

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Universidad Externado de Colombia

Trabajo de grado

**Plan de negocio restaurante gourmet para la revitalización de la gastronomía
tradicional del departamento del Huila.**

Autor:

Daniel Santiago Farfán Quintero

Bogotá, 2020

Tabla de contenido

Introducción	8
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Justificación.....	11
Marcos de Referencia	13
1.1 Marco Teórico	13
1.2 Marco Conceptual.....	18
1.3 Marco Contextual	22
Metodología	32
Capítulo 1: Sector Gastronómico en Colombia.....	36
Aporte al producto interno bruto (PIB).....	36
Sector restauración	37
Características del sector	40
Principales Empresas del Sector.....	41
Distribución geográfica y grado de concentración del sector	41
Comportamiento Financiero del Sector	42

Capítulo 2. Caracterización de la región huilense	44
Acerca del departamento	45
Gastronomía huilense	47
Componentes y platos típicos.....	48
Capítulo 3. Segmentos de clientes.....	49
Análisis de la oferta.....	49
Diagnóstico del entorno.	49
Oferta y competencia gastronómica en Bogotá.	51
Matriz del perfil competitivo y comparativo de productos existentes.	55
Panorama Competitivo.....	57
Análisis de la demanda	63
Presentación de la encuesta.....	63
Análisis de las características demográficas y sociales.	65
Gustos y preferencias.....	66
Interés por la gastronomía tradicional huilense.	67
Factores determinantes en la decisión de compra.....	68
Relación de variables.....	69
Cuantificación de la demanda.....	71
Capítulo 4. Diseño del establecimiento y aspectos de valor	74
Descripción del establecimiento.....	74
Tipo de negocio.....	74

Misión.....	74
Visión.....	74
Estructura Organizacional.....	75
Constitución de la empresa.....	76
Trámites Laborales.....	79
Trámites Específicos.....	81
Normatividad aplicada al restaurante.....	82
Estudio Técnico.....	84
Descripción de Productos y Servicios.....	89
Capítulo 5. Plan de Marketing y canales de distribución.....	96
Capítulo 6. Relación con clientes.....	99
Descripción del servicio.....	101
Sentido de Pertenencia.....	101
Orientación al cliente.....	102
Trabajo en equipo.....	102
Comunicación asertiva.....	102
Capítulo 7. Actividades Clave.....	103
Descripción General del Proceso Productivo.....	103
Abastecimiento.....	104
Recibo.....	104
Almacenamiento.....	104

Mise en place.	105
Toma del pedido.	105
Preparación.	105
Entrega del pedido.	106
Ingeniería del proyecto	106
Diagrama de flujo de los principales procesos.	106
Capítulo 8. Flujo de Ingresos y Estructura de costos	109
Proyección de la demanda e ingresos operacionales	109
Proyección de los costos operacionales	114
Proyección de los gastos operacionales	117
Equipo emprendedor.....	119
Inversión inicial y financiamiento.	119
Estados Financieros	120
Estado de resultados.....	120
Balance General.....	122
Flujo de Caja.....	123
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	124
Periodo de recuperación de la inversión o PayBack.....	125
Conclusiones	126
Referencias	128

Lista de Tablas

[Tabla 1:](#) Restaurantes con productos huilenses en Bogotá

[Tabla 2:](#) Matriz DOFA del restaurante gourmet Al Sur

[Tabla 3:](#) Ficha Técnica de la encuesta

[Tabla 4:](#) Cuantificación de la demanda.

[Tabla 5:](#) Factores claves de localización del restaurante.

[Tabla 6:](#) Resumen del plan de marketing desarrollado para el restaurante Al Sur

[Tabla 7:](#) Ocupación promedio año 1 – restaurante Al Sur

[Tabla 8:](#) Ocupación y comensales mensual en el año 1

[Tabla 9:](#) Ventas por producto – distribución de ingresos año 1

[Tabla 10:](#) Precio de venta promedio por tipo de producto

[Tabla 11:](#) Costo de venta por productos y distribución de costos Año 1

[Tabla 12:](#) Gastos operacionales primer año de operación

[Tabla 13:](#) Inversión Inicial y vida útil

[Tabla 14:](#) Estado de resultados proyectado para los primeros 5 años de operación

[Tabla 15:](#) Balance general para los primeros 5 años de operación

[Tabla 16:](#) Flujo de caja

[Tabla 17:](#) TIO, VPN Y TIR

[Tabla 18:](#) Periodo de recuperación o PayBack

Lista de Figuras

[Figura 1:](#) Grado de concentración de empresas del sector gastronómico

[Figura 2:](#) Matriz de las 5 fuerzas de Porter

[Figura 3:](#) Organigrama del restaurante Al Sur

[Figura 4:](#) Diagrama de distribución de planta.

[Figura 5:](#) Carta del restaurante gourmet Al Sur.

[Figura 6:](#) Artesanías en cerámica adaptadas al concepto del restaurante Al Sur.

[Figura 7:](#) Modelo de ambientación y mobiliario del restaurante Al Sur.

[Figura 8:](#) Proyección de ventas en el primer año de operación.

[Figura 9:](#) Comparación ventas vs costo totales año 1

Introducción

El presente trabajo de investigación pretende establecer los parámetros necesarios para diseñar un plan de negocios de un establecimiento gastronómico gourmet, que a su vez genere un sentido de pertenencia y un valor de uso de las tradiciones culinarias del departamento del Huila. Además, este proyecto busca fomentar una identidad cultural más arraigada por medio de la cocina huilense, así como un crecimiento en el producto turístico gastronómico del país.

Por otro lado, esta idea de negocio busca fortalecer el crecimiento del sector de alimentos y bebidas en Bogotá, y generar un aporte innovador y competitivo a la oferta gastronómica de la capital de Colombia, además de un aumento significativo en el reconocimiento de la gastronomía huilense, que facilite una mayor participación en términos turísticos al departamento del Huila.

Ahora bien, el trabajo se divide en segmentos interconectados que consolidan el cuerpo del plan de negocio. En el primer capítulo, “Sector Gastronómico en Colombia”, se desarrolla una contextualización de la situación actual y el comportamiento financiero del sector gastronómico en el país. En el segundo capítulo, “Caracterización de la región huilense”, se describen los aspectos característicos de esta, y presenta la situación actual de la gastronomía huilense en Colombia y en Bogotá.

En el capítulo número 3, “Segmentos de cliente”, se describe el tipo de cliente al cual se dirigen los productos y servicios, además de las características y los principales competidores del restaurante Al Sur, nombre inspirado en la canción de Silva y Villalba que habla sobre el territorio, los paisajes y la gastronomía huilense. En el cuarto capítulo, “Diseño del establecimiento y aspectos de valor”, se realiza una descripción de los productos y servicios

ofrecidos, así como los aspectos físicos del establecimiento. Adicionalmente, se incluye el estudio técnico y la distribución de planta del restaurante.

Seguido a esto, en el quinto capítulo, “Plan de Marketing y canales de distribución”, se presenta el plan de marketing del restaurante, teniendo en cuenta las variables seleccionadas en las cuales se realizarán esfuerzos como lo son la rentabilidad, el crecimiento, las ventas, el posicionamiento, el branding y el marketing digital, además se describen los medios de distribución y comunicación. En el sexto capítulo, “Relación con clientes”, se realiza una descripción general del proceso de servicio y los estándares que se desean implementar en la operación del restaurante.

Por último, en el séptimo capítulo, “Actividades Claves”, se describen los procesos productivos del establecimiento como, por ejemplo, el proceso de compras o de producción. En el octavo capítulo, “Flujo de ingresos y estructura de costos”, se presentan los aspectos tenidos en cuenta para elaborar la proyección de ingresos, costos y gastos de la operación de restaurante. Además, se muestran y analizan los estados de situación financiera elaborados como resultado de la operación proyectada para los primeros 8 años de funcionamiento del restaurante. En el noveno y último capítulo, “Conclusiones”, se plantean aquellas observaciones finales obtenidas durante el proceso de elaboración de todo el plan de negocio del restaurante Al Sur.

Objetivo General

Diseñar un plan de negocio de un restaurante cuyo concepto está enfocado en recuperar y promover las tradiciones gastronómicas del departamento del Huila. Lo anterior, con el fin de generar una propuesta de negocios innovadora en Colombia que ayude a la revitalización y el fortalecimiento de la gastronomía colombiana.

Objetivos Específicos

1. Identificar los elementos representativos de la gastronomía huilense para estructurar la propuesta de valor del restaurante.
2. Seleccionar los aspectos y características claves del segmento de mercado del restaurante.
3. Diagnosticar el entorno competitivo de la organización.
4. Elaborar un plan de marketing que dirija y facilite la entrada al mercado del establecimiento gastronómico.
5. Identificar los recursos claves necesarios para desarrollar la idea de negocio.
6. Establecer la proyección y evaluación financiera del restaurante, con el fin de determinar la viabilidad del proyecto.

Justificación

La idea de desarrollar un restaurante que propenda por la revitalización de tradiciones gastronómicas colombianas surgió por vivencias propias del investigador, en restaurantes con conceptos similares al propuesto en este anteproyecto. Motivado por la influencia positiva de restaurantes como Central y Maido, los cuales son un ejemplo claro de la pasión, el orgullo patrio y el reconocimiento de la riqueza cultural y gastronómica del país, los ha llevado a el nivel más alto de excelencia, razón por la cual han ganado el título del primer y segundo mejor restaurante en América Latina (Velásques, 2018). Otro ejemplo de este concepto es el reconocido restaurante Leo, Cocina y Cava, el cual, según su propietaria y chef Leonor Espinosa, todos sus proyectos desde su fundación están volcados a recuperar la riqueza regional y los frutos de la tierra colombiana (Reina & Amira, 2014). Espinosa resalta que la esencia de un país está en su gastronomía, ahí está lo que marca la diferencia, por ende, es importante conocer nuestra identidad y riqueza culinaria (Barbacid, 2012). Sin embargo, es posible ver que, en la actualidad, aunque el país tiene muchos atributos y virtudes gastronómicas, hace falta sentido de pertenencia y de apropiación de una identidad, y como resultado no se hace el esfuerzo suficiente por aprovecharlos (Fondo de Promoción Turística [FONTUR], 2009).

Es por esto que uno de los problemas centrales de la gastronomía en Colombia, y parte de la justificación de esta investigación, es la poca participación del sector gastronómico en generar ofertas dirigidas al reconocimiento y valorización de la comida típica tradicional colombiana (FONTUR, 2009). A pesar del potencial culinario que podría aprovecharse para dar fuerza a la cultura gastronómica del país, se generan propuestas de restauración con elementos comunes que no permiten innovar o dar una perspectiva diferente y creativa, que mantenga los valores

culturales que identifican la cultura gastronómica y que a su vez fomente el sentido de pertenencia por las tradiciones culinarias (FONTUR, 2009). Así mismo, el desarrollo de las tendencias alimentarias se enfoca en la generación de restaurantes con ofertas culinarias internacionales, de comida rápida y franquicias que limitan o reducen la participación e interés hacia el desarrollo de restaurantes que den a conocer la cultura por medio de su cocina, y es bueno resaltar que esta mezcla y cohesión, entre lo tradicional y lo contemporáneo, fue el factor que favoreció el desarrollo del boom gastronómico en Perú (FONTUR, 2009).

Adicionalmente, muchos países enfrentan una pérdida de la cultura alimentaria, que es impulsada por el desdén hacia las raíces y las bases alimenticias tradicionales, lo cual ha generado el aumento del consumo de comidas y bebidas poco nutritivas y con poco valor dentro de las tradiciones culinarias (González, Ceballos, & Méndez, 2010). Sumado a esto, debido a que el mercado globalizado ha venido ganando terreno, la identidad cultural alimentaria, y también las bebidas tradicionales, han ido perdiendo importancia (Leyva & Vásquez, 2015). Por lo anterior, el presente plan de negocios busca revitalizar la cultura gastronómica tradicional colombiana, fortalecer su oferta de productos y aportar al desarrollo del sector gastronómico del país. Por lo tanto, se planteó elaborar un restaurante gourmet de gastronomía huilense, en donde se valore el uso de las tradiciones gastronómicas, se dé a conocer el potencial gastronómico y cultural del territorio, y se genere una oferta competitiva e innovadora.

Marcos de Referencia

Para el desarrollo de este proyecto de grado es de vital importancia la elaboración de un trabajo de investigación previo que establezca las bases teóricas necesarias para elaborar y diseñar, de manera oportuna y correcta, esta idea de emprendimiento. Por esto, el presente marco de referencia expone los diferentes enfoques teóricos e investigaciones que se consideran válidas para el análisis y estudio de la idea de negocio, ya que es una aproximación acertada para entender la propuesta de valor del restaurante.

1.1 Marco Teórico

Para administrar un restaurante y lograr ser competitivos, un aspecto fundamental es captar y fidelizar a los clientes. Un cliente fiel visita con frecuencia el establecimiento, da buenas recomendaciones a otras personas, puede entender una posible falla en el servicio y, sin embargo, no deja de visitar el establecimiento (Cabrera, 2013). Para la gestión gerencial de un establecimiento gastronómico es de vital importancia lograr brindarle al cliente aspectos únicos y diferenciadores, que permitan que este prefiera, como su primera opción, determinado restaurante respecto a sus competidores (Cabrera, 2013). Es por esta razón que lograr ofrecer un valor agregado a los clientes facilita la creación de vínculos emocionales que generan satisfacción en él y, por ende, la percepción de no querer visitar otros establecimientos (Cabrera, 2013).

De acuerdo con el checo Joseph Schumpeter, profesor de la universidad de Harvard, para generar valor por medio de aspectos únicos y diferenciadores es necesario un empresario innovador, como él lo llama, que tenga la capacidad de generar y gestionar innovaciones fuera y

dentro de las organizaciones (Montoya, 2004). En relación, el economista estadounidense Philip Kotler plantea que el valor percibido por el cliente es entendido como "la evaluación que hace el consumidor sobre la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a la oferta de la competencia" (Kotler & Armstrong, 2003). "Para lograr un valor agregado en la oferta de cualquier establecimiento es fundamental conocer muy bien a los clientes e indagar si la experiencia en el restaurante fue acorde con el valor pagado por los productos o servicios" (Kotler & Armstrong, 2003).

Teniendo en cuenta lo anterior, la fidelización de los clientes se convierte en un proceso y una estrategia a largo plazo en donde la gestión gerencial tiene la responsabilidad de indagar y entender las necesidades del cliente, así como adaptar de forma innovadora la oferta a las diferentes y variadas necesidades (Cabrera, 2013).

Evidentemente, para un restaurante es importante generar valor dentro de una propuesta gastronómica de calidad, sin embargo, el valor y la excelencia se encuentran en la mente del consumidor y son independientes del precio pagado (Cabrera, 2013). En realidad, el valor se debe percibir en todos los aspectos del establecimiento desde la comida, el personal, el ambiente, el servicio ofrecido, entre otros, que generen una experiencia mejor y diferente a la de sus competidores; es por esto que un restaurante con gran número de clientes frecuentes puede estar ofreciéndoles un gran valor (Cabrera, 2013).

Por otro lado, en 1943 el psicólogo estadounidense ,Abraham Maslow, planteó que: "El ser humano es un animal de necesidades, que requiere siempre cosas nuevas y una vez que satisfizo una necesidad aparece otra en su lugar, yendo desde sus necesidades de estabilidad y

seguridad hasta las de satisfacer el ego y realizar sus deseos sociales y personales” (Durón, 2003).

Bajo la lógica anterior, es factible pensar que, en un establecimiento de alimentos y bebidas, la calidad del producto y el conocimiento del cliente son fundamentales para sobrevivir a un entorno competitivo, tener éxito y lograr satisfacer a cabalidad todas las expectativas de los clientes. Sin embargo, en el caso de Colombia, existen algunos problemas al momento de generar valor y satisfacer las expectativas de los clientes, como lo son las cantidades abundantes, la pesadez en las preparaciones, el desequilibrio nutricional y la inadecuada presentación y apariencia de la oferta gastronómica de comida típica del país (FONTUR, 2009).

De hecho, uno de los resultados de la Evaluación de la Gastronomía Colombiana como Factor Potencial para el Turismo, realizado por el Fondo Nacional de Turismo en colaboración con Pigmalión, empresa dedicada a la investigación de mercados, es que para contrarrestar esta visión indeseada de la gastronomía típica y regional de Colombia, es fundamental generar propuestas gastronómicas que alivien y den una mejor presentación a los platos, para lo cual se requiere la mejora en la cadena de producción de estos establecimientos y ,por lo tanto, la calidad debe ser tomada de manera transversal en la cultura organizacional y el ciclo operativo (FONTUR, 2009).

De acuerdo con lo anterior, el restaurante Al Sur busca establecer la calidad como una ventaja competitiva, con el fin de lograr una diferenciación del concepto y el producto. Para esto, se decidió que la cadena de valor del estratega estadounidense, Michael Porter, se implementará de manera transversal a lo largo del proyecto. Porter considera la cadena de valor como una

herramienta administrativa que ayuda a identificar la forma de entregar al cliente un mayor beneficio del esperado; esto permite que las organizaciones cuenten con ventajas competitivas que las hagan más visibles en el mercado frente a sus competidores, y satisfagan en gran medida sus expectativas y se fidelicen con el establecimiento (Porter, 1986).

Además, la cadena de valor es una herramienta que evidencia y describe todas las actividades internas y externas que se llevan a cabo en la empresa y que tienen cierto impacto sobre ella (Porter, 1986). En ella se tiene en cuenta la entrada de materias primas, la fabricación y ensamble, la venta y distribución, hasta la llegada del producto o servicio al cliente. Por esto, para llevar a cabo la cadena de valor de un establecimiento es fundamental tener en cuenta tres elementos: las actividades primarias, las actividades de soporte y el margen (Porter, 1986).

Las actividades primarias son aquellas vinculadas directamente con el proceso de producción, comercialización y postventa del producto; las actividades de soporte ayudan a que las actividades primarias se lleven a cabo correctamente, entre estas se encuentran las actividades de recursos humanos, almacenamiento, compras, relaciones públicas, contabilidad, gerencia, entre otras; por último, según Porter “el margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desarrollar actividades generadoras de valor” (1986).

Porter afirma que estas actividades configuran el valor entregado a los clientes. Pero esto solamente es posible cuando existe una correcta interrelación entre las actividades y procesos que condicionan el valor y el coste adquirido (Porter, 1986). De tal manera que, es fundamental para cualquier empresa generar valor en los productos o servicios,

controlar y coordinar adecuadamente todas las actividades del proceso y los agentes vinculados, con el fin de diferenciarse o de reducir sus costos (Porter, 1986).

Por otro lado, el profesor, Xavier Cárdenas, considera que satisfacer las necesidades de los clientes y sobrepasar sus expectativas genera felicidad y confort en ellos, por esto, al agregar valor a los productos o servicios ofrecidos por la empresa será posible cobrar un mayor valor por los mismos, puesto que la percepción de los clientes será positiva y estarán dispuestos y agradecidos (X. Cárdenas, Comunicación personal, 28 de abril de 2017).

En conclusión, la finalidad de la cadena de valor es diagnosticar y generar una ventaja competitiva, esto es posible mediante la identificación de las actividades que aporten valor al producto o servicio terminado, y el conocimiento de las relaciones internas existentes entre estas actividades (Quintero & Sánchez, 2006). No obstante, un sistema de valor adecuado necesita estar influenciado también por una visión externa de la empresa como, por ejemplo, hacia los sistemas de aprovisionamiento y distribución; es así que, un esquema completo de la cadena de valor tiene en cuenta los distintos agentes vinculados al proceso de producción del producto y al valor total para el consumidor final (Quintero & Sánchez, 2006). Por esta razón, se busca encaminar la operación del restaurante Al Sur mediante un sistema de valor compuesto de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la empresa, e influenciado por los diferentes actores vinculados indirectamente a la operación del restaurante como, por ejemplo, proveedores y clientes.

1.2 Marco Conceptual

En el presente marco se pretende dar una definición a aquellos términos relacionados al trabajo de grado, y que son indispensables a la hora de diseñar el plan de negocios de un establecimiento gastronómico gourmet.

- Interpretación:

En primer lugar, la interpretación no se define como la traducción literal del discurso de un individuo, sino más bien como la traducción oral instantánea, es decir, como la reformulación de un lenguaje terminal (expresado en palabras o texto) a un lenguaje original (que se refiere a la expresión oral de hablar) para ser claro y fácilmente entendible por aquella persona que desea comprender un mensaje de otro sujeto (Valdivia, s.f.). Con base en la definición anterior, y de acuerdo al desarrollo de la investigación, la interpretación se refiere al proceso instantáneo en el cual una persona identifica, reformula, y transmite un mensaje con base en la información provista, que en este caso particular es transmitida por medio de un plato a degustar. No obstante, la interpretación puede entenderse como culinaria, gastronómica o de alimentos, por eso, la subjetividad de la interpretación puede variar significativamente, ya que varía no solo en cuanto los elementos informativos para interpretar, sino también involucra los puntos de referencia sobre los cuales el interlocutor basa la reformulación de aquello que comprende de un plato o alimento.

- Gastronomía:

La definición más genérica de la gastronomía es la de la combinación de los alimentos y la cultura, y a veces dicho término es comúnmente utilizado para referirse, específicamente, al arte de cocinar y a todo el entorno relacionado con ello (Gutiérrez, 2012). Sin embargo, el concepto es mucho más amplio y, normalmente, se relaciona con la combinación y relación de la creación de alimentos con varias corrientes artísticas que consolidan la construcción de la cocina de un territorio (Gutiérrez, 2012). Adicionalmente, se dice que la gastronomía es un concepto interdisciplinario que se ve enriquecido por varios elementos, ya que los factores económicos, políticos, culturales y territoriales ayudan a constituir el concepto de manera más completa, así como las bellas artes y las ciencias exactas, consideradas como otros elementos externos que giran en torno a la consolidación de la gastronomía (Gutiérrez, 2012).

- Gastronomía Tradicional:

La gastronomía tradicional tiene un poderoso componente social e intersubjetivo en donde existe un vínculo con los valores y costumbres de una comunidad, lo cual permite reconocer la transformación culinaria (Melendez & Cañez, 2009). Según Meléndez y Cañez (2009), la transformación culinaria tiene un carácter dinámico, modificable y de reelaboración, por lo cual tiene gran relación con la innovación. En este sentido, la transformación culinaria tradicional y la innovación tienen gran peso en los comportamientos alimentarios para comprender cómo estos se transforman y cambian en el tiempo, dando valor al presente y al pasado, además permite identificar cómo la gastronomía tradicional mantiene un conjunto de valores, mientras se reinventa para atender a las necesidades actuales del contexto en el que se encuentra (Melendez & Cañez, 2009).

Por otro lado, la gastronomía tradicional está ligada a los comportamientos, hábitos de consumo y preparación, además de la relación social que existe alrededor de la comida, de sus componentes intrínsecos y tangibles (Melendez & Cañez, 2009). Todos estos elementos anteriormente mencionados conforman la definición de cocina, que si bien, permiten una definición general del concepto, también está comprendida por otros elementos de carácter subjetivo para entender el sentido cultural. Entonces, la cocina no solo comprende la utilización de materias primas y la transformación de las mismas por medio de técnicas, sino que también tiene en cuenta las representaciones, creencias y prácticas asociadas y compartidas alrededor de la cocina (Melendez & Cañez, 2009).

Por último, la gastronomía tradicional contempla dos elementos que permiten abordar su definición de manera más precisa: en primer lugar, se compone de saberes culinarios, referidos a las características inmateriales como las significaciones, representaciones, sentidos de pertenencia, creencias y conocimientos adquiridos a través de la experiencia directa o mediante la transmisión (Melendez & Cañez, 2009); y en segundo lugar, las prácticas culinarias son las bases tangibles referidas a la acción de adquisición de alimentos, técnicas y procedimientos de elaboración, presentación y consumo de alimentos (Melendez & Cañez, 2009). Tanto los saberes como las prácticas culinarias conforman la gastronomía tradicional, en cuanto a que reflejan un comportamiento de sistemas de diferenciación, de relaciones, y que evidencian saberes y prácticas que a su vez muestran un conocimiento práctico, subjetivo y ligado a la manifestación cultural (Melendez & Cañez, 2009).

- Gourmet

Para Pérez y Gardey (2009) dicho concepto es un proceso de trazabilidad desde la cosecha de alimentos hasta la entrega al cliente de productos con la más alta calidad, donde el consumidor percibe que el entorno donde se encuentra, y los platos, son elaborados con gran detalle para darle un componente más sofisticado y “de lujo”. Normalmente, este tipo de restaurante está dirigido a personas con gustos específicos o que tienen ciertas habilidades para definir la calidad de un producto de acuerdo a su nivel de elaboración, los recursos empleados, el precio y la experiencia a la hora de comer (Pérez & Gardey, 2009).

De acuerdo al desarrollo de la investigación, el concepto gourmet se entiende como un conjunto de elementos tangibles e intangibles que permitan dar a las personas una sensación de sofisticación, calidad y confiabilidad tanto en la presentación, elaboración e ingredientes de un plato, como en los componentes físicos y estéticos de un espacio determinado; ambos elementos encaminados a brindar una experiencia satisfactoria y de calidad a las personas. Debido a que el enfoque de la investigación tiene un componente cultural encaminado al valor de uso de las tradiciones gastronómicas, el concepto de gourmet pretende aplicarse de manera que la relación entre dicho concepto se evidencie armónicamente con los productos y platos tradicionales de la región del Huila, mostrando un concepto tradicional, pero con elementos sofisticados, con el objetivo de desarrollar una propuesta innovadora en la gastronomía colombiana.

- Innovación

Para Peter Drucker la innovación es el medio con el cual es posible fomentar el cambio con una oportunidad de un negocio diferente (Drucker, 1986). Según Drucker la innovación puede aprenderse y practicarse, los empresarios innovadores deben investigar conscientemente

las fuentes de innovación, los cambios y las posibles oportunidades para hacer innovaciones exitosas (1986).

Ahora bien, según Colciencias, la innovación es:

La introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un 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. 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, 2019).

En concordancia con el enfoque de investigación del restaurante a desarrollar, la innovación está dada no solo por los productos nuevos que se pretenden crear e implementar en la oferta gastronómica, sino también de recrear y mejorar las características básicas de algunos productos y platos pre establecidos, satisfaciendo una necesidad en cuanto a la cultura gastronómica y su revitalización, y en las necesidades del mercado en cuanto a nuevas tendencias de alimentación saludable y poco convencional.

1.3 Marco Contextual

- Transición de la gastronomía colombiana entre el siglo XIX y XX

Para el caso de Colombia se podría decir que la gastronomía ha sido un escenario propicio para la mezcla y supervivencia de tradiciones y aspectos culturales de diferentes pueblos (Carreño, 2012). En concordancia con Aida Martínez Carreño, historiadora y escritora

colombiana, la gastronomía de este país puede definirse como el resultado de una mezcla cultural espontánea y lenta, generada por las diferencias entre tradiciones culturales indígenas, europeas y africanas (2012).

Para comenzar, durante el siglo XIX el país se vio frente a una serie de conflictos internos que se encargaron de destruir la integración nacional; sin integración regional y con regiones con diferentes características geográficas, las cocinas colombianas se convirtieron en un grupo de regionalismos culinarios fuertemente arraigados a sus costumbres regionales y locales (Carreño, 2012). Sin embargo, esta estructura fragmentada no sería impedimento para que la industria gastronómica tuviera un auge en el país; la cocina colombiana se encontraba en un proceso de transición de una cocina modesta de la colonia a una gastronomía sofisticada y cosmopolita (Carreño, 2012). Para mitad del siglo XIX, la industria gastronómica se enfrentó a grandes cambios, pues con la llegada de los primeros chefs europeos muchos aspectos en cuanto a protocolo y servicio empezaron a ser tenidos en cuenta; la etiqueta y el refinamiento propio de la gastronomía francesa, junto con la moda llegada de Inglaterra, fueron dos variables fundamentales para el desarrollo de la gastronomía colombiana (Carreño, 2012).

Es así que para la segunda mitad del siglo XIX surgieron en el país los primeros restaurantes, las pastelerías y las reposterías, y los clubes sociales en donde se organizaban principalmente cocteles, cenas y fiestas; además, aparecieron los primeros recetarios de cocina, manuales y tratados culinarios (FONTUR, 2017). Aunque la comida colombiana no presentó cambios trascendentales como sí lo hicieron las instalaciones de cocina y comedor, la etiqueta y las técnicas (Carreño, 2012). No obstante, como resultado de las frecuentes guerras y la inestabilidad económica del siglo XIX, las familias se vieron obligadas a alimentarse de forma

sencilla, dejando atrás el refinamiento y las exquisiteces, para concentrarse en la abundancia de sus preparaciones (FONTUR, 2017).

Ahora bien, en el siglo XX se da el surgimiento y aparición del supermercado Carulla en el mercado nacional ,y junto a él, la facilidad que este brindó a las personas para consumir productos nacionales e internacionales de manera más accesible, ofreciendo el sistema de autoservicio en supermercados en 1936 y el de domicilios en 1941, para posteriormente ofrecer a los consumidores en 1973 una línea de “*delicatessen*”, lo cual generó cambios en los hábitos alimenticios de las personas (FONTUR, 2017).

En los años 60 se empieza a consolidar con más fuerza la cocina colombiana, ya que se crean los restaurantes “corrientazos” y aquellos representativos de cada departamento, además, la cocina regional empieza a combinarse ligeramente con la comida internacional al introducir productos importados (ultramarinos) en la preparación de los platos locales (FONTUR, 2017). Posteriormente, en la década de los setentas, surge una nueva tendencia de pequeños negocios de comida rápida, distribuidos en pequeños locales y también en el espacio público (FONTUR, 2017). Luego, a partir de la década de los 80, se identifica una paridad en cuanto a la participación de comida regional colombiana y la cocina internacional, donde los establecimientos gastronómicos independientes empiezan a adquirir popularidad; en el caso de Bogotá, los restaurantes que empiezan a darse a conocer por su comida regional fueron Casa Vieja, Los Arrayanes y El Zaguán de las aguas (FONTUR, 2017).

Es así que para 1977 y 1990 existió un desarrollo significativo y bidireccional en cuanto al crecimiento y evolución de la gastronomía en Colombia. Por un lado, se desarrollaron

investigaciones en pro de la estructuración y valor de uso de la gastronomía tradicional, como lo fue el libro resultado del estudio de la cocina vallecaucana “Con cagüinga y con callana”, además el ministerio de Cultura, liderado por Carlos Ordoñez, inició una investigación de cocina colombiana, dando lugar al primer inventario culinario del país (FONTUR,2017).

Adicionalmente, en la década de los años 80, crece la figura de las franquicias de comida rápida y se da la llegada de Burger King a Colombia, además de la creación del primer restaurante de comida rápida colombiana, Kokoriko (FONTUR, 2017). Lo anterior, evidencia el interés por impulsar y dar a conocer el potencial gastronómico local de los platos tradicionales regionales colombianos, pero también, a causa de la globalización emergente y notoria en los años 90, se da lugar a una transformación en los cambios en la valoración y percepción de la comida local, hecho que adquirió más fuerza con el inicio de la operación de establecimientos como el Corral, Crepes & Waffles y Sándwich Cubano (FONTUR, 2017). Entre 1995 y los 2000 se pronuncia la llegada del primer McDonald’s, la creación del restaurante Harry Sasson con un innovador concepto de cocina abierta al público, la inauguración del primer restaurante peruano en Bogotá y del restaurante de comida rápida asiática, WOK (FONTUR, 2017). Durante este periodo se popularizó una oferta de comida internacional y el uso de productos importados (FONTUR, 2017).

Posteriormente, existe un periodo de tiempo donde se impulsa el reconocimiento de la cocina nacional, generando espacios donde se da a conocer su importancia, por lo cual, a partir del 2003 tiene lugar el festival gastronómico “ALIMENTARTE”, que ofrece comida internacional y nacional. También en este mismo año se realiza el primer Congreso Gastronómico de Popayán (FONTUR, 2017). Y, para el año 2005, se abre el restaurante Club

Colombia, con una oferta de cocina colombiana y una ubicación y un ambiente atractivo para los turistas, lo que representa un interés en esta época por aumentar el valor de uso de las tradiciones y reducir la participación que adquirió la comida internacional en años anteriores (FONTUR, 2017).

Después, surge un hecho de gran importancia para la cocina colombiana y de relevancia para el enfoque del plan de negocios, puesto que en el 2006 el canal Gourmet.com emite por primera vez un programa dirigido a la exploración de la cultura y gastronomía colombiana a cargo de chef, Borja Blázquez (FONTUR, 2017). Un año después, Leonor Espinoza, la reconocida chef colombiana, contribuyó significativamente al desarrollo de la gastronomía tradicional al crear su restaurante Leo Cocina y Cava, que le dio una nueva imagen a la cocina colombiana y potencializó la investigación en la cocina regional (FONTUR, 2017). A partir de ese momento, empezó una transición en el país en términos gastronómicos, ya que aumentó la preocupación por dar importancia a preservar y revalorizar la comida tradicional, el rescate del valor del campo y los campesinos, así como la recuperación de otros valores culturales y tradiciones culinarias (FONTUR, 2017).

- Contexto y tendencias de la gastronomía colombiana

Desde finales del siglo XX y lo que va del siglo presente, los hábitos alimenticios de los colombianos han venido cambiando por diversas razones; entre estas se encuentra el cambio del papel de la mujer en la sociedad, los acelerados ritmos de vida, las largas jornadas por fuera del hogar, el crecimiento de las ciudades, el aumento en los viajes, la adaptación de nuevas

costumbres y la concientización de una alimentación sana (Carreño, 2012). A pesar de estos cambios en los hábitos alimenticios de los colombianos y de la entrada de nuevos conceptos en la oferta gastronómica del país como, por ejemplo, la comida rápida, la comida vegetariana y la comida halal; según lo describe Aída Martínez Carreño en su libro “Mesa y cocina en el siglo XIX”, los restaurantes más exitosos tanto a nivel industrial como casero tienen más demanda de platos locales que de platos exóticos (2012).

Actualmente, en Colombia se está trabajando por fortalecer la imagen gastronómica del país, de hecho, Bogotá, por medio del desarrollo del Clúster Gastronómico, trabaja en pro de posicionar la gastronomía del país al mismo nivel que la gastronomía peruana o mexicana, para lograr de esta manera la competitividad del clúster y del sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). Dentro de la iniciativa, en la cual participan actores públicos y privados, el punto de partida es fortalecer el conocimiento de los productos agrícolas, las plazas de mercado y las preparaciones y técnicas tradicionales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Por otro lado, el turismo en Colombia ha aumentado gracias a los procesos de paz y los cambios políticos, sociales y de seguridad, que mejoraron la imagen del país en el exterior. Bajo esta lógica, se considera que este es un buen momento para establecer y fortalecer la identidad culinaria y promover e incentivar la gastronomía del país a nivel nacional e internacional (FONTUR, 2009). No obstante, uno de los resultados de la evaluación sobre la gastronomía colombiana, realizado por Fontur, plantea que el sector gastronómico no tiene todavía los elementos o fortalezas suficientes para considerarse como uno de los pilares para estimular la economía, debido al poco interés por la gastronomía del país (FONTUR, 2009).

Sumado a lo anterior, este informe identificó las fortalezas y debilidades que posee la gastronomía en Colombia, para determinar cuáles son sus factores potenciales y los motivos por los cuales se está perdiendo la identidad cultural gastronómica en el país frente a un mercado internacional turístico. En primer lugar, existen varios elementos que permiten identificar la pérdida de participación de la oferta de comida tradicional colombiana, entre los cuales se destaca que, tradicionalmente, los platos locales se sirven de manera abundante, por lo cual requiere una mayor cantidad de ingredientes y se aumenta el costo de producción (FONTUR, 2009).

Es por esto que, a diferencia de la comida argentina, mexicana e italiana, la cocina colombiana no tiene elementos representativos que permitan diferenciarla de otra gastronomía (FONTUR, 2009). Además, los establecimientos enfocados en la comida tradicional colombiana presentan dificultades al momento de conseguir una demanda suficiente para sobrevivir dentro del mercado competitivo (FONTUR, 2009).

No obstante, los sabores de la cocina tradicional han logrado mantenerse en el entorno competitivo actual, el cual anda constantemente en la búsqueda de lo innovador, lo diferente y lo exótico, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Valcárcel & Venegas, 2015). Bogotá, por ejemplo, no ha sido la excepción a esto, pues es evidente que la globalización ha generado una oferta gastronómica mundial, lo cual desencadenó en la disminución del sentido de pertenencia y una menor cercanía a lo tradicional (Valcárcel & Venegas, 2015).

Por otro lado, teniendo en cuenta las conclusiones del foro de “Gastronomía colombiana como factor potencial de turismo”, realizado por el viceministerio de Comercio, Industria y Turismo, no existe por parte de los ciudadanos ningún arraigo a la gastronomía típica colombiana, además, los turistas no la identifican (Valcárcel & Venegas, 2015). Cabe resaltar que, como consecuencia de la globalización, en Bogotá hay una variada oferta de comida nacional e internacional, por esto se ha posicionado como una de las ciudades preferidas para los amantes de la buena mesa, y como capital gastronómica en Suramérica (Valcárcel & Venegas, 2015).

Además, la ciudad cuenta con una variedad gastronómica muy amplia, como respuesta a una importante serie de tendencias globales, las cuales juegan un papel importante en las decisiones estratégicas de los negocios. De acuerdo con las “10 principales tendencias globales de consumo para el 2017”, elaborado por Daphne Kasrier – Alexander (consultora de tendencias de consumo), los jóvenes y adolescentes de la clase media y alta cada vez más le dan importancia al consumo desmesurado, en aras de satisfacer sus deseos y necesidades cada vez más amplios, auténticos y extravagantes. Como resultado a lo anterior, los gastos en que estos incurren son cada vez mayores y los empresarios lo notan, y por eso adaptan sus propuestas para captar ese posible mercado (2017). Lo anterior puede ser visto como una gran oportunidad para los establecimientos de alimentos y bebidas.

Siguiendo la premisa anterior, los jóvenes y niños en la actualidad tienen la posibilidad de navegar, conocer y recibir información proveniente de todo el mundo con gran facilidad. Las formas de entretenimiento y aprendizaje se han transportado de la televisión a la vida digital (Dahpne, 2017); esta situación presenta una oportunidad para los establecimientos, pues pueden

captar la atención de estos jóvenes influenciados a través de la publicidad, las aplicaciones móviles, las redes sociales, blogs o páginas web, cuyo objetivo es facilitar el conocimiento de una idea de negocio y generar interés en las personas a conocer y experimentar nuevas propuestas (Dahpne, 2017).

Otra tendencia es la pérdida de valor de los productos o servicios elaborados de forma masiva y de gusto generalizado, pues con el avance de la tecnología y la proliferación de diferentes medios de comunicación, ahora los clientes buscan productos y servicios singulares, auténticos y personalizados (Dahpne, 2017). Denominados como “consumidores extraordinarios”, estos clientes buscan productos y servicios con una personalidad propia y real; esto ha sido interiorizado por chefs y celebridades de todo el mundo, por eso ahora se busca ofrecer imágenes, productos o servicios auténticos (Dahpne, 2017).

Es importante resaltar que, otra de las tendencias es el incremento de la demanda por una gastronomía orgánica y saludable, lo cual ha permitido el surgimiento de nuevos establecimientos enfocados en este segmento, y que lo demuestran a través de una oferta gastronómica saludable (Horwath, 2016).

Finalmente, el fortalecimiento del mundo digital y la proliferación de este entre personas de todo el mundo y de todas las edades, permite incentivar las ventas del establecimiento y tener mayor presencia y visibilidad en el proceso de posventa, con el fin de cumplir con las expectativas del cliente o, por el contrario, adquirir la retroalimentación necesaria para corregir y mejorar la operación del establecimiento; su importancia se debe a que estos factores determinan

la opinión del establecimiento, que será transmitida por diferentes medios de un consumidor a otro (Dahpne, 2017).

Como respuesta a todo lo anterior, el restaurante gourmet de comida huilense, Al Sur, se ubicará en la ciudad de Bogotá, la capital y ciudad más grande de Colombia (Procolombia, 2019). Esta se encuentra ubicada en la cordillera oriental colombiana, a 2625 metros sobre el nivel del mar y se considera que está en el centro del país (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019). La ciudad abarca 33 km de norte a sur y 16 km de oriente a occidente, además por su ubicación entre montañas, cuenta con una barrera natural que minimiza el grado de humedad y protege a la ciudad en sus dos épocas de lluvia; la primera, entre los meses de marzo y mayo; la segunda, entre los meses de septiembre y noviembre (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019).

Durante el 2018, en Bogotá y otros municipios de la región de Cundinamarca, el número de empresas y establecimientos de comercio registrados ante la Cámara de Comercio aumentaron en un 4,9% (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019). El total de empresas suscritas fue de 764.639, y como resultado de este crecimiento Bogotá fue catalogada como el mayor centro de negocios de Colombia (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019). Cabe resaltar que, el sector de servicios entre los que se encuentra la hotelería, el turismo y los alimentos y bebidas, se sitúa por encima de otros sectores como el comercio y la manufactura, pues abarca el 47,5% del total de establecimientos (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019). Esta ubicación fue elegida puesto que se considera un punto estratégico para que bogotanos, turistas, huilenses residentes en la capital, y toda persona interesada por conocer la gastronomía colombiana tradicional con un enfoque gourmet, visiten el establecimiento.

Metodología

Para la presente investigación se utilizó un enfoque metodológico cualitativo, cuantitativo, analítico y descriptivo. Esto con el fin de identificar las características del segmento de mercado elegido y del funcionamiento de un establecimiento gastronómico, la competencia, los clientes potenciales, los procesos organizacionales, la estructura organizacional, el marketing y la gestión de ventas y financiera. Para comenzar, para el enfoque cuantitativo se implementó una encuesta y recursos secundarios, y para el cualitativo, herramientas estratégicas como Dofa y Boston Consulting Group, las cuales se tratan a lo largo del documento.

Por otro lado, se implementó la metodología Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder, y que sirvió para diseñar el plan de negocio (Ferreira, 2015). Esta metodología muestra como la organización crea, desarrolla y captura valor; además, funciona como una ruta para evaluar una idea de negocio y se desarrolla a partir de 9 aspectos (Ferreira, 2015). Estos aspectos son: segmento de clientes, alianzas claves, propuesta de valor, actividades, canales, flujo de ingresos, estructura de costo, recursos clave y la relación con los clientes (Ferreira, 2015) ([ver anexo 1](#)).

De acuerdo con la información anterior, para el plan de negocio de un restaurante gourmet enfocado en el fortalecimiento de la gastronomía tradicional del Huila, el Canvas se realizó de la siguiente manera: en primer lugar, se establecieron los diferentes segmentos de mercado, lo cual fue fundamental para identificar los segmentos de clientes desatendidos, con el fin de analizar las oportunidades del negocio y conocer el mercado. Ahora bien, para el plan de negocio se consideró que el segmento de mercado se compone en general por personas que

cumplan con alguna de las siguientes características: ser huilense de nacimiento, pero estar viviendo en Bogotá, ser visitante o turista con gusto por la gastronomía e interés por conocer la gastronomía tradicional colombiana, así como las familias o personas de clase media-alta.

En segundo lugar, se describió el valor añadido, el cual trabaja sobre los aspectos en los que la empresa busca diferenciarse de sus competidores y generar una mayor satisfacción de las expectativas de los clientes (Ferreira, 2015). En este caso, para dar un valor añadido a la propuesta gastronómica del plan de negocio, se consideró importante generar una experiencia gastronómica en donde se dé un intercambio de contenido y la construcción social del conocimiento. Lo anterior, fortalecido por un diseño y ambientación elegante, con énfasis en aspectos culturalmente huilenses. Además, la oferta gastronómica tendrá un balance nutricional y será elaborada a partir de productos orgánicos y cultivos provenientes del Huila.

Por otro lado, se establecieron los canales de comunicación, distribución y venta, los cuales son fundamentales para transmitir el valor del producto o servicio a los clientes (Ferreira, 2015). En este caso, los canales que se manejarán son, en primer lugar, las ventas directas en el restaurante, pues se espera que los clientes asistan y vivan la experiencia. Sin embargo, en aras de mejorar la comunicación y la visibilidad, se utilizarán otros canales de venta como las ferias gastronómicas, la página web, las redes sociales y la comunicación personalizada.

Adicionalmente, es importante el módulo que hace referencia a la relación con los clientes, así como la forma en que se establecen y se mantienen dichas relaciones (Ferreira, 2015). Por lo tanto, para el desarrollo del plan de negocio se requiere que la comunicación se genere antes de la apertura del negocio, durante la experiencia en el establecimiento, en el

servicio de post-venta, y al final del ciclo en el proceso de toma de medidas correctivas y de resarcimientos. Por otro lado, se establecieron las actividades y los recursos clave, los cuales son esenciales para que la idea empresarial funcione correctamente y cumpla con sus objetivos organizacionales (Ferreira, 2015).

Bajo la lógica anterior, para el plan de negocio hay actividades importantes como las compras, el manejo de inventarios, la producción y transformación, el mercadeo, el control de costos, la limpieza, entre muchos otros. Sin embargo, hay algunas actividades claves como la capacitación, el diseño y control de procesos, el diseño del establecimiento y el mercadeo, ya que son fundamentales para el éxito del plan de negocios. Cabe resaltar que, los recursos claves son de 4 tipos diferentes: físicos, económicos, intelectuales y humanos (Ferreira, 2015).

Otro módulo de la metodología Canvas son las alianzas estratégicas, las cuales responden a la pregunta de cuál es el tipo de socios que se necesita y cuáles estrategias se quieren construir con aquellos colaboradores potenciales (Ferreira, 2015). Para la idea del plan de negocio se considera importante que las principales relaciones se desarrollen con tres tipos de colaboradores. En primer lugar, con los proveedores, también con entes públicos del sector, agremiaciones o clúster y, por último, con revistas gastronómicas.

Para finalizar, la metodología contempla otros dos módulos finales, los cuales hacen referencia a las fuentes de ingreso y la estructura de costos (Ferreira, 2015). Por lo tanto, para el plan de negocio del restaurante gourmet, Al Sur, se piensa realizar una proyección de la estructura de costos y gastos de preapertura y de operación. Además, se espera que las ventas se

generen por la venta de alimentos, bebidas y el desarrollo de eventos corporativo o familiares en el establecimiento.

Capítulo 1: Sector Gastronómico en Colombia

En el siguiente apartado se pretende abordar el contexto de la gastronomía y los restaurantes en Colombia, identificando las tendencias y las condiciones actuales en las que se encuentra.

Aporte al producto interno bruto (PIB)

Colombia ha experimentado un crecimiento económico significativo que le ha permitido posicionarse como un país latinoamericano con oportunidades de desarrollo y competitividad en muchos sectores de la economía. Por ejemplo, en el sector de los restaurantes surgen varias iniciativas de emprendimiento encaminadas a generar el desarrollo del sector, no solo en términos de ventas e ingresos, sino también con el objetivo de generar la consolidación de establecimientos competitivos, innovadores y modernos, con sentido de pertenencia y aprecio por sus raíces. Lo anterior, con el fin de generar reconocimiento para el sector de alimentos y bebidas.

De acuerdo con el análisis del sector de Servicios de Alimentación, presentado por la Bolsa Mercantil de Colombia (BMC), en abril de 2018, la producción de alimentos desde el año 2000 llegó a aportar entre el 22% y el 24% del Producto Interno Bruto (PIB) industrial del país (2018); han pasado más de 16 años y el sector sigue en crecimiento. Además, desde el año 2006 hasta el 2016, el crecimiento promedio de la oferta estuvo por encima del 3% anual (BMC, 2018). Ahora bien, según el “Informe del Producto Interno Bruto Trimestral por ramas de Actividad Económica”, presentado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), en el año 2017 el PIB fue de 551.701 miles de millones de pesos. Cabe resaltar que, los establecimientos de alimentos y bebidas se agrupan dentro de la rama Hoteles y Restaurantes, la

cual representó el 12,2% del PIB nacional en el mismo año, es decir, 67.433 miles de millones de pesos (Dane, 2017).

Adicionalmente, del 100% del aporte al PIB de la rama, los hoteles, restaurantes, bares y similares aportan el 24% del total del aporte al PIB de su rama comercial, equivalente a 16.035 miles de millones de pesos (Dane, 2017). De hecho, de las 9 ramas de actividades económicas en Colombia, la rama que cobija los restaurantes, bares y similares es la segunda que más aporta al PIB nacional, por detrás de los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (Dane, 2017).

Por último, durante los tres primeros trimestres del año 2018 el PIB creció un 2,5% con respecto al mismo periodo inmediatamente anterior; esto en parte gracias al crecimiento de la rama económica que agrupa a los restaurantes, cuyo crecimiento en este periodo fue de 3,1% (Dane, 2018). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que este es un excelente sector de inversión, porque brinda un amplio esquema de posibilidades de emprendimiento, sin embargo, es fundamental ofrecer aspectos diferenciadores que les permitan ser competitivos en un mercado en constante crecimiento.

Sector restauración

Para comenzar es importante profundizar en la situación y el estado del sector Gastronómico en Colombia. De acuerdo con información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en el año 2017 dentro de la rama “Hoteles y restaurantes”, los hoteles y restaurantes crecieron un 1,6% con respecto al año anterior. Además, durante el periodo 2016 –

2017 el sector de restaurantes, catering y bares tuvo un incremento del 9,2% en los ingresos nominales, uno de los mayores crecimientos dentro de los subsectores de servicios (Dane, 2017).

Cabe resaltar que, en el país existen más de 95.000 establecimientos de alimentos y bebidas registrados, que para el año 2014 vendieron alrededor de 30,7 billones de pesos (Horwath, 2016). No obstante, los restaurantes de gama alta solamente vendieron alrededor del 5% de la cifra general, esto debido al incremento de la oferta y a la fuerte competencia en el mercado nacional. Además, las grandes cadenas de restaurantes luchan constantemente por abarcar todos los segmentos del mercado (Horwath, 2016). Por otro lado, el incremento de la oferta contribuye a la generación de empleo y necesidad de mejora y cambio. Según la Encuesta Anual de Servicios, publicada por el DANE, los establecimientos como restaurantes, catering y bares ocupan 40 o más personas en promedio (2016).

Ahora bien, la empresa consultora Cowe Horwath (2016) realizó una investigación cuyo objetivo era analizar y estudiar, detalladamente, todos los factores involucrados en el sector de la gastronomía, como las tendencias alimentarias de las personas, y variables micro y macroeconómicas que influyen positiva o negativamente en el desarrollo de esta industria. La investigación concluyó que, a pesar de ser dinámico y competitivo, el sector de la gastronomía en Colombia estaba experimentando un crecimiento sumamente alentador, a nivel general y en sus diferentes categorías como restaurantes, catering y bares (Horwath, 2016).

Adicionalmente, por más de 10 años el sector de la restauración ha ido creciendo de una forma significativa, sin embargo, ha desacelerado su ritmo de crecimiento y la generación de ingresos; lo anterior debido a factores macro y micro económicos que obligan a las personas a

hacer cambios en sus hábitos y ajustes de presupuesto (Horwath, 2016). No obstante, a pesar de la desaceleración económica del país, el sector de restaurante, bares y servicios de catering ha logrado mantenerse en crecimiento (Horwath, 2016). Por ejemplo, pese a que, según datos del DANE, el sector tuvo un incremento del 8,2% en el 2016, cuya cifra es inferior a las registradas en los años 2013 y 2014 con un valor de 8,4% y 10,1% respectivamente, para el cuarto trimestre del año 2017, estos mismos servicios, evidenciaron un crecimiento del 9,4% en sus ingresos y un incremento del 8,6% en el personal ocupado en comparación con el último trimestre del 2016 (Dane, 2017). Este resultado es alentador para el sector de los restaurantes en Colombia, ya que da indicios que el sector se encuentra en una situación favorable, que además se refleja en el aumento del personal ocupado en este sector (Horwath, 2016).

De acuerdo con el estudio, el sector de alimentos y bebidas en el país es importante, puesto que es el encargado de generar grandes niveles de empleo y producción; en el 2017, la mano de obra ocupada por los restaurantes, catering y bares aumentó un 5,7% con respecto al año anterior (Dane, 2017). Los sueldos y salarios pagados al año rondan los 1.122,1 miles de millones de pesos, además de 576,8 miles de millones de pesos pagados por el cubrimiento de las prestaciones sociales (Dane, 2016). Según el mismo estudio, los restaurantes están prefiriendo contratar directamente al personal que requieren para la operación y no por medio de agencias especializadas, por eso, los contratos directos han aumentado alrededor del 4.8% (Horwath, 2016). Lo anterior ha generado algunos beneficios, como el adquirir talento humano preparado, fortalecer sus equipos humanos, además de la filosofía e identidad empresarial, y los procesos de servicio y producción (Horwath, 2016).

Por otro lado, se evidencia un gran esfuerzo de los establecimientos gastronómicos emergentes, puesto que su posicionamiento, crecimiento y posterior permanencia, se han visto afectados por factores sociales y económicos (Horwath, 2016). Según la Cámara de Comercio de Bogotá, a razón del limitado tiempo que tienen las personas en grandes ciudades del país como Bogotá o Cartagena, el mercado se encuentra liderado por establecimientos de comida rápida (Horwath, 2016); para el 2015, aproximadamente el 70% de las cadenas de comidas que más vendieron son de comida rápida, y de estos solamente el 3% corresponde a restaurantes de comida típica colombiana (Horwath, 2016). A esto se suma que, el 80% de los establecimientos son pequeños restaurantes que luchan constantemente contra grandes cadenas, con el objetivo de llegar a más clientes potenciales (Horwath, 2016).

En conclusión, a pesar de la contracción económica que ha logrado afectar a diferentes sectores de la economía, el sector de alimentos y bebidas ha sido afectado en un menor grado. Es por esto que, se espera que los restaurantes, catering y bares sigan creciendo durante los próximos años, sin embargo, este crecimiento viene acompañado de más competencia, acentuando la importancia de aspectos diferenciadores, y de un valor adicional que a futuro permita perdurar en un mercado competido y abarcar nuevos segmentos de clientes (Horwath, 2016).

Características del sector

La actividad económica de un establecimiento se encuentra referenciado en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el objetivo de esta clasificación es establecer y brindar diferentes categorías de actividades, con el fin de recopilar y presentar informes estadísticos de las mismas; de esta manera, las entidades pueden clasificarse según la actividad económica que realizan. (Dane, 2012). De acuerdo con lo anterior, para fines de este trabajo, la actividad

económica que desarrolla el restaurante, Al Sur, pertenece a la sección de Alojamiento y Servicios de Comida, división 56 de actividades de servicios de comida y bebidas, en el grupo 5611 “Actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas (Dane, 2012).

Principales Empresas del Sector

Tomando como referencia el estado de resultados general del sector para el año 2015, presentado por el Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM), en Colombia existen 139 empresas clasificadas bajo el código CIIU 5611, es decir, establecimientos que entregan comidas preparadas a la mesa (Supersociedades, 2015).

Adicionalmente, el total de ingresos operacionales de las 139 empresas en 2015 fue de 2.964.000,812 millones de pesos colombianos, sin embargo, tan solo el 18% de las empresas, es decir 25 empresas, abarcan el 75% del total de los ingresos operacionales anuales del sector (Supersociedades, 2015). El [anexo 2](#) presenta estas 25 empresas, consideradas como las principales, debido a sus ingresos operacionales y su participación dentro del total de ingresos operacionales del sector para este mismo año.

Distribución geográfica y grado de concentración del sector

La distribución geográfica puede ser entendida como la presencia de ciertas entidades u organizaciones dentro de un espacio geográfico delimitado (Mata et al., 2015). Teniendo en cuenta las 139 empresas que realizan actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comida en Colombia, se agrupó el número de establecimientos por departamento ([ver anexo 3](#)). Como resultado, Bogotá D.C es la zona que acoge la mayoría de estas empresas, abarcando el 65% de las ellas, es decir, 90 empresas. Por otro lado, teniendo en cuenta las mismas 139

empresas y sus ingresos operacionales para el año 2017, publicados por el SIREM, se evidencia que solo el 20% del total, es decir, 28 empresas, abarcan aproximadamente el 80% del total de ingresos operacionales generados durante el año 2017 (Supersociedades, 2015).

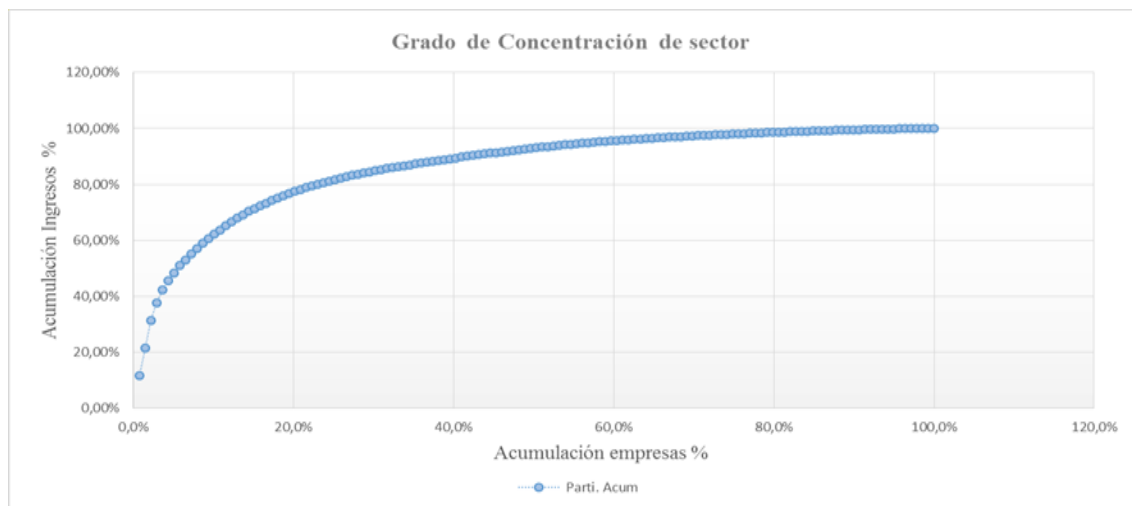


Figura 1: Grado de concentración de empresas del sector gastronómico. Recuperado de Emerging markets research, data and news [Emis], 2017.

Por lo tanto, se puede decir que en general en el sector de alimentos y bebidas existe un alto grado de concentración, puesto que el 20% del total de empresas están recibiendo el 80% del total de ingresos operacionales del sector. Por esto, cada vez son más los desafíos para los nuevos y viejos establecimientos, ya que si quieren sobrevivir en un entorno competitivo deben esforzarse por generar valor, y así, lograr diferenciarse y atraer nuevos segmentos de clientes.

Comportamiento Financiero del Sector

La restauración hace parte del sector Servicios, el cual presenta un dinamismo constante, resultado de las muchas acciones individuales por parte de diferentes competidores (Horwarth, 2016). Por esto, hoy en día el sector puede ser evaluado desde diferentes aspectos de vital

importancia y de gran influencia en los resultados de la operación (Horwarth, 2016). Además, el comportamiento financiero de las empresas, y del sector en general, se puede evaluar desde distintas variables, entre las que se encuentran:

- Por volumen de ventas

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) realizó un estudio a partir de una muestra de 56 restaurantes ubicados en la ciudad de Bogotá. El objetivo de esta investigación era determinar comparativamente los resultados financieros de dicha muestra, subdividida en 4 grupos, y usando el volumen de ventas como criterio principal (2013). Según los resultados de los 56 restaurantes, 12 establecimientos recibían ingresos inferiores a 50 millones de pesos; 26 de ellos, entre 50 y 99,9 millones de pesos; 13, de 100 a 149,9 millones de pesos; y, finalmente, 5 restaurantes superaban los 150 millones de pesos por concepto de ventas (Acodres, 2013). ([Ver anexo 4](#)).

- Por tamaño de restaurante

Ahora bien, el estudio anterior también tuvo en cuenta el tamaño de los restaurantes, y para esto realizó la misma distribución de los subgrupos. Los resultados arrojaron que 13 de los 56 restaurantes cuentan con menos de 50 sillas; 28, entre 50 a 99 sillas; 13, de 100 a 149; y, finalmente, 5 restaurantes de la muestra total tienen más de 150 sillas (Acodres; 2013). ([Ver anexo 5](#)).

- Comportamiento de los costos de venta

De acuerdo con el mismo estudio, el porcentaje de costos de venta más bajo pertenece al rango de restaurantes con ventas superiores a los 150 millones de pesos, con un costo de materia prima del 36,48%, mientras que el porcentaje más alto corresponde a los establecimientos que perciben ingresos menores a los 50 millones, con un porcentaje de 41,18% (Acodres, 2013). Además, el costo de ventas de los alimentos, de los 4 subgrupos, corresponde a un 40,85%, mientras que las bebidas tienen un costo de materia prima de 30,69% (Acodres, 2013). ([Ver anexo 6](#)).

Por último, teniendo en cuenta la información publicada por la Base de Datos Especializada en la Investigación de Mercado Emergentes (EMIS), con respecto a la Industria de alimentos y bebidas en el país, se realizó una interpretación del sector a través de los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y actividad. Dicha interpretación se presenta en [el anexo 7](#), y se considera de gran importancia al momento de orientar la idea de negocio y enfocar esfuerzos en los aspectos clave, todo esto con el fin de lograr la supervivencia y la competitividad del negocio.

Capítulo 2. Caracterización de la región huilense

El presente capítulo describe de manera general la cultura del departamento del Huila. Para esto, se identificaron y dieron a conocer los componentes culturales representativos de dicha región, entre las cuales se encuentra la gastronomía como un elemento importante del producto turístico, así como las tradiciones locales, las artesanías, entre otros aspectos.

Acerca del departamento

Para comenzar, el Huila se creó como departamento con la ley 46 del 29 de abril de 1905; desde ese entonces, aquellas personas nacidas en el territorio son conocidas como huilenses u opítas (Gobernación del Huila, 2017). No obstante, cabe resaltar que, en los años 1000 a 1650 a.C, en la región habitó la cultura Agustiniana, la cual dejó un legado importante que fue reconocido por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Por esta razón, en 1995 los parques arqueológicos de San Agustín, Alto de los Ídolos y Alto de las Piedras se declararon Patrimonio Cultural de la Humanidad (Gobernación del Huila, 2017).

En cuanto a su historia, dirigidos por Sebastián de Belalcázar, conquistadores españoles atravesaron la cordillera y los valles para llegar, finalmente, en 1538 a la región, en la cual habitaban diferentes y numerosas poblaciones indígenas (Gobernación del Huila, 2017). Desde ese momento, en el departamento se libraron batallas con los aborígenes, quienes lucharon por su territorio, su comunidad y su libertad; sin embargo, poco a poco fueron eliminados hasta ser extintos en su totalidad (Gobernación del Huila, 2017). A partir de ahí se han presentado grandes cambios en la región, como el mestizaje, el surgimiento de haciendas ganaderas de gran importancia, el fortalecimiento de la explotación cauchera y la creación de vías y poblaciones (Gobernación del Huila, 2017).

Ahora bien, el departamento del Huila se ubica al suroccidente de Colombia y cuenta con una superficie aproximada de 19.900 Km², es decir, el 1,8% del territorio nacional (Gobernación del Huila, 2017). Este limita al norte con los departamentos de Cundinamarca y el Tolima; al occidente, con el Cauca y el Tolima; y al sur, con los departamentos de Caquetá y Meta

(Gobernación del Huila, 2017). En la región viven aproximadamente 1´154.777 de habitantes (Gobernación del Huila, 2017).

Además, el Huila cuenta con una gran diversidad territorial, pues aquí es posible encontrar zonas áridas y desérticas, como el desierto de la Tatacoa; zonas de aguas termales, como la Rivera y el embalse de Betania; y llanuras llenas de cultivos de arroz, cañones y precipicios nacientes del Macizo Colombiano. Igualmente, hay espacios ricos en flora como las zonas de San Agustín e Isnos; famosas por contener tesoros arqueológicos de gran importancia, pertenecientes a las poblaciones precolombinas de América Latina (Gobernación del Huila, 2017).

Lo anterior, es gracias a que esta región se ubica, en mayor medida, en el valle del Magdalena entre la cordillera Central y Oriental, y es por esta razón que el departamento cuenta con una estructura geográfica particular y de características especiales (Gobernación del Huila, 2017). Como resultado de su ubicación privilegiada, el Huila cuenta con diferentes pisos térmicos y ecosistemas que facilitan el cultivo de una variedad de alimentos y materias primas (Gobernación del Huila, 2017).

Debido a los diferentes pisos térmicos y a la cantidad de ríos y quebradas como, por ejemplo, el río Magdalena, el agua es uno de los recursos más importantes para el departamento, puesto que la economía del territorio se basa, principalmente, en la ganadería y la agricultura. Algunos cultivos predominantes en la región son: café, algodón, arroz riego, frijol, maíz tecnificado y tradicional, sorgo, cacao, caña panelera, plátano yuca, iraca y tabaco (Gobernación del Huila, 2017). Por otro lado, el petróleo en su mayoría es proveniente del norte del departamento, además se extraen diferentes tipos de minerales como oro, plata, cuarzo, calcita,

mármol y azufre (Gobernación del Huila, 2017). Adicionalmente, los centros de comercio son Neiva, Garzón, Gigante, La Plata y Campo alegre (Gobernación del Huila, 2017).

Por último, cabe resaltar la producción artesanal en la región, en donde se destaca, principalmente, la cerámica y la elaboración de sombreros (Gobernación del Huila, 2017). Esta tradición artesanal es muy apreciada en todo el país, e incluso a nivel internacional (Sistema Nacional de Información Cultural [SINIC], s.f.). El reconocimiento de esta se debe a la calidad, los detalles y la diversidad de productos que se encuentran en cada municipio (Sinic, s.f.). De hecho, en el departamento habitan alrededor de 1200 familias dedicadas a diferentes oficios artesanales como la cerámica, la tejeduría, la sombrerería, la joyería, entre otras (Sinic, s.f.). Por lo tanto, este oficio es una importante fuente de ingresos para el departamento y sus habitantes, sin embargo, la creación de artesanías ha perdido su componente recreativo de pasatiempo para consolidarse como una actividad netamente económica (Sinic, s.f.).

Gastronomía huilense

La gastronomía huilense tiene un papel fundamental, pues se considera parte del patrimonio natural y tradicional de la región, así mismo, la población la identifica como un aspecto estratégico y potencial para generar el desarrollo del departamento (Secretaría de Cultura y Turismo Huila, 2018). Lo anterior, se evidencia en la preservación de especies y productos naturales, así como en la elaboración de alimentos tradicionales como, por ejemplo, las achiras (Secretaría de Cultura y Turismo Huila, 2018). Además, la gastronomía tradicional ha ayudado a resolver diferentes problemas en la región, como la deficiencia económica, la escasez de alimentos, la seguridad alimentaria, el desempleo, la desnutrición y el debilitamiento de la identidad cultural (Secretaría de Cultura y Turismo Huila, 2018).

Adicionalmente, dentro de la cultura huilense existen productos gastronómicos muy importantes y reconocidos, como los tamales huilenses, los quesillos, amasijos como el bizcochuelo, el biscocho de achiras, el asado huilense, entre otros (Secretaría de Cultura y Turismo Huila, 2018). Por otro lado, durante las fiestas de San Pedro, muchas preparaciones toman importancia para la población residente del departamento y los turistas que visitan el territorio (Secretaría de Cultura y Turismo Huila, 2018).

Componentes y platos típicos

Es importante tener en cuenta que el departamento del Huila está conformado por 37 municipios, dentro de los cuales existe una amplia variedad de productos y recetas gastronómicas (Secretaria de Cultura y Turismo Huila, 2018). Debido a que cada región del departamento cuenta con sus propias preparaciones, en el [anexo 8](#) se presenta una serie de recetas que corresponden a cada una de las diferentes regiones huilenses.

Por otro lado, según la DIAN, un Certificado de Origen es un documento que acredita el origen de los productos colombianos con facilidad de exportación, y acoge estos productos a aquellas pautas y requerimientos arancelarios establecidos en diferentes acuerdos comerciales (2019). Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que el departamento de Huila cuenta con 4 productos propios de la región, que actualmente cuentan con certificados de origen; tres de estos productos son gastronómicos (Superintendencia de industria y comercio, 2019).

De acuerdo con lo anterior, el 16 de abril de 2013, a solicitud de la Federación Nacional de Cafeteros y el Fondo Nacional del Café, se certificó el Café del Huila (Superintendencia de industria y comercio, 2019); el 21 de diciembre de 2007, a petición de la Gobernación del Huila y

la Secretaría de Salud Departamental, se certificó la Cholupa, una fruta autóctona del departamento huilense (Superintendencia de industria y comercio, 2019); por último, el 20 de abril de 2012, a petición de la Gobernación del Huila, el Biscocho de Achira Huilense, elaborado con almidón de achira o sagú, también recibió una certificación de origen (Superintendencia de industria y comercio, 2019).

Por lo tanto, en términos gastronómicos, la región huilense cuenta con un gran potencial, no solo por la riqueza culinaria que con el paso del tiempo y de generación en generación se ha ido fortaleciendo, sino que además es un departamento con atributos naturales y territoriales que se prestan para cultivar y desarrollar nuevas materias primas, así como también, para descubrir otras que hasta el día de hoy no se han tenido en cuenta para desarrollar propuestas o productos gastronómicos.

Capítulo 3. Segmentos de clientes

Análisis de la oferta

Diagnóstico del entorno.

Es importante resaltar que Colombia está trabajando por fortalecer la imagen gastronómica del país. Por esto, Bogotá, por medio del desarrollo del Clúster Gastronómico, trabaja en pro de posicionar la gastronomía del país al mismo nivel que la gastronomía peruana o mexicana, con el fin de aumentar la competitividad del sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019). El objetivo del clúster es impulsar el conocimiento de los productos agrícolas, las plazas

de mercado y las preparaciones y técnicas tradicionales entre los diferentes actores del sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Por otro lado, el turismo en Colombia ha aumentado, como resultado de los procesos de paz y los cambios políticos, sociales y de seguridad que ha presentado el país durante los últimos años (Fontur, 2009). Bajo esta lógica, se considera que este es un buen momento para establecer y fortalecer la identidad culinaria, así como promover e incentivar la gastronomía del país a nivel nacional e internacional (Fontur, 2009). Sin embargo, uno de los resultados de la evaluación sobre la gastronomía colombiana, realizada por Fontur, plantea que el sector gastronómico colombiano no tiene todavía los elementos o fortalezas suficientes para considerarlo como uno de los sectores que estimula la economía nacional (Fontur, 2009).

Sumado a lo anterior, el informe resalta varios elementos que justifican por qué la oferta de comida tradicional colombiana es baja, entre estos se destaca que, tradicionalmente, los platos locales se sirven de manera abundante, lo cual requiere una mayor cantidad de ingredientes que aumentan el costo de producción (Fontur, 2009). Además, la cocina colombiana no tiene elementos representativos que permitan diferenciarla de otra gastronomía (Valcárcel D & Vanegas A, 2015). Del mismo modo, aquellos establecimientos de comida tradicional colombiana presentan dificultades al momento de conseguir una demanda suficiente para sobrevivir dentro del mercado competitivo (Fontur, 2009). No obstante, la actual búsqueda por lo contemporáneo, lo diferente y lo exótico, ha hecho que los sabores de la cocina tradicional logren perdurar en el entorno competitivo (Valcárcel D & Vanegas A, 2015).

Por otro lado, cabe resaltar que Bogotá es reconocida como una de las capitales gastronómicas en Suramérica, pues posee una variada oferta gastronómica nacional e internacional; sin embargo, la globalización desencadenó la disminución del sentido de pertenencia y una menor cercanía a lo tradicional (Valcárcel D & Vanegas A, 2015). Esto se reafirma en el foro de “Gastronomía colombiana como factor potencial de turismo”, realizado por el viceministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual concluyó que no existe por parte de los ciudadanos ningún arraigo a la gastronomía típica colombiana, así mismo, los turistas no la identifican con claridad (Valcárcel D & Vanegas A, 2015).

Por lo tanto, es posible afirmar que, aunque existe una riqueza gastronómica en Colombia, no se ha aprovechado de la forma correcta. No obstante, enfocarse en ella podría ser un punto de diferenciación entre la competencia (Valcárcel D & Vanegas A, 2015).

Oferta y competencia gastronómica en Bogotá.

En el siguiente análisis se utilizaron fuentes primarias y secundarias para identificar la oferta gastronómica de comida tradicional en la ciudad de Bogotá. De acuerdo con lo anterior, se tomó como referencia la “Guía Gastronómica de Bogotá”, realizada por la Alcaldía Mayor de Bogotá, y la “Caracterización de la oferta y la demanda de la gastronomía colombiana”, realizada por el Fondo Nacional de Turismo.

Para comenzar, en la capital colombiana existe un catálogo nacional e internacional de propuestas gastronómicas (Valcárcel D & Vanegas A, 2015). La variedad gastronómica es amplia, así que ha sido necesario dividirla por zonas, con el objetivo de agrupar determinados

restaurantes y fortalecer su crecimiento; son 6 las zonas delimitadas en la ciudad de Bogotá, que agrupan los diferentes establecimientos gastronómicos (Valcárcel D & Vanegas A, 2015).

La primera de ellas está conformada por Usaquén y la Zona Rosa, en donde se ubican más de 45 restaurantes de comida nacional e internacional. Aquí se destacan algunos restaurantes de comida colombiana como, por ejemplo, el restaurante Club Colombia, Santo Pecado, Habemus Papa y Tinaja & Sazón. La segunda zona es el Parque de la 93, en donde se ubican restaurantes de comida tradicional como Las Acacias, El Salto del Ángel, entre otros (Valcárcel D & Vanegas A, 2015). Otra área delimitada es la Zona G, en la cual se encuentran muchos establecimientos de comida fusión y cocina de autor (Valcárcel D & Vanegas A, 2015). Por otro lado, está la Zona M, la cual abarca todo el sector de La Macarena, aquí hay buena variedad de restaurantes de comida tradicional colombiana como, por ejemplo, Leo Cocina y Cava, La Fragata y Los Cauchos (Valcárcel D & Vanegas A, 2015). Las dos zonas restantes son la Zona T, en donde se encuentra el afamado restaurante de comida típica colombiana, Gaira. Y para finalizar, la Zona C, ubicada en el centro histórico de la ciudad (Valcárcel D & Vanegas A, 2015).

De acuerdo con lo anterior, la ciudad ha logrado conformar una oferta gastronómica diversa y globalizada. Adicionalmente, en el estudio de la gastronomía colombiana a nivel nacional e internacional, desarrollado por Fontur en colaboración con el ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se concluye que, como consecuencia de la gran oferta gastronómica internacional, la presencia de platos locales es muy baja, y ni siquiera los más conocidos como el ajiaco tienen una visibilidad dentro del menú (Fontur, 2017). Sin embargo, hoy en día la demanda

culinaria de Bogotá busca productos arraigados a lo local, de mejor calidad y más saludables (Fontur, 2017).

Ahora bien, teniendo en cuenta la clasificación de los mejores restaurantes de comida tradicional colombiana en Bogotá, estos serían los restaurantes a visitar en la capital: Doña Elvira, Mi Gran Parrilla Boyacense, Las Margaritas, Las Ojonas, Narcobollo, Las Acacias, El Poblado, Fulanitos, Casa Vieja, El Cordero Dorado y La Bonga del Sinú (Valcárcel D & Vanegas A, 2015). Los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección de estos establecimientos son la tradición del restaurante, la conservación de costumbres gastronómicas tradicionales, la popularidad entre la población bogotana y la permanencia en el mercado por más de 15 años (Valcárcel D & Vanegas A, 2015).




En el caso de los restaurantes nombrados anteriormente, se identificaron aspectos en común y aspectos diferenciadores que han sido importantes al momento de afrontar el paso del tiempo y la constante competencia del sector (Valcárcel D & Vanegas A, 2015). Entre los aspectos en común se identificó: la calidad de las materias primas y de los productos finales, el servicio al cliente, el sentido de pertenencia por la gastronomía tradicional, la estructura y cultura de la organización, el ambiente laboral, el trabajo en equipo, la flexibilidad del negocio y la capacidad para afrontar los cambios en el entorno ([Ver anexo 9](#)).

No obstante, para fines de este trabajo, se considera importante observar a aquellos competidores que se enfocan en ofrecer productos de la gastronomía del departamento del Huila, ya sea con un enfoque tradicional o gourmet. A continuación, se presentan los restaurantes que se consideran parte de la competencia, además se analizan diferentes aspectos como los productos,

los precios, la ubicación, el horario, una descripción y una foto del ambiente de cada establecimiento.

Tabla 1

Restaurantes con productos huilenses en Bogotá

Nombre	Ubicación	Imagen	Descripción	Productos	Horarios	Precios
RESTAURANTES DE COMIDA HUILENSE EN BOGOTÁ						
Restaurante Sazón Huilense	Calle 6 bis # 796-13		Restaurante típico ubicado en el Barrio Castilla, enfocado en la comida huilense. Ambiente familiar, comida casera	Salón de eventos. Desayuno y almuerzo, Preparaciones huilenses como tamales. Jugos naturales.	Lunes a Domingo: 9:30 a 19:00	
Asadero y piqueadero huilense	Carrera 94 #75-66		Este es un restaurante tipo asadero, en el cual venden preparaciones asadas y picadas de distintos tamaños. El servicio es de tipo informal y ofrece algunos platos típicos como el ajíaco, sancocho, etc.	Carne asada, Pollo a la plancha, mojarra frita, picadas, gallina.	Lunes a viernes: 7:00 a 17:00 Fines de semana: 7:00 a 18:00.	
Restaurante y biscochería el sabor huilense	Diagonal 54 sur N. 18c 19		Restaurante tipo "corrientazo", ubicado en el barrio San Carlos. Dedicados a prestar servicio de desayuno, almuerzo y domicilios.	Achiras huilenses, quesillo, Asado huilense, tamales, bizcocho de maíz, menú del día.	Lunes a viernes: 7:00 a 16:30	Menú del día 6500 Especiales 10000 a 14000

Restaurante el sazón huilense	Calle 8a bis #77-19		Empresa de familia huilense, ubicada en el barrio Castilla. Tiene página en facebook, presta el servicio de eventos y normalmente ofrece platos a la carta, un menú casero y uno ejecutivo. ,	Caldo de costilla, changua, carne en bistec, caldo de pajarilla, higado.	Lunes a viernes: 7:00 a 16:30 Sabado y domingo: 7:00 a 17:00	Menú casero 7000 Menú ejecutivo 10000
Restaurante mi ranchito huilense	Cra. 69b #24-17		Restaurante ubicado en el barrio provivienda oriental, cerca del parque Mundo aventura. Este establecimiento presta servicio de almuerzo. Tiene alrededor de 6 mesas. Es un restaurante "corrientazo" que presta un servicio casual e informal.	Churrasco, pechuga a la plancha, carne asada.	Lunes a Domingo: 5:00 a 17:00	

Nota: La tabla anterior presenta una descripción y análisis de la competencia. Elaboración propia, 2019.

Como conclusión, se observa que, aunque existen establecimientos que ofrecen algún producto originario del departamento del Huila, en su mayoría son considerados restaurantes “corrientazos”. Así mismo, no tienen un enfoque gourmet ni tampoco están interesados en fomentar y potencializar la gastronomía del Huila por medio de una experiencia gastronómica.

Matriz del perfil competitivo y comparativo de productos existentes.

Una vez caracterizado el sector, se implementó la Matriz QFD, la cual es una herramienta que permite focalizar todos los recursos disponibles para satisfacer las expectativas mejor que el resto de competidores (Llorente, 2016). Esto con el objetivo de identificar las necesidades y los deseos de los clientes habituales de los restaurantes gourmet, así como conocer las debilidades y fortalezas de los competidores

La utilidad de esta herramienta es que facilita el proceso de comprensión de las expectativas de los clientes, que en muchas ocasiones tienen deseos y necesidades abstractas. Además, es fundamental porque ayuda a la definición concreta de un producto o servicio orientado a satisfacer y suplir aquellas necesidades y expectativas (Llorente, 2016). Por otro lado, la aplicación del QFD puede traer beneficios importantes para la operación y la planeación de la gestión de un establecimiento gastronómico; algunos de estos beneficios son la reducción de tiempos en el desarrollo de nuevos productos o servicios, mayor eficiencia y eficacia, así como la optimización de un producto o servicio en aras de satisfacer las expectativas del posible cliente (Llorente, 2016).

Ahora bien, en la elaboración de esta matriz se tienen en cuenta los “QUÉS” o requisitos del cliente, los cuales son ordenados y priorizados por medio de un peso y una importancia estipulada para cada una de las necesidades de estos (Llorente, 2016). Adicionalmente, es importante determinar los “CÓMOS”, es decir las características técnicas de los productos o servicios brindados por los principales competidores (Llorente, 2016). Luego de esto, es necesario relacionar las variables de percepción (Necesidades) con las variables de los productos existentes, es decir, interrelacionar los “QUÉS” y los “CÓMOS” (Llorente, 2016).

Cabe aclarar que, la matriz QFD se realizó teniendo en cuenta las expectativas y deseos de aquellos posibles clientes encuestados durante el trabajo de campo, y comentarios de plataformas como Restorando y Tripadvisor, que evidencian aspectos a mejorar en la operación de los competidores, además de los deseos o expectativas insatisfechas de los consumidores. Por otro lado, se tuvieron en cuenta aspectos relacionados a la operación de los competidores, es decir, cómo la competencia trabaja y atiende a sus clientes. Estos aspectos se identificaron por medio de charlas informales con antiguos clientes de estos restaurantes, así como la observación personal durante el trabajo de campo ([Ver anexo 10](#)).

Como resultado de la aplicación de la matriz QFD al plan de negocio, es posible concluir que para los clientes potenciales es importante la generación de experiencias innovadoras y particulares, que a su vez generen un gran nivel de interacción con los clientes, lo cual permitirá salir de la cotidianidad. También se debe lograr diferenciarse a través de atributos difíciles de copiar por parte de la competencia, por eso, los procesos de investigación gastronómica son fundamentales para la creación e innovación experiencial y culinaria. En coherencia con lo anterior, el público objetivo está interesado en una oferta gastronómica elaborada con materias

primas orgánicas y naturales, además de que sean productos propios de la región. No menos importante, se debe consolidar un equipo de trabajo entregado y comprometido con una ideología propia del restaurante, que facilite la prestación de un servicio profesional capacitado y empoderado para la toma de decisiones.

Por otro lado, la matriz QFD también permite comparar e indagar sobre las propuestas de los competidores e identificar los puntos débiles y fuertes, con el fin de establecer en qué factores es posible trabajar y diferenciarse. Como resultado, se observa que en general dentro de las debilidades más fuertes de los competidores está la generación de una percepción justa de valor, la falta de experiencias nuevas y diferentes, la insuficiencia de servicios adicionales como parqueaderos, zona de fumadores, zona de niños, entre otros espacios, además de una oferta gastronómica desbalanceada nutricionalmente.

Por último, también se identificaron algunos aspectos en los que los competidores son fuertes, como lo es la ubicación de los establecimientos, la variedad de la comida, la limpieza y organización, las presentaciones gastronómicas creativas y los espacios cómodos que permiten a los clientes salir por un rato de la cotidianidad.

Panorama Competitivo.

Con el objetivo de analizar el panorama del sector de alimentos y bebidas en Colombia, se decidió utilizar la matriz *DOFA* como elemento para la planeación estratégica del restaurante, pues esta permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del mercado, además facilita el análisis y la formulación de estrategias competitivas (Correa, 2010). Para el presente trabajo se espera lograr identificar cómo influyen estas 4 variables en el desarrollo del plan de negocio.

Tabla 2

Matriz DOFA del restaurante gourmet Al Sur

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ° Buena gestión de procesos de alimentos y bebidas por parte del restaurante. ° Se tiene calidad, servicio profesional e investigación. ° Estricto proceso de planeación, estructuración y gestión de costos. ° Disponibilidad de proveedores y materias primas. ° Diversificación de la carta. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Ser un competidor que apenas entra al mercado. ° Dificultad de aparcamiento para los clientes. ° Poco reconocimiento en el mercado gastronómico. ° Poco afianzamiento del equipo de trabajo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ° No existen restaurantes gourmet en Bogotá de comida huilense. ° Categorización de Bogotá como una ciudad fuerte hablando en términos gastronómicos. ° El segmento de clientes huilenses en Bogotá no encuentra propuestas de este tipo y menos de comida gourmet. ° Crecimiento en llegadas de turistas con intereses gastronómicos. ° Salida del mercado de algunos competidores. ° Incremento del deseo por la comida saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Fuerte competencia directa e indirecta. ° Los gustos del mercado son cambiantes y exigentes. ° Ausencia de información para ingresar al mercado. ° Entrada al mercado de nuevos competidores en Bogotá. ° Informalidad en el sector de alimentos. ° Competidores con una marca establecida o un buen músculo financiero. ° Mayor presencia del "portacomidas" en los habitantes. ° Incremento de precios en las materias primas.

Nota: la tabla anterior presenta la matriz DOFA del restaurante Al Sur. Elaboración propia, 2019.

A partir del análisis de la matriz anterior, se establecieron diferentes estrategias con el propósito de aprovechar las fortalezas y oportunidades del restaurante, y a su vez prevenir cualquier problema a causa de alguna debilidad o amenaza existente. De esta manera, se puede elaborar un plan estratégico para la supervivencia y consecución de los objetivos organizacionales (Riquelme, 2015). A continuación, se presentan las diferentes estrategias:

Estrategia ofensiva.

Por medio de las redes sociales, la prensa y revistas gastronómicas, se pretende dar a conocer y transmitir de forma masiva aquellas experiencias de los clientes dentro del restaurante. A través de estas experiencias gastronómicas se busca involucrar a las personas en aquellos procesos que han llevado al restaurante a idear sus propuestas como, por ejemplo: finalización de

platos a la mesa, conversaciones directas con el chef, explicación de productos y sus zonas de origen, procesos de siembra y recolecta, historia de estos y procesos de elaboración. El objetivo es que la estadía en el restaurante no sea solo ir a comer, sino que las personas se vayan con un mayor conocimiento de todo el potencial gastronómico del Huila, y a la vez recuerden su paso por el restaurante.

Estrategia defensiva.

Para esta estrategia se busca utilizar la entrada de nuevos competidores al mercado y la competencia ya existente como una herramienta para potencializar el restaurante Al Sur. Por lo tanto, como mínimo una vez al mes se planea desarrollar servicios a 4 o 6 manos, es decir, momentos en que, a través de la colaboración con diferentes chefs de otros restaurantes, se desarrollen propuestas gastronómicas que mezclen ideas, productos y técnicas propias de cada establecimiento, para darle la oportunidad a los clientes de probar preparaciones hechas solo para la ocasión. Lo anterior tiene como objetivo no solo amenizar el ambiente competitivo, sino también crear alianzas estratégicas que fortalezcan la imagen y el nombre del restaurante por medio de la difusión colaborativa.

Estrategia de supervivencia.

Desarrollar alianzas con proveedores externos, con el fin de generar beneficios tanto para ellos como para el restaurante, y así poder brindar aquellos servicios con los que el restaurante Al Sur no cuenta como, por ejemplo, el aparcamiento. Adicionalmente, con proveedores de materias primas, en donde el restaurante se comprometa a realizar el abastecimiento de forma exclusiva y permanente, a cambio de mejores precios y excelente calidad.

Por otro lado, también se analizaron las fuerzas propuestas por Porter. Cabe resaltar que, cada una de estas se evaluó desde diferentes aspectos como, por ejemplo, los comentarios dejados por clientes, noticias, investigación de otras propuestas por medio de redes sociales, plataformas como Tripadvisor y la matriz *DOFA* realizada anteriormente. Según la teoría de Porter, son 5 las fuerzas que amenazan a las empresas dentro de su entorno competitivo:

- El poder de negociación de los clientes.
- La rivalidad entre las empresas.
- La amenaza de los nuevos competidores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos sustitutos (Riquelme, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, se presentan las 5 fuerzas aplicadas al plan de negocio.

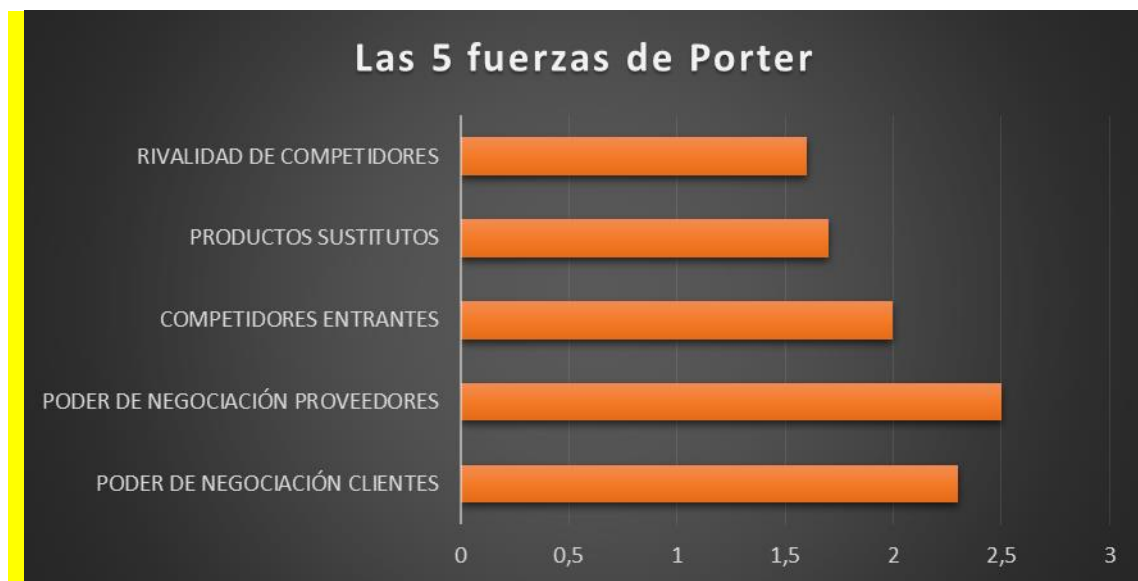


Figura 2. Matriz de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Es importante aclarar que, una clasificación de 0 a 2 puede ser entendida como un escenario negativo, y de 2.1 a 4 como un escenario positivo para el restaurante Al Sur. Además, la valoración de cada fuerza se estableció a partir de la investigación realizada, teniendo en cuenta la realidad de la oferta existente y el criterio propio del investigador.

Siendo así, en primer lugar, se analizó la rivalidad entre competidores, la cual tiene una calificación de 1.6, es decir, el restaurante Al Sur se encuentra frente a un posible escenario negativo. Lo anterior debido a que, aunque en Bogotá no existen restaurantes gourmet de comida tradicional huilense, sí existen restaurantes con propuestas creativas e inspiradas en la gastronomía tradicional de alguna otra región del país. Además, ciertos competidores cuentan con algunas ventajas como tener una marca fuerte y reconocimiento, un grupo fiel de clientes y suficiente visibilidad en el mercado o experiencia en él.

Con el fin de mitigar una competencia agresiva, el restaurante debe generar colaboraciones con dichos competidores, para así poder tener la oportunidad de mantenerse en el mercado y potenciar el restaurante Al Sur. Del mismo modo, es importante prestar atención a aspectos como la innovación y la calidad del producto, para así lograr diferenciación entre tantas ofertas llamativas que incrementan el grado de competencia.

En segundo lugar, se analizó la amenaza por ingreso de productos sustitutos, el cual tiene una clasificación de 1.7, por lo tanto, el restaurante Al Sur se encuentra frente a un escenario negativo. Dentro de los factores que pueden generar esto, se encuentra que algunos competidores manejan precios más bajos, que, a su vez, influyen en la percepción de valor de cada una de las experiencias gastronómicas adquiridas por el consumidor. Sin embargo, por medio de una

capacitación constante del personal, el fortalecimiento de aspectos experienciales del restaurante, la calidad y el profesionalismo de la operación, se busca crear momentos de verdad de alto nivel y excelencia, que, finalmente, brinden un costo menor frente a un gran beneficio, en otras palabras “se mimaran a los clientes “.

En tercer lugar, se encuentra la entrada de nuevos competidores al mercado, la cual tiene una clasificación de 2, lo cual ubica nuevamente al restaurante Al Sur en un escenario negativo. Lo anterior puesto que, al ser un restaurante nuevo, que no consta de una marca posicionada o un reconocimiento en el mercado, se enfrenta a diferentes barreras de entrada como las marcas posicionadas, las economías de escala, el requerimiento de capital, la dificultad en la distribución, entre otros factores. No obstante, dentro del plan de marketing del restaurante se busca utilizar las redes sociales como un factor de vital importancia para generar reconocimiento de la propuesta. De tal manera, podrían utilizarse, por ejemplo, estrategias como el sorteo de cenas gratuitas para parejas, concursos por redes sociales por medio de fotografías, e historias en donde a través de la difusión y participación de las personas se logre una mayor visibilidad frente a otros competidores, así como un mayor interés en ellos hacia la propuesta del restaurante Al Sur.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores tiene un puntaje de 2.5, lo cual significa un escenario positivo para el restaurante. Esto, gracias a la posibilidad de indagar y encontrar en el mercado productos o materias primas sustitutas, y útiles para la producción del restaurante. Así mismo, es posible generar acuerdos comerciales con proveedores que beneficien la producción y los costos de la operación del establecimiento. No obstante, es importante resaltar que, para fines de este proyecto se considera fundamental la calidad de las materias primas y, por

lo tanto, esta no puede ser afectada en el afán de adquirir costos menores o una mayor rentabilidad.

Para finalizar, se estudió el poder de negociación de los clientes, el cual tiene un puntaje de 2.3, y ubica al restaurante Al Sur dentro de un escenario positivo. Aunque dentro de la industria de alimentos y bebidas en Colombia existe cierto grado de concentración de clientes, es posible identificar segmentos de clientes con demandas sin atender. Además, debido a que el volumen de compras de los clientes usualmente es ocasional y no muy amplio, no es necesario entrar en un proceso de negociación de precios. Sin embargo, es importante tener en cuenta que en la actualidad la disponibilidad de información es mayor y más fácil de adquirir, por lo tanto, es vital para el éxito de un establecimiento gastronómico cuidar de todos los aspectos de la operación y prestación del servicio, con el fin generar un reconocimiento positivo.

Análisis de la demanda

Presentación de la encuesta.

Con el objetivo de identificar las características demográficas de los clientes, sus gustos y preferencias al momento de vivir una experiencia gastronómica, y demás factores claves e influyentes al momento de tomar la decisión final. Se realizó una encuesta a través de medios digitales, de manera que la posibilidad de llegar al cliente objetivo fuera mayor. Es importante aclarar que, el mercado se segmentó, específicamente, en grupos particulares de usuarios como, por ejemplo, huilenses residentes en Bogotá o turismo gastronómico en la capital de Colombia. En primer lugar, se hizo una encuesta piloto a 77 personas en donde se preguntó si salían a comer frecuentemente a restaurantes; el 86,1% de los encuestados afirmó que sí visitan con frecuencia algún tipo de restaurante, mientras que el 13,1% no lo hace.

Partiendo de la información anterior, para definir el tamaño de la muestra, entendida como la parte de la población en la que se medirán las variables estudiadas (Mediano, s.f.), se utilizó la metodología de tamaño muestral por intervalos de confianza, la cual se considera como una estimación puntual de la media (Mediano, s.f.). Esta estimación se fundamenta en la definición de intervalos alrededor de la media muestral e indicando la probabilidad, los cuales son conocidos como intervalos de confianza; además, la probabilidad de estas estimaciones se conoce como el nivel de confianza (Mediano, s.f.). Cabe resaltar que, estos intervalos están basados en proporciones, las cuales son el resultado de la encuesta piloto aplicada. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$N = \frac{\pi (1 - \pi) * (Z)^2}{(D)^2}$$

En donde, N = Tamaño de la muestra

π = Proporción = 86.1%

Z = Nivel de confianza = 95%, es decir $Z_{\alpha} = 1.96$

D = Error permitido = 5%

El resultado es: $N = \frac{0.861 * (1 - 0.861) * 1.96^2}{0.05^2}$

N = 183 encuestas

Por lo tanto, es necesario encuestar a 183 personas para tener un nivel de confianza del 95%.

A continuación, se presenta la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 3

Ficha Técnica de la encuesta

Ficha técnica de la encuesta	
Diseño y realización	Diseñada y desarrollada por el autor del trabajo de grado.
Objetivo	Identificar características y necesidades de la demanda potencial para la creación de un restaurante huilense gourmet en Bogotá.
Población Objetivo	Huilenses residentes en Bogotá, turistas de La Candelaria y habitantes de la zona de Quinta Camacho.
Tamaño de la muestra	183 encuestas
Técnica de recolección de datos	Personal y virtual.
Nivel de confianza	El nivel de confianza (Z) es del 95%
Margen de error	Error permitido (D) es del 5%
Fecha de realización	Marzo de 2019

Nota: La tabla anterior presenta la ficha técnica de la encuesta aplicada. Fuente: Elaboración propia (2019).

Análisis de las características demográficas y sociales.

Para comenzar, se preguntó el género del encuestado. De un total de 183 encuestados, el 61%, es decir, 112 personas, pertenecen al género femenino; y el 39%, que equivale a 71 personas, al género masculino ([ver anexo 11](#)).

Con respecto a la segunda pregunta, que corresponde al rango de edad, se observa que de los 183 encuestados, el 7,4% se encuentra dentro del rango de 36 a 40 años; el 6,6%, entre 41 a 45 años; el 9,6%, entre 31 a 35 años; el 8,8%, tiene una edad de 56 años en adelante; mientras que el 6,6% de ellos, está dentro del rango de 46 y 55 años. Cabe resaltar que, los rangos con más encuestados son entre 20 a 25 años (44,9%), y entre 26 a 30 años (16,2%). Esto permite suponer

que, dentro del público objetivo, la mayoría se caracteriza por ser una población joven-adulta, entre 22 y 45 años (85%) ([ver anexo 12](#)).

La tercera pregunta es acerca de la ocupación de los encuestados, como resultado se obtuvo que el 36,8% de ellos son estudiantes. No obstante, la mayoría de los encuestados trabajan, ya sea como empleados (35,3%) o de manera independiente (21,8%). Del 6% restante, el 1,5% son amas de casa y el 4,5%, por el momento, son desempleados. Los anteriores resultados sirven para identificar la capacidad adquisitiva de los encuestados ([ver anexo 13](#)).

Gustos y preferencias.

La cuarta pregunta indaga si las personas encuestadas salen a comer a restaurantes frecuentemente ([ver anexo 14](#)), como resultado se obtuvo que el 88,1% de ellos, es decir, 162 personas aproximadamente, sí salen a comer a un restaurante de manera frecuente, mientras que el 11,9% restante, no lo hace. Aunque, la pregunta no especifica qué tipo de restaurante, el resultado es positivo y alentador para la creación de un restaurante gourmet de comida tradicional.

Ahora bien, la quinta pregunta está dirigida a aquellas personas que sí comen frecuentemente en restaurantes que consideran especiales, o que en su defecto son tipo gourmet, caracterizados por un grado de sofisticación en su gastronomía y un ambiente elegante y acogedor ([ver anexo 15](#)). Del total de los encuestados, el 14,8%, es decir, 28 personas aproximadamente, van a comer a un restaurante con estas características cada 2 meses; el 50%, lo hace una vez al mes o cada 15 días; un 18%, sale a comer a restaurantes cada 8 días; un 14,1%, al menos una vez a la semana; y el 3% restante, lo hace todos los días.

Otra de las preguntas busca identificar en qué localidad de Bogotá preferirían encontrar ubicado el restaurante en cuestión, en los resultados es posible observar que Usaquén (35,6%), Chapinero (30,3%), Teusaquillo (13,6%) y La Candelaria (10,6%), son 4 localidades que pueden ser beneficiosas para el establecimiento. No obstante, es importante resaltar que, aunque son posibles ubicaciones, se deben tener en cuenta varios factores como valor del metro cuadrado para arriendo o compra, cercanía del mercado objetivo, vías de acceso, facilidad para reabastecimiento, entre otros aspectos ([ver anexo 16](#)).

Interés por la gastronomía tradicional huilense.

Con respecto a la sexta pregunta, en la cual se indagó si las personas encuestadas conocen algo de la gastronomía huilense, se identificó que la gran mayoría, aunque no conocen la gastronomía huilense a profundidad, sí logran identificar algunos platos típicos de la región. Solamente el 1,43% de los encuestados, es decir, 3 personas, afirman no conocer nada de la gastronomía huilense. Por otro lado, el 34% conoce el asado huilense; el 36,43%, el tamal; y el 26,43% de los encuestados conoce las achiras. Cabe resaltar que, aunque hay otros platos que son reconocidos como los insulsos, la lechona, el arroz tapado, el viudo de capaz, el guarrus, el quesillo, el chivo estofado, el sancocho, la sevillana, entre otras preparaciones; ninguna de estas tiene un reconocimiento mayor al 10% entre los encuestados. Lo anterior, permite afirmar que existe un desconocimiento de la gastronomía huilense, no solo dentro de la población bogotana, sino también entre muchos huilenses que actualmente residen en Bogotá ([ver anexo 17](#)).

Por otro lado, en la pregunta número 7 se hace un recuento de algunos de los platos típicos del Huila, y se indaga entre el grupo de encuestados si existe un interés por visitar y conocer un

restaurante gourmet de comida tradicional huilense. Los resultados muestran que 161 encuestados (88%) sí tienen interés por visitar un establecimiento de estas características, y consideran importante “sentir cerca la comida de la tierrita”. No obstante, aproximadamente 22 personas encuestadas, es decir, el 12% restante, creen no sentir ese interés ([ver anexo 18](#)). Estos resultados, permiten deducir que la idea de negocio sí cuenta con un público objetivo interesado.

Factores determinantes en la decisión de compra.

Con respecto a la pregunta número 8, dentro de las preparaciones que según los encuestados sería importante encontrar en el restaurante, se identifican platos muy tradicionales y conocidos del departamento del Huila como, por ejemplo: el asado huilense, el sancocho de gallina o de pescado, tamales, envueltos, caldos, lechona, insulso, achiras, estofado de chivo, arroz tapado y viudo de capaz. Además, también se encontró que existe un interés en las bebidas tradicionales; los encuestados respondieron que les gustaría encontrar aguardiente doble anís, guarapo, agua de panela con limón, chicha, gaseosa cola cóndor, masato y sevillana ([ver anexo 19](#)).

Por otro lado, al preguntar a las personas encuestadas el monto de dinero que están dispuestos a pagar por un menú de entrada, fuerte, postre y bebida para una persona, en un restaurante elegante, con un servicio agradable y profesional, comida bien elaborada y sabrosa, en donde la creatividad y el diseño de un ambiente agradable está pensado para su comodidad, el 66,4% de ellos, es decir, 122 personas, están dispuestas a pagar entre \$30.000 y \$50.000 pesos. Adicionalmente, 43 personas dicen estar dispuestas a pagar entre \$50.001 y \$70.000 pesos por persona; el 7,5%, entre \$70.001 y \$92000; el 1,5%, entre \$92001 y \$113000 pesos; y, finalmente, el otro 1,5% restante de personas encuestadas dicen estar dispuestas a pagar entre \$113001 y

\$135000 pesos. Lo anterior es importante para establecer los precios de la carta del restaurante [\(ver anexo 20\)](#).

Otra de las preguntas, tiene el objetivo de conocer el grado de relevancia de diferentes aspectos que son importantes a la hora de escoger un restaurante. De acuerdo con los resultados obtenidos, más del 50% de los encuestados considera que el tipo de comida y la experiencia generada en el restaurante son factores primordiales y fundamentales en su proceso de decisión. Adicionalmente, más del 30% de los encuestados indica que los niveles de precios, el servicio brindado y el concepto del establecimiento son atributos importantes al momento de decidir asistir a algún restaurante en particular. Otros atributos que se destacan dentro del grupo de encuestados son el ambiente del lugar, la ubicación, los servicios adicionales ofrecidos, la accesibilidad y la comodidad [\(ver anexo 21\)](#).

Relación de variables.

Teniendo en cuenta la información recolectada, se procedió a realizar un cruce de variables, con el fin de conocer el perfil del cliente potencial y diseñar la propuesta final. Con respecto a las características demográficas, es posible observar que, aunque es mayor el número de mujeres encuestadas, ambos géneros suelen salir a comer frecuentemente a restaurantes. Adicionalmente, al 82% de los encuestados les gusta ir una vez por semana, cada fin de semana, cada 15 días o al menos una vez al mes a comer a restaurantes caracterizados por protocolos de servicio con estándares profesionales, servicio a manteles, comida sofisticada y con ambiente acogedor y elegante. Esto permite suponer que, el interés de ambos géneros por este tipo de establecimiento es alto y, por lo tanto, es una oportunidad para el plan de negocio en desarrollo.

Ahora bien, de acuerdo con el rango de edad, el 71% de los encuestados se encuentra entre un rango de 20 a 35 años. No menos importante, aunque aparentemente son jóvenes y adultos, cabe resaltar que, el 57% son empleados o trabajadores independientes; por lo tanto, es conveniente ofrecer una propuesta orientada a este segmento, ya que una parte de sus ingresos puede ser destinada a salir a comer en restaurantes.

Adicionalmente, aunque el 88% de las personas encuestadas asegura que sale a comer frecuentemente a restaurantes, y que además sí están interesados en visitar un restaurante gourmet de comida tradicional huilense, el 89% de esas personas afirma que estaría dispuesto a pagar entre \$ 30.000 y \$ 70.000 pesos por una comida por persona con entrada, plato fuerte, postre y bebida. Solamente, el 13% restante estaría dispuesto a pagar más de \$70.000 pesos. Por lo cual, se deduce que el poder adquisitivo no es muy alto y, por lo tanto, se deben realizar grandes esfuerzos en controlar los costos y gastos del establecimiento, además de manejar los recursos disponibles de manera eficiente.

Por otro lado, aunque el 88% de las personas encuestadas, es decir, 161 personas, estarían interesadas en visitar un restaurante gourmet de comida tradicional huilense, es importante resaltar que tienen poco conocimiento acerca de esta, puesto que el 94% conoce, únicamente, los platos más reconocidos del departamento como el asado huilense, los tamales o las achiras. Aunque en esta pregunta existía la posibilidad de dar varias respuestas, el común denominador dentro de las preparaciones que conocen como huilenses, son estas preparaciones populares; sin embargo, queda un gran vacío, ya que la gastronomía huilense es variada y mucho más amplia de lo que se conoce. Incluso aunque muchos de los encuestados son personas oriundas del departamento del Huila que residen en Bogotá, hasta ellos desconocen muchas de estas

preparaciones. Por lo tanto, es posible decir que la propuesta de un restaurante gourmet enfocado en la gastronomía tradicional huilense es una oportunidad para entrar al mercado, ya que genera curiosidad entre el público objetivo y da a conocer la variada y extensa gastronomía del departamento del Huila.

Finalmente, dentro de los atributos más importantes para el público objetivo al momento de decidir qué restaurante visitar, se encuentra que el tipo de comida, el concepto y la experiencia dentro del establecimiento son indispensables para ellos. Lo anterior, ya que gran parte de las personas encuestadas son personas entre los 20 y 35 años y, por lo tanto, están en la búsqueda no solo de una comida rica, sino también de experiencias nuevas y diferentes. Esto significa que, si se quiere abarcar este segmento del mercado es fundamental desarrollar una propuesta experiencial, innovadora y deliciosa, en donde se logre una percepción de valor justa.

Cuantificación de la demanda.

Ahora bien, para identificar la cuota de mercado esperada del restaurante, o también conocida como la demanda potencial del establecimiento, se procedió a realizar una serie de pasos en donde partiendo de una población general es posible identificar una demanda más precisa y segmentada.

Tabla 4

Cuantificación de la demanda

Población total de Bogotá para 2020		8.380.801	100%
Población Cabecera municipal 2020		8.363.671	99,80%
Población rural 2020		17.130	0,20%
Personas entre 20 y 65 años de edad		3.791.474	
Hombres	22,18%	1.858.862	
Mujeres	23,06%	1.932.613	
Población estratos medio – alto		716.210	19%
Visitantes frecuentes de restaurantes		630.264	88%
Interés por restaurantes gourmet		554.633	88%
Disposición a pagar		66.556	12%
Visitan cada 15 días o 1 vez al mes		33.278	50%
Consumidores potenciales al mes		2.773	12
Consumidores potenciales diarios		91	365
Servicios al día (Almuerzo y Cena)		46	2

Nota: La tabla anterior presenta la cuantificación de la demanda del restaurante Al Sur. Fuente: Elaboración propia (2019) basada en Dane (2019); Secretaría Distrital de Planeación (2010); (Laura, O & Pocquet, V. 2017).

En primer lugar, de acuerdo a las proyecciones del Dane para el año 2020, se tomó la población total de la ciudad de Bogotá, conformada por la suma de la población proyectada en la cabecera municipal junto a la población rural (DANE, 2019). Posteriormente, teniendo en cuenta la pirámide poblacional proyectada, se determinó el porcentaje de población de hombres (22,18%) y mujeres (23,06%) entre 20 y 65 años (Dane, 2019).

Ahora bien, a partir de la información de la Secretaría Distrital de Planeación, el 19% de la población bogotana es estrato medio – alto, es decir, estratos 4, 5 y 6 (Secretaría Distrital de Planeación, 2010). De acuerdo con lo anterior, se calculó el 19% del total de personas entre 20 y

65 años de edad, pues por las características del restaurante en cuestión, éste será el público objetivo deseado.

Luego de esto, se calculó el 88% de la población de estrato medio – alto, que, de acuerdo a los resultados del trabajo de campo, son aquellas personas que salen a comer frecuentemente a algún tipo de restaurante. Adicionalmente, se determinó el mismo porcentaje sobre el resultado anterior, que arrojó un total de 630.264 personas interesadas en visitar un restaurante gourmet de gastronomía tradicional huilense en Bogotá.

Posteriormente, se calculó el 12% de estas personas interesadas en visitar un restaurante gourmet, pues según los resultados del trabajo de campo, son aquellas que están dispuestas a pagar más de \$70.000 pesos por persona por una entrada, plato fuerte, postre y bebida. Además, a partir de ese resultado, se cuantificó el 50% correspondiente a las personas que visitan un restaurante gourmet cada 15 días o 1 vez al mes, es decir, 33.278 personas. Seguido a esto, se dividió esa cifra en 12 y, a su vez, en 365, esto con el objetivo de identificar los consumidores potenciales mensuales y diarios.

Finalmente, se dividió el número de consumidores potenciales diarios entre el número de servicios diarios que brindará el establecimiento, es decir, servicio de almuerzo y cena. Esto dio como resultado que, por cada servicio se espera atender aproximadamente 46 personas.

Capítulo 4. Diseño del establecimiento y aspectos de valor

Descripción del establecimiento

Tipo de negocio.

El plan de negocio se encuentra dentro del sector servicios, específicamente, en el sector de alimentos y bebidas. La propuesta es un restaurante gourmet en la ciudad de Bogotá, que busca ofrecer la posibilidad de disfrutar de la gastronomía huilense de forma creativa, orgánica, variada y balanceada. Lo anterior, en un ambiente agradable y un servicio profesional.

Misión.

El restaurante Al Sur es un establecimiento gourmet de comida tradicional huilense que busca ser reconocido por la generación de experiencias gastronómicas caracterizadas por su calidad, creatividad y excelencia en sus platos, así como por la calidez en el servicio. Además, su intención también es dar reconocimiento a la gastronomía del Huila, y generar un intercambio cultural para fortalecer el valor de uso de la cocina tradicional colombiana a través de los sentidos. Por último, Al Sur busca garantizar una experiencia memorable y una propuesta competitiva e innovadora a la oferta gastronómica en Bogotá.

Visión.

Para el 2025 se espera que el restaurante Al Sur sea reconocido en Bogotá como uno de los mejores restaurantes gourmet, debido a la calidad e innovación de sus platos, y por la aplicación de conceptos y técnicas culinarias modernas que buscan revalorizar la gastronomía tradicional huilense.

Estructura Organizacional.

La estructura organizacional se entiende como el diagrama funcional de centros de responsabilidad que representan diferentes actividades dentro de la planificación estratégica, y los procesos administrativos y operacionales (Sheel, 1986). Ahora bien, la estructura organizacional de un restaurante se divide en una parte operacional y otra administrativa (Sheel, 1986). De tal manera, para el restaurante Al Sur se elaboró el siguiente organigrama.

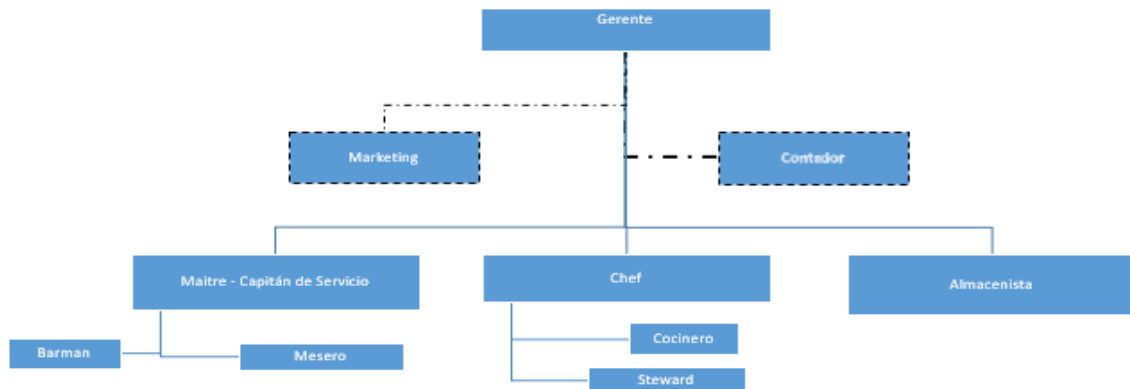


Figura 3. Organigrama del restaurante Al Sur. Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en Sheel (1986).

En el organigrama anterior se puede observar que el gerente es quien encabeza la estructura, y se encargará de las funciones administrativas y de liderazgo. Así mismo, contará con la asesoría externa de un contador y un experto en marketing, quienes deberán cumplir con las tareas contratadas, sin embargo, no harán parte de la nómina fija del restaurante, debido a que sus funciones serán esporádicas. Ahora bien, hay 3 cargos encargados de gestionar la parte operativa, el primero es liderado por el Chef, encargado del departamento de cocina y quien tendrá bajo su cargo y supervisión a los cocineros y al *steward*; el segundo está a cargo del capitán de servicio y maitre, quienes liderarán el departamento de servicio y tienen bajo su cargo a el barman, los

meseros y el cajero; por último, el almacenista será el encargado de las funciones correspondientes al área de compras y almacenamiento.

De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que, el análisis de cargos es utilizado para obtener información de los puestos de trabajo y así lograr identificar los deberes, las tareas y las actividades que pertenecen a cada uno. Por otro lado, por medio de este análisis también es posible identificar aspectos claves de la personalidad del candidato que pueda ocupar el cargo, no obstante, es importante resaltar que su principal objetivo es analizar cada puesto de trabajo, mas no a las personas que desempeñan el cargo (Werther & Keith, 1990). Adicionalmente, Davis y Werther resaltan que los puestos son elementos básicos de la productividad de toda la organización; si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresará hacia sus objetivos, de otra manera, la productividad se verá afectada y la organización no podrá corresponder a los múltiples desafíos y necesidades de la sociedad moderna (1990, p. 66).

Ahora bien, para llevar a cabo el análisis de los puestos de trabajo del restaurante se tuvieron en cuenta las competencias genéricas y las competencias técnicas de cada uno (Salaverría, 2019). Las competencias genéricas son aquellas características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, y las técnicas son las habilidades y conocimientos específicos necesarios para desempeñarse correctamente en este (Salaverría, 2019). De tal forma, en el [anexo 22](#) se presenta el perfil por competencias de los puestos de trabajo del restaurante, y en el [anexo 23](#) la nómina del mismo.

Constitución de la empresa.

El restaurante se constituirá como una pequeña empresa la cual, según la clasificación de Pymes en Colombia, cuenta con un número total de personal de planta entre 11 y 50 personas.

Adicionalmente, el valor total de los activos de la empresa se encontrará entre los 501 y 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), excluyendo el valor de la vivienda (C. Cubillos, comunicación personal, 13 de febrero de 2019). De acuerdo con el Código de Comercio de Colombia, para desarrollar algún tipo de actividad mercantil es necesario consolidarse como persona jurídica por medio de una “sociedad comercial” (Sánchez, 2017). Es así que, el restaurante será constituido como una sociedad por acciones simplificadas S.A.S, la cual es una figura societaria de capital con autonomía y tipicidad definida (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2019).

Las SAS se pueden constituir por una o varias personas, naturales o jurídicas, que se agrupan por medio de un documento privado o escritura pública, el cual debe ser inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2019). Por lo tanto, el restaurante se reconocerá por el nombre de “Guambi S.A.S”.

Ahora bien, dentro de los requisitos necesarios para constituir una Sociedad por Acciones Simplificadas se encuentra: el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, la razón social, el domicilio principal, el término de duración, las actividades principales y el capital autorizado, suscrito y pagado; para lo cual se debe tener en cuenta la clase, el número y el valor nominal de las acciones, la forma de administración, nombramientos, el nombre, identificación y facultades del administrador, así como también la cláusula compromisoria (CCB, 2019).

Para fines de este trabajo se escogió el nombre “Guambi S.A.S”, el cual no mostró ningún resultado en la página del Registro Único Empresarial y Social (RUES) y, por lo tanto, es posible

utilizarlo como razón social del restaurante. Además, la representación legal estará a cargo del señor Daniel Santiago Farfán Quintero.

Por otro lado, cualquier tipo de sociedad se puede constituir mediante un documento privado si al momento de su constitución cuenta con menos de 10 trabajadores o unos activos totales inferiores a los 500 SMLMV (CCB, 2019). Teniendo en cuenta lo anterior, el restaurante será constituido por medio de un documento privado con los siguientes aspectos:

Nombre: Guambi S.A.S

Documento de identidad: xxxxxxxxxx

Domicilio: Bogotá D.C

Razón Social: Guambi S.A.S

Domicilio principal: Calle 72 con 15

Tiempo de duración: indefinido

Actividades principales: Venta de alimentos y bebidas

Capital Social: Autorizado - \$200.000.000 Millones de pesos

Suscrito - \$100.000.000 Millones de Pesos

Pagado - \$30.848.856 Millones de Pesos

Número de socios: 2 (Dos)

Administrador: Juan Valbuena (Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras)

Representante legal: Daniel Santiago Farfán Quintero

Es importante aclarar que, la Cámara de Comercio establece que la matrícula mercantil es la inscripción de los comerciantes en el Registro Mercantil. Para matricularse a este, se deberá presentar una solicitud ante la Cámara de Comercio, para lo cual se debe tener el documento de identidad original y diligenciar el Formulario Único Empresarial y Social (RUES), y el Formulario de Registro Único Tributario (RUT) (CCB, 2019). Finalmente, al terminar el proceso se conseguirá la calidad de comerciante para ejercer cualquier tipo de actividad comercial.

Trámites Laborales.

En Colombia el empleador es el encargado de afiliar a sus trabajadores a la seguridad social y de realizar los trámites necesarios para ello (Ministerio de Trabajo, 2019). El sistema de Seguridad Social se compone por los aportes a pensión, salud, riesgos laborales y cajas de compensación. El aporte a pensión es del 16%, distribuido en un 12% por parte del empleador y en un 4% por el trabajador; el aporte a salud es del 12,5%, un 8,5% por parte del empleador y 4% por el empleado; el aporte por riesgo laboral depende del nivel de riesgo del establecimiento, que para restaurantes es de nivel I, es decir 0.522% , y 4% para cajas de compensación (Ministerio de Trabajo, 2019).

La caja de compensación a la que se van a inscribir los trabajadores de Guambi S.A.S es a Compensar. Esto es posible realizarlo inscribiéndose como empleador de forma virtual y adjuntando la Carta de Solicitud de Afiliación, firmada por el representante legal e indicando la fecha desde la que desea afiliarse. También se necesita el Certificado de Existencia y Representación Legal, expedido por la Cámara de Comercio, fotocopia del RUT, fotocopia de la cédula del representante legal, cooperativas y la relación de trabajadores (Compensar, 2019). El aporte corresponde al 4% del total del valor de la nómina reportada y se realiza al mes siguiente

de recibir la carta de afiliado a la caja, para esto debe diligenciarse el formulario emitido por la caja de compensación (Compensar, 2019).

Por otro lado, se debe afiliar a los empleados a una Empresa de Prestación de Salud (EPS), la cual en este caso será la EPS Salud Total. El aporte a realizar es del 12,5%, y para afiliar a los empleados es necesario contar con los siguientes documentos: Formulario de afiliación diligenciado y firmado por el empleador, declaración de salud del trabajador, fotocopia del documento de la persona y el cuestionario de derechos y deberes del paciente (Salud Total EPS, 2019).

Cabe resaltar que, el principal motivo de afiliación es el cubrimiento de riesgos laborales, tales como accidentes de trabajo o enfermedades laborales; la cotización varía según la empresa, pero puede encontrarse entre 0,522% y 6,96% (Sura, 2019). Además, en Colombia la empresa tiene la obligación de cubrir el 100% del aporte establecido (Sura, 2019). Los trabajadores con vínculo laboral vigente, es decir, con una dependencia laboral, deben ser afiliados por su empleador diligenciando el formulario de afiliación brindado por la Administradora de Riesgos Laborales, en este caso SURA (Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.). Hay que tener en cuenta que, la empresa deberá asumir diferentes tarifas, puesto que hay labores más riesgosas que otras como, por ejemplo, los cocineros que se clasifican de riesgo 3 y tienen una tarifa promedio de 2,436%, mientras que otros cargos operativos se consideran de riesgo 1, y asumen una tarifa promedio de 0,522% (Ministerio de Salud y Protección Social, S.F).

Trámites Específicos.

Certificado de Condiciones de Sanidad.

El concepto sanitario busca dar acreditación del cumplimiento de normas sanitarias y de unas condiciones de salubridad adecuadas que, además serán de cumplimiento obligatorio para establecimientos que se dediquen a actividades relacionadas con alimentos (CCB, 2016). Las condiciones sanitarias a cumplir se estipulan en la Ley 9 de 1979, además, al ser un restaurante también se deben cumplir los parámetros sanitarios estipulados en la resolución 2674 de 2013 (CCB, 2016). Es así que, para adquirir el concepto sanitario en Bogotá, otorgado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), es necesario realizar una inscripción y una serie de inspecciones en el establecimiento. Para establecimientos con un número de empleados entre 11 y 20 personas, el costo del certificado es de \$58.955 pesos (CCB, 2016).

Certificado de Seguridad y Prevención.

Este certificado es otorgado por el Cuerpo Oficial de Bomberos, y como su nombre lo indica, pretende asegurar el cumplimiento de los parámetros requeridos para la seguridad humana y los sistemas contra incendios (CCB, 2016). Al tratarse de un restaurante es fundamental cumplir con este requisito.

Certificado de Sayco y Acinpro.

Debido a las características del establecimiento es necesario adquirir el Certificado Sayco & Acinpro, puesto que se hará uso de música u otras obras protegidas por los derechos de autor, por lo tanto, será necesario pagar por estos derechos. (CCB, 2016). De acuerdo con el simulador de tarifas de la Organización Sayco & Acinpro (OSA), para el año 2020 un establecimiento con

características similares a las del restaurante Al Sur, deberá pagar una tarifa aproximada de \$ 673.800 COP.

Certificado de Manipulación de Alimentos.

Para el restaurante es fundamental que los empleados que manipulen o tengan contacto directo con alimentos cuenten con el Certificado de Manipulación de Alimentos. Es necesario renovarlo cada año, y para esto, se debe realizar el curso en una empresa capacitadora en manipulación higiénica de alimentos (CCB, 2016).

Normatividad aplicada al restaurante.

Para garantizar la calidad en los procesos del restaurante, y la seguridad e inocuidad de los alimentos preparados en el establecimiento, es necesario el cumplimiento de unos criterios dados dentro del marco legal colombiano. Adicionalmente, es fundamental la implementación de las normas que hacen referencia al procesamiento de alimentos, las buenas prácticas de manufactura, los parámetros sanitarios y el cuidado de la inocuidad.

Decreto 3075 de 1997.

Este decreto es por el cual se reglamenta la Ley 09 de 1979, que corresponde a las medidas sanitarias en Colombia (INVIMA, 2018). Los parámetros indicados en este decreto son de carácter público, y reglamentan cualquier actividad que pueda generar factores de riesgo en la manipulación y el consumo de alimentos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019). Los restaurantes se encuentran dentro de la clasificación de estas actividades, y, por lo tanto, deben aplicar los parámetros estipulados en dicho decreto. Además, deben operar bajo los principios de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).

Decreto 60 de 2002.

Este decreto reglamenta y detalla la certificación otorgada a la aplicación del Sistema HACCP (Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico) en los establecimientos de alimentos y bebidas (Ministerio de Salud, 2002). La aplicación de este sistema es validada a nivel internacional, y su objetivo es asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos, para así asegurar que los alimentos consumidos por las personas se encuentren libres de organismos patógenos y, por lo tanto, se consideran inocuos y aptos para el consumo humano (Ministerio de Salud, 2002).

Este sistema se fundamenta en los siguientes 9 principios: realizar un análisis de riesgos reales y potenciales identificados en la cadena de producción y consumo, identificar los puntos críticos de control (PCC), estipular los límites críticos para cada PCC, establecer un sistema de monitoreo, determinar acciones correctivas para aquellos PCC no controlados, elaborar un sistema efectivo de registro que documente el Plan Operativo HACCP y un plan de verificación y control de funcionamiento del Plan HACCP (Ministerio de Salud, 2002).

Normas Técnicas Sectoriales Colombianas NTS-USNA.

El ministerio de Comercio, Industria y Turismo declaró en el Decreto 2269 de 1993 que cada sector económico será autónomo de elaborar normas técnicas que cubran sus necesidades e insuficiencias (MINCIT, 2015). De tal manera, para el sector gastronómico en Colombia, la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) será la entidad encargada de las normas técnicas del sector (MINCIT, 2015).

Ahora bien, las normas técnicas que se tendrán en cuenta para este plan de negocio son la NTS-USNA 001 de 2002, que habla sobre la preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción; la NTS- USNA 002 de 2002, que hace referencia a los servicios brindados a los

clientes con unos estándares establecidos; la NTS-USNA 003 de 2002, que se refiere al control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a los requisitos de calidad; la NTS-USNA 004 de 2002, que habla del manejo de recursos cumpliendo con las variables definidas por la empresa; la NTS-USNA 005 de 2003, que describe la coordinación de la producción de acuerdo a procedimientos y estándares establecidos; la NTS-USNA 006 de 2003, que hace referencia a la infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica; la NTS-USNA 007 de 2005, la cual plantea las normas sanitarias en la manipulación de alimentos; la NTS-USNA 008 de 2009, que categoriza los restaurantes por tenedores; la NTS-USNA 009 de 2007, que establece la seguridad industrial para restaurantes; y ,por último, la NTS-USNA 011, que vela por las buenas prácticas en la prestación de servicios para restaurantes (MINCIT, 2015).

Estudio Técnico.

Factores que condicionan o limitan el tamaño.

El tamaño del proyecto hace referencia a la capacidad de producción de determinados productos o servicios durante un tiempo determinado (Imbaquingo, 2016). En cualquier caso, para producir tanto productos o servicios, es necesario contar con recursos humanos, físicos, intelectuales y tecnológicos que apoyen los procesos de manipulación y transformación de las materias primas, hasta lograr consolidar el producto final (Imbaquingo, 2016). Por lo tanto, este es un factor fundamental para determinar los costos de inversión y operación, y tiene efectos sobre la rentabilidad del negocio (Imbaquingo, 2016).

Para el restaurante gourmet de comida tradicional huilense, la unidad de medida para determinar el tamaño del establecimiento son el número de sillas que podrían ser ocupadas cada

día, y el número de platos que podrían ser vendidos diariamente. No obstante, como ya se dijo anteriormente, existen diferentes factores que condicionan o limitan la producción.

Dentro de estos factores limitantes se encuentran los factores tecnológicos, como puede ser disposición de equipos y máquinas; el aprovisionamiento de insumos y materias primas, tanto en términos de calidad como de tiempo que afectan directamente los procesos de producción; la disponibilidad de recursos básicos, como la energía; la disposición de espacios físicos e infraestructura; así como la disponibilidad de capital que condiciona las posibilidades de aumentar la capacidad instalada y utilizada, pues es una variable a tener en cuenta si lo que se busca es ampliar los turnos de trabajo, adquirir nuevas tecnologías, maquinaria, equipos, muebles o mano de obra (Andes, s.f.).

Determinación de la capacidad instalada y capacidad utilizada.

Teniendo en cuenta lo anterior y la cuantificación de la demanda, la capacidad máxima del restaurante permite atender diariamente 91 comensales, distribuidos en los 2 servicios que prestará el restaurante, almuerzo y cena. Por ende, 46 sillas corresponden al nivel máximo de prestación del servicio de alimentos y bebidas por turno. De acuerdo con esto, el tamaño del establecimiento debe permitir una correcta distribución de las 46 sillas dentro del espacio, así que se considera pertinente instalar 9 mesas de 4 puestos, y 5 mesas de 2 puestos.

Cabe resaltar que, comenzando se espera tener una capacidad utilizada del 75% del total de las sillas, es decir, 34 sillas ocupadas por turno, o 68 sillas vendidas por día. Por lo tanto, la rotación de clientes durante el primer año es de 0.75, lo cual es coherente con el tipo de servicio que se desea brindar y el modelo de negocio, así como con el momento en el ciclo de vida del establecimiento. No obstante, aunque en el primer año el índice de rotación es inferior a 1, a largo

plazo se espera lograr una ocupación del 100% de la capacidad instalada, logrando así incrementar el índice de rotación de clientes del establecimiento y las utilidades del restaurante.

Localización del proyecto: Macro y Micro localización.

El restaurante Al Sur estará ubicado en la ciudad de Bogotá, la cual está en el centro de Colombia y se encuentra ubicada en la cordillera oriental del país (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019).

Con el objetivo de determinar la micro localización del restaurante gourmet huilense, en el trabajo de campo se evaluaron las zonas de mayor preferencia para el público objetivo. Bajo la lógica anterior, las cuatro localidades que se tendrán en cuenta serán Usaquén, Chapinero, Teusaquillo y La Candelaria ([ver anexo 24](#)).

Con el fin de seleccionar dentro de las locaciones anteriores la más adecuada para ubicar el restaurante, y teniendo en cuenta que esta debe facilitar la generación de ganancias y la adquisición al mínimo costo, se utilizará una matriz en donde se clasifican y se ponderan los factores claves de localización, considerando su importancia y utilizando la escala de Likert, en donde 1 es una consideración negativa y 5 una positiva (E. Lizarazo, comunicación personal, 01 de abril de 2019).

De acuerdo con lo anterior, los factores claves tenidos en cuenta para el restaurante gourmet son los siguientes: costo del metro cuadrado en arriendo, cercanía del público objetivo, nivel socioeconómico, uso del suelo, disponibilidad de agua, energía y otros suministros, medios y costos de transporte y seguridad pública. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 5

Factores claves de localización del restaurante Al Sur

	Factor de Localización	Ponderación del factor	Usaquén	Chapinero	Teusaquillo	Candelaria
1	Costo del M2 en arriendo	30%	60%	150%	120%	90%
2	Cercanía del mercado	10%	40%	40%	30%	30%
3	Nivel socioeconómico	15%	60%	75%	45%	60%
4	Uso del suelo	5%	20%	20%	15%	10%
5	Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.	10%	50%	50%	50%	50%
6	Medios y costos de transporte	15%	45%	75%	45%	45%
7	Seguridad Pública	15%	75%	75%	60%	45%
		100%	350%	485%	365%	330%

Nota: La tabla anterior presenta los resultados obtenidos a partir de la evaluación de los factores claves de localización. Fuente: Elaboración propia (2019), basada en Lizarazo (2019).

Con base en los resultados obtenidos, se considera que la localidad más conveniente para ubicar el establecimiento gastronómico es la localidad de Chapinero, ya que obtuvo una ponderación total del 485%. Dentro de las razones por las que la localidad de Chapinero obtuvo este resultado, está la relación del costo del terreno; esto debido a que, de acuerdo con la información de Metro Cuadrado de Bogotá, se realizó un análisis del precio del arriendo por metro cuadrado de cada una de las localidades, en donde al promediarlo se obtuvo que el valor del arriendo de esta localidad corresponde a \$35.208 pesos por metro cuadrado, un valor inferior a los resultados de las otras localidades.

Ahora bien, Chapinero es una localidad ubicada en el centro-oriente de Bogotá y limita con las localidades de Usaquén, Barrios Unidos, Teusaquillo y municipios como La Calera y

Choachí (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019). Por lo tanto, Chapinero se encuentra conectado por diferentes vías importantes que facilitan la movilidad de los ciudadanos, como la calle 100, la vía a la Calera, la autopista Norte-Avenida Caracas, entre otras vías (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019). Además, esta zona ofrece diferentes medios de transporte a diferentes costos, lo cual permite la accesibilidad al lugar para el público objetivo.

En relación con el uso del suelo, Chapinero tiene cinco Unidades de Planeación Zonal (UPZ), 2 de ellas son de tipo 6, es decir, son zonas en donde el suelo tiene un uso comercial y donde es posible desarrollar actividades de venta de productos o servicios; además, otras 2 unidades son de tipo 2 y 3, es decir, zonas residenciales consolidadas y cualificadas, en donde los residentes son de estrato medio y alto (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

Por último, esta localidad tiene preferencia, puesto que es una zona ideal para desarrollar actividades comerciales como la restauración y, por lo tanto, posee una buena y suficiente cobertura en equipamientos colectivos, es decir, de servicios como el agua, gas, energía y otros suministros (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004). Así mismo, brinda la posibilidad de tener cerca al público objetivo deseado, el cual son personas de estrato medio – alto con buena capacidad adquisitiva. Teniendo en cuenta lo anterior, el restaurante Al Sur se ubicará en la zona de Chapinero Norte, específicamente, en la Avenida 13 con Calle 66, en un local de 200 metros cuadrados construidos y un arriendo mensual de \$ 6.300.000 pesos.

Distribución en planta.

Teniendo en cuenta el local elegido en Chapinero, se realizó un diagrama de la distribución de la planta del restaurante gourmet. Para realizar el diseño se utilizó una aplicación

gratuita llamada Floor Planner. El diseño muestra el área de cocina y almacén, los baños para comensales, y el área de servicio dividido en una zona interior y otra exterior.



Figura 4. Diagrama de distribución de planta. Fuente: Elaboración propia (2019). Realizado en Floor Planer.

Descripción de Productos y Servicios.

Portafolio de Productos.

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado y de la gastronomía huilense, en donde se identificaron los platos y preparaciones de preferencia del público objetivo, se elaboró la carta del restaurante, en la cual se puede observar la implementación de frutas tradicionales, verduras, carnes rojas y blancas, arroces y otras materias primas. Cabe resaltar que,

debido al tamaño del proyecto, se definieron tres entradas, tres platos fuertes, tres postres y tres bebidas no alcohólicas. Adicionalmente, se utilizaron recetas estándar con el objetivo de determinar el costo de cada porción y los precios de la carta ([ver anexo 25](#)).



<div style="background-color: #4a698c; color: white; padding: 10px; display: inline-block;"> <h1 style="margin: 0;">Al Sur</h1> <p style="margin: 0; font-size: 0.8em; letter-spacing: 0.1em;">COCINA GOURMET HUILENSE</p> </div>	
<hr/>	
<h3>Entrada</h3>	<h3>Plato Fuerte</h3>
<p>TAMALITOS \$20.000 <i>Maíz blanco, gallina de campo, tocino, y arroz cocido en sus jugos</i></p> <p>EMPANADAS DE LECHONA \$19.000 <i>Maíz blanco, chorizzo, lomo de cerdo y naranja agria</i></p> <p>ACHIRA Y JUAN VALERIO \$15.000 <i>Harina de achira, cuajada y tocino carnudo</i></p>	<p>ASADO DEL TABLON \$33.000 <i>Lomo de cerdo al barro, insulso y granos blancos.</i></p> <p>CAPAZ Y VIUDO \$51.000 <i>Filete de Capaz, tuberculos, guarru</i></p> <p>SOPA DE LA RIVERA \$32.000 <i>Gallina de campo, cerdo y res en leña.</i></p>
<hr/>	
<h3>Postre</h3>	<h3>Bebida</h3>
<p>MOUSSE HELADO DE CHOLUPA Y DOBLE ANIS \$17.000 <i>Cholupa y licor de anís</i></p> <p>NOCHE BUENA \$17.000 <i>Higuillo, papaya y panela.</i></p> <p>ECLAIR DE CAFÉ HUILENSE \$21.000 <i>Chocolate, cacao y café</i></p>	<p>AGUA Y LIMÓN \$5.000 <i>Limón, hierbabuena y panela</i></p> <p>CÍTRICO \$8.000 <i>Cholupa, granadina y menta</i></p> <p>DULZÓN \$7.000 <i>Badea y Maracuya</i></p>
<hr/>	
<p>Quinta Camacho Bogotá, Colombia</p>	<p>www.alsurcocinagourmet.com</p>

Figura 5. Carta del restaurante gourmet Al Sur. Fuente: Elaboración propia, (2019). Realizado en

Canva.

Características del ambiente.

El ambiente del establecimiento es de vital importancia, en primer lugar, porque es un factor influyente en las decisiones tomadas por los clientes y, por lo tanto, las instalaciones de este deben estar diseñadas con el objetivo de captar la atención de las personas y motivarlas a visitar el establecimiento ; además, la operación y las ventas mejoran en un escenario bien planificado y diseñado (Martinez & Lorenzo , s.f.). Por otro lado, la percepción y la impresión psicológica que un establecimiento genera en las personas depende de diferentes factores como la imagen, la atmósfera o escenarios teatrales (Martinez & Lorenzo , s.f.).

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos del plan de negocio es generar un valor agregado partiendo de elementos representativos de la cultura y gastronomía huilense, se expondrán a continuación los aspectos del ambiente del restaurante gourmet, entre los cuales se encuentra la iluminación, mobiliario, decoración y colores.

Decoración.

Debido a que se busca fomentar y dar a conocer la cultura y gastronomía huilense, las paredes del establecimiento serán decoradas con fotografías de los procesos colaborativos que se llevarán a cabo con cultivadores y proveedores de la región, así como también obras de arte de diferentes artistas y artesanos del departamento como, por ejemplo, el pintor Ricardo Borrero Álvarez y el escultor Juan Diego Guzmán Tafur. Adicionalmente, el mobiliario reflejará las características del departamento como su naturaleza, sus cultivos, sus diferentes pisos térmicos, entre otros. Por otro lado, también se piensa utilizar para el servicio y emplatado de las

preparaciones, instrumentos hechos por artesanos de la región en materiales como la cerámica que, aunque conserva un aspecto tradicional brinda un toque contemporáneo. A continuación, se muestran algunos ejemplos muy cercanos a la idea que se tiene para el restaurante Al Sur.



Figura 6. Artesanías en cerámica adaptadas al concepto del restaurante Al Sur. Fuente: Trip Hote, (2019). Recuperado de <https://triphote.com/central-restaurante-mi-viaje-gastronomico-peru/>

Cabe resaltar que, la finalidad de la decoración del restaurante es brindar un ambiente gourmet, en donde se evidencie la cultura huilense dentro de un marco elegante y no folclórico, pues se busca un ambiente tranquilo, calmado, que incremente la sensación experiencial y que motive a las personas a pasar más tiempo dentro del establecimiento.

Iluminación

En la actualidad el ambiente de un restaurante es fundamental para atraer a los clientes y conseguir el éxito, este se debe diseñar detalladamente para construir un ambiente acorde al tipo de cliente que se quiere captar, además de mejorar la experiencia del cliente al visitar el

establecimiento (Avanlucce, 2018). No menos importante, una buena iluminación facilitará la realización del trabajo y la limpieza del establecimiento en general (Alzate, 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, se buscará brindar la mayor cantidad de iluminación tanto natural como artificial. De forma natural se pretende captar la iluminación a través de ventanales distribuidos en el restaurante, y artificial por medio de tiras LEDs de diferentes colores que dependerán del diseño final. Es importante destacar que, tanto la luz natural como artificial deben ubicarse en donde generen la mínima sombra posible (Alzate, 2002). Este factor es fundamental para el restaurante Al Sur, pues un correcto manejo de la iluminación resaltará aquellos detalles de poca notoriedad, pero de gran valor para el concepto ofrecido.

Colores

Una parte importante en la ambientación de un restaurante son los colores utilizados tanto en el establecimiento como en los productos ofrecidos. Diferentes estudios demuestran que los colores logran influenciar las decisiones de compra y la cantidad de ventas realizadas, por lo tanto, es fundamental elegirlos adecuadamente tanto en la ambientación como en los productos, páginas web, etc ; además, se piensa que los colores también incrementan la recordación y el reconocimiento de la marca (Mejía, 2018).

Por otro lado, según el escrito “Psicología del color en marketing: Use los colores para negocios, atraer clientes y aumentar las ventas”, realizado por el consultor y speaker de Marketing Digital y Transformación Digital, Juan Carlos Mejía Llano, los colores son una herramienta de gran importancia para el diseño, no obstante, hay que saber elegirlos puesto que cada uno tiene ciertos significados e influencia en las personas (2018). Teniendo en cuenta lo

anterior, para que los colores del establecimiento sean acordes al concepto que se quiere ofrecer, se utilizará el blanco en el área de la cocina, pues este color refleja pureza, limpieza y pulcritud, además genera una sensación de paz y tranquilidad, la cual podrá ser útil en un ambiente movido y propenso al estrés; finalmente, se integrarán azules y púrpuras, esto con el objetivo de fomentar la productividad, la imaginación, la creatividad y la resolución de problemas (Mejía, 2018).

Ahora bien, en el salón se utilizarán colores terracotas y verdes para estimular las emociones, reflejar tranquilidad y una relación con la naturaleza, además, el verde facilita que los visitantes se sientan cómodos y relajados (Mejía, 2018). También tendrá colores claros como el blanco, y oscuros como el café, pues reflejan elegancia y lujo. (Mejía, 2018).

Mobiliario

El tipo de mobiliario utilizado en un restaurante depende del tipo de restaurante y del tipo de comida e idea de negocio, además, debe ser cómodo, funcional y ergonómico (Lineas y Diseños, s.f.). Teniendo en cuenta lo anterior, se utilizarán mesas negras y cafés de 4 y de 2 puestos, con servilletas blancas para resaltar cada detalle de las preparaciones. A continuación, se muestra un modelo de la ambientación y el mobiliario que se utilizará en el restaurante.



Figura 7. Modelo de ambientación y mobiliario del restaurante Al Sur. Fuente: Tripadvisor (2019). Recuperado de https://www.tripadvisor.co.uk/LocationPhotoDirectLink-g297475-d9728796-i188554021-Hacienda_del_Bosque-Cali_Valle_del_Cauca_Department.html

Capítulo 5. Plan de *Marketing* y canales de distribución

Al momento de abrir un restaurante es fundamental desarrollar estrategias de *marketing* antes de la apertura, que servirán para garantizar el cumplimiento de los objetivos y proyecciones establecidas. En cualquier plan de *marketing* es vital que todos los esfuerzos realizados estén enfocados en alcanzar al público objetivo, ya que finalmente una campaña de *marketing* es medida por sus resultados, y su éxito se traduce en mayores ganancias, ingresos, clientes, reconocimiento, entre otros aspectos (Cooper, Floody, & Mcneil, 2002). El plan de *marketing* y sus estrategias irán cambiando a medida en que este evolucione y muestre algunos resultados, teniendo en cuenta que no hay una forma de garantizar que este sea exitoso, ni de saber cuánto dinero puede costar llevarlo a la realidad (Cooper, Floody, & Mcneil, 2002). No obstante, un

estándar de la industria gastronómica plantea que la inversión en publicidad debe ser del 1% hasta el 3 % de los ingresos totales (Cooper, Floody, & Mcneil, 2002). Por lo tanto, la inversión estimada para llevar a cabo el plan de *marketing* del restaurante Al Sur será el 1% del total de los ingresos anuales del establecimiento.

A continuación, se presenta un resumen del plan de *marketing* elaborado para el restaurante Al Sur.

Tabla 6

Resumen del plan de marketing desarrollado para el restaurante Al Sur

RESUMEN PLAN DE MARKETING - RESTAURANTE AL SUR			
	Objetivo General	Estrategia General	Tácticas
Rentabilidad	Lograr el primer año un margen de rentabilidad del 15%	Optimizar el uso de los recursos implementados en el desarrollo de nuevos productos y de los diferentes procesos realizados.	<ul style="list-style-type: none"> ° Investigación de mercado. ° Análisis de datos. ° Diseño de productos ° Estandarización de procesos. ° Formatos de control y seguimiento.
Crecimiento	Incrementar la capacidad instalada un 30% durante los primeros 8 años de operación.	Desarrollar un plan de inversión enfocados en el incremento de la capacidad instalada	<ul style="list-style-type: none"> ° Redistribución de espacios y movimientos. ° Diagramas de flujo. ° Desarrollo de presupuesto. ° Adquisición de nuevas tecnologías. ° Desarrollo de nuevos espacios ej: huertas, laboratorio gastronómico.
Ventas	Incrementar las ventas un 20% para el quinto año de operación.	Aumentar la participación en el mercado de restauración frente a competidores directos e indirectos	<ul style="list-style-type: none"> ° Información en diferentes idiomas. ° Desarrollo de banquetes y eventos. ° Participación en eventos gastronómicos. ° Desarrollo de servicios " 4 manos "
Posicionamiento	Posicionar la marca del restaurante como uno de los mejores restaurantes gourmet de comida tradicional colombiana durante los 3 primeros años de operación.	Dar a conocer la marca como restaurando en donde la gastronomía y cultura huilense fundamentes experiencias únicas de aprendizaje y satisfacción culinaria.	<ul style="list-style-type: none"> ° Diseño de interiores del restaurante. ° Adquisición de arte y menaje característicos de la región. ° Desarrollo de una experiencia gastronómica.
Branding	Crear una marca asociada a la riqueza cultural del repartamento del Huila.	Creación de una marca de un restaurante gourmet en donde la reingeniería se fundamente en la tradición y gastronomía huilense.	<ul style="list-style-type: none"> ° Contrucción de un logo. ° Creación del manual de marca.
Marketing Digital	Generar una comunidad digital interesada en la gastronomía y tradición huilense durante los 3 primeros años de operación.	Creación de un ecosistema digital de la marca que gire en torno a la cultura huilense en medios afines al público objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> ° Benchmark digital. ° Creación de canales digitales. ° Ficha google My Business. ° Optimización SEO

Nota: La tabla anterior presenta el plan de marketing propuesto para el restaurante Al Sur.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El plan anterior se desarrolló a partir de aquellas variables seleccionadas en las que se deben invertir esfuerzos, como lo son la rentabilidad, crecimiento, ventas, posicionamiento, branding y marketing digital. Cada variable cuenta con un objetivo general y una estrategia

principal, no obstante, también se estipularon objetivos específicos para cada una de ellas, así como diferentes tácticas a implementar y diversos KPI'S o indicadores que se utilizarán para medir los resultados de cada estrategia ([ver anexo 26](#)).

Capítulo 6. Relación con clientes

Para el restaurante Al Sur la relación con los clientes es un aspecto de vital importancia, pues esta será la base para que la idea de negocio prospere. Para esto es fundamental que se logre generar valor durante el ciclo de contacto con los clientes; y para el restaurante Al Sur este ciclo comienza desde antes de que el cliente visite el restaurante hasta después de que se haya retirado de él.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta generación de valor debe darse durante tres ciclos del proceso: previo a la visita al restaurante, durante la estadía en el restaurante, y posterior a la visita del restaurante. A continuación, se presentan algunas de las actividades que se van a llevar a cabo en cada una de las etapas del ciclo del servicio, cuyo objetivo es mantener y fortalecer una relación a largo plazo con los clientes.

1) Previo a la visita del restaurante

- Postear toda la información posible tanto en la página web como en las redes sociales del restaurante, con el fin de evidenciar cada uno de los procesos llevados a cabo en el establecimiento, ya sean procesos de investigación, producción, diseño o prueba de nuevos productos. Así como también fotos de los productos finales, de la

ambientación del lugar, de los procesos de siembra, cultivo y cosecha de las materias primas utilizadas, y de las experiencias vividas por los clientes en el restaurante.

- Brindar toda la información en español e inglés.
- Establecer una comunicación previa, tanto por correo electrónico como por vía telefónica, con las personas que hayan solicitado una reserva anticipadamente. La idea es enviar con anterioridad por correo electrónico una carta de bienvenida al restaurante, junto con los datos de la reserva (fecha, hora y número de asistentes) e información de valor como, por ejemplo: lugar de aparcamiento autorizado, indicaciones de llegada, entre otros. Además, se verificará, por medio de una llamada telefónica, la asistencia y confirmación de dietas, alergias o requerimientos especiales.

2) Durante la visita al restaurante

- Dar la bienvenida y recibir al cliente por su nombre.
- Recibir a los comensales en el horario programado y asignar la mesa correspondiente.
- El jefe de cocina o de salón debe estar presente durante el servicio y estar pendiente de que los clientes tengan una experiencia satisfactoria.
- Generar momentos experienciales en donde se dé a conocer a los consumidores aquellos aspectos diferenciadores de la propuesta gastronómica.
- Solucionar cualquier inquietud que tenga el cliente con respecto a los productos que está adquiriendo.

3) Después de la visita al restaurante

- Realizar una retroalimentación de cada uno de los momentos en los que se tuvo contacto con el cliente, con el fin de identificar la percepción que este tuvo acerca de la comida y del servicio del restaurante.
- Consolidar la información suministrada por los clientes que frecuentan el restaurante, con el objetivo de poder enviar un mensaje de felicitación, por ejemplo, en fechas especiales como su cumpleaños. Además, de esta manera se puede establecer una base de datos y enviar información de interés para los clientes, ya sean ofertas o eventos especiales.

Descripción del servicio

Con respecto al desarrollo del servicio, tener clientes y lograr satisfacer las expectativas y deseos alimenticios de ellos es la razón de existir del establecimiento, para lograrlo, es necesario trabajar bajo estándares de calidad en el servicio y en los productos ofrecidos (Universidad Manuela Beltran (UMB), s.f). Estos valores deben ser adoptados por todos los trabajadores del establecimiento, pues representan directamente al restaurante y son fundamentales en los momentos de verdad y de interacción con los clientes (UMB, s.f.). A continuación, se presentan los valores establecidos del restaurante Al Sur:

Sentido de Pertenencia.

Se entiende como el arraigo, apego o conexión de un individuo hacia un lugar o grupo de personas, generalmente se fortalece cuando los individuos llevan un tiempo relacionándose dentro de una organización y, por lo tanto, llegan a identificarse con los valores, principios, misión, visión, objetivos y cultura organizacional (UMB, s.f.).

Orientación al cliente

Lo principal en la orientación al consumidor es, como su nombre lo indica, centrar toda la atención en el cliente, y esto debe ser parte de cada uno de los departamentos del establecimiento, y no solamente de aquellos que se relacionan directamente con él. La finalidad es lograr entregar al cliente el mejor producto, con la mejor calidad y la mejor atención dentro del tiempo preestablecido (UMB, s.f.).

Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo requiere de una actitud de ayuda y confianza mutua entre los compañeros de una organización, un sentido de pertenencia y la responsabilidad compartida entre los colaboradores, con el objetivo de brindar un excelente servicio (UMB, s.f.). Es importante resaltar que, para que haya trabajo en equipo es necesario que exista una cultura organizacional asimilada por los empleados, los cuales deben tener claro el propósito del servicio y entablar una comunicación asertiva que permita trabajar de manera conjunta, esto en pro de lograr ser más productivos y asertivos al momento de atender al consumidor (UMB, s.f.).

Comunicación asertiva.

Es posible entender la comunicación asertiva como la habilidad de expresar ideas y deseos de forma adecuada, en donde se logre un equilibrio entre ser amable y sincero (UMB, s.f.). Si dentro de la cultura organizacional se logra implementar la comunicación asertiva, es posible lograr una comunicación sincera y abierta, en donde se reconozcan las fortalezas y debilidades de cada persona, se mejoren las falencias y se trabaje de manera eficiente y coordinada (UMB, s.f.). Además, se responderá con la verdad y con actitud de solución de problemas e inquietudes frente a los clientes, generando así que, aunque la respuesta sea positiva o negativa, el cliente se vaya satisfecho con el servicio recibido (UMB, s.f.).

Adicionalmente, con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional, así como el trabajo realizado y el servicio ofrecido, se busca que todos los colaboradores se familiaricen con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa y trabajen en pro del cumplimiento de estos. A largo plazo se establecerán manuales con todas las pautas de protocolo y servicio, así como actividades programadas de capacitación, con la finalidad de orientar y facilitar el aprendizaje y la apropiación de los estándares requeridos en el establecimiento. Finalmente, se realizarán reuniones diarias previas al servicio para socializar el trabajo, aclarar puntos a tener en cuenta y coordinar el servicio.

Capítulo 7. Actividades Clave

Descripción General del Proceso Productivo

El proceso básico de la restauración está compuesto por 5 actividades: la compra o abastecimiento, el recibimiento, el almacenamiento, la preparación y la venta de alimentos y bebidas (Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante [RUA], S.F). Ahora bien, teniendo en cuenta que en dicho proceso hay una manipulación de alimentos y bebidas, es necesario cumplir con unos estándares y unas normas que aseguren la calidad y la inocuidad de los productos, y para esto, se tendrá en cuenta la normatividad aplicable y vigente. No obstante, parte fundamental de esto es conocer y evaluar a profundidad los procesos llevados a cabo dentro de la operación. A continuación, se describirán los subprocesos que componen el proceso productivo del restaurante.

Abastecimiento.

El abastecimiento es una tarea enfocada en la adquisición de todos los materiales e insumos necesarios para que la operación diaria se desarrolle de forma correcta, rápida y organizada (Benavides, Manrique, & Peláez, 2015). Para esto, es importante definir los estándares de calidad requeridos, así como la recolección de información que permita analizar el producto adquirido. Lo anterior, en aras de garantizar el correcto funcionamiento de todo el proceso productivo y la elaboración de un producto final de calidad (Benavides, Manrique, & Peláez, 2015).

Recibo.

Es una actividad que requiere de cuidado y control, pues la persona encargada de recibir las materias primas debe corroborar que todo esté de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la empresa, la cantidad solicitada y el precio acordado (Cooper, Floody, & Mcneil, 2002). Además, se debe verificar que las materias primas recibidas sean coherentes con las cantidades puestas en la hoja de pedido y la factura de entrega, posterior a esto, hay que avisar al chef si algo de lo requerido no fue recibido (Cooper, Floody, & Mcneil, 2002). Por último, si los productos recibidos no cumplen con los parámetros establecidos, no deben ser aceptados y debe hacerse la devolución de estos.

Almacenamiento.

Este proceso consiste básicamente en la acumulación provisional de reservas para la operación del establecimiento (Instytut INTL, 2019). Una vez recibida la materia prima, se buscará mantener un apropiado sistema de suministro y almacenamiento de esta, con el fin de minimizar las posibles pérdidas; para esto es necesario mantener la calidad, la seguridad, la rotación y el registro de materias primas (Cooper, Floody, & Mcneil, 2002). Por otro lado, se

tendrán en cuenta todos los parámetros de almacenamiento y conservación de alimentos estipulados por el Decreto 3075 de 1997, el cual regula aquellas actividades que pueden generar riesgos en el consumo de alimentos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).

Mise en place.

Se entiende como *mise en place* o alistamiento la preparación de los elementos para ser terminados o utilizados al momento del servicio (Alzate, 2011). Un pre alistamiento adecuado permite brindar un servicio organizado, preciso y de calidad (Alzate, 2011). Esto debe ser realizado tanto en las zonas de servicio como en la cocina.

Toma del pedido.

La toma del pedido es un momento fundamental en el servicio y, por lo tanto, se debe asegurar que la experiencia sea buena. Por eso es importante cuidar la imagen que ofrecen los meseros, pues debe ser impecable, adicionalmente, la actitud y disposición por atender al cliente debe ser siempre correcta y respetuosa. Como mesero se debe tener la capacidad de orientar al cliente en todo tipo de inquietud que se presente, además de brindar recomendaciones de la carta acorde a sus necesidades y realizar las preguntas necesarias para ofrecer un servicio personalizado (García, 2018). Por otro lado, la carta debe estar en perfecto estado y se debe avisar al cliente en caso de que algún producto no se encuentre disponible (García, 2018).

Preparación.

Las preparaciones del establecimiento se realizarán diaria y semanalmente. Para esto, se tendrá en cuenta el pronóstico de producción, el cual es un mecanismo que tiene la finalidad de adelantar procesos de larga cocción como salsas, fondos y marinadas (Alzate, 2002). El resto de

las preparaciones se harán diariamente, de acuerdo a los platos solicitados por los clientes al momento de la prestación del servicio.

Entrega del pedido.

Al momento de la entrega del pedido, será necesario seguir determinadas pautas de protocolo y servicio, con el objetivo de brindarle al cliente la mejor atención posible. Serán de vital importancia factores como: la amabilidad, la imagen personal, la atención al cliente y el interés hacia él, la capacidad de escucha, la rapidez en el servicio, el lenguaje utilizado, la actitud del colaborador, entre otros factores (Anfitriones del Turismo, 2009).

Ingeniería del proyecto

Diagrama de flujo de los principales procesos.

La planeación y operación de un restaurante requiere del desarrollo de diferentes procesos conformados por muchas actividades como, por ejemplo: el transporte, el aprovisionamiento, el almacenaje, seguridad e higiene, cocción, control de calidad, preparación, etc. (Toapanta, 2017).

Es importante tener en cuenta que, los procesos parten de aquellos aspectos que definen la propuesta del restaurante, es decir, el menú, la experiencia generada y el tipo de cliente; por lo tanto, cada restaurante tiene procesos diferentes y adecuados a su propuesta de negocio (Toapanta, 2017).

Ahora bien, al observar y analizar un proceso se logra recolectar información relacionada a la producción y el control de las actividades desarrolladas; así mismo, dentro de un proceso se

generan una serie de interrelaciones entre distintas áreas y personas (Toapanta, 2017). Teniendo en cuenta lo anterior, a partir de la observación y el análisis de procesos es posible realizar mejoras e incrementar la producción, la competitividad del restaurante y el nivel de satisfacción de los clientes (Toapanta, 2017). A continuación, se presentan los procesos de compras, producción y servucción del restaurante Al Sur.

Proceso de Compras.

Para el proceso de compras es importante llevar a cabo una correcta planeación de la calidad y cantidad de materiales de producción requeridos; en el caso de un restaurante, normalmente el proceso de compras está muy relacionado con la adquisición de materias primas de carácter perecedero y no perecedero que intervienen en el proceso de producción, estas deben cumplir con los estándares de calidad y ser adquiridas a buenos precios (Toapanta, 2017).

Para el caso del restaurante Al Sur se elaboró un diagrama de flujo del proceso de compras de la operación del establecimiento ([ver anexo 27](#)). Este inicia en el almacén, en donde se reciben los requerimientos de insumos de materias primas de la cocina, y a partir de ahí, se desarrollan una serie de actividades con el objetivo de controlar los costos, la rotación y manejo adecuado de los inventarios, y brindar todas las materias primas necesarias para ofrecer un producto de calidad.

Proceso de producción.

La producción incluye aquellas operaciones, prácticas y técnicas que conforman el proceso para la elaboración de los productos, este debe desarrollarse minuciosa y detenidamente, ya que se deben minimizar los riesgos de contaminación, los desperdicios y ofrecer un producto manipulado correctamente (Toapanta, 2017). Cabe resaltar que, en el proceso de producción se

lleva a cabo toda la transformación de materias primas e insumos, por medio de la utilización de recursos físicos y humanos.

En el [anexo 28](#) se presenta el diagrama de flujo del proceso de producción estándar de la operación del establecimiento. Este inicia en la cocina, en donde se planea y se establecen los requerimientos de insumos y materias primas, para luego elaborar las preparaciones y satisfacer los deseos de los clientes.

Prestación del servicio o proceso de servucción.

Para comenzar, el termino servucción se utiliza para referirse a la fabricación de un servicio, es decir, es el proceso de producción de un servicio, pues al igual que para un producto, se necesita un sistema y una secuencia para llevarlo a cabo (Arnoletto, 2007). Este proceso, al igual que otros, requiere de algunos elementos como materias primas, insumos, recurso humano y maquinaria, los cuales permiten entregar un servicio de calidad y satisfacer a los clientes (Arnoletto, 2007).

Con el objetivo de visualizar la prestación del servicio en el restaurante gourmet, se utilizó el *blueprint*, el cual se define como un gráfico o diagrama que permite mostrar los procesos y especificaciones que conlleva la prestación de un intangible (Savelli & Quiñones, 2015). Es oportuno utilizarlo como una herramienta para observar y analizar la prestación de un servicio de alimentos y bebidas, esto debido a que permite identificar las áreas influyentes en un servicio: *BackOffice* y *FrontOffice*, y por lo tanto, se pueden observar todas las actividades llevadas a cabo y que pueden o no ser visibles ante los ojos de los clientes (Savelli & Quiñones, 2015).

Por último, para elaborar el plano del servicio se deben tener en cuenta estos 5 componentes: evidencias físicas, acciones del cliente, acciones visibles del empleado, acciones invisibles del empleado y procesos de soporte (Savelli & Quiñones, 2015). En el [anexo 29](#) se presenta el diagrama Blueprint, elaborado con el objetivo de mostrar la prestación del servicio del restaurante Al Sur.

Capítulo 8. Flujo de Ingresos y Estructura de costos

Con el objetivo de evaluar financieramente el plan de negocio, es necesario proyectar los estados financieros del restaurante Al Sur para los primeros 5 años de operación. Para esto, se estableció la proyección de ingresos, costos y gastos mensuales durante el primer año; y partiendo de ahí, se elaboró la proyección anual para los siguientes 5 años de operación. Ahora bien, con el fin de establecer la viabilidad del proyecto, en dicha proyección se elaboró el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados y el Flujo de Caja.

Proyección de la demanda e ingresos operacionales

La proyección de la demanda y los ingresos operacionales se realizó teniendo en cuenta la cuantificación de la demanda y el índice del Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2019. De acuerdo con la cuantificación de la demanda, se identificó que, utilizando la capacidad máxima del restaurante, en el primer año podrían ser atendidos 28,472 comensales. Sin embargo, al ser un restaurante nuevo, se planteó un escenario más realista, para lo cual se utilizó un promedio de ocupación con el fin de generar la proyección financiera del restaurante. Este promedio es el resultado de plantear 3 posibles escenarios para el negocio: pesimista, realista y optimista.

Tabla 7

Ocupación promedio año 1 – restaurante Al Sur

Ocupación		Ocupación Restaurante Al Sur
Escenario Pesimista	55%	75%
Escenario Realista	75%	
Escenario Optimista	95%	

Nota: La tabla anterior presenta el porcentaje promedio de ocupación del restaurante Al Sur, de acuerdo con los 3 posibles escenarios. Fuente: Elaboración propia, 2020

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomará como referencia para la proyección financiera que el restaurante Al Sur en el primer año de operación logrará una ocupación promedio del 75% de su capacidad máxima, es decir, 21.354 comensales al año. Cabe aclarar que, el restaurante operará 26 días en el mes, ofreciendo dos servicios diarios, almuerzo y cena. Además, al día se está en la capacidad de atender un total de 92 comensales, es decir, 41 comensales por servicio. Sin embargo, partiendo de que la ocupación inicial será del 75% de la capacidad máxima, se espera atender diariamente 68 comensales (34 por cada servicio).

Tabla 8

Ocupación y comensales mensual en el año 1

AÑO 1	COMENSALES	% OCUPACIÓN CAP INSTALADA
	21.354	75%
ENERO	641	27%
FEBRERO	2.349	99%
MARZO	2.562	108%
ABRIL	1.495	63%
MAYO	2.135	90%
JUNIO	1.922	81%
JULIO	1.281	54%
AGOSTO	1.708	72%
SEPTIEMBRE	2.135	90%
OCTUBRE	1.068	45%
NOVIEMBRE	1.495	63%
DICIEMBRE	2.562	108%

Nota: La tabla anterior presenta la ocupación inicial esperada para el primer año de operación.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, enero es el mes con el menor promedio de ocupación durante el primer año, con un 27% de la demanda esperada, es decir, 641 comensales. Esto debido a que, según un sondeo realizado por Fenalco Bogotá Cundinamarca, enero es el mes en el que los bogotanos más viajan de vacaciones (Caracol Radio, 2016). Por ende, se espera una disminución en las ventas del restaurante.

Por otro lado, marzo y diciembre son los meses más prometedores para el restaurante, con una ocupación esperada del 108%, es decir, 2.562 comensales. Lo anterior, considerando temporalidades y ocasiones especiales como, por ejemplo, el Día de la Madre y las celebraciones navideñas. Según el diario la república, la celebración del Día de Madre es una fecha en la que el comercio a nivel nacional tiene un empujón significativo (Coneo, 2020). Así mismo, Juan Manuel Barrientos, chef ejecutivo del Grupo El Cielo, aclara que para la industria gastronómica esta fecha es de vital importancia, siendo las ventas mayores a las del Día del Padre u otras celebraciones (Coneo, 2020). Cabe resaltar que, la capacidad máxima mensual del restaurante es

de 2.373 comensales; de tal manera, en este mes se espera un incremento en las ventas y en las reservaciones, y es posible que se presente una fila de personas para ingresar al restaurante.

Tabla 9

Ventas por producto – distribución de ingresos año 1

Ventas por producto - distribución de ingresos año 1				
Tipo de receta	Preparación	Precio de venta	Cantidades vendidas	Ingresos
ENTRADAS	Tamálitos	\$ 20.000	1.847	\$ 36.938.590
	Empanadas de lechona	\$ 19.000	1.186	\$ 22.534.000
	Achira y Juan Valerío	\$ 15.000	1.623	\$ 24.350.819
PLATOS FUERTES	Asado del tablón	\$ 33.000	2.500	\$ 82.500.000
	Capáz y viudo	\$ 51.000	3.500	\$ 178.500.000
	Sancocho de la rivera	\$ 32.000	2.500	\$ 80.000.000
POSTRE	Mousse helado de cholupa y doble anís	\$ 17.000	3.214	\$ 54.642.671
	Noche Buena	\$ 17.000	873	\$ 14.841.000
	Eclair de café huilense	\$ 21.000	2.760	\$ 57.960.000
BEBIDAS	Límón, panela y hierbabuena	\$ 5.000	300	\$ 1.500.000
	Cholupa y granadina	\$ 8.000	700	\$ 5.600.000
	Badea y maracuya	\$ 7.000	350	\$ 2.450.000
TOTAL INGRESOS ANUAL		\$		561.817.079

Nota: La tabla anterior presenta la proyección de ventas por producto para el primer año de operación. Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con relación a la tabla de ventas por producto y la participación de cada uno de estos en las ventas totales, se observa que para el primer año de operación los ingresos totales serán de \$561.817.079 pesos, en los cuales los platos fuertes tienen una participación del 61%, los postres un 23%, las entradas un 15%, y las bebidas un 2%. Cabe resaltar que, los platos fuertes tienen la mayor contribución al total de ingresos, con un monto de \$332.500.000 pesos.

Por otro lado, el producto que más se venderá será el Capaz y viudo, y el que menos, será la bebida Limón, panela y hierbabuena. Adicionalmente, se muestra en el siguiente cuadro un resumen del precio promedio por tipo de plato.

Tabla 10

Precio de venta promedio por tipo de producto

PRECIO DE VENTA PROMEDIO		
PRECIO DE VENTA PROMEDIO ENTRADAS	\$	18.000
PRECIO DE VENTA PROMEDIO PLATO FUERTE	\$	38.667
PRECIO DE VENTA PROMEDIO POSTRES	\$	18.333
PRECIO DE VENTA PROMEDIO BEBIDAS	\$	6.667

Nota: La tala anterior presenta el precio de venta promedio por tipo de producto. Fuente:
Elaboración propia, 2020.

Finalmente, para la proyección de los 5 años posteriores se tomaron algunos datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, sobre indicadores como el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2019, que muestra el valor monetario de los productos y servicios finales (Dane, 2019).

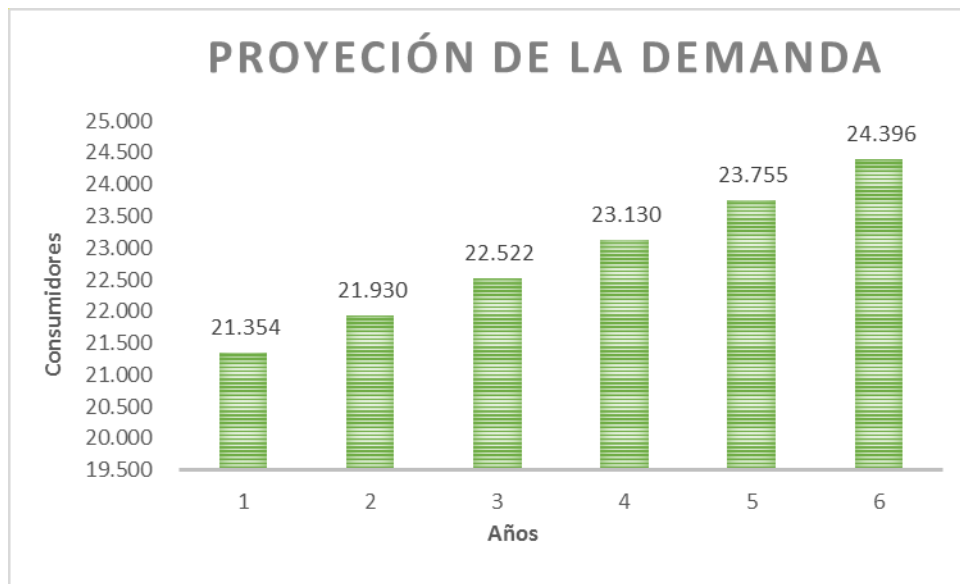


Figura 8. Proyección de ventas en el primer año de operación. Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con el gráfico anterior, se espera un incremento del 11% de los consumidores del restaurante durante los primeros 6 años de operación. Adicionalmente, las ventas anuales de los 6 años oscilan entre 500 y 700 millones de pesos.

Proyección de los costos operacionales

Para la proyección de los costos operacionales, se determinó el costo de ventas de cada uno de los platos de la carta. El costo de venta o costo de alimentos corresponde a lo gastado en materias primas para la preparación del plato (Álzate, 2002). Para esto, se utilizó el Boletín Diario de Precios de Corabastos, el cual muestra una recopilación de productos y los precios de comercialización de diferentes materias primas (Corabastos, 2020).

Adicionalmente, se utilizó la receta estándar, la cual tiene en cuenta el costo de las materias primas, los cargos por impuestos y el margen de contribución; lo anterior, con el

objetivo de conocer los costos de venta y los precios de venta al consumidor (Álzate, 2002). Ahora bien, para el primer año se estableció un costo de ventas promedio entre el 28 y 32%, no menos importante, para proyectar los años siguientes se tomó como referencia el Índice de Precio al Consumidor (IPC) para el año 2019; según el Dane, este es un indicador que mide la variación en los precios en un periodo de tiempo, de bienes y servicios adquiridos y consumidos por los hogares (Dane, 2019). Por lo tanto, se espera que como mínimo el aumento de los costos anuales se ajuste a la variación del IPC.

Tabla 11

Costo de venta por productos y distribución de costos Año 1

Costo de ventas por producto - distribución de costo año 1			
Preparación 1 porción	Costo Materia prima	Unidades	Costo Total
Tamálitos	\$ 5.472	1.847	\$ 10.107.137
Empanadas de lechona	\$ 5.049	1.186	\$ 5.988.612
Achira y Juan Valerío	\$ 3.938	1.623	\$ 6.392.772
Asado del tablón	\$ 9.385	2.500	\$ 23.461.650
Capáz y viudo	\$ 14.607	3.500	\$ 51.124.080
Sancocho de la rivera	\$ 5.700	2.500	\$ 14.250.250
Mousse helado de cholupa y doble anís	\$ 4.628	3.214	\$ 14.875.278
Noche Buena	\$ 4.690	873	\$ 4.094.309
Eclair de café huilense	\$ 5.679	2.760	\$ 15.673.598
Límón, panela y hierbabuena	\$ 1.410	300	\$ 422.856
Cholupa y granadina	\$ 2.675	700	\$ 1.872.654
Badea y maracuya	\$ 2.019	350	\$ 706.752
COSTO DE VENTAS TOTAL	\$		148.969.947

Nota: La tabla anterior presenta el costo de venta por productos en el primer año de operación.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con relación a la tabla del costo de venta por producto y la distribución del costo en el año 1, se observa que para el primer año de operación los costos de venta totales serán de \$148.969.947 pesos. El producto con el costo de ventas más alto es Capaz y viudo, y el de menor costo es la bebida Limón, panela y hierbabuena.

A continuación, se presenta una comparación entre las ventas mensuales del restaurante y el costo total mensual de la operación durante los 12 meses del primer año.

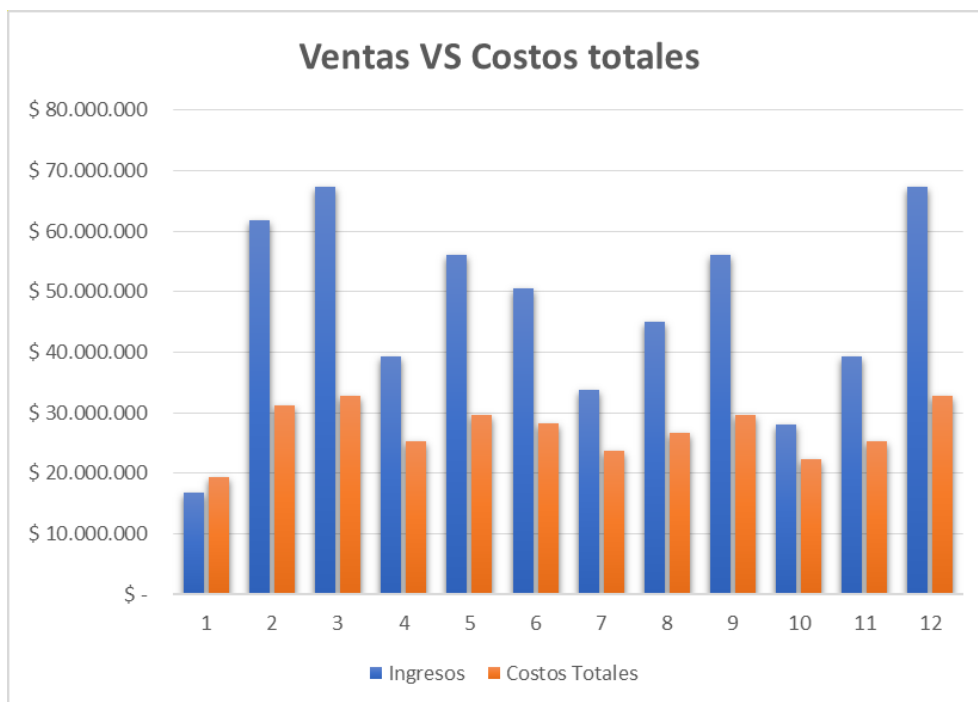


Figura 9. Comparación ventas vs costo totales año 1. Fuente: Elaboración propia, 2020.

La gráfica anterior presenta la comparación de las ventas y los costos totales mensuales durante el primer año de operación. En este caso, los costos totales se componen por los costos de venta o costos de materias primas, los cuales varían mes a mes con respecto al nivel de producción de platos. Es importante aclarar que, a este valor se debe adicionar el costo de mano

de obra directa (MOD), siendo este un costo fijo mensual que no depende del nivel de producción.

Por otro lado, la gráfica muestra que enero y octubre son los dos meses del primer año de operación con menores ingresos de ventas y, por lo tanto, será necesario un control estricto en la gestión operativa del restaurante, esto con el fin de cubrir por lo menos los costos totales del mismo. A diferencia de febrero, marzo y diciembre, en los cuales se espera un ingreso mayor al de los otros meses.

Proyección de los gastos operacionales

Para la elaboración de la proyección de los gastos operacionales del restaurante, se identificaron los gastos de los primeros 12 meses de operación. Posteriormente, se realizó un incremento anual de los gastos operacionales correspondientes a los años futuros teniendo en cuenta el IPC del año 2019.

De acuerdo con lo anterior, para estimar los gastos operacionales se tuvo en cuenta la información de la quinta edición de la investigación Operación de Restaurantes en Colombia, realizada por el investigador Alberto Villanueva Gonzáles, junto con Acodres y el Mincit. En el documento se muestra el comportamiento promedio de los gastos operacionales de restaurantes en Bogotá, con ventas distribuidas en rangos de 0 a más de 150 millones de pesos mensuales.

Teniendo en cuenta el documento nombrado anteriormente, al proyectar las ventas mensuales del primer año de operación del restaurante, se observó que estas son menores a 50 millones de pesos mensuales. Por lo tanto, el promedio del gasto mensual en servicios públicos debe estar entre el 7% y 10,5% de las ventas mensuales, el de mantenimiento en 0,65%, el de

mercadeo en 0,82%, y los gastos directos en 1,5% (Acodres, 2014). Por otro lado, se establecieron unos gastos mensuales de papelería [\(ver anexo 30\)](#) y de aseo [\(ver anexo 31\)](#).

Tabla 12

Gastos operacionales primer año de operación

Gastos Operacionales	Valor	Pago	Relación	Año 1
Honorarios	\$ 800.000	Mensual		\$ 9.600.000
Mantenimiento	\$ 1.173.929	Cuatrimestral		\$ 3.521.788
Papelería	\$ 176.700	Mensual		\$ 2.120.400
Utensilios de aseo	\$ 500.472	Mensual		\$ 6.005.664
Capacitación	\$ 3.332.153	Semestral		\$ 6.664.306
Marketing	\$ 2.221.435	Semestral		\$ 4.442.871
Arriendo	\$ 6.300.000	Mensual		\$ 75.600.000
Servicios públicos	\$ 3.274.127	Mensual		\$ 39.289.520
Seguridad	\$ 555.359	Mensual		\$ 6.664.306
Depreciacion	\$ 878.027	Mensual		\$ 10.536.322
Impuesto Ica	1,104%	Bimestral	Ingresos	\$ 5.981.621
Impuesto Ico	8%	Mensual	Ingresos	\$ 43.345.079

Nota: La tabla anterior presenta la proyección de los gastos operacionales del primer año. Fuente: Elaboración propia, 2020.

Según la gráfica anterior, en los meses de enero, abril, julio, agosto, octubre y noviembre los ingresos del restaurante Al Sur no serán suficientes para cubrir los costos y gastos totales de la operación. Los dos meses más críticos serán enero y octubre, por lo que será necesario un control excesivo de la gestión en aspectos como, por ejemplo: los costos de materias primas y los gastos de papelería, mantenimiento, utensilios de aseo, entre otros. No obstante, según la proyección realizada, al final del primer año de operación, los ingresos totales lograrán cubrir los costos y gastos operacionales, lo que significa un beneficio operacional y no una pérdida.

Equipo emprendedor.

El equipo emprendedor del restaurante Al Sur se compone por 2 socios. El primero de ellos es Daniel Santiago Farfán Quintero, futuro Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, Tecnólogo en Gastronomía del Sena y Especialista en Gastronomía Peruana. Con 6 años de experiencia como cocinero en restaurantes con un alto grado de reconocimiento en Colombia como, por ejemplo: Bistronomy By Raush, Restaurante La Mar y El Sitio Restaurante Bar. Su espíritu emprendedor lo ha llevado a desarrollar proyectos gastronómicos tales como Gold Brown, una chocolatería artesanal que lleva 3 años en funcionamiento, y el proyecto en cuestión del restaurante Al Sur.

El segundo socio es Liborio Farfán Collazos, Administrador de Negocios Gastronómicos y experto en Gestión de Costos de Restaurantes. Con 20 años de experiencia en la industria de alimentos y bebidas en Colombia, Liborio ha asesorado la gestión financiera y de procesos de establecimientos gastronómicos, y durante 10 años la gestión de empresas exportadoras de alimentos congelados y secos.

Inversión inicial y financiamiento.

Teniendo en cuenta el valor de los activos requeridos para la operación del restaurante, así como el valor de los gastos pre-operativos, operativos y de capital de trabajo, se determinó una estructura de capital en el cual los dos accionistas aportarán el 100% de la inversión necesaria, es decir, \$163.000.000 pesos. De ese 100% de la inversión, Daniel Santiago Farfán Quintero dará un aporte del 32%, es decir, \$52.160.000 pesos; y Liborio Farfán Collazos, del 68%, es decir, \$110.840.000 pesos.

Cabe resaltar que, para este plan de negocio se busca, en primer lugar, tener un riesgo compartido entre los integrantes del equipo emprendedor. Además, durante los primeros 6 años de operación se espera capitalizar los ingresos del restaurante y hacer que este crezca. A partir del séptimo año de operación se empezarán a repartir dividendos en proporción al monto de la inversión de cada uno de los socios.

Tabla 13

Inversión Inicial y vida útil

	Inversión Inicial		Vida útil
CAPEX	Activos de Operación	\$ 85.579.004	66%
	Muebles y Enseres	\$ 17.300.000	
	Equipos de computo	\$ 4.000.000	
OPEX		\$ 56.120.996	34%

Nota: La tabla anterior presenta la inversión inicial y la vida útil de los activos del restaurante.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Adicionalmente, cada año se repondrán los activos de operación de cocina y sala en un 50%, utilizando el IPC anual como indicador para corregir su valor.

Estados Financieros

Estado de resultados.

El estado de resultados proyectado muestra los ingresos, los costos y gastos de la operación anual, así como las utilidades que se obtendrán como resultado de la actividad productiva del restaurante. A continuación, se presenta la estructura del estado de resultados consolidado para los primeros 5 años de operación.

Tabla 14

Estado de resultados proyectado para los primeros 5 años de operación

Estado de resultados						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ -	\$ 561.817.079	\$ 595.738.190	\$ 631.707.373	\$ 669.848.285	\$ 710.292.049
Costo de ventas	\$ -	\$ 149.074.370	\$ 158.075.108	\$ 167.619.288	\$ 177.739.722	\$ 188.471.202
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 412.742.709	\$ 437.663.082	\$ 464.088.085	\$ 492.108.563	\$ 521.820.848
Capacitación	\$ -	\$ 6.910.350	\$ 7.134.936	\$ 7.366.822	\$ 7.606.244	\$ 7.853.447
Marketing	\$ -	\$ 4.606.900	\$ 4.756.624	\$ 4.911.215	\$ 5.070.829	\$ 5.235.631
Nomina	\$ -	\$ 146.150.688	\$ 150.900.585	\$ 155.804.854	\$ 160.868.512	\$ 166.096.739
Prestaciones Sociales	\$ -	\$ 31.890.084	\$ 32.926.512	\$ 33.996.623	\$ 35.101.514	\$ 36.242.313
Arriendo	\$ -	\$ 75.600.000	\$ 78.057.000	\$ 80.593.853	\$ 83.213.153	\$ 85.917.580
Servicios públicos	\$ -	\$ 39.289.520	\$ 40.566.429	\$ 41.884.838	\$ 43.246.096	\$ 44.651.594
Mantenimiento	\$ -	\$ 3.651.811	\$ 3.770.495	\$ 3.893.036	\$ 4.019.560	\$ 4.150.195
Honorarios	\$ -	\$ 9.600.000	\$ 9.912.000	\$ 10.234.140	\$ 10.566.750	\$ 10.910.169
Papelería	\$ -	\$ 2.120.400	\$ 2.189.313	\$ 2.260.466	\$ 2.333.931	\$ 2.409.784
Aseo	\$ -	\$ 6.005.664	\$ 6.200.848	\$ 6.402.376	\$ 6.610.453	\$ 6.825.293
Seguridad	\$ -	\$ 6.910.350	\$ 7.134.936	\$ 7.366.822	\$ 7.606.244	\$ 7.853.447
Ico	\$ -	\$ 44.945.366	\$ 47.659.055	\$ 50.536.590	\$ 53.587.863	\$ 56.823.364
Ica	\$ -	\$ 6.202.461	\$ 6.576.950	\$ 6.974.049	\$ 7.395.125	\$ 7.841.624
Depreciación	\$ -	\$ 10.536.322	\$ 10.536.322	\$ 10.536.322	\$ 10.536.322	\$ 10.536.322
Reposición Opex y Capex	\$ -	\$ -	\$ 5.038.300	\$ 5.202.045	\$ 5.371.111	\$ 5.545.672
Gastos totales	\$ -	\$ 394.419.916	\$ 413.360.306	\$ 427.964.050	\$ 443.133.704	\$ 458.893.172
Utilidad Operaciona	\$ -	\$ 18.322.793	\$ 24.302.776	\$ 36.124.035	\$ 48.974.859	\$ 62.927.675
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 18.322.793	\$ 24.302.776	\$ 36.124.035	\$ 48.974.859	\$ 62.927.675
Impuesto	\$ -	\$ 6.046.522	\$ 8.019.916	\$ 11.920.931	\$ 16.161.703	\$ 20.766.133
Utilidad Neta	\$ -	\$ 12.276.271	\$ 16.282.860	\$ 24.203.103	\$ 32.813.155	\$ 42.161.543

Nota: La tabla anterior presenta el estado de resultados de los primeros 5 años de operación del restaurante. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Según la tabla anterior, se observa que, a pesar de tratarse de un establecimiento nuevo en el mercado, que pretende lograr una ocupación del 75% de su capacidad instalada, desde el primer año de operación se espera obtener una utilidad neta. De acuerdo con esto, para el primer año la utilidad neta será del 2,19% con respecto al total de ingresos; para el año 2, del 2,73%; para el año 3, del 3,83%; para el 4 año, del 4,90%; y para el quinto año del 5,94%. Sin embargo, deben hacerse los esfuerzos necesarios para lograr la ocupación estimada, de lo contrario, es posible que se deba afrontar una pérdida al final de los primeros años.

Balance General.

El balance general del restaurante se realizó teniendo en cuenta algunas cifras del estado de resultados como, por ejemplo: los gastos financieros, las utilidades esperadas, la inversión inicial, los pasivos y activos adquiridos. A continuación, se presenta el balance general del restaurante Al Sur para los primeros 5 años de operación.

Tabla 15

Balance general para los primeros 5 años de operación

Balance General						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja / Bancos		\$ 46.094.721	\$ 75.932.344	\$ 115.681.073	\$ 164.446.674	\$ 222.995.437
Cuentas por cobrar		\$ 3.121.206	\$ 3.309.657	\$ 3.509.485	\$ 3.721.379	\$ 3.946.067
Inventarios		\$ 3.056.675	\$ 3.236.825	\$ 3.427.708	\$ 3.629.969	\$ 3.844.289
Activos Fijos	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712
Depreciación acumulada		-\$ 10.536.322	-\$ 21.072.644	-\$ 31.608.966	-\$ 42.145.288	-\$ 52.681.610
TOTAL ACTIVOS	\$ 163.000.712	\$ 204.736.992	\$ 224.406.894	\$ 254.010.012	\$ 292.653.446	\$ 341.104.895
Obligaciones financieras		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar		\$ 18.634.296	\$ 19.759.389	\$ 20.952.411	\$ 22.217.465	\$ 23.558.900
Ica		\$ 1.033.743	\$ 1.096.158	\$ 1.162.342	\$ 1.232.521	\$ 1.306.937
Ico		\$ 3.745.447	\$ 3.971.588	\$ 4.211.382	\$ 4.465.655	\$ 4.735.280
Tax		\$ 6.046.522	\$ 8.019.916	\$ 11.920.931	\$ 16.161.703	\$ 20.766.133
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ 29.460.009	\$ 32.847.051	\$ 38.247.066	\$ 44.077.345	\$ 50.367.251
Capital social	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712	\$ 163.000.712
Utilidad del ejercicio		\$ 12.276.271	\$ 16.282.860	\$ 24.203.103	\$ 32.813.155	\$ 42.161.543
Utilidad acumulada			\$ 12.276.271	\$ 28.559.131	\$ 52.762.234	\$ 85.575.389
TOTAL PATRIMONIO	\$ 163.000.712	\$ 175.276.983	\$ 191.559.843	\$ 215.762.946	\$ 248.576.101	\$ 290.737.644
CHECK	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: La tabla anterior presenta el balance general de los primeros 5 años de operación del restaurante Al Sur. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con base a los resultados presentados, al finalizar el quinto año de operación del restaurante, el total de activos se estimó en \$341.104.895 pesos, es decir, un 44% más en

comparación con el total de activos del primer año. En el caso de los pasivos del restaurante, al finalizar el quinto año de operación se evidencia un incremento del 144% con respecto a los pasivos totales del primer año de operación, es decir, \$20.907.242 pesos.

Así mismo, se identifica que, para el quinto año de operación, el apalancamiento total será de \$0,17 pesos, es decir que, por cada peso del patrimonio, se tienen deudas con terceros de \$0,17 pesos. Finalmente, el patrimonio del establecimiento aumentará con el pasar de los años, debido a que la idea es capitalizar los ingresos y hacer que el negocio crezca, por lo tanto, para el quinto año se espera un incremento del 37% con relación al total del patrimonio del primer año de operación, es decir, se incrementarán en \$115.460.661 pesos.

Flujo de Caja.

Con el objetivo de identificar la capacidad financiera del restaurante, se elaboró el flujo de caja libre, la información generada a partir de este es fundamental, puesto que muestra la capacidad para cubrir las deudas, los pagos obligatorios, la adquisición y reposición de activos (R. Ahumada, comunicación personal, 07 de mayo de 2019). A continuación, se presenta el flujo de caja del restaurante Al Sur.

Tabla 16

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
EBITDA		\$ 33.638.306	\$ 35.127.653	\$ 46.966.334	\$ 59.835.633	\$ 73.808.039
IMPUESTO			-\$ 6.046.522	-\$ 8.019.916	-\$ 11.920.931	-\$ 16.161.703
VARIACIÓN KTNO		\$ 12.456.415	\$ 756.492	\$ 802.310	\$ 850.900	\$ 902.427
FLUJO DE CAJA OPERACIÓN		\$ 46.094.721	\$ 29.837.623	\$ 39.748.729	\$ 48.765.601	\$ 58.548.763
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 163.000.712					
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	-\$ 163.000.712	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NETO	- 163.000.712	46.094.721	29.837.623	39.748.729	48.765.601	58.548.763
SALDO INICIAL DE CAJA	0	0	46.094.721	75.932.344	115.681.073	164.446.674
SALDO FINAL DE CAJA	- 163.000.712	46.094.721	75.932.344	115.681.073	164.446.674	222.995.437

Nota: La tabla anterior presenta el flujo de caja libre de los primeros 5 años del restaurante Al Sur.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Teniendo en cuenta la información anterior del flujo de caja, se identifica que en el año 0 se tiene un valor negativo debido a la inversión inicial de \$163.000.712 pesos. Sin embargo, si se logra obtener un desempeño como el que se tiene proyectado, el restaurante Al Sur tendrá desde su primer año de operación un flujo de caja positivo, es decir, la empresa generará unos ingresos mayores a los costos y gastos necesarios para una correcta gestión. Lo anterior hace posible que estos ingresos se puedan reinvertir en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Tasa Interna de Retorno (TIR).

Con base al flujo de caja libre, desde el año 0 hasta el quinto año de operación, se estimó una TIR del 10,70% para el restaurante Al Sur; esta tasa representa los rendimientos esperados en un futuro a causa de la operación y la inversión inicial del proyecto. Teniendo en cuenta lo anterior, en comparación con la Tasa Interna de Oportunidad (TIO) del mercado, que es del 4,5% por la apertura de un CDT, el restaurante ofrece una rentabilidad mayor. A continuación, se presenta la TIO, TIR y VPN del negocio.

Tabla 17

TIO, VPN Y TIR

TIO		4,5%
VPN	\$	31.139.414
TIR		10,70%

Nota: La tabla anterior presenta las cifras de la Tasa Interna de Oportunidad, el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno. Fuente: Elaboración propia, 2019.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se determinó que el proyecto de la apertura del restaurante Al Sur es viable, de hecho, genera más rendimientos en comparación con la tasa del mercado. En otras palabras, el restaurante Al Sur se considera una mejor oportunidad de inversión, sin embargo, como toda inversión sigue teniendo un porcentaje de riesgo o fracaso.

Ahora bien, el valor presente neto del proyecto es de \$31.139.414 pesos, que al ser mayor a cero (0) se considera aceptable y denota un proyecto de inversión viable. Esto significa que a los 5 años habrá recuperado el total de la inversión y tendrá rendimiento adicional de \$31.139.414 pesos.

Periodo de recuperación de la inversión o PayBack.

Aunque ya se identificó que sí existe una viabilidad en la ejecución del proyecto, mediante el *PayBack* se puede determinar en qué momento se estará recuperando la inversión inicial. A continuación, se presenta el *PayBack* del restaurante Al Sur.

Tabla 18

	-\$163.000.712	-\$116.905.991	-\$87.068.368	-\$47.319.639	\$1.445.962	\$59.994.725
--	----------------	----------------	---------------	---------------	-------------	--------------

PayBack	4,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,0
----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Periodo de recuperación o PayBack

Nota: La tabla anterior presenta el periodo de recuperación de la inversión del restaurante Al Sur.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Si bien durante los 3 primeros años de operación la recuperación de la inversión será nula, para el cuarto año se espera recuperar la inversión inicial y generar un beneficio económico.

Conclusiones

Como resultado de todo lo visto anteriormente, se concluyó que, al finalizar el desarrollo del plan de negocios del restaurante Al Sur, se cumplió con el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto; entre los cuales se encontraba el desarrollo de una propuesta llamativa y de valor, inspirada en la gastronomía huilense. Además, se identificaron las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del restaurante, así como los deseos y expectativas del público objetivo.

Se considera importante aclarar que, el restaurante Al Sur es un esfuerzo por revitalizar, fortalecer y mantener vivas las costumbres y tradiciones gastronómicas del departamento del Huila. Aunque el aporte no sea del 100%, esta propuesta ayuda a mantener vigente la riqueza y tradición gastronómica de la región.

Por otro lado, se logró identificar que el sector gastronómico en Colombia, especialmente en Bogotá, está creciendo constantemente, y que su importancia en otros sectores como el del

turismo y el comercio es cada vez mayor. Sin embargo, al ser un sector competitivo, se requiere de un alto nivel de compromiso y esfuerzo en la búsqueda de la innovación y la excelencia, con el fin de captar la atención del público objetivo.

Adicionalmente, en el análisis de mercado se identificó que la mayoría de personas del grupo poblacional encuestado está interesado en un restaurante gourmet de comida tradicional huilense, que brinde una propuesta gastronómica creativa, saludable y amigable con el medio ambiente. Esta población se compone, principalmente, de huilenses residentes en Bogotá, amantes de la comida tradicional y gourmet, así como turistas interesados en la gastronomía colombiana. Por ende, el restaurante debe ser atractivo para este público en particular, y emplear elementos característicos de la región, pero con un enfoque cómodo, acogedor y educativo; además, debe contar con personal capacitado, conocedor de la cultura huilense.

Cabe resaltar que, existen factores indispensables para la puesta en marcha del establecimiento gastronómico, como lo es una estrategia de comunicación efectiva que permita captar al público objetivo, así como el desarrollo y diseño de un espacio acogedor y ergonómico, con buena iluminación, y un portafolio de productos acorde al concepto del restaurante. Además, es necesario un estricto nivel de control y evaluación en cada una de las etapas de los procesos de producción y servucción.

Finalmente, se identificó que el proyecto del restaurante gourmet es viable en términos financieros, esto debido a que la TIR es del 10,7%, un 6,2% por encima de la Tasa Interna de Oportunidad. En otras palabras, el restaurante Al Sur ofrece una rentabilidad más alta y, por lo tanto, se considera una mejor oportunidad para invertir el dinero y recibir mayores utilidades.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2004). Recorriendo Chapinero, diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá D.C. Obtenido de <http://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/documentos/Recorriendo%20CHAPINERO.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). Bogotá - región se consolida como el mayor centro de negocios del país. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/desarrollo-economico/bogota-mayor-centro-de-negocios-del-pais>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). Bogotá y sus localidades. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/bogodatos/bogota-y-sus-localidades>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2019). Ubicación de la ciudad. Obtenido de <http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>
- Alzate, J. (2002). *Administración de costos de cocina*. Bogotá, Colombia.
- Alzate, J. (2011). *Guía Profesional de Cocina*. Bogotá, Colombia.
- Andes. (s.f.). Capacidad Instalada: Concepto, medición y determinantes. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=21586>
- Anfitriones del Turismo. (2009). Buenas Prácticas para la atención al cliente en restaurantes. Obtenido de http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf

Arnoletto, E. J. (2007). Administración de la producción como ventaja competitiva. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/15.htm>

Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica. (2013). Operación de restaurantes en Colombia. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2014/07/28221803/Operaci%C3%B3n-Restaurantes-Final-Marzo.pdf?w=auto>

Avanlucé. (2018). Iluminación de restaurantes modernos. 6 ideas para atraer clientes creando ambientes. Obtenido de <https://www.avanlucé.com/iluminacion-de-restaurantes-atraer-clientes-creando-ambientes/>

Barbacid, J. (2012). Gastronomía y Turismo. Nuevas tendencias del mundo. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=160332da-3e55-4b42-bbec-7016b081986a>

Benavides, J., Manrique, L., & Peláez, P. (2015). Diseño de un modelo de abastecimiento de insumos para la gestión de compras de la empresa Salsas Aderezos S.A. Obtenido de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2180/TG_ELE_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bolsa Mercantil de Colombia [BMC]. (2018). Análisis sector de servicios de alimentación. Obtenido de <https://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404%20Análisis%20sector%20servicio%20de%20alimentaci%C3%B3n.pdf>

Cabrera, S. (2013). La fidelización del cliente en negocios de restauración. Obtenido de

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-

[35232013000300014&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300014&lng=en&tlng=en)

Cámara de Comercio de Bogotá [CCB]. (2019). Constitución de una sociedad por acciones

simplicadas SAS. Obtenido de [https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-](https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio)

[empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-](https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio)

[establecimiento-de-comercio](https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Conozca los requisitos para abrir un nuevo negocio de

productos alimenticios. Obtenido de [https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios)

[Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios)

[negocio-de-productos-alimenticios](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril-2016/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). ¿ Qué es la iniciativa de clúster de gastronomía en

Bogotá? Obtenido de [https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Sobre-el-](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Sobre-el-Cluster/Quienes-somos)

[Cluster/Quienes-somos](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Sobre-el-Cluster/Quienes-somos)

Caracol Radio. (2016). El 44% de los bogotanos viaja de vacaciones al menos una vez al año.

Recuperado de

https://caracol.com.co/emisora/2016/12/09/bogota/1481306903_892087.html

Carreño, A. (2012). *Mesa y Cocina en el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Planeta.

Central de Información Empresarial de Colombia. (2019). Registro Mercantil. Obtenido de

<https://www.rues.org.co/RM>

Colciencias. (2019). Innovación Empresarial. Obtenido de

<https://www.colciencias.gov.co/innovacion/empresarial>

Compensar. (2019). Empresa Persona Jurídica. Obtenido de

<https://corporativo.compensar.com/afiliaciones/quiero-afiliarme/caja-de-compensacion/afiliacion-persona-juridica>

Cooper, B., Floody, B., & Mcneil, G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Corabastos. (2020). Boletín Diario de Precios. Recuperado de

<https://www.corabastos.com.co/sitio/historicoApp2/reportes/BoletinDescarga.php>

Correa, J. (2010). El método dofa, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Obtenido de <https://docplayer.es/16533539-El-metodo-dofa-un-metodo-muy-utilizado-para-diagnostico-de-vulnerabilidad-y-planeacion-estrategica.html>

Dahpne, K. A. (2017). Las 10 tendencias globales de consumo para 2017. Obtenido de

<https://go.euromonitor.com/white-paper-2017-top-10-global-consumer-trends-SP.html#download-link>

Departamento Administrativo Nacional Estadística [DANE]. (2019). Estimación y proyección de población 1985 - 2020. Obtenido de

<https://geoportal.dane.gov.co/laboratorio/estimaciones/indicador1.html>

Departamento Administrativo Nacional Estadística [DANE]. (2019). Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal total por área 1985-2020. Obtenido de

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

Departamento Administrativo Nacional Estadística [DANE]. (2019). Índice de precios al consumidor IPC. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Departamento Administrativo Nacional Estadística [DANE]. (2019). Producto Interno Bruto PIB. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/138-espanol/733-pib>

Departamento Administrativo Nacional Estadística . (2012). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

Departamento Administrativo Nacional Estadística . (2016). Encuesta Anual de Servicios. Obtenido de http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/568/get_microdata

Departamento Administrativo Nacional Estadística. (2017). Producto Interno Bruto Trimestral por ramas de actividad económica. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/producto-interno-bruto-pib#base-2005>

Departamento Administrativo Nacional Estadística. (2018). Boletín Técnico PIB producción y gasto III trimestre . Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim18_produccion_y_gasto.pdf

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2019). Certificados de Origen. Obtenido de

<https://www.dian.gov.co/aduanas/aspectecmercancias/Documents/Pasos%20Certificados%20de%20Origen.pdf>

Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador, la práctica y los principios*. Buenos Aire, Argentina: Editorial Sudamericana.

Durón, C. (2003). *El restaurante como empresa*. México: Trillas Sa.

Emerging markets research, data and news [EMIS]. (2017). Servicios de preparación de alimentos y bebidas, principales indicadores. Obtenido de <https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3491/php/benchmark/sector/indicators?indu=722&pc=CO>

Ferreira, D. (2015). El modelo canvas en la formulación de proyectos. Obtenido de <http://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/download/1252/1439>

Fondo de Promoción Turística [FONTUR]. (Noviembre de 2009). Evaluación de la Gastronomía Colombiana como factor potencial de turismo. Obtenido de https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/EVALUACION_DE_LA_GASTRONOMIA_COLOMBIANA_PARTE_2.PDF

Fondo Nacional de Turismo [FONTUR]. (Agosto de 2017). Estudio sobre la gastronomía colombiana a nivel nacional y internacional y evaluar la gastronomía regional de La Guajira como producto para potenciar el turismo. Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=69792cba-44a7-4fb6-8f7b-ef8f3dc21f86>

García, P. M. (2018). Pedidos y Comandas: Organización del servicio entre comedor y cocina.

Obtenido de <https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/pedidos-y-comandas-organizacion-del-servicio-entre-comedor-y-cocina/>

Gobernación del Huila. (2017). Actividad Económica del Departamento. Obtenido de

<https://www.huila.gov.co/publicaciones/5148/actividad-economica-del-departamento-17736/>

Gobernación del Huila. (2017). Historia del Huila. Obtenido de

<https://www.huila.gov.co/publicaciones/145/historia--del-huila>

Gobernación del Huila. (2017). Identificación del departamento. Obtenido de

<https://www.huila.gov.co/publicaciones/144/identificacion-del-departamento/>

Gobernación del Huila. (2017). Relieve y Clima. Obtenido de

<https://www.huila.gov.co/publicaciones/5180/relieve-y-clima/>

Gobernación del Huila. (2017). Territorios. Obtenido de

<https://www.huila.gov.co/publicaciones/150/territorios/>

González, J. A., Ceballos, G. M., & Méndez, E. (2010). Obesidad: más que un problema de peso.

Obtenido de <https://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol23num2/articulos/obesidad/>

- Gutiérrez, C. (2012). Historia de la Gastronomía. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Historia_de_la_gastronomia.pdf
- Horwath, C. (2016). Restaurantes, alimentos y bebidas. Obtenido de http://www.horwathcolombia.com/restaurantes_alimentos_y_bebidas.pdf
- Imbaquingo, D. (Septiembre de 2016). Tamaño y Localización. Obtenido de <https://es.slideshare.net/DiegoImbaquingo2/5-tamao-y-localizacin>
- Instytut INTL. (2019). Almacenamiento. Obtenido de <https://instytutintl.com/es/our-offer/warehousing>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- La República. (2020). Los mejores restaurantes con oferta gourmet para celebrar el día de las madres. (2020). Recuperado de <https://www.larepublica.co/ocio/los-mejores-restaurantes-con-oferta-gourmet-para-celebrar-el-dia-de-las-madres-3002648>
- Leyva, D. A., & Vásquez, A. (2015). Pérdida de las raíces culinarias por la transformación en la cultura alimentaria. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342015000400016
- Lineas y Diseños. (s.f). Restaurantes - 6 aspectos claves para su decoración. Obtenido de <https://www.lineasydisenos.com.co/mobiliario-para-restaurantes>
- Llorente, J. (2016). Despliegue de la función calidad QFD. Obtenido de <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/QFD.pdf>

- Maciel, C., Morán, N., Aguilar, P., & Sánchez, G. (2015). El área de distribución de las especies: revisión del concepto. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662015000200001
- Martinez, M., & Lorenzo, C. (s.f.). El ambiente del punto de venta y su influencia sobre el comportamiento del compra del consumidor. Obtenido de <http://www.oocities.org/turismehelp/merchandising.pdf>
- Matriz Boston Consulting Group [BCG]. (2019). Matriz BCG - Herramienta estratégica esencial en la empresa. Obtenido de <http://www.matrizbcg.com>
- Mediano, J. (s.f.). Tema 10. Muestreo, intervalos de confianza. Obtenido de <https://static1.squarespace.com/static/526e85b4e4b09c47421bd159/t/587b410a1e5b6cf13b835014/1484472589277/MCST10ESMUES.pdf>
- Mejía, J. (2018). Psicología del color en marketing. Use los colores para negocios, atraer clientes y aumentar las ventas. Obtenido de <https://www.juancmejia.com/comercio-electronico/psicologia-del-color-utilice-los-colores-para-aumentar-sus-ventas-online-y-offline>
- Melendez, J., & Cañez, G. (2009). La cocina tradicional regional como un elemento de identidad y desarrollo local: el caso de San Pedro El Saucito, Sonora, México. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572009000300008
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT]. (2015). Calidad - Proceso decisivo para la competitividad del turismo colombiano. Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=7174959f-8689-467b-a60c-1cf073f2aa4a>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo [MINCIT]. (2020). Códex Alimentarius. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/regulacion/codex-alimentarius>

Ministerio de Salud. (2002). *Decreto 60 de 2002*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%200060%20DE%202002.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). *Decreto 3075 de 1997*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). Aseguramiento en Riesgos Laborales. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/RL/Aseguramiento%20en%20riesgos%20laborales.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2019). Cotización a la seguridad social - aportes. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/formalizacion-laboral/cotizacion-a-la-seguridad-social-aportes>

Montoya, O. (2004). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar?cluster=8924395820582392037&hl=es&as_sdt=0,5&sciodt=0,5

Ortíz, L., & Pocquet, V. (2017). *Plan de negocios de un restaurante orgánico en Villa de Leyva*.

Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/763/1/BAA-spa-2017-Plan_de_negocios_de_un_restaurante_organico_en_Villa_de_Leyva.pdf

Pérez, J., & Gardey, A. (2009). Definición de gourmet. Obtenido de

<https://definicion.de/gourmet/>

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México: C E C S A.

Procolombia. (2019). Bogotá. Obtenido de <http://www.colombia.travel/es/a-donde-ir/andina/bogota>

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

Reina, M. (21 de enero de 2014). Leonor Espinosa: Una historia detrás de las ollas. *Revista Diners*. Obtenido de https://revistadiners.com.co/gastronomia/12425_leonor-espinosa-una-historia-detras-de-las-ollas/

Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante [RUA]. (s.f.). Tema 7 Procesos productivos en restauración. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12047/1/TEMA7-RESTAURACION.pdf>

Revista La Barra. (2016). *Top 100 restaurantes*. Obtenido de <https://revistalabarra.com/top100/restaurantes/>

Riquelme, M. (2015). Las cinco fuerzas de Porter. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com>

Salaverría, M. (2019). Perfil de competencias del puesto de trabajo. Obtenido de

http://sugestion.quined.es/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29&app=exportacion&idregistro=75&var_funcion=muestraFichaPDF&var_espacio=exportacion

Salud Total EPS. (2019). ¿ Cómo afiliar a mis empleados?. Obtenido de

<http://www.saludtotal.com.co/empleadores/Paginas/Como%20afiliar%20a%20mis%20empleados.aspx>

Sánchez, I. (2017). *Sociedades Mercantiles en Colombia. Breve historia, desarrollo y tendencias actuales*. Obtenido de

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15051/1/SOCIEDADES%20MERCANTILES%20EN%20COLOMBIA.pdf>

Savelli, M., & Quiñones, V. (2015). *El diagrama o blueprint del servicio: Herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles*. Obtenido de

<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2041>

Secretaría de Cultura y Turismo Huila. (2018). Gastronomía Huilense. Obtenido de

<http://turismo.huila.gov.co/storage/app/uploads/public/5c2/622/e84/5c2622e84427f914384613.pdf>

Secretaría de Industria y Comercio. (2019). Productos con denominación de origen. Obtenido de

<http://www.sic.gov.co/productos-con-denominacion-de-origen>

Secretaría Distrital de Planeación. (2010). Bogotá, ciudad de estadísticas. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/dice101-cartillavihopeestrato-2010.pdf>

Sheel, A. (1986). *Control de alimentos y bebidas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Sistema Nacional de Información Cultural [SINIC]. (s.f.). Colombia cultural, artesanías del Huila. Obtenido de

<http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=41&COLTEM=217>

Supersociedades. (2015). Sirem, estados financieros a 31 de diciembre de 2015. Obtenido de https://supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Paginas/sirem.aspx

Supersociedades. (2019). Sirem. Estados Financieros y gastos de interés. Obtenido de https://supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Paginas/sirem.aspx

Sura. (2019). Generalidades del Sistema de Seguridad Social y Sistema de Riesgos Laborales. Obtenido de https://www.arlsura.com/afiliacion/inscripciones3/contenido_capacitacion.php

Toapanta, L. (2017). Plan de mejora de los procesos operativos de cocina dentro del establecimiento Fritadas Especiales. Obtenido de <https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk00ffpmfhpZfQ4uRBmTY7gJy8dzRnQ%3A1586713091558&source=hp&ei=A1KTXqWvH--mngfWjqOABA&q=Plan+de+mejora+de+los+procesos+operativos+de+cocina+dentro+d+el+establecimiento+fritadas+especiales&oq=Plan+de+mejora+de+los+proces>

Universidad Manuela Beltrán [UMB]. (s.f.). Módulo 2 Servicio al cliente. Obtenido de

http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf

Valcárcel, D., & Venegas, A. (Junio de 2015). *La comida típica dentro de la internacionalización*

de la oferta gastronómica en Bogotá. Obtenido de Turismo y Sociedad:

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/4439>

Valdivia, C. (s.f.). *La Interpretación*. Obtenido de

<http://revistas.um.es/analesff/article/viewFile/17761/17131>

Velásques, M. (2018). ¿Por qué Perú y México son potencias gastronómicas en América Latina?

Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2018/11/12/por-que-peru-y-mexico-son-potencias-gastronomicas-en-america-latina/>

Werther, W., & Keith, D. (1990). *Administración de personal y recursos humanos*. México D.F:

McGraw - Hill.

Anexos

Anexo 1: Modelo Canvas



Fuente: Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/plan-de-negocio-con-el-modelo-canvas.html>

Anexo 2: Principales empresas del sector de restauración.

RAZÓN SOCIAL	DEPARTAMENTO	CIU	INGRESOS OPERACIONALES	%
I. R. C. C. LIMIAIDA INDUSTRIA DE RESTAURANTES CASUALES LTDA	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 314.085.840	12%
CREPES & WAFFLES S.A	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 268.822.625	10%
FRISBY S.A	RISARALDA	5611	\$ 265.186.454	10%
COMPAÑÍA COMERCIAL E INDUSTRIAL LA SABANA AVESCO S.A.S	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 164.168.065	6%
INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA S.A	CUNDINAMARCA	5611	\$ 126.768.345	5%
GRUPO CBC S.A	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 89.669.473	3%
INVERSIONES VESUBIO COLOMBIA S.A.S EN LIQUIDACIÓN	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 75.609.087	3%
LAO KAO S.A	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 67.471.265	3%
L&C S.A.S	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 57.251.771	2%
COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A	ANTIOQUIA	5611	\$ 54.990.134	2%
DLK S.A.S	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 52.388.611	2%
INVERSIONES INT COLOMBIA S.A.S	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 51.990.151	2%
BOGOTÁ BEER COMPANY S.A.S	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 45.081.934	2%
TAKAMI S.A	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 42.825.800	2%
INVERJENOS S.A.S	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 39.472.374	1%
LA RECETA Y CIA S.A.S	ANTIOQUIA	5611	\$ 38.576.601	1%
DÍAZ Y RESTREPO S.A.S	VALLE	5611	\$ 38.057.303	1%
DON JEDIONDO SOPITAS Y PARRILLA S.A.S	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 36.254.996	1%
MAQUITE S.A	VALLE	5611	\$ 34.717.054	1%
INVERLEOKA S.A	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 31.265.120	1%
OPERADORA DE FRANQUICIAS DE COLOMBIA S.A.S	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 28.114.270	1%
AVINCO S.A.S	ANTIOQUIA	5611	\$ 26.033.216	1%
CHAMORRO PORTILLA S.A.S	NARIÑO	5611	\$ 26.023.947	1%
KATA S.A.S	BOGOTÁ D.C	5611	\$ 23.912.688	1%

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en SuperSociedades, 2015.

Anexo 3: Distribución de empresas por departamento bajo el código CIU 5611.

DEPARTAMENTO	Total	%
ANTIOQUIA	10	7,2%
ATLANTICO	5	4%
BOGOTA D.C.	90	65%
BOLIVAR	8	6%
CORDOBA	2	1%
CUNDINAMARCA	3	2%
HUILA	1	1%
NARINO	1	1%
NORTE DE SANTANDER	1	1%
RISARALDA	3	2%
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	3	2%
SANTANDER	5	4%
VALLE	7	5%
Total Empresas	139	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en SuperSociedades, 2015.

Anexo 4: Estado condensado por volumen de venta de una muestra de 56 restaurantes en la ciudad de Bogotá

Conceptos	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	
Ingresos Netos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total Costo de Venta	41,18%	40,01%	38,88%	36,48%	38,94%
Utilidad Bruta	58,82%	59,99%	61,12%	63,52%	61,06%
Total Nómina	21,09%	20,72%	17,36%	15,52%	18,52%
Total Gastos de Operación	17,41%	14,45%	12,49%	11,08%	13,30%
Utilidad Operacional	20,31%	24,81%	31,26%	36,92%	29,23%
Total Cargos Fijos	13,77%	14,27%	17,61%	18,14%	16,14%
Utilidad Antes de Impuesto	6,55%	10,55%	13,66%	18,78%	13,09%

Fuente: Recuperado de Acodres - Operación de restaurantes en Colombia, 2013

Anexo 5: Estado de resultados de los restaurantes en Bogotá según su tamaño (por número de sillas).

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%
Utilidad Antes de Impuesto	10,89%	10,94%	12,15%	18,06%	13,09%

Fuente: Recuperado de Acodres - Operación de restaurantes en Colombia, 2013.

Anexo 6: Costo de venta de los alimentos y bebidas de los restaurantes según su volumen de ventas.

Costo de Venta	Ventas Mensuales (en millones)				Total
	Menos de 50	Entre 50 y 99,9	Entre 100 y 149,9	Más de 150	
Alimentos	42,89%	41,77%	40,82%	38,56%	40,85%
Bebidas	31,29%	31,85%	30,91%	28,54%	30,69%
Licores y Vinos	30,64%	34,57%	35,54%	29,78%	33,42%
Cerveza	38,69%	38,58%	38,29%	39,69%	38,75%
Gaseosa	33,41%	33,83%	34,79%	32,07%	33,71%
Jugos	16,36%	19,43%	16,27%	16,48%	17,40%
Café/Té	17,26%	17,08%	16,92%	15,91%	16,80%
Otros		34,99%	31,34%	23,50%	29,33%
Total Ventas	41,18%	40,01%	38,88%	36,48%	38,94%

Fuente: Recuperado de Acodres - Operación de restaurante en Colombia, 2013.









Anexo 7: Indicadores sectoriales de la industria de alimentos y bebidas



INDICADORES SECTORIALES			
Liquidez		Eficiencia	
Ratio Corriente	1,07	Rotación de Cobro	28,66
Prueba Acida	0,96	Rotación de Inventario	18,80
Capital de Trabajo	140.798,96	Rotación de Proveedores	74,84
		Ciclo Operativo	47,47
<p>Con respecto a los indicadores de liquidez de las empresas del sector de alimentos y bebidas, la razón corriente es de 1,07. Este indicador indica la capacidad que tienen las empresas para cumplir con sus obligaciones financieras, en este caso, para las empresas de esta industria en promedio por cada peso que deben cuentan con 1,07 pesos para cubrir estas obligaciones. Por lo tanto, es posible inferir que estas empresas no cuentan con mucha solvencia y capacidad financiera para cubrir sus obligaciones y por lo tanto se requiere un alto grado de vigilancia y control sobre las finanzas de los establecimientos con el fin de evitar problemas futuros al momento de pagar sus deudas.</p> <p>Adicionalmente, estas empresas cuentan con una prueba ácida de 0,96 lo cual significa que por cada peso que deben las empresas se disponen 96 centavos para cubrirlo. Lo anterior muestra que en promedio las empresas de alimentos y bebidas no tienen la capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones, sin antes vender sus inventarios existentes. Por otro lado, el capital de trabajo promedio de las empresas del sector es de 140.789,96 millones de pesos, por lo tanto se prevé que las empresas cuentan con el dinero suficiente para poder operar y en algunos casos se cuenta con el efectivo para realizar inversiones que permitan mantener o incrementar el capital de trabajo.</p>		<p>Con respecto a los indicadores de la operación, la rotación de cuentas por cobrar promedio de las empresas de alimentos y bebidas es de 28.66 días, de tal manera, las empresas en promedio se demoran aproximadamente 29 días en recaudar el dinero de sus deudores. Por otro lado, la rotación promedio de cuentas por pagar es de 74,84 días; lo anterior puede ser un indicador de que en promedio este tipo de empresas se encuentran en ventaja financiera pues el tiempo en que se debe pagar a los proveedores es mucho mayor al tiempo en que se recauda el dinero pendiente por cobrar.</p> <p>La rotación de los inventarios promedio de las empresas de alimentos y bebidas es de 18,80 días. Lo cual nos muestra que aunque puede que se manejen grandes inventarios, deben ser de carácter perecedero o no tener un ciclo de vida largo. Por último, el ciclo de las empresas es de 47,47 días, lo cual se puede considerar largo puesto que es el tiempo en el que las empresas cumplen con el proceso de producción y venta de un producto o servicio.</p>	
Endeudamiento		Rentabilidad	
Endeudamiento	0,60	EBITDA	548.482,26
Apalancamiento	1,53	Utilidad Neta / Ventas	0,01
Pasivo Total / Ventas	0,37	Rentabilidad de Activos	0,02
Pasivo Corriente / Pasivo Total	0,63	Utilidad Neta / Patrimonio	0,04
		Utilidad Operacional / Ventas	0,04
<p>A continuación se tratan ciertos indicadores de endeudamiento, que sirven para medir el nivel y la forma en la que los accionistas participan en el financiamiento de las empresas. En primer lugar el indicador de endeudamiento promedio del sector es del 60%, esto nos muestra que la participación promedio de los accionistas está por encima del 50% y por lo tanto los acreedores son dueños de más de la mitad de los activos totales de las empresas del sector. En segundo lugar se hablará del indicador de apalancamiento el cual hace referencia al nivel comprometimiento del patrimonio de los socios de la empresa con todos los acreedores, en promedio para el sector es de 1,53, lo cual significa que por cada peso del capital, debe 1.5 pesos a sus acreedores.</p> <p>También se observa que en promedio el total de los pasivos de las empresas de alimentos y bebidas abarcan aproximadamente el 37% del total de las ventas promedio del sector en un periodo determinado. Por otro lado, los pasivos inferiores a un año equivalen en promedio al 63% del total de los pasivos en promedio de las empresas del sector.</p>		<p>Para finalizar se hablara de los indicadores sectoriales de rentabilidad, los cuales hacen referencia a la capacidad que tiene alguna organización para generar tanto ingresos como utilidades. El índice de renta neta promedio de las empresas del sector es del 1% lo cual nos muestra una situación de riesgo pues puede indicarnos que estas empresas deben cubrir altos costos y gastos operacionales, o se enfrentan a una situación en la que es difícil lograr las ventas suficientes para por lo menos alcanzar su punto de equilibrio, entre otras posibilidades.</p> <p>En segundo lugar se hablará de la rentabilidad del patrimonio la cual hace referencia al rendimiento obtenido por los socios en relación al tamaño de su inversión dentro del patrimonio. Es decir que durante el periodo de evaluación, el patrimonio genero una rentabilidad del 4%.</p>	
Nota: Recuperado de Emerging markets research, data and news [Emis], 2017.			

Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en Emerging Markets Research, Data and News [EMIS], 2017.

Anexo 8: Gastronomía de las diferentes regiones huilenses.






Región	Nombre	Imagen	Descripción
Neiva	Arepa Oreja de Perro		Delgada y endeble, elaborada con maíz trillado remojado por 3 días en un lugar seco. Se escurre, se tritura en un molino hasta darle una textura fina. Posteriormente se cocina en poca agua a fuego medio hasta lograr una textura tipo engrudo. Se enfría, se arman círculos muy delgados y se asan sin dorarlas o darles una textura
	Asado Huilense		huilense, pues es común en épocas de fiestas como San Juan o San Pedro. Es carne de cerdo marinada con cerveza, cebolla, ajo, guayabita, clavos, poleo, sal, naranja agria, entre otros elementos. Usualmente se acompaña con arepa orejadeporro, insulso dulce y
	Lechona Huilense		Se cree que esta preparación viene de los asados de lechón elaborados por los curas Jesuitas en la región llamada "Tolima grande". Este tipo de lechona se caracteriza por la cantidad de arroz y carne pulposa que contiene, además lleva pocas alverjas. Se prepara con un lechón menor a 1 año, mantecada de cerdo, cebollas, arveja, ajo, pimienta, comino, color, entre otros elementos. Se cocina generalmente en hornos de barro hasta que el cuero del lechón esté crocante, tostado y dorado. Se acompaña con insulso y arepa orejadeporro.
	Tamal Huilense		Aunque el tamal es característica de varias regiones del país, normalmente el tamal huilense no lleva masa. Es un plato importante de la cultura huilense, se acompaña con arepa de maíz sin sal, chocolate, quesillo y biscochos de achira. Se elabora con res, cerdo y tocina, gallina, huevo, arroz, arvejas verdes, cebollas, ajo, tomate maduro, zanahoria, comino, y otras hierbas aromáticas. Se envuelve en hojas de plátano o bijao.
	Biscochuelo		Es un pan muy suave, poco compacto y arenoso. Se prepara con yemas de huevo, batiéndolas hasta lograr un punto de espuma espesa y consistente. Posteriormente, se le agrega harina de achira, dulce y alguna esencia. Es un amasijo típico de la región huilense.
	Mistela		Es un licor elaborado a partir de yerbas aromáticas y alcohol, es utilizado comúnmente para conmemorar la llegada de las fiestas como San Juan o San Pedro.
Garzón	Viudo de pescado		Es una preparación tradicional de la gastronomía huilense y consiste en elaborar un cocido utilizando los pescados propios de la región como el bocachico, el capaz o el pataló. Se prepara con plátano verde, yuca, arracaha, ahuyama, papa y mazorca de maíz y se sasona con cebollas, tomate, ajo, cilantro cimarrón. Se sirve normalmente con arroz blanco, aguacate y hogo.
	Arroz Tapado		Arroz típico de la región de Garzón, es deicado y elaborado con arroz blanco y ajo. Generalmente se sirve con pollo desmechado y champiñones bañados en salsa bechamel. Al finalizar, se le ponen papas cabello de ángel.

	Sancocho de Gallina		Es una preparación tradicional de la cocina huilense. Se prepara un cocido con productos de campo dentro de los cuales no puede faltar la gallina de campo, el plátano verde, la yuca y puede contener ahuyama, papa, mazorca y arracacha. Se sirve con arroz blanco, aguacate y hogo.
San Agustín	Arepa choclo		Elaborado a base de maíz tierno o dulce, el cual se muele y se mezcla con queso fresco y agua caliente. Se forma una masa suave y líquida, y posteriormente se asa sobre una piedra volcánica sobre un fogón.
	Cuy a la braza		Es una receta tradicional en donde luego de ser sacrificado, eviscerado pelado con agua caliente, se le pone sal al cuy y se asa a la braza, girandolo constantemente sobre una vara. Sus vísceras se acompañan con maíz pira o arroz. El cuy se sirve con papa y yuca.
Altamira	Biscocho de Achira		Este producto tiene Denominación de Origen. Es un amasijo tradicional del departamento del Huila. Su ingrediente principal es la harina de achira, cuajada fresca, mantequilla, yemas de huevo y sal. Para elaborarla, se mezclan los ingredientes hasta adquirir una masa homogénea. Estos se colocan en latas y se cuecen a 400°C.
	Noche buena		Es un dulce tradicional del Huila y se compone con varios dulces diferentes. Se compone de limón desamargado, brevas, papaya melada con panela y hojas de naranjo. Se acompaña con cuajada y amojábanas o biscochos mojadas.
Villavieja	Dulce de cactus		La base de su preparación es el cactus Nopal, recolectado en zonas áridas y desérticas del departamento. Para elaborarlo se lava, se pela, se pica en cuadros, se exprimen y se cocinan para elaborar dulces tradicionales. Es posible que se les agregen saborizantes naturales de frutas producidas en la región como el mango, la sandía o la cholupa.
	Estofado de chivo		Es una preparación propia de los municipios del norte del departamento Huilense. Se elabora carne de chivo guisada, para la cual se adoba la carne con anterioridad, utilizando cebollas, ajos, cerveza y comino. Se pone a hervir en poca agua y sal suficiente, a fuego medio para ablandar la carne. El caldo resultante se utiliza para cocer las vísceras y el menudo.
Pitalito	Fiambre		Producto gastronómico tradicional de las zonas rurales del departamento del Huila. Se elabora con arroz, papa, yuca, carne de cerdo y pollo, aunque dependiendo del lugar, le incorporan otros elementos como chorizo, huevo o cualquier otro producto disponible; envuelto en hojas de plátano o biao atado con fibra de plátano o fique.

Yaguará	Quesillo		Es un producto tradicional y representativo de este municipio huilense. Es elaborado a partir de la leche, la cual por medio del proceso de cuajo, se coloca en pailas calientes para producir un queso chicludo, de textura suave. Se envuelve normalmente en hojas de plátano. Aún se produce de forma artesanal en la región.
	Tilapia frita		Es una preparación tradicional del municipio de Yaguará. La tilapia se sazona con sal y pimienta, cebolla verde y el jugo de limón, se cubre el pescado con harina y se fritan en abundante aceite. Se sirve con patacones, arroz y ensalada de tomate.

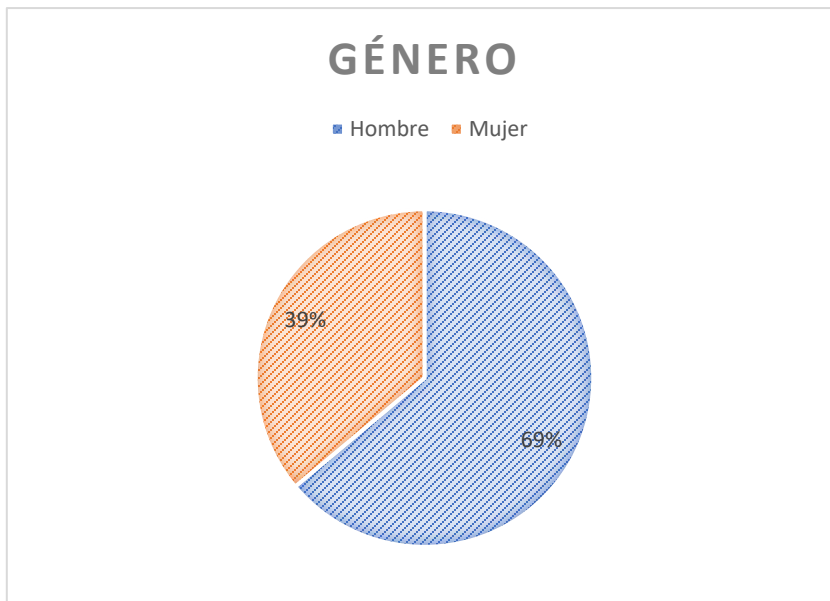
Fuente: Elaboración propia, 2019. Basado en Secretaría de Cultura y Turismo del Huila, 2018.

Anexo 9: Restaurantes de comida tradicional colombiana en Bogotá

RESTAURANTES DE COMIDA TÍPICA COLOMBIANA EN BOGOTÁ						
Doña Elvira	Sede Galerías: Calle 50 #20-26 Sede Centro: Carrera 6 #29-08		Fundado en 1934, es un restaurante que sirve auténtica comida Bogotana. Se consideran un restaurante de comida criolla. Ganadores de premios como el mejor restaurante tradicional y segundo mejor restaurante de comida tradicional colombiana. Su ambiente es moderno con un toque tradicional, prestan un servicio amigable y respetuoso. Comida abundante. Cuenta con reconocimiento, una marca y trayectoria en el mercado	Ofrecen un servicio a la carta, especialidades del día, postres, cafés y bebidas. Algunas preparaciones son empanadas, sobrebarriga, guiso de cola, mote, cocido boyacense.	Sede Galerías: Miércoles a Domingo, Días Festivos: 12:00 a 16:00 Sede Sede Centro: Lunes a Sábado 12:00 a 16:00.	Precio promedio plato entre 25000 y 35000 COP
Leo, Cocina y Cava	Calle 36 #18-23 Centro Internacional		Este es un restaurante tipo gourmet con una oferta gastronómica tipo menú degustación el cual se inspira en productos, recetas y tradiciones gastronómicas colombianas. Tiene su fundación para la investigación y el rescate de las tradiciones gastronómicas de diferentes regiones del país como el caribe y el pacífico. Está entre los 10 mejores restaurantes de Suramérica.	Se ofrece servicio de almuerzo y cena, Además de un menú degustación con maridaje. Algunos productos son la langostilla, el "taco" de pato, los frijoles de chicharrón de cuiguiro.	Lunes a Sábado 12:00 a 15:30 y 19:00 a 23:00	Precio promedio por persona a la carta (Entrada, Fuerte y Postre): 95000 Menú degustación entre 155000 y 165000 Cop
La Puerta Falsa	Calle 11 #6 - 50 Candelaria		Restaurante típico colombiano enfocado en la comida santafereña, tiene más de 100 años de trayectoria, el ambiente es tradicional y busca generar un ambiente antiguo y típico de los lugares de la época en que abrió el restaurante, cuenta con dos pisos,	Se ofrece servicio de desayuno y almuerzo. Además hay un punto de venta de dulces típicos. No venden ningún producto de la región huilense.	Lunes a viernes: 7:00 a 10:00 pm Sábados y domingos: 8:00 a 8:00	Los precios varían entre los 4500 pesos por unos huevos con pan a los 28000 de una bandeja colombiana.
El Siervo y el Oso	Carrera 10a #69a-16 Quinta Camacho		Propuesta gastronómica inspirada en sabores y ingredientes colombianos, algunos proveedores son productores de la región. Es un restaurante de comida colombiana con un enfoque moderno, es un restaurante tipo gourmet y se presta un servicio profesional la oferta está dirigida tanto a clientes vegetarianos como a personas que gustan de la carne. Tiene una barra muy llamativa además de una carta de cocteles.	Se ofrece servicio de almuerzo y Cena. También se ofrece servicio de bar. La carta es elaborada a base de productos colombianos y entre ellos se identifican los aborrajados, carimañolas, boronía, posta cartagenera. Venden algunos platos huilenses como los achiras, el asado huilense pero con un concepto moderno.	Lunes a Sábado: 12:00 a 23:00 Domingo: 12:00 a 16:00	Fritos entre 15000 y 22000 Platos pequeños entre 15000 y 26000 Postre promedio de 14000 Ensaladas entre 18000 y 20000 Platos fuertes entre 24000 y 38000
Donóstia	Calle 29 Bis #5 -84				Lunes a Domingo: 12:00 a 16:00 Martes a Sábado: 19:00 a 23:00	El rango de precios oscila entre los 46440 y 65000 Cop

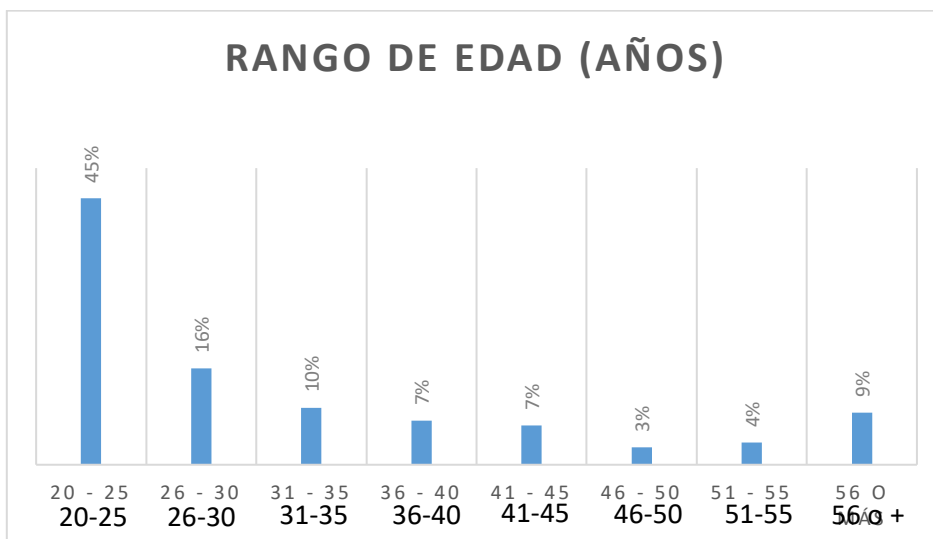
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10: Matriz QFD aplicada al restaurante Al Sur.



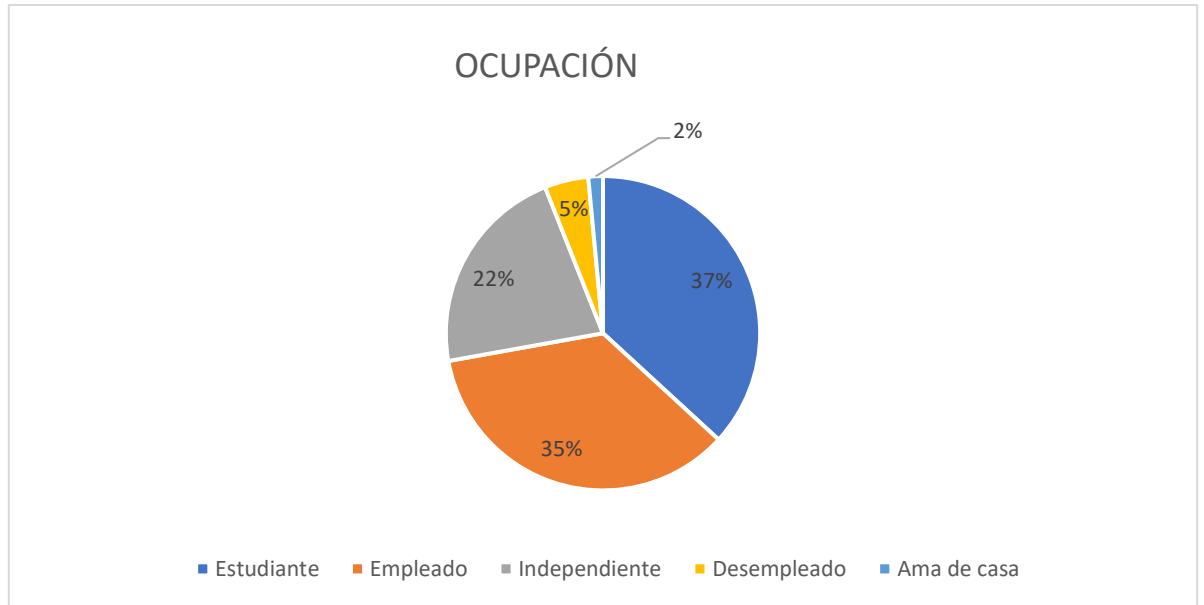
Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 12: Encuesta/Rango de edad



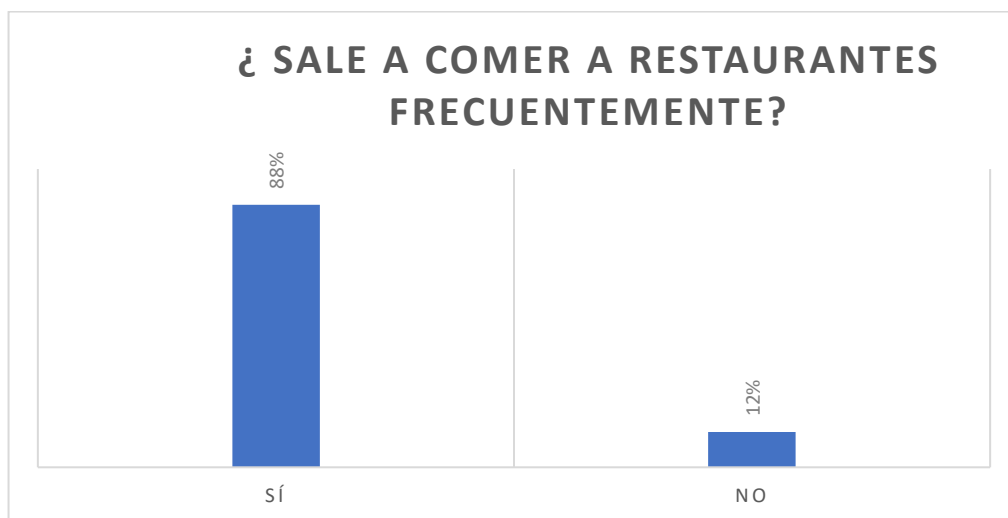
Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 13: Encuesta/Ocupación



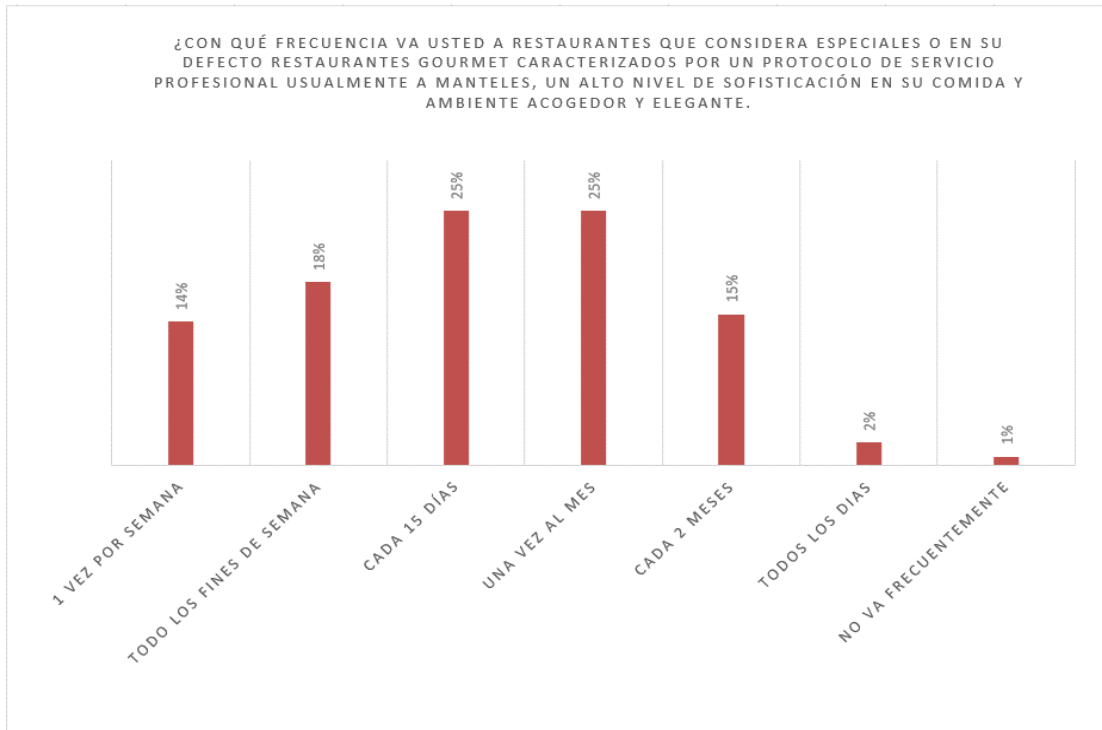
Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 14: Encuesta/ Visita a restaurantes



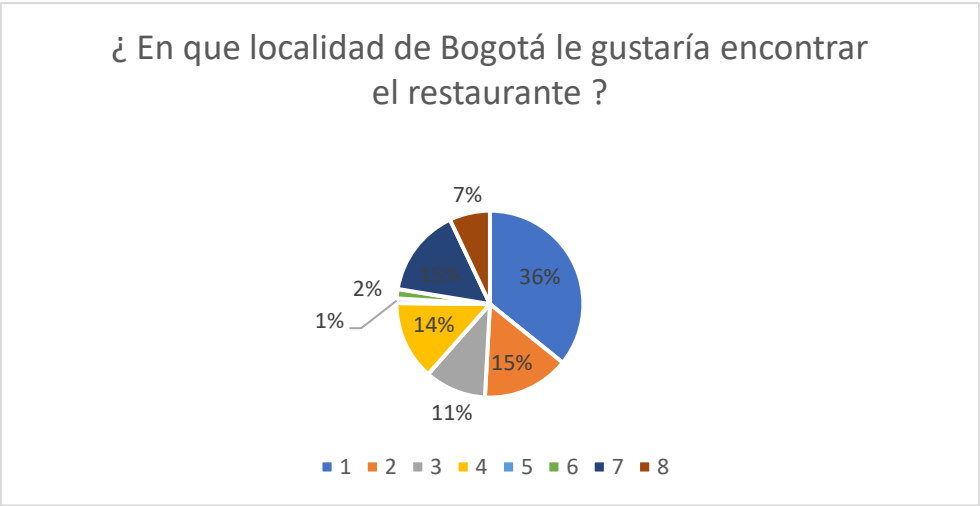
Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 15: Encuesta/ Frecuencia de visita a restaurantes



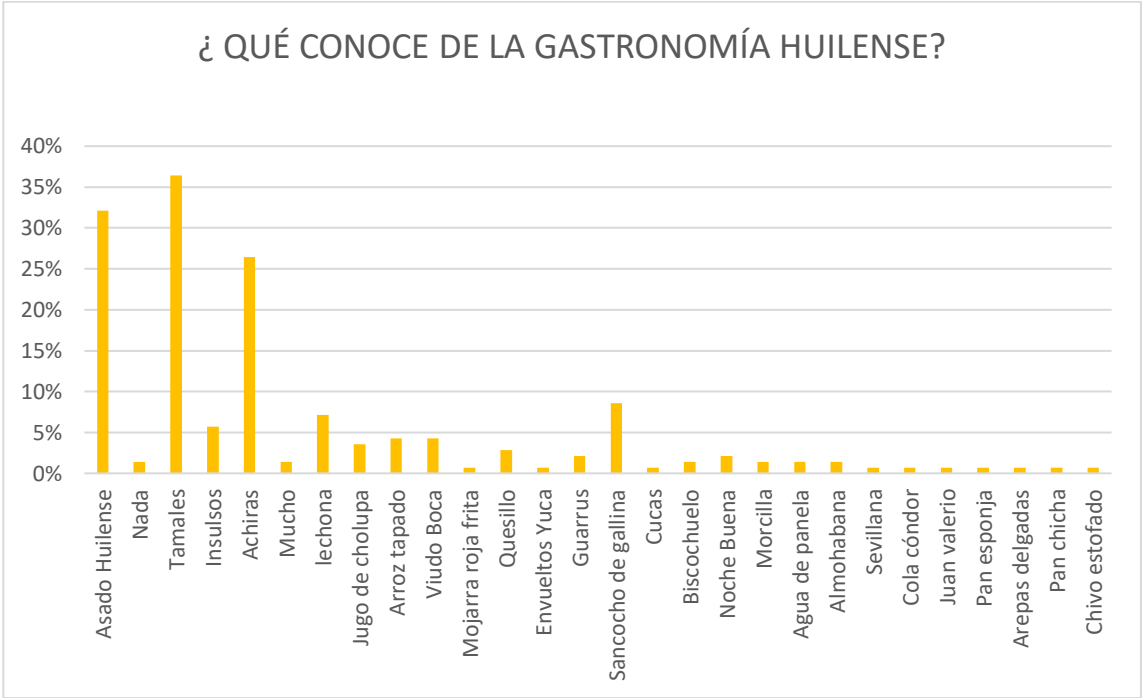
Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 16: Encuesta/ Localidad donde le gustaría encontrar el restaurante



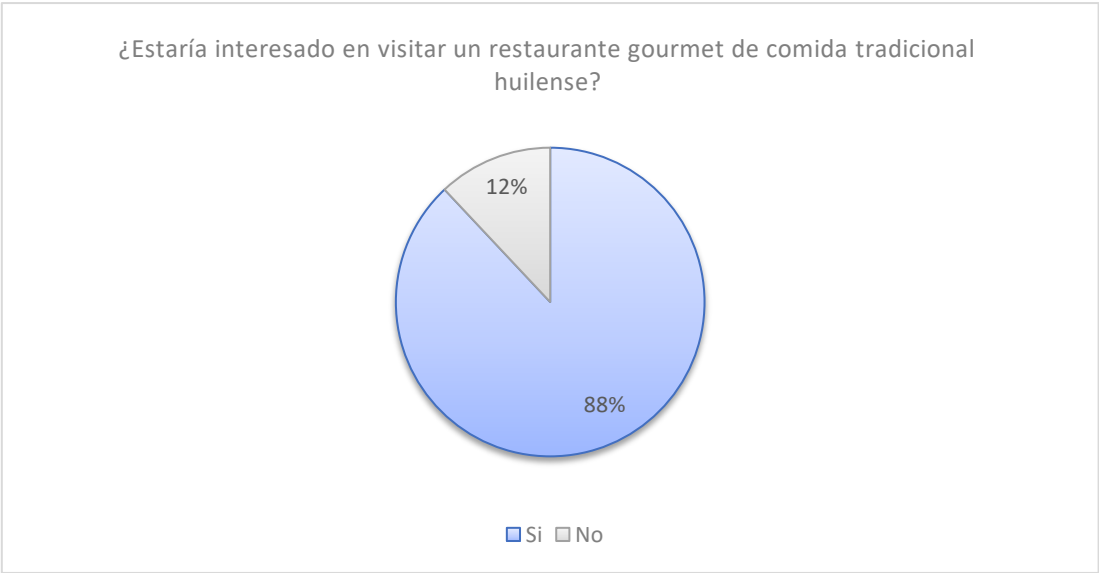
Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 17: Encuesta/ Conocimiento de la gastronomía huilense



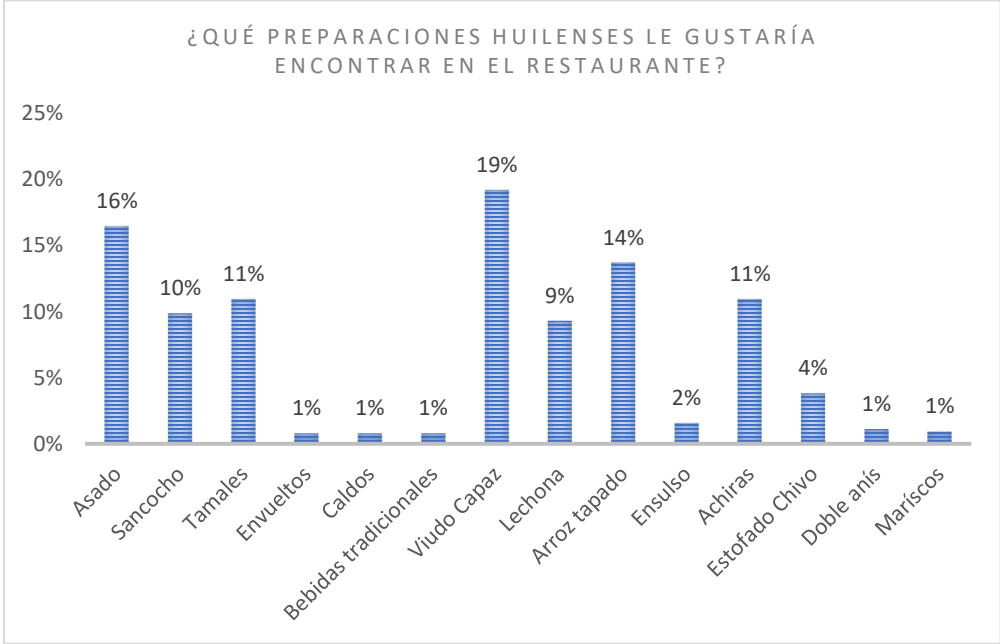
Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 18: Encuesta/Interés en visitar un restaurante de comida huilense



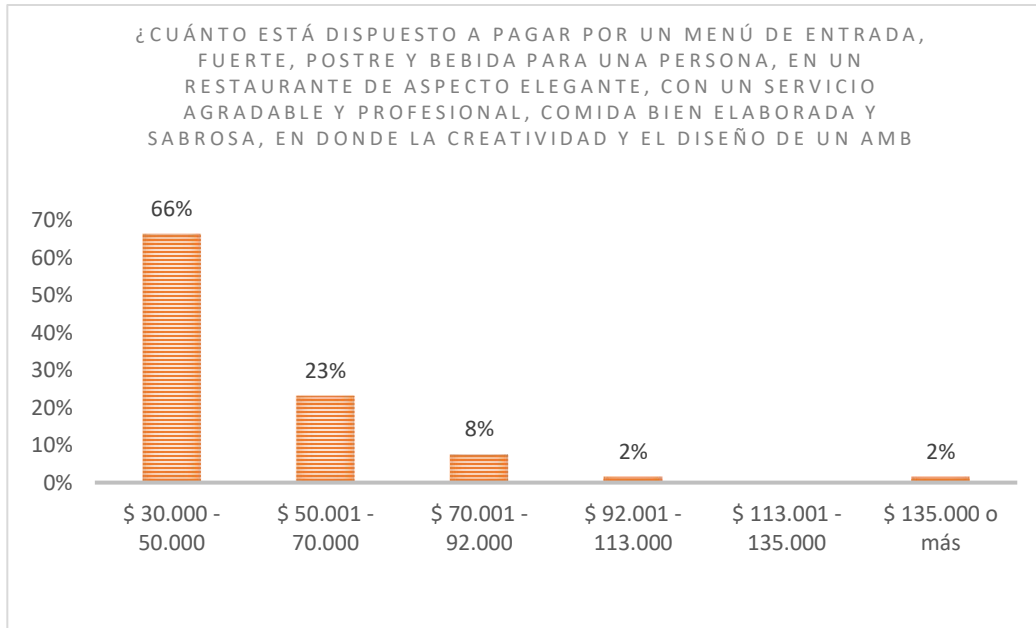
Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 19: Encuesta/ Preparaciones huilenses que le gustaría encontrar en Al Sur



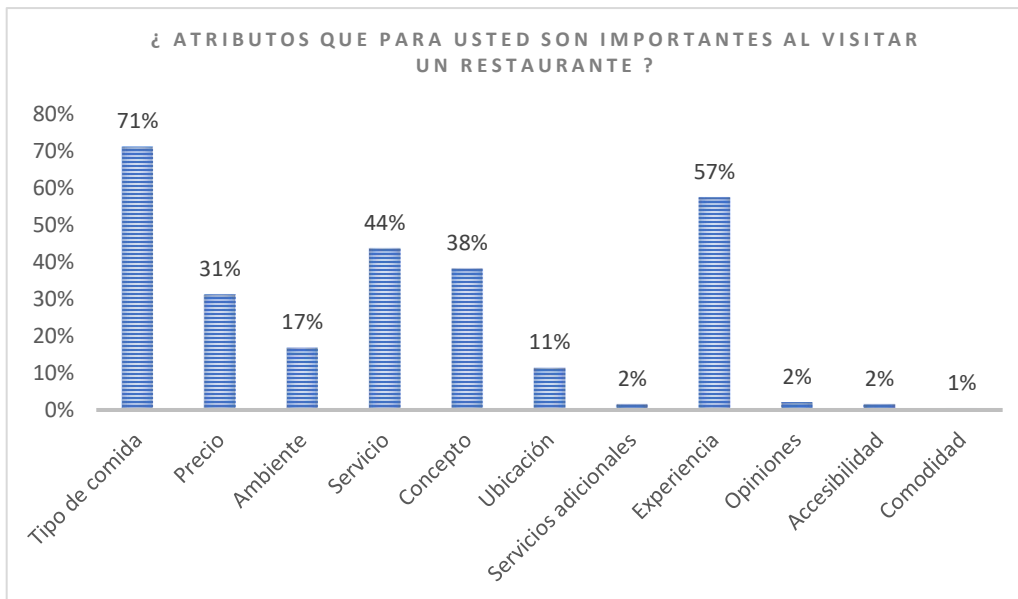
Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 20: Encuesta/ Disposición de pago



Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 21: Atributos importantes al visitar un restaurante



Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en los resultados del trabajo de campo, 2019.

Anexo 22: Perfil por competencias de los puestos de trabajo

CARGO	PERFIL	FUNCIONES	
GERENTE	Competencias Técnicas	Administración	Requisición, vinculación y contratación del personal
		Gestión de restaurantes y bares	Control disciplinario
		Contabilidad	Velar por la seguridad empresarial
		Ingles	Liquidación y pago de Nómina
		Toma de decisiones	Control de la operación del restaurante
		Resolución de conflictos	Cierre de caja
		Buen relacionamiento con las personas	Estadísticas de ventas
		Pensamiento estratégico	Planear la operación del establecimiento
		Competencias Genéricas	Orientación a resultados
	Visión de negocio		Promover las ventas
	Resiliencia al cambio		Prever demanda futura
	Espíritu comercial		Selección de proveedores
	Honestidad		Controlar las existencias
	Compromiso		Liderar al equipo
	Trabajo en Equipo		Establecer procesos y definir estándares
	Perseverancia		Desarrollar manuales de trabajo
	Escucha activa		Participar en la composición del menú
	Organización		Apoyar y asegurar la satisfacción del cliente
	Negociación		

CHEF	Competencias Técnicas	Control de alimentos y bebidas.	Administrar las existencias de mp en la cocina.
		Administración.	Monitorear la producción de cocina.
		Gastronomía.	Mantener altos estándares de limpieza e higiene dentro de la cocina.
		Solución de problemas.	Creación de horarios y turnos de trabajo
		Creatividad	Desarrollo y creación del menú
		Recursividad	Planeación de la operación de la cocina
			Elaboración de requisiciones y lista de mercado
	Competencias Genéricas		Diligencia formatos de control de la operación
		Organización	Entrenamiento del personal
		Enfoque hacia los resultados	Organización del personal de cocina
		Investigación	Delega responsabilidades a los cocineros
			Supervisión en el recibo y procesamiento de las materias primas.
		Liderazgo.	Control de comidas de empleados
		Trabajo en Equipo.	Motivar al personal a cargo
Ética profesional		Apoyar el proceso de producción de la cocina	
Responsabilidad	Manejo del personal de la cocina		
Trabajo bajo presión	Brindar información del menú a los clientes		
Autocontrol			
ALMACENISTA	Competencias Técnicas	Manejo de Inventarios	Compra de Alimentos y Bebidas
		Calidad de las materias primas	Recibo de Alimentos y Bebidas
		Almacenamiento de alimentos	Valorización de requisiciones
		Orden	Manejo de información diaria de costos
		Agilidad	Despacho de alimentos y Bebidas
		Negociación	Limpieza y organización del almacén
	Competencias Genéricas	Planeación	Manejo del Kardex
		Organización	Facturación
		Honestidad	Negociación con proveedores
		Responsabilidad	Estipular políticas de compras
		Colaboración	Manipulación de alimentos
		Resolución de imprevistos	Evaluación de la mercancía existente
			Control del inventarios
	Elaborar informes de la actividad y el funcionamiento del área		
COCINERO	Competencias Técnicas	Gastronómico	Limpieza y desinfección de la cocina
		Conocimiento de los procesos de a y b	Limpieza y desinfección de materias primas
		Almacenamiento y conservación	Preparar, cocinar y emplatar la comida
		Materias primas	Preparación del puesto de trabajo
		Recursividad	
		Agilidad	
	Competencias Genéricas	Organización	Desalloro de preelaboraciones
		Manejo de tiempos	Participación en creaciones culinarias
		Trabajo bajo presión	Almacenar las mp correctamente
		Responsabilidad	Elaborar mise en place
		Compromiso	Elaborar preparación del menú
		Trabajo en Equipo.	Atención de la prestación del servicio
		Interés por colaborar	
		Automotivación	
Concentración			
Sentido común			

MAITRE - CAPITAN DE MESEROS	Competencias Técnicas	Protocolos de servicio	Controlar el uso de la materia prima
		Servicio al cliente	Organizar el equipo de servicio
		Inglés	Creación de horarios y turnos de trabajo
		Conocimientos técnicos	Controlar la prestación del servicio
		Buen relacionamiento con las personas	Entrenamiento del personal
		Resolución de conflictos	Encargarse de las reservaciones
		Conocimiento del menú	Intervención en pro de alta calidad
	Sentido común	Supervisa los empleados y el servicio	
	Competencias Genéricas	Sensibilidad y empatía	Recepción de clientes
		Orientación a los clientes	Asignación de mesas para las reservas
		Calidad de trabajo	Despedida de los clientes
		Liderazgo	Dará las instrucciones del día al personal del comedor
		Vocación al servicio al cliente	Establece el ritmo del personal del comedor
		Empowerment	Control de estándares de calidad del restaurante
		Autocontrol	Supervisa montaje de comedor, estaciones de servicio, etc
Iniciativa		Colaborar en la solución de problemas en la operación	
Trabajo bajo presión	Encargado de la apertura y cierre del restaurante		
BARMAN	Competencias Técnicas	Coctelería	Elaboración de bebidas calientes y frías
		Bebidas colombianas	Elaboración de cocteles
		Flair	Elaboración de mise en place del bar
		Inglés	Limpieza del área del bar
		Fluides dentro del área	
		Buena retentiva	
		Buena comunicación	
	Competencias Genéricas	Automotivación	Control de inventarios del bar
		Orientación a los clientes	Limpieza general de utensilios, cuchillos y demás utensilios usados en el bar
		Tolerancia a la presión	Realización de requisición de bar
		Compromiso	Estar a disposición para guiar y responder las preguntas del cliente sobre los productos del bar
		Amabilidad	Apoyar la limpieza de las mesas
		Vocación al servicio al cliente	Apoyar el proceso de facturación
		Responsabilidad	
		Sociabilidad	
Organización			
STEWARD	Competencias Técnicas	Manejo de los equipos de limpieza	Mantener limpia el área de trabajo
		Normas de seguridad	Apoyar la limpieza y desinfección de la cocina
		Conocimiento de los productos de limpieza	Lavar la vajilla, cubiertería, cristalería, batería sucia
		Agilidad	Separación de los residuos
	Competencias Genéricas	Organización	Apoyar la limpieza y desinfección de las materias primas
		Manejo de tiempos	Limpieza de pisos de la cocina
		Compromiso	Limpieza de las zonas de basuras y sacar las basuras
		Trabajo en equipo	Apoyar las preelaboraciones de cocina
		Colaboración	
		Iniciativa	
Automotivación			
Concentración			

MESERO	Competencias Técnicas	Servicio al cliente	Montaje y puesta a punto del comedor
		Protocolos de servicio	Preparación de mise en place de servicio
		Ingles	Tomar pedidos
		Conocimientos técnicos y profesionales	Atender las mesas
		Agilidad en el servicio a la mesa	Brindará información sobre el menú y aspectos relacionados
		Habilidad de escucha	Se capacitará
		Buena retentiva	Entregar la cuenta a los clientes
	Competencias Genéricas		Recogida y finalización del servicio
		Tolerancia al estrés y la presión	Despedida de los clientes
		Sensibilidad y empatía	Envío de comandas de comida a cocina
		Orientación a los clientes	Envío de comandas de bebidas a bar
		Calidad de trabajo	Supervisar la estadia de los comensales
		Vocación al servicio al cliente	Darle al cliente lo que necesita durante su estadia
		Empowerment	Dar las recomendaciones del día a los clientes
Trabajo bajo presión	Encargado de la limpieza de equipos, muebles y accesorios del comedor		
Iniciativa			
Autocontrol			

Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en Puentes, M. 2019

Anexo 23: Nómina del restaurante Al Sur.

Restaurante Gourmet Al Sur					
Nit. XXX.XXX.XX-X					
PERIODO : FEBRERO 1 AL 28 DEL 2021					
	%	Débito	Crédito	Débito	Crédito
SUELDOS		\$ 510.506		\$ 11.500.000	
SUB TRANSP		\$ 510.527		\$ 679.224	
H. EXTRAS		\$ 510.515		\$ -	
TOTAL				\$ 12.179.224	
CESANTIAS	8,33%	\$ 510.530	\$ 261.005	\$ 1.014.529	\$ 1.014.529
INT CESANTIAS	1%	\$ 510.533	\$ 261.010	\$ 121.792	\$ 121.792
PRIMA	8,33%	\$ 510.536	\$ 261.020	\$ 1.014.529	\$ 1.014.529
VACACIONES	4,16%	\$ 510.539	\$ 261.015	\$ 506.656	\$ 506.656
TOTAL				\$ 2.657.507	\$ 2.657.507
EPS	0%	\$ 510.569	\$ 237.005	\$ -	\$ -
PENSION	12%	\$ 510.570	\$ 237.045	\$ 1.380.000	\$ 1.380.000
ARP	0,52%	\$ 510.568	\$ 237.006	\$ 60.030	\$ 60.030
TOTAL				\$ 1.440.030	\$ 1.440.030
CCF	4%	\$ 510.572	\$ 237.010	\$ 460.000	\$ 460.000
ICBF	3%	\$ 510.575	\$ 237.010	\$ -	\$ -
SENA	2%	\$ 510.578	\$ 237.010	\$ -	\$ -
TOTAL				\$ 460.000	\$ 460.000
AP SALUD EMP	4%				460.000
AP. PENSION EMP	4%				460.000
ANTICIPO					0
NÓMINA POR PAGAR			\$ 250.510		\$ 11.259.224
TOTAL NÓMINA				16.736.761	16.736.761

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 24: Mapa de las localidades de Bogotá



Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019

<http://www.bogota.gov.co/localidades/mapa>

Anexo 25: Recetas estándar del restaurante Al Sur

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	001
Tamalitos				No. PORCIONES	10
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Maíz Blanco	Gr	500,00	2,65	1.325,00
	Arroz	Gr	250,00	4,24	1.060,00
	Arvejas	Gr	125,00	2,60	325,00
	Costilla de cerdo	Gr	500,00	13,64	6.820,00
	Pollo	Und	1,00	13500,00	13.500,00
	Tocino	Gr	500,00	3,10	1.550,00
	Papa pastusa	Gr	250,00	2,88	720,00
	Zanahoria	Gr	125,00	1,85	231,25
	Huevo	Und	3,00	549,00	1.647,00
	Cebolla larga	Gr	250,00	25,84	6.460,00
	Cebolla Cabezona	Gr	250,00	2,75	687,50
	Ajo	Gr	50,00	22,20	1.110,00
	Achiote	Gr	10,00	204,00	2.040,00
	Hoja de platano o bijao	Und	16,00	500,00	8.000,00
	Cilantro	Gr	18,00	30,13	542,34
	Sal	Gr	10,0	269,0	2690,0
	Comino	Gr	15,00	54,00	810,00
	Pimienta	Gr	5,00	120,00	600,00
	Cabuya Delgada	Cm	20,00	100,00	2.000,00
					0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					52.118,09
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	2.605,90
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					54.723,99
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					5.472,40
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					31,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					17.652,90
(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					29,55%
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
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	002
Empanadas de lechona				No. PORCIONES	7
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Maíz Trillado	Gr	500,00	3,79	1.895,00
	Sal	Gr	300,00	2,7	807,00
	Color	Gr	50,00	1,35	67,50
	Lomo de cerdo	Gr	100,00	24,06	2.406,00
	Naranja agria	Gr	100,00	1,32	132,00
	Arroz	Gr	500,00	2,40	1.200,00
	Alverja	Gr	200,00	29,12	5.824,00
	Cebolla cabezona	Gr	300,00	10,00	3.000,00
	Ajo	Gr	300,00	22,22	6.666,00
	Pimienta	Gr	30,00	120,00	3.600,00
	Comino	Gr	30,00	54,00	1.620,00
	Aceite	MI	100,00	9,00	900,00
	Cerveza	MI	500,00	7,27	3.635,00
	Ají	Porc	1,00	999,00	999,00
	Guacamole	Porc	1,00	911,3	911,3
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					33.662,80
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	1.683,14
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					35.345,94
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					5.049,42
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					30,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					16.831,40
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					17.592,59
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					28,70%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	1.407,41
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	19.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	003
Achira y Juan Valerio				No. PORCIONES	3
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Harina de Achira	Gr	100,00	1,70	170,00
	Cuajada	Gr	200,00	10,00	2.000,00
	Harina de Maíz	Gr	50,00	3,58	179,00
	Mantequilla	Gr	30,00	17,52	525,60
	Huevos	Unid.	4,00	300,00	1.200,00
	Plátano	Gr	300,00	2,25	675,00
	Cebolla Larga	Gr	100,00	5,46	546,00
	Tocino carnudo	Gr	300,00	4,00	1.200,00
	Bicarbonado	Gr	20,00	12,78	255,60
	Aceite	MI	500,00	9,00	4.500,00
		Gr			0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					11.251,20
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	562,56
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					11.813,76
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					3.937,92
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					30,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					13.126,40
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					13.888,89
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					28,35%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	1.111,11
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	15.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	004
Asado del Tablón				No. PORCIONES	13
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Carne de cerdo lomito (pulpa)	Gr	4.000,00	24,06	96.240,00
	Cerveza Club Negra	MI	711,00	7,27	5.168,97
	Vinagre Blanco	MI	119,00	8,30	987,70
	Naranja Agria	MI	120,00	1,32	158,40
	Cebolla Larga	Gr	50,00	25,84	1.292,00
	Ajo	Gr	30,00	22,22	666,60
	Albahaca	Gr	6,00	76,40	458,40
	Cilantro	Gr	6,00	30,13	180,78
	Yerbabuena	Gr	6,00	77,00	462,00
	Poleo	Gr	6,00	100,00	600,00
	Orégano	Gr	6,00	167,00	1.002,00
	Laurel	Gr	3,00	408,57	1.225,71
	Tomillo	Gr	6,00	269,00	1.614,00
	Nuez moscada	Gr	6,00	353,00	2.118,00
	Sal	Gr	3,00	269,00	807,00
	Comino	Gr	6,0	54,0	324,0
	Pimienta	Gr	3,00	120,00	360,00
	Fondo de Cerdo	MI	500,00	3,44	1.720,00
	Arroz Blanco	Porc	1,00	805,44	805,44
					0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					116.191,00
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	5.809,55
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					122.000,55
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					9.384,66
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					31,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					30.273,09
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					30.555,56
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					30,71%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	2.444,44
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	33.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	005
Capaz y Viudo				No. PORCIONES	4
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Viudo de Capaz	Gr	800,00	22,00	17.600,00
	Yuca	Gr	500,00	1,78	890,00
	Platano verde	Gr	300,00	4,50	1.350,00
	Papa pastusa	Gr	300,00	2,88	864,00
	Ajo	Gr	50,00	22,20	1.110,00
	Cilantro	Gr	50,00	30,13	1.506,50
	Arracacha	Gr	500,00	1,38	690,00
	Mazorca	Gr	500,00	28,30	14.150,00
	Cebolla Larga	Gr	250,00	25,84	6.460,00
	Tomate	Gr	80,00	8,29	663,20
	Comino	Gr	30,00	54,00	1.620,00
	Aceite	Ml	36,00	3,90	140,40
	Limon	Ml	30,00	6,69	200,70
	Sal	Gr	5,00	269,00	1.345,00
	Pimienta	Gr	3,00	120,00	360,00
	Color	Gr	5,0	150,0	750,0
	Fondo de Pescado	Ml	500,00	10,28	5.140,00
	Arroz Blanco	Porc	1,00	805,44	805,44
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					55.645,24
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	2.782,26
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					58.427,50
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					14.606,88
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					31,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					47.118,95
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					47.222,22
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					30,93%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	3.777,78
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	51.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	006
Sancocho de la rivera				No. PORCIONES	4
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Gallina Criolla	UND	1,00	10000,00	10.000,00
	Arracacha	Gr	400,00	2,40	960,00
	Yuca	Gr	400,00	2,67	1.068,00
	Papa pastusa	Gr	400,00	1,40	560,00
	Papa Criolla	Gr	400,00	2,40	960,00
	Pimenton	Gr	200,00	2,50	500,00
	Cilantro	Gr	60,00	30,13	1.807,80
	Ahuyama	Gr	400,00	0,80	320,00
	Cebolla larga	Gr	150,00	1,60	240,00
	Platano verde	Gr	400,00	2,25	900,00
	Comino	Gr	30,00	54,00	1.620,00
	Sal	Gr	30,00	0,62	18,60
	Pimienta	Gr	30,00	120,00	3.600,00
	Tomate	Gr	100,00	2,95	295,00
	Color	Gr	10,00	2,00	20,00
	Mazorca	Gr	400,0	14,7	5.892,00
	Arroz blanco	Porc	1,00	805,84	805,84
	Agua				0,00
	Fondo de ave	MI	1.000,00	3,93	3.930,00
	Arroz Blanco	Porc	1,00	805,44	805,44
					0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					21.714,68
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	1.085,73
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					22.800,41
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					5.700,10
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					19,50%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					29.231,30
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					29.629,63
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					19,24%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	2.370,37
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	32.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	007
Mousee helado de Cholupa y doble anís				No. PORCIONES	2
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Yemas de Huevo	Und	16,00	300,00	4.800,00
	Azucar	Gr	250,00	3,49	872,50
	Leche	MI	500,00	3,03	1.515,00
	Colapiscis	Gr	12,00	100,00	1.200,00
	Jugo de cholupa	MI	30,00	60,00	1.800,00
	Crema de leche	MI	500,00	11,75	5.875,00
	Licor de anís	MI	30,00	38,00	1.140,00
					0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					8.815,00
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	440,75
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					9.255,75
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					4.627,88
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					31,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					14.928,63
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					15.740,74
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					29,40%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	1.259,26
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	17.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	008
Noche Buena				No. PORCIONES	4
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Higuillo	Gr	500,00	4,30	2.150,00
	Papaya	Gr	500,00	3,23	1.615,00
	Panela	Gr	20,00	3,49	69,80
	Limón	Ml	100,00	5,76	576,00
					0,00
	Arroz	Gr	100,00	3,00	300,00
	Canela	Gr	30,00	208,18	6.245,40
	Leche	Ml	200,00	3,03	606,00
	Sal	Gr	10,00	1,19	11,90
	Azucar	Gr	20,00	3,49	69,80
	Leche condensada	Ml	100,00	6,99	699,00
					0,00
	Cuajada	Gr	500,00	10,00	5.000,00
	Panela	Gr	150,00	3,49	523,50
	Agua	Gr			0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					17.866,40
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	893,32
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					18.759,72
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					4.689,93
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					31,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					15.128,81
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					15.740,74
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					29,79%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	1.259,26
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y				REDONDEAR A: miles	17.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR 9					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	009
Eclair de café huilense				No. PORCIONES	4
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Huevos	Und	15,00	300,00	4.500,00
	Café del Huila	Gr	50,00	147,80	7.390,00
	Azucar pulverizada	Gr	250,00	7,78	1.945,00
	Fecula de Maíz	Gr	150,00	13,99	2.098,50
	Leche	Ml	1.000,00	3,03	3.030,00
	Esencia de vainilla	Ml	3,00	48,17	144,51
	Mantequilla	Gr	110,00	17,52	1.927,20
	Harina	Gr	200,00	2,80	560,00
	Azucar	Gr	10,00	3,49	34,90
	Sal	Gr	3,00	1,19	3,57
	Agua	Gr			0,00
					21.633,68
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	1.081,68
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					22.715,36
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					5.678,84
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					30,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					18.929,47
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					19.444,44
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					29,21%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	1.555,56
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	21.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	001
				No. PORCIONES	5
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Limon	Und	15,00	250,00	3.750,00
	Panela	Gr	20,00	5,00	100,00
	Hierbabuena	Gr	6,00	77,00	462,00
	Agua	Lt	3,00	800,00	2.400,00
	Hielo	Und			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Und			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Und			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,0
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Cm			0,00
					0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					6.712,00
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	335,60
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					7.047,60
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					1.409,52
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					32,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					4.404,75
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					4.629,63
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					30,45%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PRV * IMP)				8,00%	370,37
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y				REDONDEAR A: miles	5.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	
				No. PORCIONES	5
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Cholupa	Gr	850,00	6,30	5.355,00
	Granadilla	Gr	850,00	5,36	4.553,45
	Menta	Gr	6,00	2,50	15,00
	Hielo	Gr			0,00
	Stevía	Gr	8,00	51,96	415,68
	Agua	Lt	3,00	800,00	2.400,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Und			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Und			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,0
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Und			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,0
		Gr			0,00
		Cm			0,00
					0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					12.739,13
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	636,96
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					13.376,09
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					2.675,22
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					40,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					6.688,04
(PRV) PRECIO REAL DE VENTA DE UNA PORCIÓN (PRECIO CARTA / (1+IMP))					7.407,41
(%RC) % REAL DE COSTO = COSTO PORCIÓN / PRECIO REAL DE VENTA					36,12%
IMPOCONSUMO GENERADO AL VENDER CADA PORCIÓN (PPV * IMP)				8,00%	592,59
PRECIO PARA LA CARTA DE CADA PORCIÓN (PPV *(1+IMP)) Y			REDONDEAR A:	miles	8.000,00
PESO PORCIÓN GRAMOS					

RESTAURANTE HUILENSE GOURMET					
RECETA ESTÁNDAR					
NOMBRE DE LA PREPARACIÓN:				RECETA N°	
				No. PORCIONES	5
CÓDIGO	INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	VALORES UNITARIOS	VALORES TOTALES
	Badea	Gr	850,00	5,00	4.250,00
	Maracuya	Gr	850,00	3,00	2.550,00
	Stevia	Gr	8,00	51,96	415,68
	Hielo	Gr			0,00
	Agua	Lt	3,00	800,00	2.400,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Und			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Und			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,0
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Gr			0,00
		Cm			0,00
					0,00
					0,00
(CTI) COSTO INGREDIENTES (Σ DE LOS VALORES TOTALES)					9.615,68
(MEV) MARGEN DE ERROR O VARIACIÓN (SE APLICA PARA LOS PLATOS CARTA)				5,00%	480,78
(CTP) COSTO TOTAL DE LA PREPARACIÓN (COSTO TOTAL INGREDIENTES + MEV)					10.096,46
(CP) COSTO DE UNA PORCIÓN (COSTO TOTAL PREPARACIÓN / N° PORCIONES)					2.019,29
(%CMP) % COSTO MATERIA PRIMA ESTABLECIDO POR GERENCIA					32,00%
(PPV) PRECIO POTENCIAL DE VENTA (COSTO DE LA PORCIÓN / %CMP)					6.310,29
(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					31,15%
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					

Fuente: Elaboración propia con base a los precios consultados.

Anexo 26: Plan de marketing para el restaurante Al Sur

PLAN DE MARKETING - RESTAURANTE GOURMET EL SUR

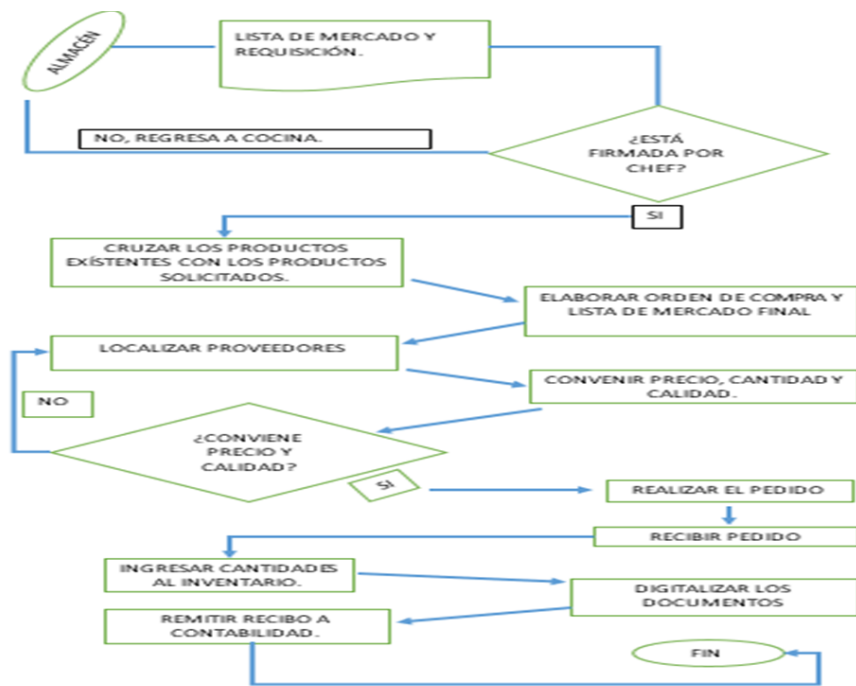
<p>Reatabilidad</p>	<p>Objetivo General: Lograr durante el primer año de operación un margen de rentabilidad trimestral entre el 5 y el 15%. Estrategia: Optimizar el uso de los recursos implementados en el desarrollo de los procesos operativos y no operativos del establecimiento.</p>	<p>Objetivo Específico 1: Creación y búsqueda de nuevos productos para ofrecer a los clientes. Tácticas: - Desarrollar una investigación de mercado enfocada en la identificación de los deseos, expectativas y necesidades del consumidor. - Análisis de los datos recolectados e identificación de elementos clave. - Diseño de producto que responda a las necesidades identificadas.</p>	<p>Objetivo Específico 2: Desarrollo de una estructura de control de compras y costos. Tácticas: - Investigar sobre sistemas contable y administrativo aplicable a establecimientos gastronómicos. - Análizar y seleccionar el más adecuado para los requerimientos del establecimiento. - Implementación del software a la operación del hotel. - Implementación de formatos físicos de control diario de la operación como por ejemplo las requisiciones, órdenes de compra, listas de mercado, formatos de recibimiento, facturas, análisis químico, entre otros. - Creación de un catálogo de fichas técnicas y procedimientos de todos los productos ofrecidos al cliente. - Elaboración de un presupuesto anual de costos y gastos de la operación del restaurante para un periodo de tiempo específico.</p>	<p>KPI'S: Durante la implementación y el análisis de resultados de la estrategia será necesario la implementación de indicadores que muestren la situación actual del establecimiento y me den a saber si se están logrando los objetivos planteados. En cuanto a la rentabilidad, se implementaran indicadores como por ejemplo el margen de rentabilidad, el porcentaje de costo de ventas, la variación del Budget en comparación con los resultados reales de la operación, entre otros. Meta: Mantener durante el primer año una rentabilidad entre el 5 y el 15%. Tiempo: 1 año</p>
<p>CreCIMiEnto</p>	<p>Objetivo General: Incrementar la capacidad de operaciones en un 30% durante los primeros 8 años de funcionamiento del establecimiento. Estrategia: Desarrollar un plan de inversión enfocado en el crecimiento del establecimiento en aspectos relacionados a la producción e infraestructura.</p>	<p>Objetivo Específico 1: Incrementar la capacidad productiva del establecimiento para que sea posible atender un mayor número de comensales. Tácticas: - Identificar elementos tecnológicos, sistemas o equipos que apoyen el aumento de la capacidad productiva del restaurante. - Adquirir e implementar los elementos tecnológicos, sistemas o equipos prácticos que incrementen la capacidad de producción del establecimiento. - Diseñar y analizar los diagramas de flujo de procesos para identificar cuellos de botella. - Generar soluciones a los estancamientos identificados y rediseñar los procesos.</p>	<p>Objetivo Específico 2: Adquirir nuevos espacios físicos y optimizar los existentes para aumentar el bienestar de trabajadores y clientes durante la estada en el establecimiento. Tácticas: - Redistribuir los espacios para crear diferentes modos de interacción entre trabajadores y clientes. - Crear o generar espacios que mejoren la experiencia de los consumidores como por ejemplo parqueaderos, terrazas al aire libre, cocinas abiertas al público, etc... - Desarrollar espacios que fortalezcan el producto final como por ejemplo una huerta orgánica, un laboratorio gastronómico, biblioteca gastronómica, entre otros.</p>	<p>KPI'S: Durante la implementación y el análisis de resultados de la estrategia será necesario la implementación de indicadores que muestren la situación actual del establecimiento y me den a saber si se están logrando los objetivos planteados. En relación al crecimiento, un indicador puede ser el número de sillas disponibles, el consumo promedio por cliente, la variación en el margen de utilidad neta, la variación en las ventas en un periodo actual frente a el mismo periodo de años anteriores ya sea por turnos, diariamente, semanal o mensual y finalmente la variación de la capacidad instalada y utilizada del establecimiento. Meta: Lograr incrementar la operación del establecimiento en un 35%. Tiempo: 8 años.</p>
<p>VeNtAs</p>	<p>Objetivo General: Incrementar las ventas en un 20% para el 5 año de operación del restaurante. Estrategia: Aumentar la participación en el mercado del restaurante frente a competidores directos e indirectos.</p>	<p>Objetivo Específico 1: Abarcar nuevos segmentos de mercado. Tácticas: - Diseñar mecanismos que capten la atención de otros segmentos de clientes como por ejemplo el desarrollo de menús para eventos y fechas especiales, generar promociones para las diferentes franjas del día como por ejemplo el servicio de brunch, Happy Hour, 2x1 descuentos, entre otros. - Desarrollar productos enfocados en personas con gustos alimenticios específicos como por ejemplo personas vegetarianas, amantes de la comida orgánica, etc. - Brindar información del establecimiento y sus productos o servicios en diferentes idiomas.</p>	<p>Objetivo Específico 2: Desarrollar unidades estratégicas de negocio. Tácticas: - Participar en diferentes eventos gastronómicos en Bogotá como por ejemplo alimentarte, Bogotá Food Week, Sabores Local - Bogotá, Cincos en uno - Bogotá, entre otros. - Diseñar un departamento de banquetes y eventos. - Crear nuevos puntos de venta como por ejemplo tienda de productos endémicos del Huila como por ejemplo: pescados de río o productos con denominación de origen como las achiras huilenses, la chokupa, el café huilense, etc ...</p>	

<p>Posicionamiento</p>	<p>Objetivo General: Posicionar la marca como uno de los mejores restaurantes gourmet de comida tradicional colombiana en Bogotá en los próximos 3 años. Estrategia: Dar a conocer la marca como un restaurante gourmet en donde la gastronomía, historia y cultura tradicional huilense brindan una experiencia única de aprendizaje y satisfacción culinaria.</p>	<p>Objetivo Específico 1: Establecer los parámetros básicos para la implementación de la estrategia. Tácticas: - Investigación del contexto actual de la categoría y mercado para identificación de fortalezas y debilidades. - Investigación profunda y especializada en el legado histórico y socio-cultural del departamento del Huila, que será la estructura principal del discurso que le daremos a los comensales durante la experiencia gastronómica.</p>	<p>Objetivo Específico 2: Crear un espacio único que comunique todos los elementos visuales, sonoros y gastronómicos del departamento del Huila. Tácticas: - Exploración y elección de establecimiento. - Diseño de interior de interior del establecimiento. - Construcción / remodelación del establecimiento que responda al diseño planteado. - Decoración del establecimiento con elementos característicos del departamento del Huila. (Galerías de arte, flores, objetos históricos y representaciones folclóricas). - Elección y contratación de artistas y músicos expertos en folclor colombiano y en especial el departamento huilense.</p>	<p>Objetivo Específico 3: Comunicar de forma constante los atributos diferenciales de la marca frente a su competencia, utilizando medios afines al público objetivo. Tácticas: - Exploración y elección de medios de alto impacto y afinidad. - Lanzamiento de marca: BTL: Activación de marca frente al establecimiento en el barrio Quinta Camacho en Bogotá, en donde se repararán equipos del restaurante (Representando el departamento del huila como cocineros, músicos, artesanos, campesinos y bailarines) en las esquinas más concurridas del barrio, aprovechando la hora de almuerzo de los oficinistas de la zona. Cada uno de los equipos se apoderará de su esquina con un espectáculo único que atraerá la atención de la gente y los invitará a participar en el show para obtener premios y descuentos en la apertura oficial del restaurante. Prensa: Se comunicará la fecha de la apertura oficial del restaurante en unos de los diarios más importantes del país como El Espectador y Píbulmetro, utilizando una página completa del periódico para relatar infográficamente algunos de los sucesos históricos más importantes del departamento del Huila, la importancia de este departamento en el país y desembocando en la fecha de la apertura oficial del restaurante - Plan de comunicación para sostenimiento de marca: Radio: Cufias y secciones patrocinadas en emisoras y programas radiales reconocidos y de alta afinidad con el público objetivo que cuenten microhistorias del departamento del huila mediante publicidad disrazada en emisoras como Caracol Radio, La Calle, Candela y Vibra en espacios de alta audiencia (mañana 6 am a 9 am, noches 5 pm a 8 pm). Impresos y revistas: Pauta en revistas gastronómicas especializadas como La Barra y Catering comunicando promociones especiales en fechas importantes del año para aumentar el tráfico al establecimiento. Digital: Pauta multimedia en espacios digitales de alto impacto durante todo el año como Bumpers de Youtube, Instastories de Instagram, Anuncios de texto e imagen en Google, todos enfocados a comunicar todo lo que la cultura gastronómica huilense tiene para ofrecer por medio de microrelatos que inviten a las personas a visitar el restaurante.</p>	<p>KPI'S: Top of mind en categoría de restaurantes gourmet tradicionales. Metas: Posicionarnos en el TOP 3 de restaurantes tradicionales colombianos en la cabeza de las personas. Tiempo: 1 objetivo específico: 3 meses / Anualmente 2 objetivo específico: 6 meses 3 objetivo específico: 2 años.</p>
-------------------------------	---	---	--	--	---

<p>Branding</p>	<p>Objetivo General: Crear una marca que sea asociada con la riqueza cultural del departamento del Huila y su importancia en la cultura colombiana.</p> <p>Estrategia: Creación de una marca para un restaurante gourmet que represente la cultura, tradición y gastronomía huilense en Bogotá.</p>	<p>Objetivo Específico 1: Identificar elementos clave del departamento del Huila para ser incluidos en la construcción de la marca.</p> <p>Tácticas: - Investigación del contexto actual e histórico de la cultura huilense. - Realización de encuestas al público objetivo enfocadas en la cultura e historia del departamento del Huila. - Análisis de los resultados de la investigación para la identificación de elementos clave del departamento del Huila.</p>	<p>Objetivo Específico 2: Diseñar una identidad corporativa que represente los elementos culturales y gastronómicos más significativos del departamento del Huila.</p> <p>Tácticas: - Naming, Exploración y elección del nombre ideal para la marca. - Construcción de logo. - Elección de colores corporativos. - Exploración de diseños y elección de logo para la marca. - Elección de elementos visuales y sonoros (si aplica) que acompañarán la marca en todo momento - Creación de Manual de Marca. - Explicación de elementos gráficos de la marca. - Explicación de la esencia de la marca. - Fijación de las reglas para los usos y aplicaciones correctas de la marca en todos los formatos. (Piezas publicitarias, impresos, multimedia, papelería corporativa). - Demostración de los usos y aplicaciones incorrectas de la marca para evitar fraudes y errores comunicacionales. - Reglas de tono de comunicación y vocabulario de la marca.</p>	<p>KPI'S: Top of Mind en restaurantes gourmet tradicionales en Bogotá / Asociación de marca en el público objetivo.</p> <p>Meta: Estar en el TOP 3 de restaurantes gourmet tradicionales en Bogotá en la mente del público objetivo / Ser una marca que se asocie con calidad, alta cocina, tradición colombiana y gastronomía huilense.</p> <p>Tiempo: 1 objetivo específico: 3 meses 2 objetivo específico: 3 meses</p>
------------------------	---	---	--	--

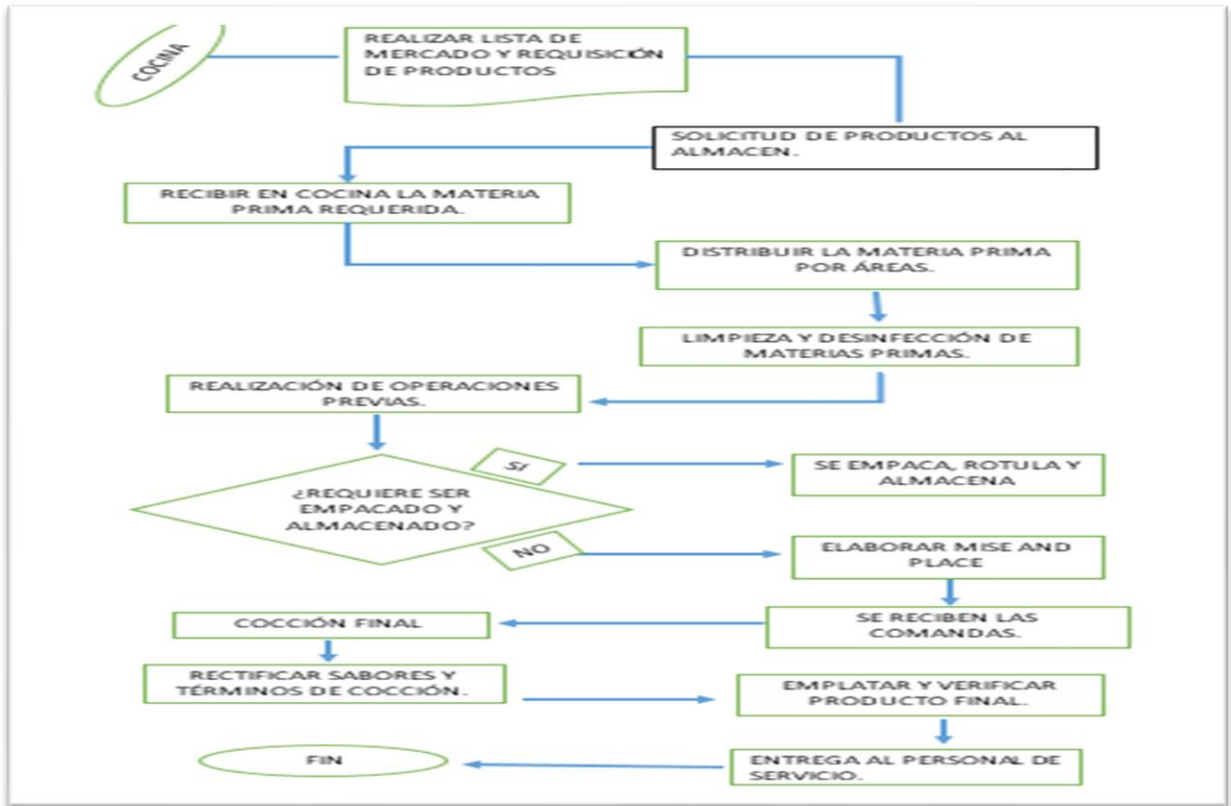
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 27: Diagrama del proceso de compras del restaurante



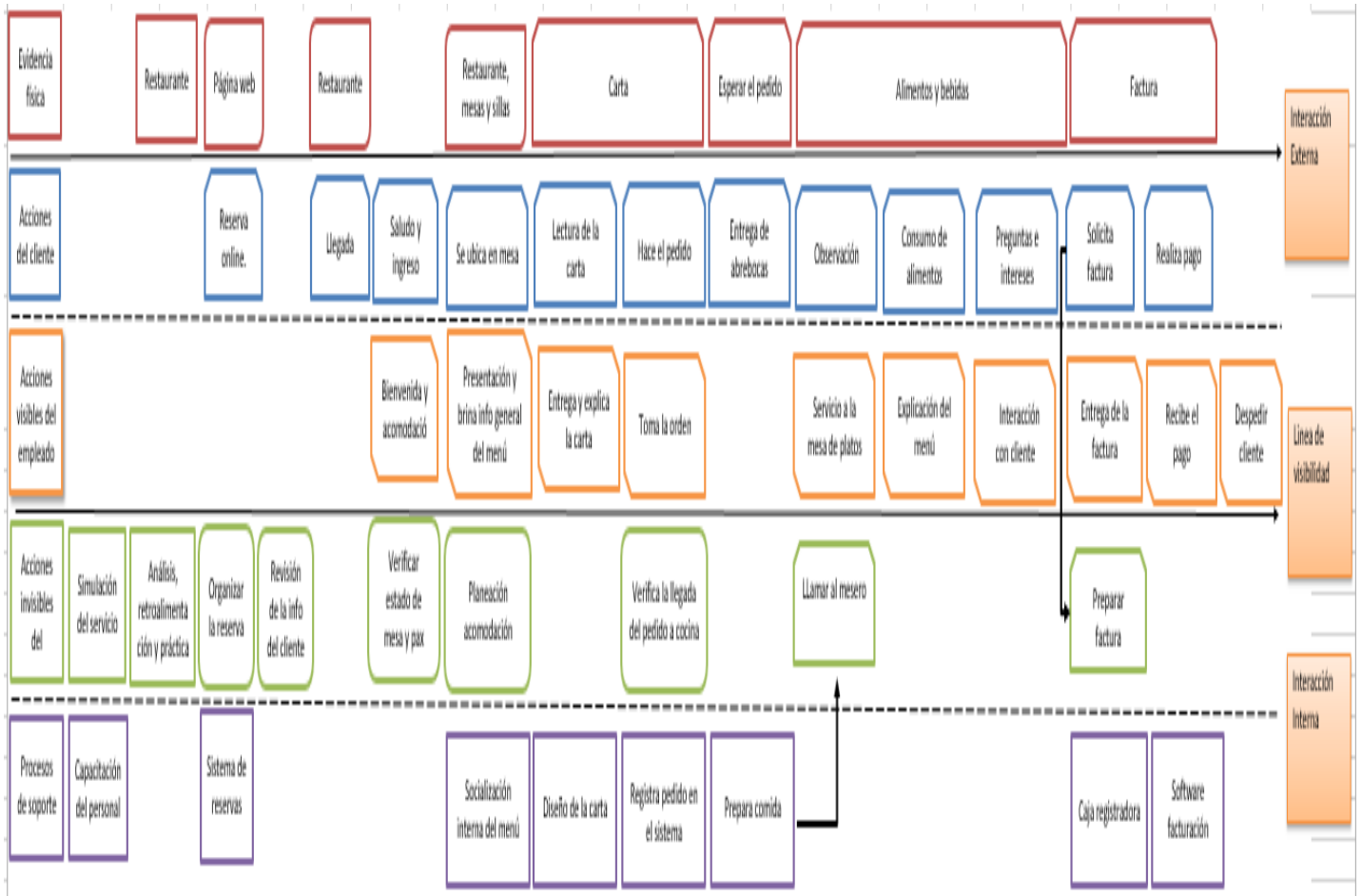
Fuente: Elaboración propia (2019) basado en Sheel (1986).

Anexo 28: Diagrama del proceso de producción del restaurante



Fuente: Elaboración propia (2019) basado en Sheel (1986).

Anexo 29: Blueprint del proceso de servucción del restaurante Al Sur



Fuente: Elaboración propia, 2019 basado en basado en Savelli & Quiñones (2015).

Anexo 30: Gastos mensuales de papelería.

Gastos en papelería y suministros de oficina mensual			
Item	Precio unitario	Cantidad	Total
Resmas de papel	\$ 9.900	1	\$ 9.900
Caja de esferos x 6	\$ 4.800	1	\$ 4.800
Carpetas	\$ 4.700	5	\$ 23.500
Ganchos de grapar	\$ 3.800	1	\$ 3.800
Papel de factura rollo x 12	\$ 45.000	1	\$ 45.000
Comandera	\$ 10.000	6	\$ 60.000
Tinta de impresora	\$ 21.200	1	\$ 21.200
Rollo de cinta transparente	\$ 3.800	1	\$ 3.800
Tinta de sellos	\$ 4.700	1	\$ 4.700
TOTAL DE GASTO EN PAPELERÍA			\$ 176.700

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 31: Gastos mensuales de aseo.

Gastos en aseo mensual			
Item	Precio unitario	Cantidad	Total
Trapero	8000	3	\$ 24.000
Escoba	8000	3	\$ 24.000
Papel absorbente	5000	6	\$ 30.000
Limpiavidrios	8500	2	\$ 17.000
Desinfectante de pisos x 5000 ml	\$ 11.000	2	\$ 22.000
Cloro x 2000 ml	\$ 11.990	2	\$ 23.980
Detergente para pisos x 3000 MI	\$ 12.990	2	\$ 25.980
Paños absorbentes	\$ 800	30	\$ 24.000
Jabón lava loza para maquina ecológico x 5000 ml	\$ 72.200	1	\$ 72.200
Zabras	\$ 1.200	8	\$ 9.600
Jabón para manos x 5000 ml	\$ 57.000	1	\$ 57.000
Papel higiénico x 24 rollos	\$ 16.693	2	\$ 33.386
Esponjas	\$ 2.000	8	\$ 16.000
Desengrasante x2000 ml	\$ 19.590	2	\$ 39.180
Desinfectante de tasas x 2000 ml	\$ 10.073	2	\$ 20.146
Jabón de loza x 1500 ml	\$ 15.500	4	\$ 62.000
TOTAL DE GASTOS DE ASEO			\$ 500.472

Fuente: Elaboración propia, 2019.