cada preparación, que sean capaces de generar rentabilidad. Contar con una elección de proveedores amplia que permita variar en la compra de productos que en temporadas incrementen su Tener opciones de ingredientes sustitutos, que no altere el producto final.	alta gerencia	500.000
	Creación de una página web con un contenido actualizado y una optimización adecuada, con el fin de ser encontrado en línea por los clientes potenciales.	Contratar el diseño de una página web moderna y de fácil acceso que permita a los clientes conocer más sobre las acciones del restaurante. Utilizar herramientas informáticas que permitan facilitar la búsqueda del restaurante en la web.	alta gerencia y area de marketing	1.500.000
<b>Generar un nivel de percepción positivo en el mercado de la marca, por medio de un producto diferenciador.</b>	Reducir los tiempos de espera del cliente por medio de la estandarización de procesos.	Capacitar al personal en la efectividad de procesos y en la minimización de acciones que pueden alargar de forma ineficiente <u>cada proceso</u> . Diseñar unos procesos únicos de realizar actividades de producción en el área de alimentos para cada grupo de preparaciones.	alta gerencia	2.000.000
	Utilizar un logo que tenga colores y conceptos visuales que logren captar la atención del cliente potencial y representen los valores del establecimiento. Food & Culture S.A.S. Las imágenes que utilizará son un tenedor y un cuchillo junto a una canasta de madera.	Analizar un estudio de las marcas ya establecidas en el mercado para identificar el mejor concepto visual que represente al restaurante, relacionado con colores que representen la cultura colombiana. Diseñar el logo partiendo de los valores que desea representar y transmitir el negocio (Food &	alta gerencia	5.000.000

	Crear un storytelling basado en las nuevas necesidades de los clientes, que vaya acorde con la oferta del restaurante y logre	Encontrar los elementos con los que la demanda se identifica e incorporarlos con los atributos de la propuesta de valor.	alta gerencia	500.000
<b>Posicionar un producto innovador, único y con características acordes a las principales tendencias generadas en el mercado.</b>	Diseñar un establecimiento agradable con imágenes, cuadros (cachibaches) autóctonos colombianos y un ambiente moderno que sea único frente a la competencia.	Contar con imágenes, cuadros y cachibaches autóctonos de Colombia.	alta gerencia	20.000.000
		Ambientar el lugar con música colombiana (cumbia, vallenato, champeta etc).		
		Inclusión de juegos de la cultura colombiana como rana, parques, billar, domino.		
	Establecer el restaurante como un espacio que permita a los clientes interactuar culturalmente en torno a los sentidos y las personas.	Elaboración de un menú dividido por regiones en una canasta de 8 a 12 pequeñas preparaciones.	alta gerencia	40.000.000
	Distribución en planta física del establecimiento que permita la interacción entre personas con entretenimiento y diversión.			
El mantenimiento de una huerta orgánica, donde la materia prima generada sea utilizada para las recetas del restaurante; y sea percibido como un producto saludable.	Cultivo de productos orgánicos como tomates, especias, fresas entre otros.	alta gerencia y área de cocina	3.000.000	
	Asegurar la inocuidad de esos alimentos, la preservación y la calidad del mismo para ser incluidos en las distintas recetas, contando el origen de los mismos.			

	Brindar un servicio a través de los sentidos mediante la experiencia que se vive en un restaurante tradicional de la cultura colombiana.	Brindar una degustación de recetas especializadas por su tamaño y la composición de diferentes ciudades o pueblos del país.	alta gerencia y área de cocina	1.500.000
		Relación de lo que prueba el cliente (menú colombiano), lo que observa (lugar autóctono), lo que escucha (música colombiana) y lo que toca (juegos de la cultura colombiana).		
	Garantizar la calidad del producto y servicio ofrecidos, a través de la trazabilidad de los procesos y la retroalimentación del servicio por parte de los clientes.	Inclusión de las normas HACCP en los procesos de producción.	alta gerencia y área de cocina	1.500.000
		Generación de una encuesta de satisfacción que los clientes recibirán a sus correos con el fin de recibir peticiones, quejas o		
<b>TOTAL PLAN DE MARKETING</b>				<b>79.000.000</b>

*Tabla 22.* Fuente: Elaboración propia.

#### **6.4** Diseño de menú (recetas estándar)

En primer lugar, teniendo en cuenta que se pretende resaltar la gastronomía colombiana a través del menú como se ha mencionado anteriormente. La carta (**Figura 30**) se ha estructurado en 9 productos inicialmente, inspirado en tres principales regiones: Caribe, Pacífica y Andina. El concepto del restaurante rompe con el esquema tradicional de restaurante de mantel, teniendo en cuenta el tipo de público al que va dirigido, pues este busca un servicio rápido, que permite tener un intercambio cultural y de calidad. En este sentido, el menú no contará con “platos principales” como tradicionalmente se estructura un menú; en este caso se presentarán canastas que contendrán de 8 a 12 preparaciones y resaltan las regiones mencionadas anteriormente.

Adicionalmente, teniendo en cuenta el componente saludable que se ha mencionado a lo largo de este trabajo; mediante la huerta vertical se pretende promover el consumo saludable. Es por esto por lo que cada una de las canastas vendrá con un acompañamiento elaborado a partir de especias, hortalizas y algunas verduras que proveerá la huerta propia. Cabe resaltar que este acompañamiento estará incluido dentro del valor de la canasta y variará según la disponibilidad de productos de la huerta.

Como se ha mencionado anteriormente se han diseñado 9 productos que estarán dividido en tres canastas, tres bebidas y tres postres. En primer lugar, se diseñó la canasta travesía en la montaña (Tabla 23) que busca representar una parte de la gastronomía de la región andina, esta tendrá un valor de \$12.000 y estará integrada por almojábana, achira, envueltos y arepa boyacense cuyas subrecetas se encuentran en las tablas 24, 25, 26 y 27 respectivamente. Luego se encuentra la canasta salsera (tabla 28) que refleja el sabor y la cocina de la región pacífica colombiana, tendrá un valor de \$18.000 y estará integrada por empanaditas de pipián, marranitas, aborrajados y patacón con hogao como lo muestran las tablas 29, 30, 31 y 32 respectivamente.

La tercer canasta denominada canasta costera representará las preparaciones originarias del caribe, como se encuentra en la tabla 33 esta estará compuesta por arepa de huevo, quibbe, carimañola y butifarra (tablas 34, 35, 36 y 37) y tendrá un precio de \$20.000.

Las bebidas propuestas para el menú serán jugo de piña con hierbabuena, lulada y limonada de hierbabuena; como se establece en las tablas 38, 39 y 40 el precio de las bebidas será \$6.000, \$6.000 y \$7.000 respectivamente. Finalmente, salpicón de baulilia (tabla 41), jalea de coco (tabla 42) y torta de almojábana (tabla 43) serán los postres que se ofrecerán en el menú inicial; estos tendrán un precio de venta de \$ 7.000, \$6.000 y \$6.000 respectivamente.



Figura 30, Carta del restaurante. Elaboración propia.

## 7 Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá, (s.f.). Localidad de chapinero. Recuperado de <http://www.bogota.gov.co/localidades/chapinero>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). Guía gastronómica. Recuperado de <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/guiagastronomicadebogota2016.pdf>

Boullón, R. (2003). Planificación del espacio turístico (3.a edición). México: Editorial Trillas.

Casa Bizarra. (s.f). Menú Casa Bizarra. Recuperado de <https://www.casabizarra.com.co/menus>

Crowe Horwath. (s.f.). Restaurantes, alimentos y bebidas. Recuperado de [http://www.horwathcolombia.com/restaurantes\\_alimentos\\_y\\_bebidas.pdf](http://www.horwathcolombia.com/restaurantes_alimentos_y_bebidas.pdf)

Cuéllar, E. (2016). Cocina y Paz. Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/colombia/2016/Agosto/Libro\\_Cocina\\_y\\_Paz\\_2.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2016/Agosto/Libro_Cocina_y_Paz_2.pdf)

DANE, (2019). Boletín técnico: Producto Interno Bruto. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_ivtrim18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ivtrim18.pdf)

DIAN. (2018). Impuesto de renta: personas jurídicas. Recuperado de: <https://www.dian.gov.co/impuestos/reformatributaria/impuestorenta/Paginas/personasjuridicas.aspx>

Drucker, P. (1985). La innovación y el empresariado innovador. Buenos Aires, Argentina: sudamericana, S.A

El Chato. (s.f.). Nuestro Menú, Explora nuestro menú. Recuperado de <https://elchato.co/>

Estatuto Tributario Nacional. (2018). Recuperado de: <http://estatuto.co/>

Fernández, J. (1988). Arte efímero y espacio estético. Recuperado de <https://goo.gl/DHMS5a>

FONTUR. (2012). Evaluación de la gastronomía colombiana. Recuperado de [https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/EVALUACION\\_DE\\_LA\\_GASTRONOMIA\\_COLOMBIANA\\_PARTE\\_2.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/EVALUACION_DE_LA_GASTRONOMIA_COLOMBIANA_PARTE_2.PDF)

Gallegos, J. (2002). Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes. Madrid: Paraninfo.

Gomes, A., De Azevedo Barbosa, M. y Gomes de Souza, A. (2013). El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía: Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(2), 336-356. Recuperado de [goo.gl/nsB1pI](http://goo.gl/nsB1pI).

Gutiérrez, C. (2012). Historia de la gastronomía. Red Tercer Milenio. Disponible en [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Historia\\_de\\_la\\_gastronomia.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Historia_de_la_gastronomia.pdf)

IDT. (2016). Recuperado de:

<http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/guiagastronomicadebogota2016.pdf>

Instituto nacional de contadores públicos (INCP). (s.f.), Principales indicadores financieros y de gestión. Recuperado de <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

Ivan Thompson (2017). Tipos de organigramas (promonegocios.net) Recuperado de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

López, J. (2009). Innovación administrativa y ventaja competitiva en épocas de turbulencia. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/viewFile/8886/7717>

Matta, R. (2014). República gastronómica y país de cocineros: comida, política, medios y una nueva idea de nación para el Perú. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcan/v50n2/v50n2a02.pdf>

Mejía, D; Fernández, C. (2010). Plan de negocios para el montaje de un restaurante de comidas frescas en el sector de la avenida chile, Bogotá. Pontificia universidad javeriana

facultad de ciencias económicas y administrativas carrera de administración de empresas  
Bogotá d.c. Recuperado de  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9333/tesis420.pdf;sequence=1>

Meléndez, J. (2009). La cocina tradicional regional como un elemento de identidad y desarrollo local. Recuperado de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-45572009000300008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572009000300008)

Mincultura. (s.f.). Biblioteca básica de cocina tradicional. Recuperado de:  
<http://www.mincultura.gov.co/Sitios/patrimonio/bibliotecas-de-cocinas/tomos/tomo16.pdf>

MiniMal. (s.f.). Menú restaurante Minimal. Recuperado de <http://www.minimal.org/alldata/pdfs/Menu-MINI-MAL-COCINA.pdf>

Ministerio de Cultura. (2012). Ministerio de cultura. (s.f.) Manual introductorio Biblioteca Básica de Cocinas Tradicionales de Colombia. Recuperado de:  
<http://www.mincultura.gov.co/Sitios/patrimonio/bibliotecas-de-cocinas/tomos/tomo16.pdf>

Ocampo, D. (s.f.). El rescate de la cocina colombiana. Recuperado de  
[https://www.dropbox.com/scl/fi/j4q8jwezjgdj4z648j01/EI%20rescate%20de%20la%20cocina%20colombiana.pdf?dl=0&oref=e&r=AAdBiq8kkWx-WgTP5dQKwG9EWjK2HQ5gWDmbgoS3YQpyScg6yhpOG\\_ug3X3lDf2p93siaNCBHwNysxwuZZoSfwoEEhDtV1PoWkEVWpHoq0e0K3lv3WtB9pzQWVvk5R6ZgRwzDJUsCrLChe65wHVktMeMQsvYhec640baKIUidnW3lEQ&sm=1](https://www.dropbox.com/scl/fi/j4q8jwezjgdj4z648j01/EI%20rescate%20de%20la%20cocina%20colombiana.pdf?dl=0&oref=e&r=AAdBiq8kkWx-WgTP5dQKwG9EWjK2HQ5gWDmbgoS3YQpyScg6yhpOG_ug3X3lDf2p93siaNCBHwNysxwuZZoSfwoEEhDtV1PoWkEVWpHoq0e0K3lv3WtB9pzQWVvk5R6ZgRwzDJUsCrLChe65wHVktMeMQsvYhec640baKIUidnW3lEQ&sm=1)

OMT. (2017). La Organización Mundial del Turismo presenta la encuesta sobre Turismo Gastronómico. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-07-06/la-organizacion-mundial-del-turismo-presenta-la-encuesta-sobre-turismo-gastr>

OMT. (2017). Segundo informe de la OMT sobre turismo gastronómico: sostenibilidad y gastronomía. Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-05-25/segundo-informe-de-la-omt-sobre-turismo-gastronomico-sostenibilidad-y-gastr>

Procolombia. (s.f.). Colombia es destino internacional para el turismo gastronómico. Recuperado de: <http://prensa.procolombia.co/noticias/colombia-es-destino-internacional-para-el-turismo-gastronomico>

Procolombia. (s.f.). La gastronomía de Colombia está en su mejor momento. Recuperado de: <http://prensa.procolombia.co/noticias/la-gastronomia-de-colombia-esta-en-su-mejor-momento>

Quintero, J; Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Ramírez, C. (2011). Plan local de cultura 2012- 2021 localidad de chapinero. Recuperado de [http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos\\_paginas\\_2014/plan\\_local\\_de\\_cultura\\_chapinero.pdf](http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/plan_local_de_cultura_chapinero.pdf)

Restorando. (s.f.). La herencia. Recuperado de <https://bogota.restorando.com.co/restaurante/la-herencia>

Revista Diners (2019). Tendencias gastronómicas que harán las delicias en el 2019. recuperado de [https://revistadiners.com.co/gastronomia/62968\\_tendencias-gastronomicas-que-haran-las-delicias-en-el-2019/](https://revistadiners.com.co/gastronomia/62968_tendencias-gastronomicas-que-haran-las-delicias-en-el-2019/)

Secretaria de hacienda de Bogotá. (2018). Sistema Tributario Distrital. Recuperado de: [http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/files/impuestos/manual\\_normativo.pdf](http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/files/impuestos/manual_normativo.pdf)

Stanley. (2015). Food Tourism, A Practical Marketing Guide

Turismo 360 news. (2018). Tendencias del turismo gastronómico en el 2018. Recuperado de <https://www.turismo360.news/gastronomia/tendencias-del-turismo-gastronomico-2018/>

UNESCO, (s.f.). La cocina tradicional mexicana, cultura comunitaria, ancestral y viva - El paradigma de Michoacán. recuperado de <https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-el-paradigma-de-michoacan-00400>

UNESCO, (s.f.). ¿Qué es el patrimonio cultural inmaterial? Recuperado de <https://ich.unesco.org/es/que-es-el-patrimonio-inmaterial-00003>

Varela, J. (2017). Relación entre factores administrativos e innovación. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n83/0120-8160-ean-83-00031.pdf>

WFT. (s.f.). Recuperado de: <https://www.worldfoodtravel.org/cpages/home>

## ➤ 8 anexos

- (No. 88) El Refugio (color morado): Chicó Reservado, Bellavista, Chicó Alto, El Nogal, El Refugio, La Cabrera, Los Rosales, Seminario y Toscana.
- (No. 89) San Isidro Patios (color azul): La Esperanza Nororiental, La Sureña, San Isidro y San Luis Altos del Cabo.
- (No. 90) Pardo Rubio (color verde): Bosque Calderón, Bosque Calderón Tejada, Chapinero Alto, El Castillo, El Paraíso, Emaus, Granada, Ingemar, Juan XXIII, La Salle, Las Acacias, Los Olivos, María Cristina, Mariscal Sucre, Nueva Granada, Palomar, Pardo Rubio, San Martín de Porres, Villa Anita y Villa del Cerro.
- (No. 97) Chicó Lago: (color rosado): Antiguo Country, Chicó Norte, Chicó Norte II, Chicó Norte III, Chicó Occidental, El Chicó, El Retiro, Espartillal, La Cabrera, Lago Gaitán, Porciúncula y Quinta Camacho.
- (No. 99) Chapinero Centro: (color curuba): Cataluña, Chapinero Central, Chapinero Norte, Marly y Sucre.

Figura 3, División UPR localidad de Chapinero. Fuente: Alcaldía de Bogotá.



Figura 4, Mapa de las zonas que conforman la zona de Chapinero. Fuente: Alcaldía de Bogotá.

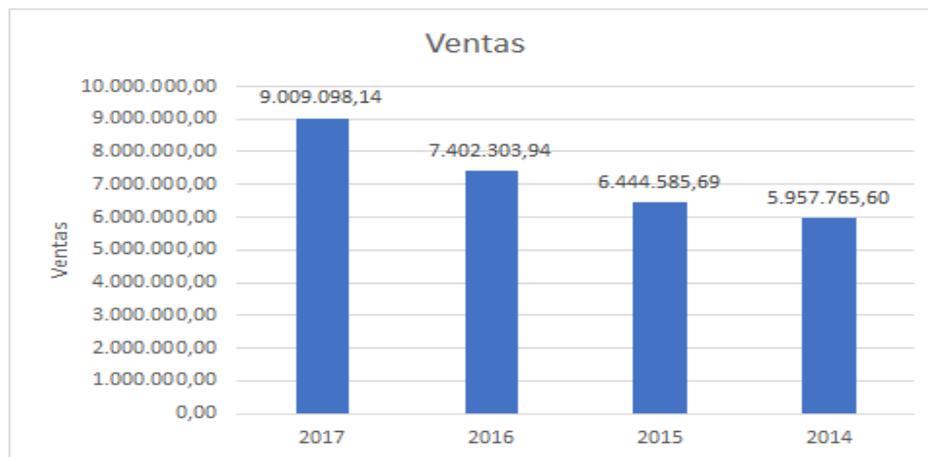


Figura 11, Incremento en ventas del sector de la restauración. Elaboración propia, con base en el documento de indicadores del sector publicado por EMIS.

8. ¿Estaria interesado en visitar un restaurante con las características nombradas en la introducción de esta encuesta? si no ha leído la introducción remitase a la misma.

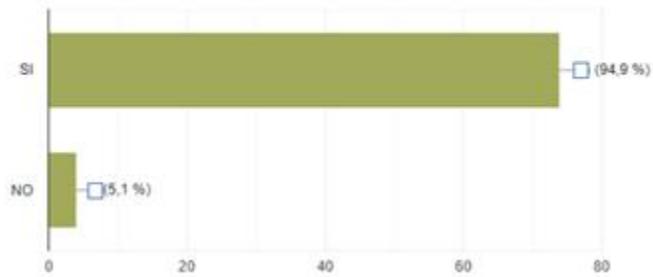


Figura 12, porcentaje de aceptación de la propuesta de valor por parte de los encuestados.

Fuente: docs.google.com.



Figura 14, Modelo 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia, con base en el documento de plan de negocio.

Número de Sillas	Cantidad	%
Menos de 50 sillas	13	23,21%
Entre 50 y 99 sillas	28	50,00%
Entre 100 y 149 sillas	9	16,07%
Más de 150 sillas	6	10,71%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>

Figura 16, distribución porcentual de los restaurantes que en promedio tienen de 50 a 99 sillas. Fuente: Investigación Alberto Villanueva, Operación de restaurante en Colombia, 2013.

Ventas Mensuales	Número de Sillas				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99	Entre 100 y 149	Más de 150	
Ventas menores de 50 millones	69,23%	7,14%	11,11%	0,00%	<b>21,43%</b>
Ventas entre 50 y 99,9 millones	15,38%	75,00%	33,33%	0,00%	<b>46,43%</b>
Ventas entre 100 y 149,9 millones	15,38%	17,86%	55,56%	16,67%	<b>23,21%</b>
Ventas superiores a 150 millones	0,00%	0,00%	0,00%	83,33%	<b>8,93%</b>
<b>Total</b>	<b>23,21%</b>	<b>50,00%</b>	<b>16,07%</b>	<b>10,71%</b>	<b>100,00%</b>

Figura 17, Ventas mensuales y la representación según el número de sillas. Fuente: Investigación Alberto Villanueva, Operación de restaurante en Colombia, 2013.

Conceptos	Número de Sillas				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99	Entre 100 y 149	Más de 150	
Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Costo de Venta	39,81%	39,85%	39,42%	36,82%	38,94%
Utilidad Bruta	60,19%	60,15%	60,58%	63,18%	61,06%
Total Nómina	19,29%	20,06%	18,76%	15,78%	18,52%
Total Gastos de Operación	14,35%	14,23%	13,46%	11,28%	13,30%
Utilidad Operacional	26,55%	25,86%	28,36%	36,12%	29,23%
Total Cargos Fijos	15,66%	14,92%	16,21%	18,06%	16,14%
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>10,89%</b>	<b>10,94%</b>	<b>12,15%</b>	<b>18,06%</b>	<b>13,09%</b>

Figura 18, comportamiento Estado de resultados en un restaurante según el número de sillas. Fuente: Alberto Villanueva, Operación de restaurante en Colombia, 2013.

PERFIL POR COMPETENCIAS (Supervisor de proyecto)							
área de medicion	Factores	Grados					Especificaciones
		0	1	2	3	4	
Conocimientos específicos	Inglés				■		Al ser el supervisor del proyecto es importante que sus habilidades para administrar sean específicas en el sector de alimentos y bebidas. De igual forma al ser el turismo un factor detonante en el país, debe tener manejo de una segunda lengua (Inglés).
	Administración					■	
	finanzas				■		
	Gestión de cocinas y servicio			■			
Habilidades	Innovación					■	Debe tener visión a futuro que le permita estar observando el comportamiento de la competencia y determinar las posibles acciones a desarrollar para sobrepasar a los competidores.
	adaptación al cambio				■		
	Visión prospectiva					■	
	Control de situaciones críticas				■		
Competencias	Liderazgo					■	Debe saber los procesos de abastecimiento adecuados, al igual que la gestión óptima de los insumos que adquiere. Debe tener la capacidad de solucionar las especificaciones y las necesidades de los clientes.
	Negociación			■			
	solución de solicitudes			■			
	comunicación				■		
	Gestión de recursos					■	
	Orientación a cliente					■	

Figura 25, ficha de perfil competencias del supervisor del proyecto (Food & Culture S.A.S).

Fuente: Elaboración propia.

PERFIL POR COMPETENCIAS (supervisor de marketing y publicidad)							
área de medicion	Factores	Grados					Especificaciones
		0	1	2	3	4	
Conocimientos específicos	Manejo de plataformas digitales					■	Conocer el manejo de plataformas digitales y redes sociales para atraer al mercado objetivo con contenido novedoso. Además deberá realizar la página web y la actualización de la misma
	creación sitios web					■	
	administración				■		
Habilidades	Innovación					■	Deberá tener un alto poder de negociación que le permita generar alianzas clave para el establecimiento. La creatividad es un factor importante para captar la atención del mercado objetivo en los canales de venta.
	adaptación al cambio				■		
	negociación					■	
Competencias	creatividad					■	Deberá tener una buena comunicación con los posibles actores que generen buenos lazos conectivos para mejorar la operación del restaurante.
	Liderazgo					■	
	seguimiento instrucciones			■			
	proactividad				■		
	comunicación				■		
Competencias	Gestión de alianzas estratégicas					■	Deberá tener una buena comunicación con los posibles actores que generen buenos lazos conectivos para mejorar la operación del restaurante.
						■	

Figura 26, ficha de perfil competencias del supervisor de marketing y publicidad (Food & Culture S.A.S). Fuente: Elaboración propia.

PERFIL POR COMPETENCIAS (Chef principal)							
área de medicion	Factores	Grados					Especificaciones
		0	1	2	3	4	
Conocimientos específicos	Requisiciones ordenes de compra					4	Debe tener el conocimiento para la realización de requisiciones y ordenes de compra, para contar con el minimo de stock adecuado. Además debe tener conocimientos en recetas colombianas.
	Recetas colombianas				3		
	Gestión de cocinas					4	
Habilidades	Innovación adaptación al cambio				3		Debe ser capaz de ofrecer nuevas alternativas de menú sin alterar la esencia del restaurante. Dbe ser capaz de solucionar conflictos y errores en el area de cocina.
	Solución de procesos criticos					4	
	Reducción de desperdicios				3		
Competencias	Liderazgo					4	Debe ser capaz de tener la competencia de delegar actividades y tareas. Además debe saber como actuar en los diferentes momentos del dia para tener la competencia de tener soluciones rapidas.
	seguimiento instrucciones			2			
	proactividad				3		
	comunicación				3		
	Gestion de recursos					4	
	delegar tareas					4	

Figura 27, ficha de perfil competencias del chef principal (Food & Culture S.A.S). Fuente: Elaboración propia.

## TABLAS

**Tabla 23,** Receta estándar de la canasta 1

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	001
CANASTA TRAVESIA EN LA MONTAÑA				No. PORCIONES	1
CÓDIGO SUB	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
1	ALMOJABANA	UNIDAD	2,00	711,93	1.423,86
2	ACHIRA	UNIDAD	2,0	126,0	251,9
3	ENVUELTOS	UNIDAD	2,00	3,14	6,27
4	AREPA BOYACENSE	UNIDAD	2,00	750,00	1.500,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					3.182,06
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				2,00%	63,64
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					3.245,70
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					3.245,70
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					30,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					10.818,99
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					11.111,11
(%RC) % REAL DE COSTO = <b>COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA</b>					29,21%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	888,89
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	12.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

Tabla 23. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 24,** Receta estándar de Almojobana

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				SUB RECETA No	001
ALMOJOBANA				No. PORCIONES	20
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Cujada	Gr	350	10,00	3.500,00
	Queso costeño	Cc	300	10,00	3.000,00
	Almidón de yuca	Gr	125	26,97	3.371,25
	Almidón de maíz	Gr	125	19,43	2.428,75
	Azúcar	Gr	35	3,40	119,00
	Yemas de huevo	UNIDAD	3	300,00	900,00
	Polvo de hornear	Gr	5	75,88	379,40
	Leche	Gr	100	2,61	261,00
			1.043		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					13.959,40
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	279,19
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					14.238,59
COSTO DE UNA PORCIÓN					711,93
				PESO PORCIÓN GRAMOS	52,15
				COSTO UN. GRAMOS	13,65

Tabla 24. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 25,** Receta estándar Achira

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN: ACHIRAS				SUB RECETA No	002
				No. PORCIONES	40
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Queso campesino o queso feta	Gr	200	10,00	2.000,00
	Harina de Sagú, de Achira o Arrurruz	Cc	100	19,95	1.995,00
	Yema de huevo	UNIDAD	1	300,00	300,00
	Sal	Gr	5	0,62	3,10
	Mantequilla derretida	Gr	20	32,08	641,60
			326		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					4.939,70
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	98,79
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					5.038,49
COSTO DE UNA PORCIÓN					125,96
				PESO PORCIÓN GRAMOS	8,15
				COSTO UN. GRAMOS	15,46

Tabla 25. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 26,** Receta estándar Envueltos.

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				SUB RECETA No	003
ENVUELTOS				No. PORCIONES	5
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Granos de mazorca	Gr	50	19,78	989,00
	Queso blanco campesino	Gr	100	10,00	1.000,00
	Harina de maíz amarilla	Gr	100	1,96	196,00
	Mantequilla derretida.	UNIDAD	50	32,08	1.604,00
	Huevos batido	Gr	1	300,00	300,00
	Extracto de vainilla.	Gr	5	22,89	114,45
	Sal.	Gr	3	0,62	1,86
	Azucar morena	Gr	10	2,40	24,00
			319		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					4.229,31
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	84,59
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					4.313,90
COSTO DE UNA PORCIÓN					862,78
				PESO PORCIÓN GRAMOS	63,80
				COSTO UN. GRAMOS	13,52

Tabla 26. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 27,** Receta estándar Arepas Boyacenses

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				SUB RECETA No	004
AREPA BOYACENSE				No. PORCIONES	15
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Harina para arepas de maíz precocida	Gr	200	19,78	3.956,00
	Harina de trigo	Gr	50	2,40	120,00
	Mantequilla derretida	Gr	100	32,08	3.208,00
	Azucar morena	Gr	20	2,40	48,00
	Leche	MI	120	2,61	313,20
	Sal	Gr	5	0,62	3,10
	Cuajada	Gr	200	10,00	2.000,00
			695		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					9.648,30
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	192,97
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					9.841,27
COSTO DE UNA PORCIÓN					656,08
				PESO PORCIÓN GRAMOS	46,33
				COSTO UN. GRAMOS	14,16

Tabla 27. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28, Receta estándar de la canasta 2.

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	002
CANASTA SALSERA				No. PORCIONES	1
CÓDIGO SUB	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
5	EMPANADAS DE PIPIAN	UNIDAD	2,00	960,02	1.920,03
6	ABORRAJADOS	UNIDAD	2,00	498,84	997,7
7	MARRANITAS	UNIDAD	2,00	421,57	843,15
8	PATACON CON HOGAO	UNIDAD	6,00	217,57	1.305,44
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					5.066,31
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				2,00%	101,33
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					5.167,64
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					5.167,64
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					32,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					16.148,86
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					16.666,67
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					31,01%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	1.333,33
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	18.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

Tabla 28. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29, Receta estándar Aborrajados

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN: ABORRAJADOS				SUB RECETA No	006
				No. PORCIONES	4
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	PLATANO MADURO	Gr	400	2,25	900,00
	HUEVO	UNIDAD	1	300,00	300,00
	LECHE	MI	15	2,61	39,15
	HARINA DE TRIGO	Gr	10	2,40	24,00
	SAL	Gr	5	0,62	3,10
	AZUCAR	Gr	5	3,40	17,00
	QUESO MOZZARELLA	Gr	50	13,46	673,00
					0,00
					0,00
					0,00
			486		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					1.956,25
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	39,13
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					1.995,38
COSTO DE UNA PORCIÓN					498,84
				PESO PORCIÓN GRAMOS	121,50
				COSTO UN. GRAMOS	4,11

Tabla 29. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30, Receta estándar Empanadas de Pipián

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				SUB RECETA No	005
EMPANADAS DE PIPIAN				No. PORCIONES	15
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Harina de maíz	Gr	500	19,78	9.890,00
	Fécula de maíz	Gr	10	21,46	214,60
	Papa	Gr	500	1,40	700,00
	Aceite	MI	10	4,55	45,50
	Tomate	Gr	130	2,99	388,70
	Cebolla larga	Gr	130	1,60	208,00
	Huevo	UNIDAD	1	300,00	300,00
	Mantequilla de maní	Gr	60	35,73	2.143,80
	Azucar	Gr	10	3,40	34,00
	Achiote	Gr	10	19,33	193,30
	Sal	Gr	30	0,62	
			1.391		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					14.117,90
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	282,36
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					14.400,26
COSTO DE UNA PORCIÓN					960,02
				PESO PORCIÓN GRAMOS	92,73
				COSTO UN. GRAMOS	10,35

Tabla 30. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31, Receta estándar Marranitas

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN: MARRANITAS				SUB RECETA No	007
				No. PORCIONES	15
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	PLATANO VERDE	Gr	900	2,25	2.025,00
	TOCINO	Gr	300	13,62	4.086,00
	SAL	Gr	30	0,62	18,60
	AJO	Gr	10	7,00	70,00
			1.240		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					6.199,60
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	123,99
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					6.323,59
COSTO DE UNA PORCIÓN					421,57
				PESO PORCIÓN GRAMOS	82,67
				COSTO UN. GRAMOS	5,10

Tabla 31. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32, Receta estándar Patacón con hogao

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN: PATACON CON HOGAO				SUB RECETA No	008
				No. PORCIONES	20
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	PLATANO VERDE	Gr	1.000	2,25	2.250,00
	SAL	Gr	300	0,62	186,00
	CEBOLLA LARGA	Gr	130	1,60	208,00
	TOMATE	Gr	200	2,99	598,00
	AJO	Gr	20	7,00	140,00
	ACEITE	MI	15	4,55	68,25
	COMINO	Gr	5	40,18	200,90
	PIMIENTA	Gr	5	123,00	615,00
			1.675		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					4.266,15
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	85,32
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					4.351,47
COSTO DE UNA PORCIÓN					217,57
				PESO PORCIÓN GRAMOS	83,75
				COSTO UN. GRAMOS	2,60

Tabla 32. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33, Receta estándar de la canasta 3.

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	003
CANASTA TRAVESIA EN LA MONTAÑA				No. PORCIONES	1
CÓDIGO SUB	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
9	AREPA DE HUEVO	UNIDAD	2,00	801,37	1.602,75
10	QUIBBE	UNIDAD	2,00	1075,50	2151,0
11	CARIMAÑOLA	UNIDAD	2,00	795,60	1.591,20
12	BUTIFARRA	UNIDAD	2,00	504,10	1.008,21
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					6.353,15
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				2,00%	127,06
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					6.480,21
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					6.480,21
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					35,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					18.514,89
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					18.518,52
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					34,99%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	1.481,48
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	20.000,00

Tabla 33. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34, Receta estándar Arepa de huevo.

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				SUB RECETA No	009
AREPA DE HUEVO				No. PORCIONES	20
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	HARINA DE MAÍZ	Gr	500	19,78	9.890,00
	SAL	Gr	10	0,62	6,20
	AZUCAR	Gr	5	3,40	17,00
	HUEVOS	UNIDAD	20	290,00	5.800,00
			535		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					15.713,20
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	314,26
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					16.027,46
COSTO DE UNA PORCIÓN					801,37
				PESO PORCIÓN GRAMOS	26,75
				COSTO UN. GRAMOS	29,96

Tabla 34. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35, Receta estándar Quibbe

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				SUB RECETA No	010
QIBBE				No. PORCIONES	10
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	TRIGO	Gr	125	1,84	230,00
	CEBOLLA CABEZONA	Gr	120	1,00	120,00
	YERBABUENA	Gr	5	56,80	284,00
	SAL	Gr	10	0,62	6,20
	PIMIENTA	Gr	5	123,00	615,00
	CARNE MOLIDA	Gr	250	19,25	4.812,50
	PIÑONES	Gr	100	39,90	3.990,00
	MANTEQUIÑA	Gr	20	24,32	486,40
			635		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					10.544,10
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	210,88
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					10.754,98
COSTO DE UNA PORCIÓN					1.075,50
				PESO PORCIÓN GRAMOS	63,50
				COSTO UN. GRAMOS	16,94

Tabla 35. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36, Receta estándar Carimañola.

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN: CARIMAÑOLA				SUB RECETA No	011
				No. PORCIONES	20
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	YUCA	Gr	750	1,84	1.380,00
	SAL	Gr	20	1,00	20,00
	QUESO COSTEÑO	Gr	250	56,80	14.200,00
	AGUA TIBIA	MI	120		
			1.140		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					15.600,00
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	312,00
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					15.912,00
COSTO DE UNA PORCIÓN					795,60
				PESO PORCIÓN GRAMOS	57,00
				COSTO UN. GRAMOS	13,96

Tabla 36. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37, Receta estándar Butifarra.

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN: BUTIFARRA				SUB RECETA No	011
				No. PORCIONES	16
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	BUTIFARRA	UNIDAD	16	439,38	7.030,00
	SUERO COSTEÑO	Gr	50	17,55	877,50
			66		
COSTO TOTAL DE LOS INGREDIENTES					7.907,50
MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN				2,00%	158,15
COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN					8.065,65
COSTO DE UNA PORCIÓN					504,10
				PESO PORCIÓN GRAMOS	4,13
				COSTO UN. GRAMOS	122,21

Tabla 37. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38, Receta estándar bebida 1 (Jugo de piña con hierbabuena).

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	004
JUGO DE PIÑA Y HIERBABUENA				No. PORCIONES	16
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	piña golden	gr	1.000,00	10,00	10.000,00
	hierbabuena	gr	50,00	78,57	3.928,50
	hielo	gr	500,00	2,80	1.400,00
	agua	cc	0,00	0,00	0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					15.328,50
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				2,00%	306,57
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					15.635,07
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					977,19
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					20,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					4.885,96
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					5.555,56
(%RC) % REAL DE COSTO = <b>COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA</b>					17,59%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	444,44
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV * (1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	6.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

Tabla 38. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39, Receta estándar bebida 2 (Lulada).

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	029
LULADA				No. PORCIONES	6
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	LULO MADURO	GR	1.200,00	3,70	4.440,00
	HIELO	GR	500,00	1,44	717,50
	AGUA	CC	500,00	0,00	0,00
	AZÚCAR REFINADA BLANCA	GR	180,00	3,31	596,16
	LIMÓN TAHÍTI	GR	150,00	3,40	510,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					6.263,66
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				2,00%	125,27
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					6.388,93
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					1.064,82
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					20,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					5.324,11
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					5.555,56
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					19,17%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	444,44
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	6.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					283,33

Tabla 39. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40, Receta estándar bebida 3 (Limonada de hierbabuena).

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	011
LIMONADA DE HIERBA BUENA				No. PORCIONES	6
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	LIMON	GR	500,00	8,50	4.250,00
	HIERBABUENA	GR	200,00	7,00	1.400,00
	AZUCAR	CC	200,00	3,312	662,40
	AGUA	GR	500,00	0,00	0,00
	HIELO	GR	500,00	1,32	660,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					6.972,40
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				2,00%	139,45
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					7.111,85
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					1.185,31
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					20,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					5.926,54
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					6.481,48
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					18,29%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	518,52
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	7.000,00
					PESO PORCIÓN GRAMOS
					116,67

Tabla 40. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41, Receta estándar postre 1 (Salpicón de Baudilia).

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	012
SALPICÓN DE BAUDILIA				No. PORCIONES	6
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
259	lulo maduro	gr	270,00	4,35	1.175,28
289	mora	gr	300,00	5,33	1.599,99
191	guanabana	gr	150,00	10,00	1.500,00
69	hielo	gr	300,00	2,80	840,00
296	naranja tangelo	gr	800,00	7,25	5.797,12
50	azucar	gr	100,00	3,31	331,20
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					11.243,59
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				2,00%	224,87
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					11.468,46
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					1.911,41
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					32,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					5.973,16
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					6.481,48
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					29,49%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	518,52
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	7.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					95,00

Tabla 41. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 42.** Receta estándar postre 2 (Jalea de coco).

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	013
JALEA DE COCO				No. PORCIONES	12
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
046	ARROZ DIANA X 1 LB	Gr	50,00	3,24	162,00
132	COCO	Gr	1.000,00	5,00	5.000,00
248	LECHE CONDENSADA X 400 GR	Gr	400,00	19,05	7.620,00
251	LECHE EVAPORADA	Gr	400,00	11,63	4.650,00
095	CANELA EN ASTILLA X11G	Gr	2,00	100,00	200,00
120	CLAVO DE OLOR X 9G	Gr	1,00	166,67	166,67
470	UVAS PASAS	Gr	40,00	13,70	548,00
222	HUEVOS JUMBO AAA	Gr	78,00	10,00	780,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					19.126,67
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				2,00%	382,53
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					19.509,20
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					1.625,77
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					32,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					5.080,52
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					5.555,56
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					29,26%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	444,44
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	6.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

Tabla 42. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 43.** Receta estándar postre 2 (Torta de almojábana).

RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	002
TORTA DE ALMOJABANA				No. PORCIONES	10
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	ALMOJABANAS PALOQUEMAO SIN AZÚCAR	GR	900,00	11,11	10.000,00
	LECHE ENTERA	CC	80,00	2,95	236,00
	AZÚCAR REFINADA BLANCA	GR	90,00	3,31	298,08
	MANTEQUILLA SIN SAL	GR	100,00	28,00	2.800,00
	HUEVOS TIPO AA	GR	240,00	5,98	1.434,67
	SUBRECETA SALSA DE GUAYABA	UND	6,00	236,25	1.417,50
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					16.186,25
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				2,00%	323,72
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					16.509,97
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					1.651,00
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					32,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					5.159,37
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					5.555,56
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					29,72%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	444,44
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	6.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

Tabla 43. Fuente: Elaboración propia.