

Estudio de pre factibilidad financiera para el montaje de un restaurante de menú y a la carta de comida colombiana, italiana y mexicana en la ciudad de Medellín.

Mabel Echavarría Quintero

Verónica Sierra Giraldo

Institución Universitaria ESUMER

Facultad de estudios empresariales y de mercadeo

Especialización en Gerencia de Proyectos

Medellín

2017

Estudio de pre factibilidad financiera para el montaje de un restaurante de menú y a la carta de comida colombiana, italiana y mexicana en la ciudad de Medellín.

Verónica Sierra Giraldo

Mabel Echavarría Quintero

Trabajo presentado para optar el título de especialistas en gerencia de proyectos

Asesor Temático

Santo Alfonso Hinestroza Palacio

Msc. Desarrollo sostenible y medio ambiente

Institución Universitaria ESUMER

Facultad De Estudios Empresariales Y De Mercadeo

Especialización En Gerencia De Proyectos

Medellín

2017

Contenido

Introducción	11
1. Resumen del proyecto.	13
1.1 Nombre del proyecto.....	13
1.2 Resumen Ejecutivo.....	13
1.2.1 Resumen en español.	13
1.2.2 Abstract.	14
2. Formulación y descripción del problema.	15
3. Justificación del Proyecto.	17
4. Objetivos.....	19
4.1 General	19
4.2 Específicos.....	19
5 Limitaciones de la investigación.....	20
5.1 Limitación geográfica..	20
5.2 Limitación de recursos.....	20
5.3 Limitación temporal.....	20
6. Marco De Referencia	21
6.1 Estado del arte.	21
6.2 Marco teórico.....	25
6.2.1 La gastronomía como patrimonio cultural colombiano.	25
6.2.2 La gastronomía como aspecto clave para potenciar el turismo	28
6.2.3 Injerencia de la globalización en la gastronomía	30

6.2.4	Importancia del servicio al cliente en los restaurantes.	33
6.2.5	Oferta gastronómica en la ciudad de Medellín.....	34
6.2.6	El plan de negocio como instrumento estratégico.	36
6.3	Marco conceptual.	37
7.	Planteamiento Metodológico	40
7.1	Tipo de investigación.....	40
7.2	Diseño de la investigación	40
7.3	Método y pasos de la investigación	41
8.	Entrega de difusión y divulgación del proyecto.....	42
9.	Usuarios potenciales y sectores beneficiados.....	43
10.	Formulación Del Proyecto.....	44
10.1	Análisis sectorial.....	44
10.1.1	Análisis PEST.....	44
10.1.2	Composición del sector	50
10.1.3.	Situación actual del sector	51
10.1.4	Perspectiva futura del sector	52
10.1.5.	Conclusión General del análisis de sectorial.....	52
10.2	Análisis de mercados.....	53
10.2.1	Descripción del producto o servicio.....	53
10.2.1.1	Usuarios.....	53
10.2.1.2	Presentación.....	54
10.2.1.3	Complementarios	54
10.2.2	Demanda	55

10.2.2.1 Comportamiento histórico.....	55
10.2.3 Oferta.....	64
10.2.3.1 Situación actual.	64
10.2.3.2 Situación futura.	66
10.2.4 Precio	67
10.2.4.2 Elasticidad-precio demanda y elasticidad-precio oferta.	68
10.2.4.3 Determinación de las principales variables para la definición del precio.....	70
10.2.5 Plaza.....	71
10.3 Análisis técnico	72
10.3.1 Localización	72
10.3.1.4 Métodos de evaluación..	77
10.3.2 Tamaño.....	78
10.3.3 Ingeniería del proyecto	80
10.3.5 Aspectos legales	86
10.3.5.1 Tipo de Sociedad.	86
10.3.5.2 Requisitos legales.....	90
10.3.5 Aspectos administrativos	92
10.3.5.1 Vinculación.....	92
10.3.5.2 Reclutamiento.....	93
10.3.5.3 Selección.	93
10.3.5.4 Tipo de contrato.	94
10.3.5.5 Inducción.....	94
10.3.5.6 Definición de cargos.....	95

10.3.5.8 Factor prestacional.....	98
10.3.5.9 Organigrama.....	98
10.3.6 Inversiones y financiación	99
10.3.6.1 Inversiones fijas y diferidas.....	100
10.3.6.2 Capital de trabajo.....	100
10.3.6.3 Alternativas de financiación.....	102
10.3.8. Conclusión general del análisis técnico.....	112
11. Evaluación del Proyecto.....	113
11.1. Evaluación Financiera	113
11.1.1 Costo de Capital	113
11.1.2 Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista.....	115
11.1.2.1 Construcción del flujo de caja sin financiamiento (Proyecto).	115
11.1.2.2 Construcción del flujo de caja con financiamiento (Inversionista)	115
11.1.3. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros.....	118
11.1.3.1 Criterio de evaluación financiera sin financiamiento.	118
11.1.3.2 Criterio de evaluación financiera con financiamiento.	119
11.1.4 Análisis de sensibilidad y riesgo.....	120
11.1.4.1 Riesgo del proyecto sin financiamiento.	121
11.4.2 Riesgo del proyecto con financiamiento.....	123
11.1.5 Conclusión general de la evaluación financiera.	125
12. Conclusiones Generales del proyecto y recomendaciones.....	127
Referencias Bibliográficas	129
Anexos	136

Lista de Tablas

Tabla 1. Gastronomía Colombia según departamento.....	27
Tabla 2. Variación del valor agregado. 2016 – Tercer trimestre.....	47
Tabla 3. Inversión extranjera directa en Colombia.....	48
Tabla 4. Cálculo tamaño de la muestra.....	56
Tabla 5. Estructura empresarial por subregión.....	64
Tabla 6. Matriz del perfil competitivo.....	65
Tabla. 7 Comparación precios productos restaurantes.....	68
Tabla 8. Variables para definir el precio.	70
Tabla 9. Alternativa 1: Local Barrio Los Colores, Medellín (Portal Finca Raíz).....	74
Tabla 10. Alternativa 2: Local Barrio Suramericana, Medellín (Portal Finca Raíz).....	75
Tabla 11. Alternativa 3: Local Barrio Calasanz, Medellín (Portal Finca Raíz).....	76
Tabla 12. Evaluación por el método cualitativo por puntos.....	78
Tabla 13. Inversiones (\$).....	84
Tabla 14. Mano de obra.....	86
Tabla 15. Trámites de formalización.....	87
Tabla 16. Ventajas y desventajas sociedades mercantiles.	89
Tabla 17. Cargo Chef.....	95
Tabla 18. Cargo Auxiliar de cocina.	96
Tabla 19. Cargo Administrador - Cajero.....	96
Tabla 20. Cargo Mesero.....	97
Tabla 21. Salarios estimados	97

Tabla 22. Carga prestacional	98
Tabla 23 Activos fijos y diferidos.....	100
Tabla 24. Capital de trabajo (\$).....	101
Tabla 25. Amortización crédito.....	102
10.3.6.4 Presupuesto ingresos, costos y gastos	102
Tabla 26. Puntos de Equilibrio	103
Tabla 27. Presupuesto Ingresos (\$).....	104
Tabla 28. Presupuesto de Costos y Gastos (\$)	105
Tabla 29. Costo de los platos	107
Tabla 30. Cálculo de Costo de capital con financiamiento	113
Tabla 31. Cálculo de Costo de capital sin financiamiento	114

Lista de Figuras.

Figura 1. Características turistas contemporáneos.....	29
Figura 2. Influencia de la globalización en el suministro culinario y la alimentación	32
Figura 3. Variación % del PIB año 2010-2016.	46
Figura 4. Tasas de interés Colombia 2013-2016.	49
Figura 5. Actividades deportivas y recreativas habitantes de Medellín 2015.....	51
Figura 6. Edad participantes.....	57
Figura 7. Genero de los participantes.....	58
Figura 8. Ocupación de los participantes.....	58
Figura 9. Escala salarior participantes	59
Figura 10. ¿Acostumbra a comer en casa o fuera de ella?	60
Figura 11. Frecuencia con la que come fuera de casa.....	60
Figura 12. Comida de su preferencia	61
Figura 13. ¿Por qué elige un restaurante?	62
Figura 14. Horario en el cual prefiere ir a un restaurante.....	62
Figura 15. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un plato.....	63
Figura 16. Fotografías alternativa 1. Local Barrio Los Colores, Medellín.....	74
Figura 17. Fotografías alternativa 2. Local Barrio Suramericana, Medellín (Portal Finca Raíz).....	76
Figura 18. Fotografías alternativa 3. Local Barrio Calasanz, Medellín (Portal Finca Raíz)	77
Figura 19. Diagrama de flujo general.	82

Figura 20. Mapa de procesos.....	83
Figura 21. Distribución Espacial e Interna de Sapore Mix.	85
Figura 22. Proceso Reclutamiento y Selección Personal	92
Figura 23. Proceso de inducción	95
Figura 24. Organigrama	99

Introducción

Uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico en un territorio es el emprendimiento (Lupiáñez et. al., 2014); esta práctica no sólo genera intercambios para la reactivación dinámica de la economía, sino que incentiva la generación de empleo, contribuyendo de este modo, al bienestar social de la población (Salinas y Osorio, 2012).

Sin embargo, emprender no es una tarea sencilla, este proceso sugiere que las personas tengan una idea de negocio innovadora que cubra una necesidad de mercado, pero que al tiempo sea viable, además, se cuenten con los recursos físicos, humanos, técnicos y financieros para desarrollarla. De allí la importancia de que los emprendedores efectúen una planeación minuciosa proyectando lo será su negocio antes de ponerlo en marcha, de este modo, puedan hacer un análisis preciso del mercado, teniendo en cuenta todas y cada una de las variables técnicas, sectoriales, legales, administrativa y financieras, para disminuir la incertidumbre y un negocio próspero, capaz de afrontar los retos del mercado.

Siendo conscientes de lo anterior y con el ánimo de formular un proyecto viable que pueda desarrollarse cabalmente, el presente trabajo tiene como objetivo general determinar la prefactibilidad financiera para el montaje de un restaurante de menú y a la carta de comida colombiana, italiana y mexicana en la ciudad de Medellín.

Para el desarrollo del trabajo, en un primer lugar se realiza un análisis del mercado para determinar las características destacadas de la población a la cual va dirigida el restaurante. Posteriormente se ejecuta un estudio técnico con la finalidad de definir el tipo, la cantidad de maquinaria, equipos y distribución física requeridos para el montaje del restaurante. Luego, se establece una estructura administrativa y legal para el correcto funcionamiento del restaurante.

Finalmente, se evalúa financieramente el proyecto considerando los criterios de rentabilidad, riqueza y el periodo de recuperación de la inversión.

A partir del desarrollo de los puntos anteriores y del análisis de los resultados, se determina si el proyecto cumple con las condiciones de perfectibilidad y si éste puede ser viable a nivel comercial.

1. Resumen del proyecto.

1.1 Nombre del proyecto. Estudio de pre factibilidad financiera para el montaje de un restaurante de menú y a la carta de comida colombiana, italiana y mexicana en la ciudad de Medellín.

1.2 Resumen Ejecutivo.

1.2.1 Resumen en español.

El presente proyecto se efectúa con la finalidad de determinar la pre factibilidad financiera para el montaje de un restaurante de menú y a la carta de comida colombiana, italiana y mexicana en la ciudad de Medellín; parte de los estudios de: mercado, técnico, administrativo-legal y financiero, los cuales se direccionan a determinar la viabilidad comercial-técnica y la sostenibilidad financiera del negocio planteado. La metodología utilizada en la investigación fue mixta, consistió en la revisión documental (método cualitativo) y en la realización de una encuesta cerrada dirigida a los posibles futuros clientes del restaurante (método cuantitativo). Dentro de los resultados del estudio, se tiene que el proyecto es factible, en la medida que existe la demanda y que, además, las proyecciones de ventas apuntan a ser significativamente rentables.

Palabras clave: Restaurante, prefactibilidad, investigación de mercados, análisis financiero.

1.2.2 Abstract.

The present project was carried out with the purpose of determining the financial feasibility for the construction of a menu restaurant and a letter of Colombian, Italian and Mexican food in the city of Medellín; Part of the studies of: market, technical, administrative-legal and financial, which are directed to determine the commercial-technical viability and financial sustainability of the proposed business. The methodology used in the research was mixed, consisted of the documentary review (qualitative method) and in conducting a closed survey directed to potential future customers of the restaurant (quantitative method). Within the results of the study, we have that the project is feasible, to the extent that there is demand and that, in addition, the sales projections point to being profitable.

Key words: Restaurant, prefeasibility, market research, financial analysis.

2. Formulación y descripción del problema.

A partir del fenómeno de la globalización, se han suscitado diversos cambios de índole social, político y económico, los cuales han transformado las formas de relacionamiento social y las dinámicas de mercado. Dentro de los cambios más significativos se encuentra la apertura comercial y el acelerado desarrollo tecnológico, ambos han contribuido a alentar procesos de crecimiento económico, en la medida que permiten la integración de las personas a nivel mundial, el impulso de las prácticas comerciales y, la difusión de nuevo conocimiento.

Una de las industrias en la cual, la globalización ha tenido una influencia profunda es en la gastronomía, de acuerdo con Rebato (2009, p.135) “debido al proceso de globalización, se observa una cierta homogeneización de la alimentación, pero también están apareciendo nuevas culturas alimentarias ligadas al intenso flujo migratorio de los últimos años”; este influjo migratorio da pie a que en los países comiencen a generarse nuevas propuestas culinarias, a partir de la introducción de menús internacionales, de allí que sea común que en un país como Colombia, existan restaurantes especializados en comida mexicana, griega, italiana o americana, brindando diversas propuestas para los comensales.

Sin embargo, según Magaña y Padín (2008) la globalización también puede conducir a la pérdida de las costumbres gastronómicas, las cuales deben ser consideradas como patrimonio cultural de cada territorio. En Colombia, por ejemplo, se visualiza que las grandes ciudades como Medellín, están repletas de cadenas de comidas rápidas multinacionales, que ofrecen un formato de alimentación práctica y económica, así mismo, se visualizan en la ciudad diversos restaurantes que se especializan en un tipo de comida internacional, los cuales pasan a ser los preferidos de algunos comensales locales, pero que, de una u otra manera influyen de forma

negativa en el turismo gastronómico, puesto que, los extranjeros, se dirigen a explorar la comida autóctona de la región.

A partir de lo anterior, se observa la imperiosa necesidad de reactivar la cocina colombiana, pero, al tiempo, de brindar la oportunidad a los clientes de elegir y consumir productos culinarios de otros países; por tanto, en el presente trabajo se propone la creación y puesta en marcha de un restaurante, cuya oferta gastronómica se base en comida colombiana, italiana y mexicana.

El restaurante que se plantea, no sólo permitirá conservar y mostrar la cultura gastronómica local para disfrute de residentes y visitantes, sino que, permitirá a los clientes apreciar la riqueza culinaria de otros países en el mundo.

3. Justificación del Proyecto.

La ciudad de Medellín en la actualidad se caracteriza por tener una vocación turística, de allí que miles de personas en el mundo se direccionen a conocer el territorio, sus gentes y su gastronomía; este último punto, supone una oportunidad de inversión para los ciudadanos, los cuales pueden establecer restaurantes que suplan las necesidades gastronómicas de la demanda extranjera. Así mismo, en la ciudad de Medellín, puede ser rentable la creación de restaurantes especializados en menús internacionales, de acuerdo con Portafolio (2015) estos restaurantes han visto crecer sus ventas gracias al incremento de los ingresos disponibles de los colombianos, es decir, su capacidad adquisitiva.

En aras de aprovechar las oportunidades de mercado que ofrece la comida local y la comida internacional y de la demanda existente, se decide crear un restaurante de categoría media que ofrezca tres fuertes propuestas gastronómicas: comida colombiana, italiana y mexicana; con el cual se puedan suplir las necesidades y requerimientos de los clientes locales, pero al tiempo, impulsar el turismo gastronómico de la ciudad y resguardar su patrimonio culinario, al ofrecer menús autóctonos de la región.

El proyecto es pertinente, puesto que, en la actualidad, si bien en la ciudad de Medellín existen diversos tipos de restaurantes, son pocos los que ofrecen un concepto triple como el que se plantea, lo cual se constituye como un valor agregado para los clientes locales y extranjeros, además, como una ventaja competitiva respecto a los demás restaurantes de categoría media del sector.

Ahora bien, para diagnosticar las posibles amenazas del entorno de mercado y garantizar la sostenibilidad del negocio planteado, es menester efectuar un estudio de pre factibilidad

financiera, en el cual, además, se exploren aspectos técnicos, administrativos y de mercado que den cuenta de la viabilidad del proyecto y permitan disminuir la incertidumbre. Es importante resaltar que, uno de los principales fracasos de los emprendimientos en Colombia es la falta de gestión, de acuerdo con Pardo y Alfonso (2015) el 67.3% de los emprendedores colombianos que han fracasado lo han hecho por problemas en la ejecución de lo planeado y el 63.9% por problemas financieros; lo que deja en manifiesto la importancia de estructurar un proyecto cuidando cada detalle y haciendo estimaciones financieras atadas a la realidad del mercado.

4. Objetivos

4.1 General

Determinar la pre factibilidad financiera para el montaje de un restaurante de menú y a la carta de comida colombiana, italiana y mexicana en la ciudad de Medellín.

4.2 Específicos

- Realizar un análisis del mercado para determinar las características destacadas de la población a la cual va dirigida el restaurante.
- Realizar un estudio técnico que defina el tipo, la cantidad de maquinaria, equipos y distribución física requeridos para el montaje del restaurante.
- Establecer una estructura administrativa y legal que permita el correcto funcionamiento del restaurante.
- Evaluar financieramente el proyecto considerando los criterios de rentabilidad, riqueza y el periodo de recuperación de la inversión.

5 Limitaciones de la investigación.

El proyecto tiene algunas limitaciones, las más representativas son: El acceso a la información objeto de investigación, ya que las compañías que se dedican a este negocio manejan la información de manera confidencial, lo que podría impedir el análisis de las experiencias de ellos y, limitaciones de disponibilidad de tiempo y recursos económicos para llevar a cabo el proyecto.

5.1 Limitación geográfica.

Este trabajo de investigación para el montaje de un restaurante de menú y a la carta de comida colombiana, italiana y mexicana en la ciudad de Medellín, por lo tanto, sus alcances solo son válidos para esta localidad y cualquier extrapolación de la información consignada, será responsabilidad del lector.

5.2 Limitación de recursos.

La investigación se efectuó con recursos propios de las investigadoras, es decir, no fue financiada por ninguna entidad, de allí que los recursos financieros para el desarrollo de la misma (estudio de campo) hayan sido limitados.

5.3 Limitación temporal.

La investigación se efectuó en un corto periodo de tiempo, lo que impide que se profundicen aspectos clave que pueden resultar fundamentales para la puesta en marcha del negocio.

6. Marco De Referencia

6.1 Estado del arte.

En este apartado se realiza una revisión de la literatura donde se exploran aquellas investigaciones que tienen un fin similar al estudio y que, por tanto, pueden sentar algunas bases para la resolución del problema anteriormente planteado.

García (2008) en su investigación “*Desarrollo de un plan de negocios para crear un nuevo establecimiento de comida para llevar en Juchitán, Oaxaca*”, analiza la importancia de un plan de negocios, teniendo como punto de partida la hipótesis de que este tipo de estudios permiten analizar los componentes de un negocio antes de ser puesto en marcha desde distintos ángulos. Según el autor, “para aspirar a un crecimiento empresarial competitivo, es necesario dejar de lado prácticas erróneas como la de fundar negocios con base en la sola intuición de los emprendedores” (p. 138), por el contrario, debe contarse con unas bases técnicas que permitan valorar objetivamente la viabilidad de una empresa. La metodología utilizada por el investigador fue cualitativa, se basó en la observación participante de un restaurante llamado “los chapulines” ubicado en Istmo de Tehuantepec, México y, por medio de estrategias de benchmarking, estudió a fondo las ventajas competitivas de este establecimiento y las falencias de su dirección estratégica y, con base a ello, ajustó una propuesta viable de comida para llevar.

Una de las conclusiones del estudio se centra en que un plan de negocios permitió confirmar la existencia de una demanda del servicio de comida para llevar, así mismo, tomar en cuenta las necesidades del segmento de mercado, lo cual incrementa las probabilidades de que el negocio sea exitoso.

Contreras, et. al. (2014) en su investigación titulada “*Estudio de factibilidad para la creación de un restaurante para personas con problemas de salud (diabéticas e hipertensas) en la ciudad de Cúcuta*”, identifica la viabilidad para la creación de restaurante, por medio de un estudio cuantitativo, cuya muestra estuvo constituida por personas que sufren de diabetes e hipertensión. El estudio permite concluir que las personas con estos problemas de salud están dispuestas a visitar un restaurante saludable y degustar alimentos aptos para su consumo, viendo este tipo de establecimientos como una opción sana de alimentación que satisface sus necesidades nutricionales. Cabe resaltar que el estudio de Contreras et. al. (2014) fue meramente descriptivo y analizó la viabilidad comercial, basándose en las expectativas de los posibles consumidores.

Guo (2006), por su parte, realiza la investigación titulada: “*A Feasibility Study for a Quick-Service Restaurant in Chengdu, China*”, en la cual determina la factibilidad de abrir un establecimiento de comida rápida de Toufunao, un alimento local muy popular en la ciudad de Chengdu. Para el desarrollo del estudio el autor examina en primer lugar, la literatura sobre el estudio de viabilidad de los restaurantes, y luego analiza el entorno de mercado, hace la selección de emplazamientos, estudia la competencia y realiza un análisis financiero. Para apoyar todo el proceso, Guo (2006) utiliza una metodología observacional, además, se apoya en la elaboración de encuestas semiestructuradas.

Los resultados de la investigación apuntan a que la creación de un restaurante de comida rápida de Toufunao en Chengdu, es viable, puesto que los habitantes de esta ciudad tienen la capacidad adquisitiva necesaria para adquirir los productos ofrecidos, además, pocos son los restaurantes que ofrecen el menú que se proyecta para este nuevo negocio.

Ahora bien, ligado al éxito del plan de negocio, los emprendedores deben reconocer la influencia de diversos elementos que imprimen calidad a sus procesos y productos y, por ende, aumentan su competitividad en el medio. Moliner y Fuentes (2013) en su investigación: “*Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes*”, analizan los antecedentes del éxito de la relación restaurante-cliente a partir de una secuencia causal con base a las dimensiones: valor entregado-confianza y compromiso-éxito de la relación. Para ello, desarrollaron un estudio empírico cuantitativo a partir de una muestra de 150 restaurantes, los cuales brindaron información sobre la reputación de la calidad ofrecida en el servicio, la percepción de prestigio, su nivel de compromiso, entre otros aspectos. El método empleado para recoger la información se basó en el procedimiento de la encuesta ad-hoc personal mediante el uso y explotación de un cuestionario estructurado.

Dentro de las conclusiones del estudio, se encuentra que, existe una influencia significativa de la confianza y el compromiso que adquiere el restaurante con sus clientes sobre el éxito de la relación a largo plazo, así mismo, los autores concluyen que, “la percepción de valor que tenga el restaurante estimula su compromiso con los clientes y dicho compromiso contribuye a mejorar el éxito de las relaciones entre ambas partes” (p. 109).

Por su parte, Trujillo y Vera (2009) en su estudio “*El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente*”, explican cómo algunos factores que componen la calidad del servicio son predictores de la opinión general del cliente y de su lealtad hacia un restaurante. Para el desarrollo del estudio los autores aplicaron un cuestionario estructurado a una muestra conformada por ciento once clientes de restaurantes de servicio a mesa; este cuestionario estuvo comprendido por seis categorías de análisis: accesibilidad, ambiente, personal, comida, honestidad, instalaciones. Dentro de las conclusiones del estudio, se

establece que, ninguna de las categorías puestas en discusión explican satisfactoriamente a la lealtad del cliente, es decir, no hay evidencia de que incidan de manera determinante sobre la fidelización de los comensales, no obstante, el estudio permitió evidenciar los puntos críticos de atención al cliente, lo cual sienta la posibilidad de que los restaurantes retroalimenten sus procesos internos y puedan mejorar de manera continua.

Otro de los estudios que se han efectuado al respecto, es el de Betancourt et. al (2014) *“Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en Bogotá. Estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar”*, los autores manifiestan que, la industria gastronómica ha tomado relevancia en el país debido a que es una de las principales alternativas de emprendimiento, a partir de allí, decidieron investigar si el desempeño de los restaurantes de propiedad familiar, son mejores en términos de servicio, ambiente y calidad que los restaurantes no familiares. Para ello, se diseñó un protocolo de evaluación, en el cual los participantes del estudio efectuaron una calificación de la calidad en el servicio. A partir de las percepciones de los comensales, los autores llegaron a la conclusión de que no existen diferencias significativas en las variables observadas entre restaurantes de propiedad familiar y no familiar.

De Azevedo et. al (2013) en su investigación *“El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía”* verifican cómo se constituye el sistema de la oferta de los restaurantes de alta gama según los conceptos del marketing sensorial. Para los autores el sistema de oferta no debe limitarse a las preparaciones culinarias, sino que abarca aspectos como la decoración y el servicio, ya que estos elementos pueden llegar a transmitir sensaciones únicas para el consumidor.

La metodología utilizada por los autores es cualitativa, en la cual se empleó la herramienta de estudio de múltiples casos, para ello fueron elegidos cuatro restaurantes, a los cuales se aplicaron fichas de observación directa y entrevistas semiestructuradas. El estudio

permite concluir que los sistemas de oferta de los restaurantes se conforman con aspectos planeados deliberadamente por sus propietarios, los cuales “estimulan los sentidos y el imaginario de los consumidores, creando y desarrollando experiencias de consumo significativas y únicas para sus clientes” (p. 336).

6.2 Marco teórico

Con la finalidad de dotar a la investigación de referentes teóricos que la contextualicen, a continuación, se describen un conjunto de postulados coherentes que sientan la base para abordar el problema planteado.

6.2.1 La gastronomía como patrimonio cultural colombiano.

La cultura colombiana ha experimentado un conjunto de transformaciones, las cuales se han impulsado a partir de la apertura de los mercados y de las influencias americanistas y eurocéntricas que, apuntan a homogenizar las formas de vida de los ciudadanos subdesarrollados. Lo anterior, ha impulsado que se reconfiguren dinámicas sociales, hasta el punto de hablarse no de una cultura, sino de un entramado intercultural.

Si bien la interculturalidad permite a los ciudadanos interactuar con “modos de vida foráneos, conocer nuevas tradiciones, dialectos, formas de vestir y riquezas gastronómicas; también puede ocasionar un desarraigo de los ciudadanos por su propio territorio, por su propia historia. De allí que, algunas naciones hayan optado por incentivar la producción de patrimonios culturales, direccionados según Ribeiro y Netto (2010, p. 1136) “a una formación discursiva para

mapear contenidos simbólicos y de este modo constituir una identidad cultural”. Una de las producciones de patrimonios culturales es la gastronomía local, en la cual, de acuerdo con Di Clemente et. al. (2014, p. 817) “se identifica un vehículo de la identidad y la autenticidad de un territorio”.

Así pues, la gastronomía está integrada por un conjunto de representaciones simbólicas, que dejan entrever las tradiciones heredadas de generación en generación (Pérez y Cisneros, 2004), y cuya evolución ha sido marcada de manera paulatina a partir de diversas situaciones sociales, políticas, económicas suscitadas en el territorio, como es el caso de guerras, migraciones representativas, entre otras. En consonancia con lo anterior, Loscos (2008) afirma que “las prácticas gastronómicas son una materialización de la cultura de un país”, por tanto, en la gastronomía pueden evidenciarse las creencias, posiciones socioculturales, imaginarios colectivos, formas de poder e historias, que de una u otra forma han influido en la configuración del arte culinario local.

En el caso específico de Colombia, al ser un país multicultural y extensamente diverso, no existe un plato típico que se identifique como patrimonio cultural, por el contrario, hay muchos platos que se constituyen como riqueza culinaria- cultural; los cuales son muy variados y dependen de las influencias de la región en donde se elaboren. A continuación, en la tabla 1 se hace una relación de los platos más representativos de algunos de los departamentos del país.

Tabla 1. Gastronomía Colombia según departamento.

Departamento	Platos tradicionales
Antioquia	Bandeja paisa, Sancocho antioqueño, Mondongo, Morcilla antioqueña, Chorizo antioqueño, Calentao, Arepa de maíz.
Magdalena	Diversidad de pescados, Sancocho de gallina, arepa de huevo, queso costeño, suero atollabuey, Carimañola, frutas exóticas.
Atlántico	Arroz apastelado, Cucayo, Carne puyada, Sancocho de bocachico, Ayaco, Mote de queso, Mute de cabeza de bagre, Bollo de yuca, Carimañola.
Santanderes	Mute santandereano, pastel de garbanzo, sopa de ruyas, huevos floreados, Petitoria de chivo, Turmada.
Valle del Cauca	Pandebono, Arepa valluna, Aborrajados, Marranitas, Jugo de chontaduro, Cholado, Arroz atollado, Chuleta Valluna, Tamal de Piangua, Pusandao, Cus-cus.
Nariño	Cuy asado, helado de paila, el dulce de chilacuán, quimbolitos, empanadas de añejo.
Orinoquia	Ternera a la llanera o mamona, la hayaca, tamal relleno, el palo a pique, el arroz llanero, conejo en vino; arepa cachapa, hervido de guamarra, chicha de arroz.
Amazonas	Juané, Ceviche, Asado, Moqueado, Envuelto en Hoja.

Fuente: Elaboración propia con base a revisión de la literatura.

Así pues, cada plato típico, es una muestra de la biodiversidad de los departamentos, una representación de la fauna y flora que abunda en el territorio, es una muestra de historia.

6.2.2 La gastronomía como aspecto clave para potenciar el turismo

De acuerdo con Millán et. al (2014, p.113) “El turismo conviene considerarlo como un instrumento para lograr el desarrollo de regiones donde existe un gran desequilibrio socioeconómico”, así pues, el turismo se ha convertido en una fuente de ingresos por excelencia, sobre todo para los países en vía de desarrollo como Colombia, en donde visitantes, intercambian su dinero a cambio de hospedaje, guías turísticas y comida autóctona de la región.

Uno de los aspectos que se ha popularizado entre los turistas e influye en gran medida en la decisión de viajar a un territorio precisamente es la gastronomía endógena, si bien el mundo está cada vez más abierto a nuevas experiencias culinarias, como la comida molecular y macrobiótica, los turistas continúan buscando experiencias basadas en la cultura e identidad del territorio que visitan, de allí que estos últimos, se vean obligados a mantener una competitividad para conservar parte de su mercado, y enfrentarse a los retos de un mercado gastronómico cada vez más cosmopolita.

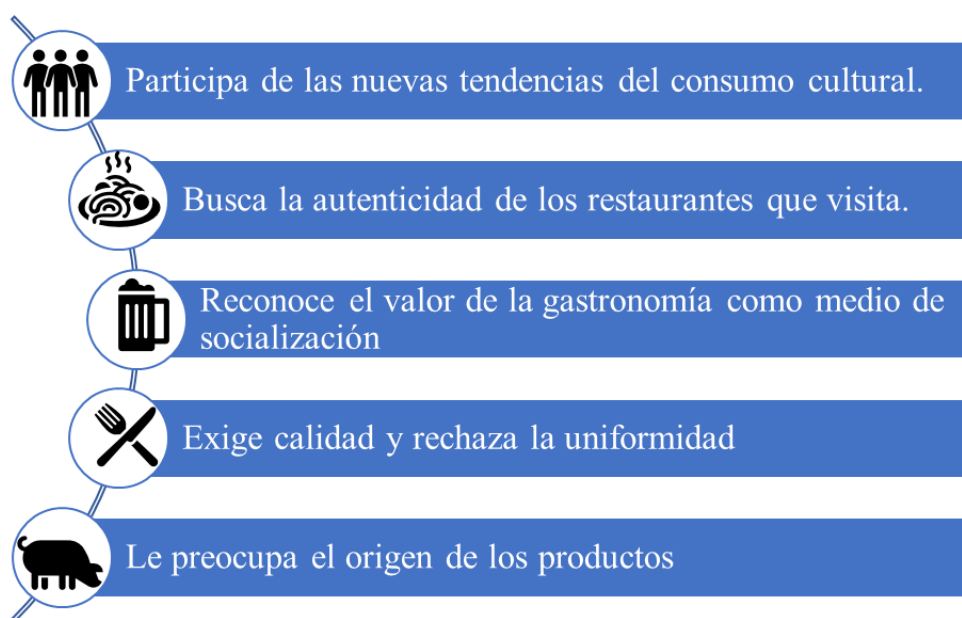
En palabras de Gaztelumendi (2012, p4) “en los últimos años la gastronomía se ha convertido en un elemento indispensable para conocer la cultura y el modo de vida de un territorio” , de allí que la gastronomía brinde la oportuna a los distintos territorios de impulsar el turismo y con ello el desarrollo económico local, lo que implica que estos territorios cuenten con mano de obra calificada (cocineros, meseros, bar tender y afines) pero así mismo, disponga de los recursos para elaborar los mejores platos a precios competitivos.

Cuando un turista foráneo llega a una ciudad como Medellín, está en la búsqueda de novedad, de platillos extraordinarios, no sería coherente que un estadounidense que consume una hamburguesa de una cadena multinacional que encuentra en su ciudad natal en cada esquina,

llegue a un territorio totalmente nuevo a consumir los mismos productos, por el contrario, en términos generales los turistas llegan a explorar la cocina local, de este modo tiene una experiencia más cercana y vivencial, no exclusivamente contemplativa.

Es importante que, las distintas regiones turísticas analicen los tipos de turistas contemporáneos y a partir de allí establezcan estrategias que apunten a satisfacer las necesidades de los mismos. a continuación, en la figura 1 se establecen las características comunes de un turista respecto a la gastronomía local.

Figura 1. Características turistas contemporáneos.



Fuente: Elaboración propia con base a Gaztelumendi (2012)

De lo anterior que, la cultura culinaria local, sea ofrecida a los turistas con el valor añadido de la creatividad, es decir, los restaurantes no deben solo enfatizar en el valor funcional de los alimentos (Gajić, 2012), sino en la comodidad de sus clientes, en la calidad y procedencia

de los alimentos ofrecidos, en la infraestructura y diseño de la locación, entre otros aspectos que crean experiencias en el cliente y marcan la diferencia.

En consonancia con lo anterior, Sormaz et. al. (2016, p1) manifiestan que “la gastronomía se ha convertido en un componente de la capacidad de atracción de los destinos turísticos en los últimos años”, de allí que los restaurantes efectúen, además, actividades de promoción con las cuales llamen la atención de los turistas y deseen visitar la ciudad en aras de conocer sus platos típicos.

6.2.3 Injerencia de la globalización en la gastronomía

“Un pueblo que no bebe su vino y no come su queso, tiene un grave problema de identidad”. Manuel Vázquez Montalbán.

De acuerdo con Leigh (2012, p.3) “como resultado de la globalización y la interconexión creciente del mundo, la cocina ha sido afectada positiva y negativamente”, por una parte, la globalización ha transformado las técnicas de preparación, ingredientes y modos de consumo de alimentos, con la finalidad de adaptarlos a los vertiginosos estilos de vida de la población contemporánea, la cual, por practicidad y economía, en ocasiones prefieren comidas rápidas o pre-cocidas, cuyos valores nutricionales son discutibles; Sin embargo, por otro lado, la globalización ha permitido una “interculturalidad culinaria”, dando la oportunidad a las personas de experimentar con nuevos insumos, dándole a su paladar experiencias extraordinarias.

Lo que es claro, es que no debe perderse la identidad cultural ni mucho menos homogenizarse la gastronomía local, en primer lugar porque, como bien se ha mencionado a lo largo de esta tesis, el consumo de alimentos en el contexto general se reconoce como una

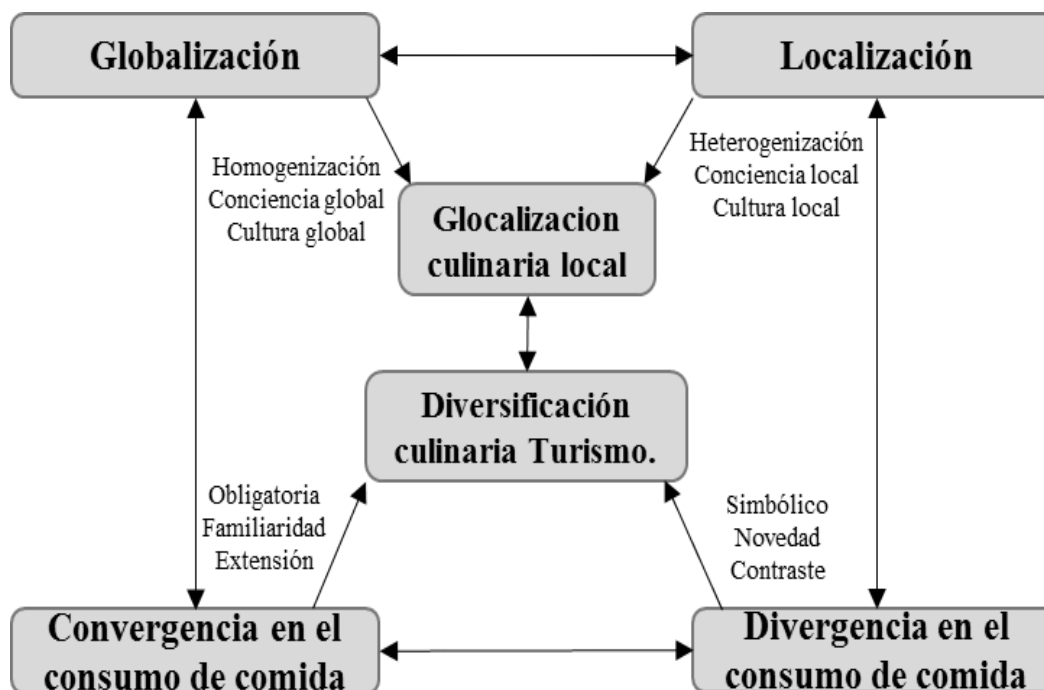
práctica de socialización, donde el alimento ya no sirve meramente como sustento, sino también como un medio para relacionarse con otras personas (Oosterveer, 2006), por tanto, si los alimentos se transforman, por ejemplo, a formatos generales de comidas se perdería gran parte de la identidad de un territorio y con ello, la posibilidad de interacción entre visitantes y residentes.

En segundo lugar, si la gastronomía local se estandariza, podrían extinguirse las especies de frutas, vegetales y hortalizas existentes y se utilizan en los menús tradicionales, puesto que, si no son consumidas, no tiene caso que sean cultivadas, privando a las nuevas generaciones de apreciar la diversidad gastronómica de su región.

Comer gratifica los cinco sentidos: visión, tacto, audición, gusto y olfato (Kivela & Crotts, 2006), ofreciendo un placer sensorial, en donde los comensales pueden “saborear” la historia, tradiciones y costumbres de un territorio; de allí que sí, los territorios se dejan llevar por las influencias de la globalización se amenace la estrecha conexión entre la comida y los lugares, como argumenta Trubek (2008), el "sabor del lugar". Por lo tanto, la globalización puede afectar significativamente la identidad gastronómica local, privando del “sentido del lugar” tanto a residentes como a visitantes. De allí que, los distintos territorios se direccionan a aprovechar las ventajas que trae la globalización y, por ejemplo, mezclar nuevos sabores y considerar la influencia de la gastronomía internacional, para crear nuevos menús, sin dejar de lado, sus propios sabores.

Con la finalidad de determinar la influencia de la globalización en el suministro culinario y la alimentación direccionada a residentes y visitantes, a continuación, en la figura 2 se esquematiza el modelo de Mak. et. al. (2012), en el cual se muestra cómo la convergencia y divergencia del consumo, se constituye como la base para la diversificación y la glocalización culinaria.

Figura 2. Influencia de la globalización en el suministro culinario y la alimentación



Fuente: elaboración propia con base a Mak. et. al (2012)

En la figura 2 se muestra la influencia de la globalización (componente exógeno) y la localización (componente endógeno) sobre la gastronomía; puede evidenciarse que la globalización toma como punto de partida la cultura global buscando homogenizar el arte culinario; sin embargo, la localización respeta la heterogenización, teniendo en cuenta la cultura local; la unión de estas dos vertientes genera la glocalización, en donde se resalta la gastronomía local pero se diversifica la cultura culinaria para disfrute de los turistas, ofreciéndoles novedad pero al mismo tiempo familiaridad.

6.2.4 Importancia del servicio al cliente en los restaurantes.

El éxito de cualquier restaurante radica en un actor fundamental: sus clientes; de allí, que los negocios más prósperos direccionen sus procesos y estrategias a fidelizar a sus clientes y a generar relaciones redituales, en donde estos se sientan parte integral de la compañía, adquieran sus productos o servicios de manera continua y recomiende a la entidad.

De acuerdo con lo anterior, Cabrera (2013, p. 155) manifiesta que “un cliente leal, repite su visita al restaurante asiduamente, recomienda el negocio a otras personas, y puede tolerar una falla ocasional en la atención sin desertar, todo esto gracias a la relación generada” y, la fidelidad puede alcanzarse toda vez, el restaurante refuerce sus prácticas de atención y servicio al cliente, además, por medio de la creación de valor agregado para los mismos, hasta el punto de generar un vínculo emocional con la marca.

Según Chacom (2012) el servicio al cliente en los restaurantes no es un elemento optativo, sino una decisión indispensable que se constituye como un aspecto clave para su éxito; para Rokes (2004, citado por Chacom, 2012), en los restaurantes el servicio al cliente puede evidenciarse en: distribución física de la locación, cortesía y atención al cliente, respuesta oportuna a las preguntas y sugerencias de los clientes, entre otros aspectos.

Ahora bien, Duque (2005) estudia el ciclo de servicio, el cual según la autora está integrado por tres puntos claves, el inicio que es donde se establece la primera relación con el consumidor y que, depende del mismo pueden formarse prejuicios positivos o negativos; los momentos de verdad que corresponden a la situación en la cual se desarrolla el servicio y pueden suscitarse acciones no premeditadas, aquí juega un papel importante la pericia y proactividad del prestador de servicios para sostener la calidad del servicio pese a las dificultades que se presente;

el último punto es la finalización del servicio, en donde debe evaluarse el comportamiento del comprador, para de este modo determinar si está satisfecho o no con el servicio prestado.

En este ciclo de atención, se hace importante que los restaurantes tengan en cuenta diversas reglas o protocolos de servicio, a continuación, se enuncian 10 regla de oro para a atención al cliente expuestas por la agencia Cultura del detalle (2009):

1. Esforzarse por conocer al cliente y sus verdaderas necesidades.
2. Mantenga impecable la imagen de su personal.
3. Muestre disponibilidad por atender a los clientes.
4. Ofrezca una actitud positiva en la atención.
5. No decir NO, buscar soluciones o diversas alternativas.
6. Escuchar con atención las solicitudes del cliente.
7. Convierta las quejas y sugerencias en oportunidades de mejoramiento.
8. Consolide un clima organizacional afable.
9. Interésese por aprender y mejorar habilidades de atención.
10. Conocer el territorio en donde se encuentra establecido. (p. 3)

6.2.5 Oferta gastronómica en la ciudad de Medellín.

La ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia, en la actualidad es uno de los epicentros gastronómicos más reconocidos en Colombia, esta aseveración se sustenta no sólo en la diversidad que ofrece a comensales locales y foráneos, sino a la cantidad de ferias, eventos y encuentros gastronómicos que anualmente se desarrollan en esta ciudad.

Una de las entidades que propende por resaltar la riqueza culinaria de Medellín, es la corporación tour gastronómico, la cual brinda un acompañamiento a los turistas respecto a los restaurantes de la ciudad, esto no sólo incentiva el turismo, sino que promueve el posicionamiento y crecimiento sostenido de restaurantes locales afiliados a la corporación.

Dentro de los eventos gastronómicos más importantes de la ciudad se encuentra: Maridaje, una feria especializada en explorar la diversidad de la cocina local e internacional, en donde se reúnen restaurantes, empresas productoras y distribuidoras de insumos gastronómicos.

Medellín Gourmet una feria enfocada en restaurantes de primer nivel o de alta cocina, que tiene una duración de un mes, brindando la oportunidad de visitar prestigiosos restaurantes a precios económicos.

Otro Sabor, este es un festival anual de Gastronomía que organiza la Facultad de Gastronomía y Cocina Profesional de la Colegiatura Colombiana en Medellín, cuya finalidad es ofrecer a los turistas y ciudadanos un recorrido por las calles y los sabores de la ciudad

Festival gastronómico de Santa Elena, este se especializa en brindar mejores platos paisas (ver tabla 1. Antioquia), en donde además tienen presencia grupos de emprendedores, restaurantes reconocidos y algunos agricultores del territorio.

Si bien a lo largo y ancho de la ciudad de Medellín se han posicionado restaurantes, existen unas zonas específicas de la ciudad en donde, la gastronomía sienta precedentes tanto para residentes como para visitantes, estas son: La Milla de Oro, Provenza, la Calle de la Buena Mesa. Corredor Turístico de las Palmas y el centro de la ciudad.

6.2.6 El plan de negocio como instrumento estratégico.

Con la apertura de los mercados la competencia global ha crecido de manera vertiginosa, lo cual ocasiona que, algunas empresas no puedan incursionar y de mantenerse de forma sostenida en el mercado dadas las barreras de entrada impuestas por industrias ya consolidadas y las vicisitudes propias de un mercado imperfecto. Para contrarrestar lo anterior, es menester que las nuevas empresas no subestimen al mercado ni lo reduzcan a un elemento simple, sino que reconozcan su verdadera complejidad y se direccionen a estudiar sus variables antes de emprender un proyecto de inversión.

Una de las herramientas que permite analizar las variables de mercado son los planes de negocios, los cuales, según García (2004) permiten identificar y describir las oportunidades de negocio, mediante el análisis de su viabilidad técnica, económica y financiera, sentando la base para el desarrollo de procedimientos y estrategias para transformar estas oportunidades en negocios tangibles, exitosos y sostenibles en el tiempo.

Según Fleitman (s/f), el plan de negocios permite a los inversionistas hacer un pronóstico sobre la rentabilidad que puede tener su idea de negocio una vez esté en marcha, además, se constituye como una carta de presentación a futuros inversionistas o a entidades financieras, en caso de requerir préstamos para apalancar el emprendimiento planteado. De acuerdo con, Paucara y Andía (2013), el plan de negocio permite a las personas emprendedoras canalizar su potencial hacia la generación de negocios rentables que se adecúen a las necesidades de un mercado determinado, es decir, elimina la forma empírica de montar empresa e instituye una metodología basada en la planeación, la cual permite disminuir la incertidumbre.

6.3 Marco conceptual.

Con la finalidad de reconocer el significado de las palabras clave y conceptos transversales en la investigación, a continuación, se enuncian y se describen los términos más representativos del estudio, para ello, en un primer lugar se mencionan aspectos que tienen que ver con la temática objeto de estudio (restaurantes) y posteriormente, se mencionan elementos vinculados al enfoque técnico de la investigación.

Restaurante tradicional. Este tipo de restaurante ofrece comida típica de la región en donde se encuentra asentado, generalmente, están decorados a partir de símbolos que evocan regionalismo y los meseros son locales, conocen a profundidad los menús y el territorio donde se encuentran asentados. De acuerdo con Cancino (2010, p.1) este tipo de restaurantes, “Casi nunca cambia de menús por un periodo más o menos largo”.

Restaurante internacional: Este tipo de restaurante se especializa en variedad de menús extranjeros; entre los más conocidos se encuentran los restaurantes de comida americana, italiana, mexicana, asiática y española. Generalmente, estos restaurantes tienen una infraestructura y una decoración alusiva a el lugar de origen de sus platos, así pues, en un restaurante mexicano es común ver catrinas y chiles, mientras que, en un restaurante asiático, es común ver grabados en mandarín y símbolos religiosos o culturales iónicos.

Categorías de los restaurantes: si bien la categorización de los restaurantes depende del territorio en donde estos se encuentren, al efectuar la revisión de la literatura se encuentra que, en

términos generales los restaurantes pueden jerarquizarse en 5 categorías, las cuales son emitidas por la Ordenación Turística de Restaurantes, Cafeterías, Bares, Cafés, Clubes, Salas de fiestas y similares del Ministerio de Información y Turismo de la Secretaría General Técnica de Madrid (1974). La primera de estas categorías corresponde a los restaurantes de alta cocina o de 5 tenedores; estos son restaurantes de lujo que prestan servicios personalizados y, cuidan total detalle para agradar al comensal, este tipo de establecimientos guarda los protocolos de etiqueta en la mesa y cuida de manera rígida el aspecto personal de sus meseros.

La segunda estas categorías se refiere a el restaurante de primera clase o de cuatro tenedores, los cuales tienen un servicio completo, ofrecen menús y alimentos a la carta; generalmente este tipo de restaurantes se especializa en un tipo de comida (mariscos, comida vegetariana, asados, etc.) y solicitan reserva previa para el comensal.

La tercera categoría corresponde a los restaurantes de segunda clase o de 3 tenedores, los cuales, se reconocen como restaurantes turísticos, su infraestructura o locación es reducida y su capacidad de atención es limitada, aun así, no sugieren reserva previa para los comensales

La cuarta categoría, es el restaurante de tercera clase o de 2 tenedores, los cuales son pequeños establecimientos, donde no hay una especialidad culinaria en concreto y no se desarrollan ninguna practica de etiqueta o protocolo en la mesa; generalmente estos restaurantes no tienen un menaje de lujo, pero sí muy resistente, debido a la cantidad de comensales que recibe.

Finalmente, la quinta categoría corresponde a Restaurante de cuarta clase o de 1 tenedor, este establecimiento no ofrece más tres tiempos de servicio: entrada, fuerte y postre, suele ser restaurantes de pocos socios e incluso de tipo familiar. Los métodos de preparación de alimentos son convencionales y no suelen equilibrar el valor nutricional de los alimentos que ofrecen.

Cocina Cultural: Es el tipo de gastronomía ligada a las tradiciones, costumbres y prácticas sociales, culturales y religiosas de un territorio determinado. Para Arista (2014, p.187), por ejemplo, “La cocina peruana es una industria de conocimiento basada en la fusión cultural”, en donde cada generación a lo largo del tiempo ha contribuido a crear cada receta o a mejorar una anterior.

Estudio de Mercado: Corresponde a un análisis direccionado a evaluar la respuesta del mercado ante un producto o servicio que se desea posicionar, de acuerdo con Bacca (2002, p 23) “el estudio de mercado consta de la determinación y cuantificación de la oferta y la demanda, el análisis de los procesos y el estudio de la comercialización” , de este modo se puede verificar la verdadera posibilidad de penetrar y mantenerse de manera sostenida en un mercado.

Estudio técnico: De acuerdo con Miranda (2012), el estudio técnico consiste en determinar los procesos que generarán valor al producto, las necesidades de maquinaria, espacios, capital humano y en general todos los recursos requeridos para llevar a cabo del proyecto.

Estudio Financiero: Es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. El estudio financiero es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión.

7. Planteamiento Metodológico

7.1 Tipo de investigación

El estudio de pre factibilidad financiera para el montaje del restaurante en la ciudad de Medellín, se realizará a partir de un enfoque mixto, el cual, de acuerdo con Pole (2009) “puede conceptualizarse como el uso o la combinación de metodologías de investigación provenientes de las tradiciones cuantitativas y cualitativas”; en consonancia con lo anterior, Gómez (2006) manifiesta que el enfoque mixto agrega complejidad al diseño del estudio, en la medida que oscilan entre lo deductivo y lo inductivo, lo que permite tener un proceso de investigación dinámico. Así mismo, el proyecto planteado tiene un alcance descriptivo, no experimental, puesto que, se pretende detallar el objeto de estudio en su estado natural, sin manipular sus variables.

7.2 Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación y atendiendo al enfoque mixto presentado, se utilizarán dos técnicas: una cualitativa y otra cuantitativa; la técnica cualitativa seleccionada es la revisión documental, la cual, según Valencia (s/f) se enfoca en el uso de bases de datos especializadas, que permiten a los investigadores para ahondar en el fenómeno de estudio y adquirir las bases teóricas para dar solución a la problemática planteada; así pues en el presente estudio, se hará una revisión de la literatura, la cual permitirá apoyar los análisis de mercado, técnico e incluso financiero del plan de negocio.

La segunda técnica es la aplicación de un cuestionario, utilizando el instrumento de la encuesta cerrada de única respuesta, la cual está dirigida a los clientes futuros probables, en aras de determinar la viabilidad comercial del restaurante; si bien la encuesta es un instrumento fundamentalmente cuantitativo, sugiere la interpretación y análisis desde un enfoque cualitativo, lo que demuestra la importancia del estudio mixto.

7.3 Método y pasos de la investigación

Los métodos para la elaboración de esta investigación son el método documental y de campo, ya que estos métodos se basan en la consulta y recopilación de datos mediante libros, documentos virtuales, revistas indexadas; de igual modo, se realizarán encuestas, donde se evaluarán hábitos, frecuencias, preferencias, comportamientos y gustos de los clientes potenciales. Los pasos a seguir para este método son:

1. Elegir temas y fuentes apropiados.
2. Seleccionar y elaborar técnicas para la recolección de datos.
3. Aplicar las diferentes técnicas al segmento de mercado seleccionado.
4. Interpretar resultados.

Adicionalmente, se observarán los diferentes restaurantes de la zona de influencia (benchmarking) y se recolectarán datos sobre servicio al cliente, precios de los platos, calidad de menús, organización del local, debilidades, fortalezas, ubicación, entre otros.

Los análisis del sector, de mercado y financiero se realizarán bajo la metodología cuantitativa, la cual se basa en números, porcentajes e indicadores para investigar y analizar las cifras consultadas para dichos análisis.

8. Entrega de difusión y divulgación del proyecto.

El proyecto será divulgado inicialmente a la institución universitaria ESUMER, en la cual los docentes y jurados, podrán dar su opinión objetiva respecto al estudio planteado y, así mismo, brindar sus recomendaciones para perfilar la idea de negocio.

Para presentar el proyecto a la universidad se efectuará una sustentación de aproximadamente 20 minutos, en donde se resaltarán cada uno de los estudios realizados y, así mismo, los resultados y conclusiones de la investigación.

Posteriormente, el proyecto será presentado a futuros socios, con la finalidad de obtener inversiones y, una vez posicionado, buscar financiamientos para establecer nuevas sedes o estudiar la posibilidad de incursionar en el modelo de franquicias.

Para presentar el proyecto a los futuros inversionistas, se diseñará un brochure, el cual permitirá demostrar la viabilidad comercial y financiera del negocio.

9. Usuarios potenciales y sectores beneficiados.

Los usuarios potenciales y beneficiarios de este proyecto, en primer lugar, son los integrantes de la comunidad académica, más aún aquellos que hacen parte de las ciencias empresariales, en la medida que pueden tomar como punto de partida esta investigación para sus propios emprendimientos y, así mismo, pueden profundizar en el tema y postular nuevos estudios en donde se perfeccionen los elementos de esta tesis, tendientes a mejorar.

Otro de los usuarios potenciales de este proyecto es el sector de los restaurantes en Colombia, enfatizando en los dueños de pequeños restaurantes, los cuales pueden tomar como base este plan de negocio para elaborar su propio proyecto y, de este modo mejorar la rentabilidad, el posicionamiento y la competitividad de su establecimiento.

De igual modo, otro de los usuarios o beneficiarios, son las personas que desean poner en marcha su propio restaurante, pero al no conocer la herramienta de plan de negocio, piensan crearlo de manera empírica, basados en su intuición. Estas personas, pueden tomar el presente proyecto como ejemplo y a partir del mismo, crear su propio plan de negocio.

10. Formulación Del Proyecto

10.1 Análisis sectorial.

Con la finalidad de identificar la estructura de mercado donde se moverá el negocio y, a fin de determinar cómo el entorno puede influir en la rentabilidad y competencia del mismo, a continuación, se efectúa un análisis sectorial, el cual se desarrollará con base al análisis PEST, una herramienta que, permite estudiar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden ser determinantes en el proyecto.

Seguidamente, se analizará la composición del sector, su situación actual y sus perspectivas futuras. Posteriormente se brinda una conclusión General del análisis sectorial.

10.1.1 Análisis PEST

Entorno político- legal del sector. Las políticas públicas y leyes, influyen de manera determinante en la creación, puesta en marcha y sostenimiento de una empresa en el mercado y, por tanto, en las decisiones que tome la misma respecto a su producción, contratación de personal, estrategias de marketing, entre otros aspectos. De allí que se constituya como fundamental que las empresas analicen la normatividad nacional que pueda afectarlas tanto positiva como negativamente y, con base a ello, pueda establecer las acciones a seguir para cumplir con la ley y aprovechar las ventajas competitivas que esta ofrece.

Por fortuna tanto en el departamento de Antioquia como en la ciudad de Medellín existen diversas políticas públicas direccionadas a promover el emprendimiento, dentro de ellas se encuentra el Plan Estratégico de Emprendimiento Regional de Antioquia y, el Acuerdo 055 de

2014, por el cual se adopta la política pública de innovación y emprendimiento en la ciudad de Medellín.

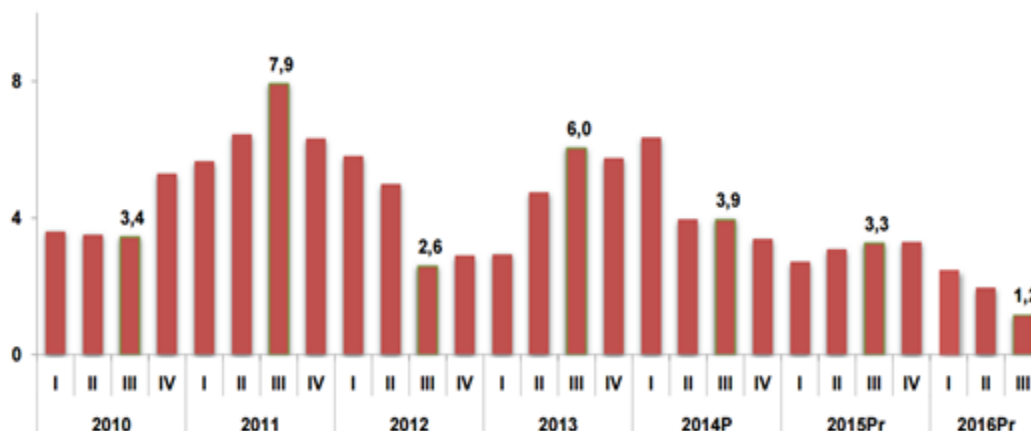
De igual modo, en la ciudad pueden evidenciarse programas estatales de apoyo al emprendimiento, como es el caso de capital semilla, el parque E (de emprendimiento), apoyos por parte de Ruta N, entre otros aspectos que facilitan la creación de empresa en la ciudad.

Respecto a las políticas restrictivas del sector y que deben ser tenidas en cuenta a la hora de poner en marcha el negocio, se encuentra: el código sustantivo de trabajo y afines; las normas y decretos de seguridad e higiene y las Normas Técnicas Sectoriales del Sector Gastronómico en Colombia, entre las cuales se encuentran según la Asociación colombiana de la industria gastronómica-ACODRES (2012):

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA (de la 003 a la 010).
- Decreto 3075 del 1997 (Buenas prácticas de manufactura)
- Resolución 3860 (Sostenibilidad)
- Decreto 1500 del 2007 (Inspección, Vigilancia y Control de Productos)

Entorno económico del sector. La economía colombiana ha tenido un crecimiento moderado pero sostenido en los últimos años. Tal aseveración se constata con base a los reportes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE (2016), en los cuales apuntan a que la variación del % del PIB en el país ha aumentado de manera limitada en los últimos años, a continuación, en la figura 3 se muestra de manera gráfica citada variación.

Figura 3. Variación % del PIB año 2010-2016.



Fuente: DANE (2016)

En la figura 3 se observa que el PIB tuvo mayores índices de crecimiento en los años 2011 y 2013, por el contrario, los más bajos fueron el año 2010, 2012 y 2016. Esto se puede explicar de la siguiente manera: en el año 2010 Colombia aún se estaba recuperando de la recesión económica mundial del 2008, de acuerdo con Portafolio (2011,p1) “en el 2010 no hubo sorpresas con el crecimiento económico de Colombia”; por otra parte, en el año 2011 el PIB en Colombia creció de manera vertiginosa, de acuerdo con Jail (2012, p1) “este año fue un “pico de actividad, o auge dentro del ciclo económico”, para Velandia (2012, p1) “este crecimiento estaría liderado por el consumo privado, que representa más del 60% del PIB.

Respecto al año 2012, en este periodo el país tuvo que soportar la desaceleración económica mundial, la cual tuvo drásticas incidencias en la merma de la demanda y la disminución del PIB (Banco de la Republica, 2013).

Para el año 2013 la economía Colombia se reactiva, teniendo una leve disminución en el año 2014, esta disminución se ha mantenido de manera sostenida hasta la actualidad y, según el

Banco de la Republica (2017) “la apuesta por el PIB de 2017 no supera 2,7%, “, un porcentaje bastante bajo que supone retos competitivos para las empresas.

Según informe del DANE (2016) “En el tercer trimestre de 2016, el valor agregado de los servicios de hoteles, restaurantes y bares cayeron en 2,3%.” lo cual indica que los consumidores colombianos no están destinando, al menos, no en gran medida, sus “gastos de consumo” hacia los servicios de alojamiento, comidas y bebidas. Esta información se presenta a continuación, en la tabla 2.

Tabla 2. Variación del valor agregado. 2016 – Tercer trimestre

Productos	Anual	trimestral	Año corrido
Comercio	0,1	0,3	1,2
Servicio de reparación de automotores	4,9	2,4	5,4
Servicio de alojamiento, comidas y bebidas	-2,3	-0,5	0,3
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	0,1	0,4	1,4

Fuente: DANE (2016)

De igual modo, según informe económico de Ministerio de Comercio, industria y turismo (2016) la inversión extranjera directa (IED), disminuyó en el año 2016 en la rama de comercio, restaurantes y hoteles, pasando de un 1.504 a 611 (US \$ Millones) (ver tabla). Esta caída en la IED puede explicarse a partir de la caída del petróleo, menores inversiones en el sector minero y energético y la situación coyuntural socio-económica que atravesó Colombia en este periodo a partir del acuerdo de paz.

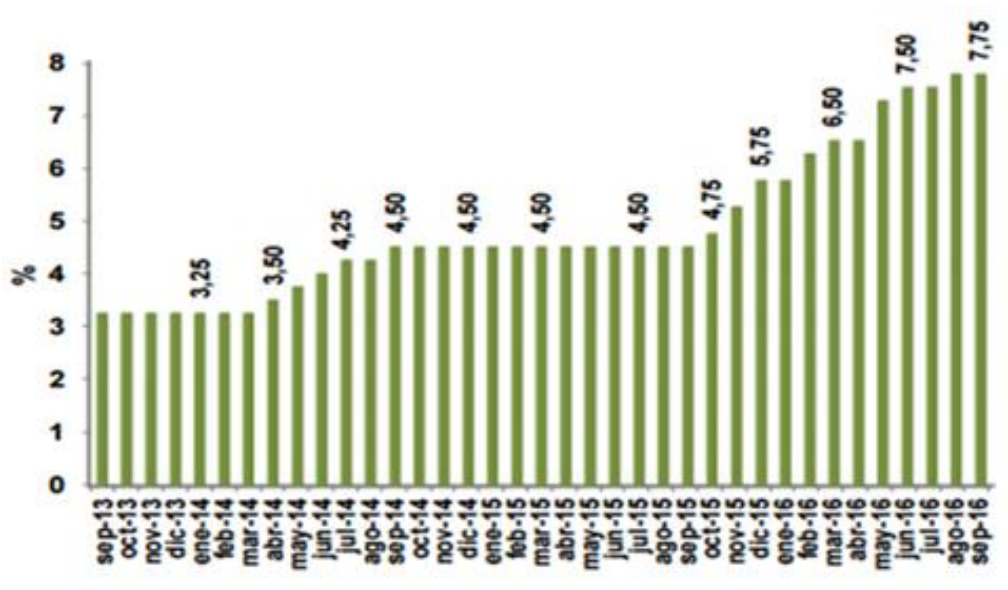
Tabla 3. Inversión extranjera directa en Colombia

Sector	US\$ Millones		Variación %
	Ene-Sep. 2015	Ene-Sep. 2016	
Petrolero	2.833	1.526	-46,1
Transportes, Almacenamiento y comunicaciones	254	895	252
Minas y Canteras (incluye carbón)	627	-55	-108,7
Manufactureras	1.951	1.605	-17,8
Servicios Financieros y Empresariales	1.371	1.255	-8,5
Electricidad, Gas y Agua	149	3.510	2249,1
Agricultura Caza, Silvicultura y Pesca	152	170	12,0
Servicios Comunales	193	213	10,7
Construcción	520	487	-6,5
Comercio, Restaurantes y Hoteles	1.504	611	-59,4
Total	9.556	10.217	6,9

Fuente: Mincomercio, Industria y Turismo (2016)

Ahora bien, es importante, de igual modo, revisar el comportamiento de las tasas de interés en Colombia, debido a que la mayoría de iniciativas de negocio, requieren capitalizarse mediante créditos financieros, de acuerdo con el Banco de la Republica (2017) desde finales del año 2015, se empieza a evidenciar un aumento considerable en las tasas de interés, pasando de un 4,50% en octubre de 2015 a un 7,75% en septiembre de 2016, una variación porcentual de 3,25%, situación negativa para realizar créditos. Esta información se esquematiza a continuación en la figura 4

Figura 4. Tasas de interés Colombia 2013-2016.



Fuente: Banco de la Republica (2017)

La variación respecto a los intereses en Colombia entre el año 2015-2016, puede deberse al aumento del valor del dólar, la disminución en las ganancias del petróleo, el bajo valor del salario mínimo y las exigentes condiciones tributarias.

Si bien el entorno económico del sector no es del todo favorable para la creación de una nueva empresa, se debe tener en cuenta que muchas grandes corporaciones han surgido precisamente de la crisis; la clave está en saber aprovechar las oportunidades del mercado y, en concebir a los desaciertos de la competencia como posibilidades de mejora propia para, de este modo, la nueva empresa pueda incursionar en el mercado y contribuir a su crecimiento.

Entorno socio-cultural del sector. La empresa debe tener cuidado de que con sus productos no afecte los valores, percepciones, creencias y comportamientos de la sociedad; por fortuna se plantea, un plan de negocio que, en parte, resalta las tradiciones y costumbres

culnarias del territorio, por tanto, no se constituye como una empresa que afecte la idiosincrasia del territorio, por el contrario, dado a que ofrecerá comidas internacionales, contribuirá a que los comensales locales puedan disfrutar de platos novedosos. De igual modo, en términos generales puede observarse que la población objetivo tiene una actitud consumista y gran parte de ella carece de patrones culturales que los limiten a la hora de comprar alimentos preparados.

Entorno tecnológico del sector. Diversos son los avances tecnológicos en materia de implementos y artefactos de cocina que pueden transformarse en ventajas competitivas para los restaurantes que los adquieran. En la actualidad pueden observarse en el mercado, equipos de sellado al vacío para mantener la calidad y la frescura de los alimentos, placas de vitro-cerámica que contribuyen a la cocción uniforme de los alimentos e incluso tenedores inteligentes que con solo pinchar la comida determina su punto de cocción. Así pues, es importante que el restaurante que se pretende poner en marcha a partir de este proyecto, adquiera de manera paulatina artefactos tecnológicos y, así mismo adquiera un sistema de toma de pedido automático, por medio, por ejemplo, de tablets, aspectos que no sólo optimizarán los procesos de manufactura de alimentos, sino que aumentarán el prestigio y la competitividad del negocio en el medio.

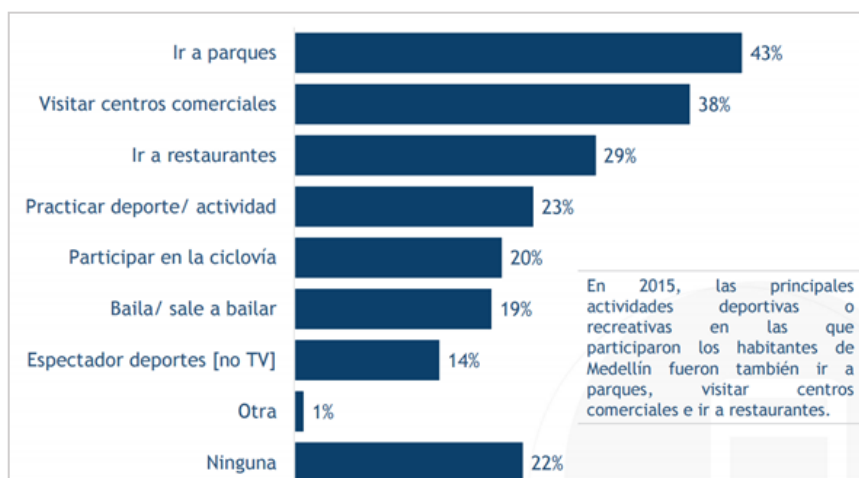
10.1.2 Composición del sector

De acuerdo con FENALCO (2016, p1) “El Sector está conformado por las empresas dedicadas a la preparación de alimentos a la carta o menú del día mediante servicio a la mesa, tipo buffet, comida rápida, de alta cocina o gourmet, entre otros.”, este sector está integrado fundamentalmente por restaurantes, bares y casas de banquetes.

10.1.3. Situación actual del sector

Si bien, como se evidenció en el análisis PEST, el sector tiene diversos retos de tipo económico y tecnológico a nivel nacional, al revisar la encuesta de percepción ciudadana de la alcaldía de Medellín (2016), se constata que el 29% de los ciudadanos en el año 2015 participaron de manera activa en la actividad recreativa de “ir a restaurantes”. (ver figura 5), lo que deja claro que, pese a las condiciones macroeconómicas, los ciudadanos de Medellín continúan asistiendo a restaurantes.

Figura 5. Actividades deportivas y recreativas habitantes de Medellín 2015



Fuente: Alcaldía de Medellín (2016)

En la actualidad, la ciudad de Medellín, cuenta con una amplia oferta gastronómica y es el epicentro de grandes eventos y festivales culinarios (Maridaje, Medellín Gourmet), de aquí que, el sector restaurador sea un sector competitivo y se constituya como un atractivo turístico para ciudadanos foráneos y como un incentivo al consumo del ciudadano local.

10.1.4 Perspectiva futura del sector

El sector restaurador tiene perspectivas de crecimiento claramente demarcadas, de acuerdo con la Asociación Colombiana de Industria Gastronómica, Acodrés, los restaurantes en el país aportan anualmente cerca de 36 billones de pesos en impuestos al consumo. Así mismo, el DANE (2016) ha señalado en algunos informes que la alimentación constituye el tercer gasto más grande cuando los colombianos salen de casa. En consonancia con esta afirmación la consultora de consumo Raddar (2016, citada por la revista Dinero, 2016, p1) manifiesta que, “las compras de comidas que hicieron los colombianos fuera del hogar en el año 2015 fueron de \$30,7 billones, lo que indica que de cada 10 pesos gastados 6.2 fueron invertidos en comida”.

Todas estas cifras, apuntan a que el sector restaurador no sólo es competitivo, sino que tiene proyecciones de crecimiento, de allí que la perspectiva futura del sector sea positiva.

10.1.5. Conclusión General del análisis de sectorial

A partir del análisis del entorno, puede concluirse que, si bien la economía colombiana es inestable, existen oportunidades potenciales para la creación de empresas innovadoras, que aprovechen las crisis y las conviertan en ventajas competitivas; de igual modo, se evidencia que en la ciudad de Medellín existen políticas de emprendiendo favorables que pueden contribuir a que los emprendedores consoliden sus empresas, por medio de apoyos y subsidios financieros.

Se concluye, de igual modo, que si el restaurante desea posicionarse y ser sostenible en el mercado debe incorporar nuevas tecnologías tanto para optimizar sus procesos de manufactura de alimentos, como para mejorar el nivel de atención.

10.2 Análisis de mercados

10.2.1 Descripción del producto o servicio.

El servicio que se ofrece es el de un restaurante de menú y a la carta de comida colombiana, italiana y mexicana en la ciudad de Medellín; este restaurante ofrece como valor agregado a sus clientes la preservación del patrimonio culinario local, en la medida que se especializa en platos nacionales, pero así mismo, la diversidad propia de platos internacionales, para satisfacer el gusto de diversos paladares.

El restaurante llevará el nombre de Sapore Mix, palabra italiana que traducida al español significa “sabor”. Este nombre tiene un alto poder de recordación al ser corto, novedoso y ser asociado nemotécnicamente a palabras de uso cotidiano; de igual modo, el nombre da pie al diseño de un logo y un lema, que refuercen la imagen de la marca.

10.2.1.1 Usuarios

Los usuarios a los cuales está dirigido el restaurante son básicamente personas que cuentan con las características que se detallan a continuación:

- Les gusta comer fuera de casa
- Equipara a un restaurante con un lugar de ocio.
- Posee edades entre 20 y 50 años
- Mujeres y hombres empleados
- Niveles de ingresos hasta de 4 salarios mínimos

El restaurante Sapore Mix estará en capacidad de atender cualquier tipo de público que quiera disfrutar de una buena comida, excelente servicio, entendido como una buena atención, un ambiente agradable, excelentes estándares de calidad y un precio adecuado, en la ciudad de Medellín, Antioquia.

10.2.1.2 Presentación

Sapore Mix, es consciente de que, si bien la calidad y el estilo de comida son factores determinantes para su posicionamiento, es importante mantener en óptimas condiciones la infraestructura física y la decoración, puesto que estas transmiten a los comensales organización y asepsia, elementos determinantes en la fidelización de los clientes y la credibilidad del negocio.

Así pues, en Sapore Mix tendrá una decoración sobria y neutral, con pequeños detalles (cuadros, floreros, estatuillas, etc.) que lleven a los comensales a sumergirse en un mundo cosmopolita, en donde se mezcla la gastronomía internacional, con lo mejor de la gastronomía autóctona de la región.

10.2.1.3 Complementarios

En el largo plazo, el restaurante contará con un valet parking para comodidad de sus clientes. otro de los complementarios al servicio es el acompañamiento de un grupo musical instrumental, el cual se encargará de deleitar a los comensales con canciones reconocidas que resaltan la riqueza cultural de México, Italia y Colombia.

Finalmente, una vez puesto en marcha el negocio, se evaluará la posibilidad de emitir descuentos (hasta de un 5%) por que los comensales no usen el móvil mientras estén departiendo una comida con sus familiares y amigos, a partir de esta práctica de marketing emocional, el

cliente aunará sus lazos con el restaurante, al verlo como un lugar que incentiva las relaciones interpersonales.

10.2.2 Demanda

Para el análisis de la demanda se partió de la revisión de la literatura, la cual se centró en observar las cifras y proyecciones estimativas que tienen algunas organizaciones del sector en torno al comportamiento histórico y actual de la demanda en el sector restaurador; así mismo se efectuó una encuesta cerrada, dirigida a los ciudadanos de la comuna 11 de la ciudad de Medellín, ubicación geográfica donde se hará el montaje del restaurante, este instrumento se aplicó con la finalidad de conocer la percepción y las intenciones de compra de este segmento poblacional.

10.2.2.1 Comportamiento histórico.

De acuerdo con Acodres (2015, citado por el Diario la república, 2015, p1) “el sector gastronómico ha mostrado un crecimiento importante en el país, en el 2014 tuvo en promedio de crecimiento superior a 22%, sin embargo, regiones como la Caribe registraron un crecimiento mayor a 40%”.

Según Barreto (2015) en Colombia en 2014 se inauguraron aproximadamente 5.000 nuevos restaurantes, resaltándose la tendencia del reposicionamiento de la comida tradicional colombiana y el rescate cultural de cocinas como la italiana, la mexicana y la francesa. Para la autora, la demanda depende de la inclinación de las personas por los distintos tipos de

restaurantes, de los días y las necesidades del consumidor local; pero, así mismo, la demanda depende de los niveles de turistas que llegan al país.

10.2.2.2 Situación actual.

Para determinar la situación actual de la demanda local, a continuación, se analiza una encuesta estructurada realizada a los habitantes de la comuna 11 de la ciudad, en donde se posicionará el proyecto, la cual, de acuerdo con el Perfil Sociodemográfico de la alcaldía de Medellín (2015), cuenta con una población de 116,839 habitantes, de los cuales 51,284 son hombres y 65,555 son mujeres.

Se tomó como punto de partida para el cálculo de la muestra, el total de habitantes de la comuna (116.839), con un margen de error del 7% y un nivel de confianza del 92%, para un total de 156 sujetos a encuestar, a continuación, en la tabla 4 se expone el cálculo:

Tabla 4. Cálculo tamaño de la muestra.

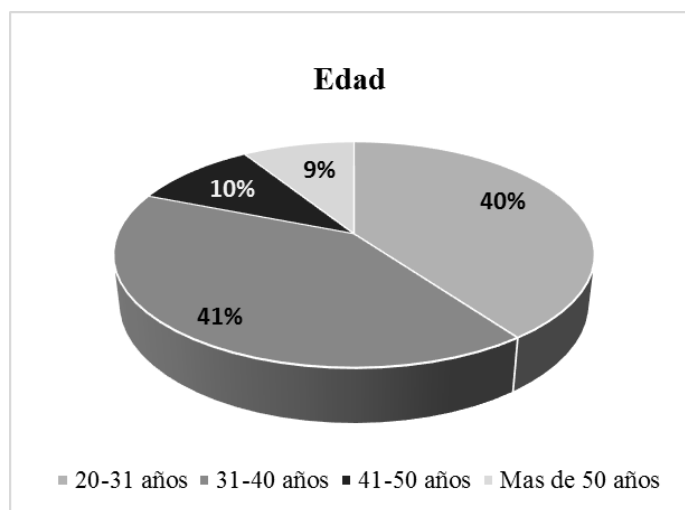
Margen De Error	7,0%				
Tamaño Población	116.839	*			
Nivel De Confianza	0,92	**			
Valores Z (valor del nivel de confianza)	90%	95%	97%	98%	99%
Varianza (valor para reemplazar en la fórmula)	1,645	1,960	2,170	2,326	2,576
Tamaño de la muestra =	$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))} =$				156

Fuente: Elaboración Propia

En la primera parte de la encuesta se da a conocer el perfil sociodemográfico de los participantes, se tomó como punto de partida datos acerca de la edad, el género, los ingresos económicos y la ocupación de los encuestados. A continuación, se exponen los resultados obtenidos.

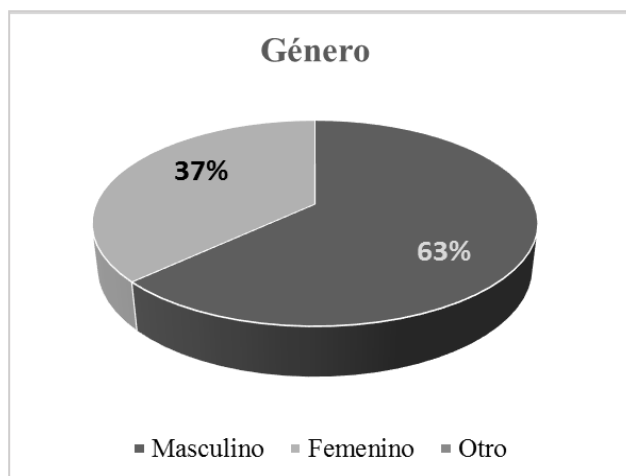
A partir de la realización de la encuesta se identifica que el 41% de los participantes tienen una edad que oscila entre los 20-31 años; seguido por el 40% que corresponde a las personas que poseen una edad entre los 31- 40. Los porcentajes más bajos se representan por el 10%, cifra a la cual correspondiente a los participantes cuya edad se encuentra entre los 41- 50 años y, por el 9% que son los participantes con más de 50 años de edad. (Ver figura 6)

Figura 6. Edad participantes



Fuente: Elaboración propia

Se preguntó a los participantes su género, de acuerdo con los resultados del estudio, el 63% de los participantes son de género masculino y el 37% restante del género femenino. (ver Figura 7)

Figura 7. Género de los participantes.

Fuente: Elaboración propia.

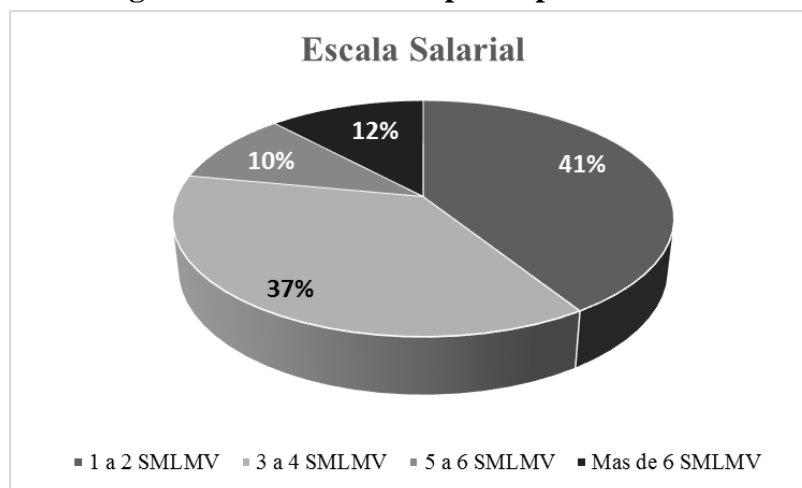
Con la finalidad de evaluar la capacidad adquisitiva de los participantes, se preguntó acerca de la ocupación que en la actualidad estos desempeñan; de acuerdo con los resultados el 78% de los encuestados son empleados, el 10% son estudiantes, el 9% son independientes y el 3% restante afirma tener otra ocupación. Estos datos apuntan a que la mayoría de los participantes poseen alguna fuente de ingresos y, por tanto, tendrán la capacidad adquisitiva para visitar un restaurante. Los resultados se esquematizan en la figura 8.

Figura 8. Ocupación de los participantes.

Fuente: Elaboración propia.

En aras de diagnosticar el nivel de ingresos de los encuestados, se consultó acerca de la escala salarial que posee o de los ingresos que recibe a nivel mensual; de acuerdo con los resultados del estudio, el 41% de la población encuestada tiene ingresos de 1 a 2 salarios mínimos legales mensuales vigentes; seguido por el 37% que tienen ingresos de 3 a 4 salarios; el 12% que recibe más de 6 salarios y el 10% restante posee entre 5 y 6 SMLMV. Los resultados presentados se esquematizan en la Figura 9.

Figura 9. Escala salarial participantes

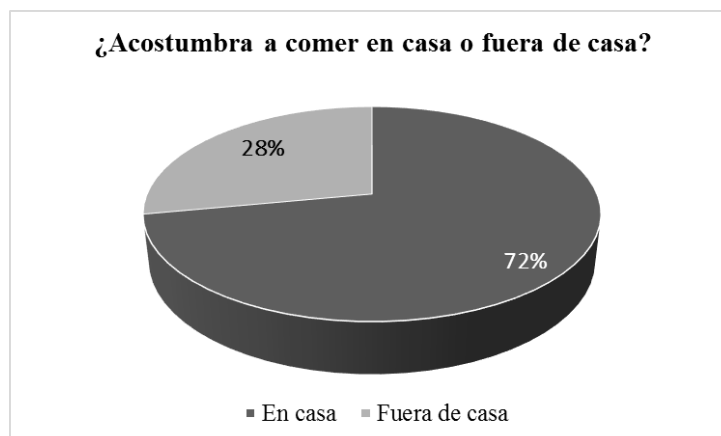


Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, con la finalidad de determinar las intenciones de consumo, a continuación, se muestran los resultados de las preguntas enfocadas al sector restaurador.

Se preguntó a los participantes si acostumbra comer en casa o fuera de casa; el 72% de la población manifiesta que generalmente acostumbra a comer en casa, mientras que el 28% afirma comer fuera de ella. (Ver figura 10)

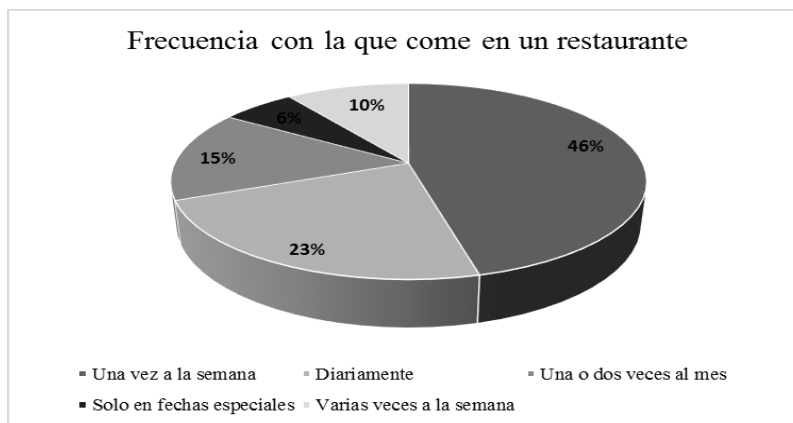
Figura 10. ¿Acostumbra a comer en casa o fuera de ella?



Fuente: Elaboración propia.

De igual modo, se preguntó a los participantes la frecuencia con la que comían en un restaurante; el estudio demuestra que el 46% de los participantes comen en un restaurante una vez por semana; el 15% una o dos veces al mes; el 10% varias veces a la semana, el 23% todos los días y el 6% solo en fechas especiales. Estos resultados son favorables, en la medida que demuestran que la mayoría de la población encuestada tiene el hábito de comer en un restaurante de manera constante. (Ver Figura 11).

Figura 11. Frecuencia con la que come fuera de casa.



Fuente: Elaboración Propia

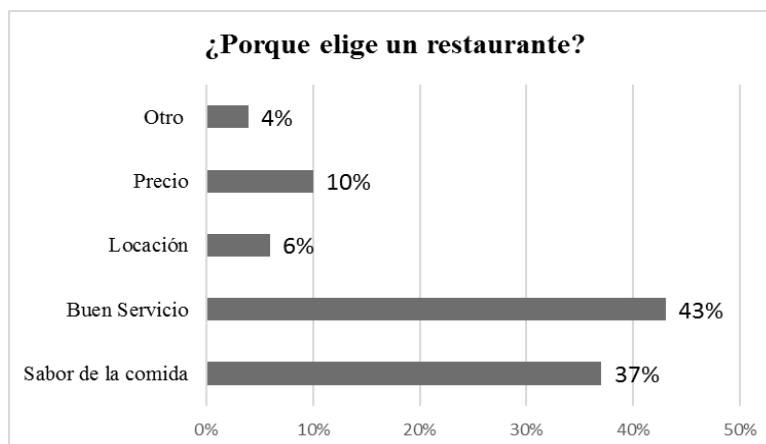
Se preguntó a los participantes cual es el tipo de comida que suele consumir en un restaurante; de acuerdo con los resultados de la encuesta, el 27% prefiere comidas rápidas (americana); el 22% comida típica colombiana, el 17% comida italiana; el 12% comida oriental, el 18% comida mexicana y el 4% restante menciona preferir ir otro tipo de comida. (Ver figura 12)

Figura 12. Comida de su preferencia



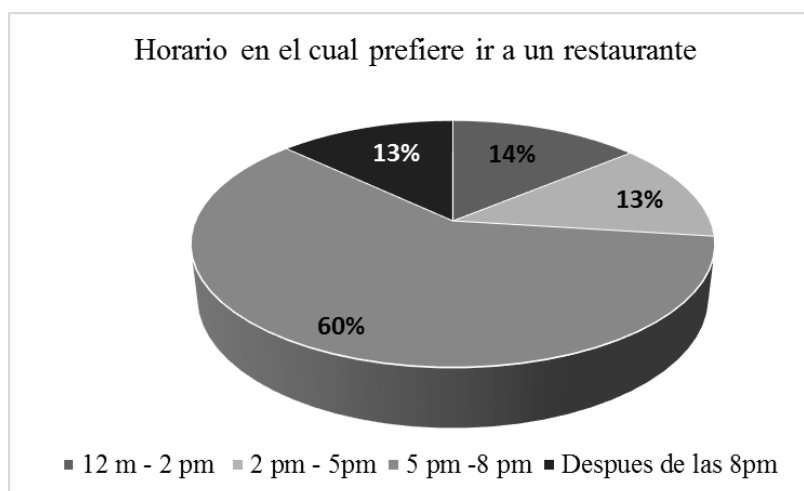
Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, se preguntó a los participantes los motivos por los cuales elige y prefiere un restaurante; el 43% de los participantes lo eligen por el buen servicio: el 37% por el sabor de las comidas; el 10% por el precio; el 6% por la locación y el 4% por otra causa. (ver figura 13)

Figura 13. ¿Por qué elige un restaurante?

Fuente: Elaboración Propia

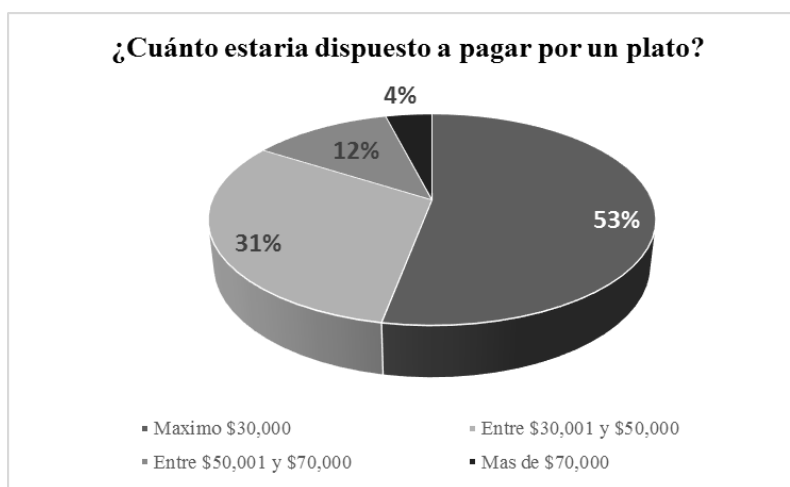
De igual modo, se indagó a los participantes en el estudio, el horario en el que suele ir a un restaurante, los resultados apuntan a que, el 60% de los participantes van a un restaurante entre las 5 pm y 8 pm; el 14% de 12 m a 2 pm; el 13% de 2 pm a 5 pm y el 13% restante, después de las 8 pm. Estos datos son relevantes para determinar el horario de atención del restaurante y los periodos donde se presenta mayor afluencia de comensales. (Ver figura 14)

Figura 14. Horario en el cual prefiere ir a un restaurante

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se preguntó a los participantes cuánto estarían dispuestos a pagar por un plato de comida; el 53% estarían dispuestos a pagar máximo \$30.000; el 31% de 30.001 a 50.000 pesos; el 12% entre 50.001 y 70.000 y el 4% restante más de 70.000. Los resultados permiten deducir que la mayoría de los clientes busca opciones económicas a la hora de elegir un restaurante. (Ver figura 15)

Figura 15. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un plato.



Fuente: Elaboración Propia

A partir de la elaboración de la encuesta puede constatar que la demanda de la comuna 11 de la ciudad de Medellín, en donde se estará ubicado Sapore Mix, es favorable, en la medida en que la población, en términos generales cuenta con la disposición de compra y posee la capacidad adquisitiva para desarrollarla.

El estudio permitió, de igual modo, conocer las preferencias de los consumidores, por lo que se puede inferir que gran parte de los consumidores se direccionarán a adquirir en el restaurante platos típicos colombianos, comida italiana y comida mexicana, el menú que precisamente ofrece Sapore Mix. No obstante, se evidencia que la mayoría de los participantes

no pagaría más de 30.000 por plato, por lo cual, Sapore Mix, debe establecer precios competitivos, al tiempo que garantice la calidad de sus productos.

10.2.3 Oferta

10.2.3.1 Situación actual.

En la actualidad, según la cámara de comercio de Medellín (2015), “la participación por grandes ramas de actividad económica varía entre regiones antioqueñas, siendo el comercio, restaurantes y hoteles, y la industria manufacturera, las actividades con una significativa participación en las distintas subregiones”; en el caso específico del Valle de Aburra, se observa que los restaurantes y hoteles tienen a participación porcentual del 9,40, bajo porcentaje, respecto a subregiones como Magdalena Medio (19,49), subregión norte (18,40) y subregión occidente (17,84). Esta gran diferencia respecto a la oferta de hoteles y en este caso, de restaurantes, puede deberse a la vocación turística que tienen estas últimas tres subregiones antioqueñas, su tamaño y cantidad de municipios que las integran. La información aquí expuesta se presenta en la tabla 5.

Tabla 5. Estructura empresarial por subregión.

Actividad Económica	Bajo Cauca	Magdalena Medio y Nordeste	Norte	Occidente	Oriente	Urabá	Valle de aburrá
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	2,20	1,35	1,92	2,26	3,65	4,02	1,47
Pesca	0	0,05	0,03	0	0,14	0,10	0,03
Construcción	2,05	7,76	0,82	0,87	3,08	2,82	3,96
Comercio al por mayor y al por menor	55,00	52,10	53,99	60,89	49,12	57,93	42,36
Hoteles y restaurantes	9,23	19,49	18,40	17,84	16,51	9,40	9,40
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	3,28	4,56	5,36	4,52	5,16	4,76	4,68

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín (2015)

Respecto al total de restaurantes de la ciudad de Medellín, en la actualidad no existen datos específicos que comprueben a ciencia cierta este dato, dada la gran cantidad de establecimientos que operan bajo economía informal; la cámara de comercio de Medellín, en la actualidad posee la base de datos de los restaurantes legalizados, sin embargo, su acceso es restringido y costoso, lo que impide estructurar una lista de los restaurantes existentes para caracterizar el sector.

Debido a lo anterior y, con el afán de estudiar la oferta, se tomó como punto de partida la competencia directa de Sapore Mix. En la zona donde se hará el montaje del restaurante proyectado, existen tres restaurantes reconocidos en el medio y cuya trayectoria en el mercado supera los 5 años; estos restaurantes se constituyen como grandes competidores en la medida que ofrecen precios competitivos, poseen *good will*, y sus platos evocan la gastronomía tanto local, como internacional. A continuación, en la tabla 6 se estructura una matriz de del perfil competitivo, tomando como punto de partida los restaurantes Crepes & Waffles (comida mexicana, italiana a base de Crepes), Il Forno (Comida Italiana) y J&C (comida italiana, colombiana, otros)

Tabla 6. Matriz del perfil competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Il Forno		Crepes & Waffles		J&C delicias	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Participación en el mercado	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Competitividad en precios	0,22	2	0,44	4	0,88	3	0,66
Posición financiera	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26
Diversificación en los productos	0,27	4	1,08	2	0,54	3	0,81
Lealtad del cliente	0,18	3	0,54	4	0,72	2	0,36
Total	1		3,05		3,46		2,49

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos de la matriz, el restaurante Crepes & Waffles muestra una ventaja competitiva frente a los demás con un resultado general de 3,46 puntos, teniendo una debilidad únicamente en el factor de diversificación de productos, con una puntuación de 0,54. Mientras que la mayor fortaleza para Il Forno es la diversificación en productos J&C delicias es más fuerte en la competitividad en precios.

Los datos indican que la competencia más fuerte del restaurante Sapore Mix es Crepes & Waffles, seguido de Il Forno y, posteriormente de J&C delicias; sin embargo, esta competencia puede ser enfrentada si Sapore Mix aprovecha sus desventajas competitivas, por medio, por ejemplo, de la formulación de estrategias para incrementar la lealtad de sus clientes, establecer precios competitivos y diversificar sus productos.

Es menester resaltar que, Sapore Mix, también posee competencia indirecta, como es el caso de los restaurantes de comida rápida, los cuales, según la encuesta realizada a los habitantes de la comuna 11 de Medellín, ocupan el 27% de las preferencias de la población; lo anterior, supone que Sapore Mix, una vez puesto en marcha evalúe la posibilidad de incorporar dentro de su menú platos mexicanos, italianos y colombianos en formato “Food Fast” o de comida rápida.

10.2.3.2 Situación futura.

Si bien, según Acodres (2015) el sector restaurador tiene una tendencia de crecimiento, de acuerdo con Pardo & Alonso (2015) siete de cada diez emprendedores en Colombia, fracasan por problemas en la ejecución de su plan de negocio; esta alta tasa, se constituye como una oportunidad para que restaurantes como Sapore Mix se posicionen en el mercado y que su nivel de competencia se mantenga considerablemente baja (respecto a los nuevos competidores).

Uno de los factores que puede perjudicar el crecimiento de la oferta en el sector son los diversos cambios a nivel tributario por los cuales está pasando el país; a partir de los mismo, los restaurantes tendrán que pagar impo-consumo, lo cual se verá reflejado en el precio de sus productos y, por ende, puede afectar la intención de compra del consumidor; a este aspecto se suma el aumento en 3 puntos del IVA, que también limita la capacidad adquisitiva.

Un aspecto que limita la oferta hacia el futuro es el posicionamiento de grandes marcas multinacionales en el territorio, una modalidad cada vez más común.

Al efectuar la revisión de la literatura y consultar en diversas bases de datos no se encontró un base en cifras en donde se proyecte de manera objetiva el aumento de la oferta de restaurantes en la ciudad de Medellín, lo que sí es claro, es que, el mercado en sí mismo tiene diversas barreras de entrada, que solo pueden enfrentar cabalmente aquellas empresas que se atrevan a marcar la diferencia.

10.2.4 Precio

10.2.4.1 Análisis actual de precios.

Para determinar los precios que actualmente son competitivos en el mercado, se efectuó un proceso de benchmarking, en el cual se analizaron siete restaurantes que constituyen una competencia directa para Sapore Mix, no precisamente por que estén en el mismo sector (Comuna 11), sino porque están posicionados en el mercado y se especializan en comida mexicana, italiana o colombiana. Si bien esta valoración tiene a ser subjetiva y carece de especificidad, da al menos un avistamiento de los precios que se manejan en el sector, los cuales serán el punto de partida para estudios futuros más especializados, A continuación, en la tabla 7

se muestra la comparación de precios, tomando como punto de partida los productos con mayor rotación en estos establecimientos.

Tabla. 7 Comparación precios productos restaurantes

Platos	Il Forno	Jenos Pizza	J&C Delicias	El D.F.	Milagros	Leños & Albenzu carbón	
Filete de trucha	21.900	-	26.900	22.300	-	25.900	20.800
Asado mixto	-	-	-	-	-	40.800	32.900
Spaguetti a la carbonara	17.500	17.900	22.900	-	-	-	20.500
Pizza italiana	19.900	34.900	-	-	-	-	-
Tacos de carne, pollo, mixto	-	-	-	22.000	19.500	-	-
Mixto mexicano	-	-	-	26.500	34.800	-	32.900

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de los precios, puede constatarse que el precio promedio por plato en los restaurantes objeto de estudio oscila entre \$19.000 y \$36.000; es importante resaltar que el precio es uno de los factores más sensibles para el consumidor, por tanto, Sapore Mix, debe establecer precios competitivos, resguardando la calidad de sus productos y apuntando hacia la generación de utilidades.

10.2.4.2 Elasticidad-precio demanda y elasticidad-precio oferta.

Antes de proceder al análisis de la elasticidad de precio tanto de la demanda como de la oferta, es importante resaltar que, las empresas deben propender por tener un punto de equilibrio de mercado, de este modo, pueda establecer precios que le permitan recuperar su inversión y generar utilidad, pero al tiempo ser competitivas en el medio.

De acuerdo con Hernández (2010) La elasticidad mide la variación de la cantidad demandada ante una variación de precio, en otras palabras, indica la variación porcentual de la cantidad demandada de un bien y la variación de su precio; según el autor, la demanda de un bien es elástica si la cantidad demandada responde significativamente a una variación del precio, pero es inelástica si la cantidad demandada responde muy levemente a una variación de precio.

Con base a lo anterior, puede deducirse que, por ejemplo, los bienes básicos como la alimentación tienden a tener una demanda inelástica; mientras que, los bienes de lujo como los automóviles posee una demanda muy elástica. De igual modo, cuando existen mucha competencia y productos sustitutos la demanda tiende a ser muy elástica.

Si, en el caso del sector restaurador, la demanda se constituye como elástica, una subida de precios podría provocar una disminución del valor económico de las transacciones; pero, si por el contrario, en determinado periodo la demanda es inelástica, un aumento de precio conlleva un aumento del valor económico.

Respecto a la elasticidad de la oferta, en esta, según Hernández (2010, p19) “se mide la variación de la cantidad ofertada ante una variación del precio”, dicho de otro modo, indica la variación porcentual de la cantidad ofertada de un bien y la variación de su precio.

La elasticidad de la demanda en el sector restaurador depende en gran medida horizonte temporal que se estudió, generalmente, en el corto plazo la oferta de un producto puede ser muy rígida, con muy poco margen para variar (o se sostiene o se quiebra el restaurante), sin embargo, en el largo plazo, las empresas, por ejemplo, tienen posibilidades de crecer, posicionarse en el mercado, establecer alianzas comerciales sostenibles, entre otros aspectos que las fortalezcan.

10.2.4.3 Determinación de las principales variables para la definición del precio

Tabla 8. Variables para definir el precio.

Variable	Definición	Política a seguir.
Análisis de costos	En esta variable se debe incluir todos los gastos en los que incidirá el restaurante como: utilidad esperada, impuestos, seguros, servicios públicos, mantenimiento, publicidad, materia prima, mano de obra, entre otros. Estos factores son de vital importancia ya que de lo contrario se podría incurrir en márgenes negativos y esto afectaría la rentabilidad del restaurante.	Efectuar análisis de los costos en cada cierre de mes, para de este modo actualizar los datos, optimizar los costos y evitar los márgenes negativos
Integración de metas, precios y utilidades	Cuando se van a definir los precios se debe tener en cuenta la utilidad esperada, el contexto del mercado y las metas del restaurante.	Efectuar estudios de precios de mercado y elasticidad de la demanda y oferta de manera mensual.
Precio vs calidad	Los consumidores tienden a medir la calidad de un plato frente al precio del mismo.	Establecer precios competitivos con referencia a la competencia, sin disminuir la calidad de los platos.
Análisis de la competencia	Las principales características que pueden afectar el precio son: que restaurantes ofrecen productos similares, donde se encuentran ubicados y que cuota de mercado tienen.	Hacer un estudio de la competencia cada 6 meses para verificar el estado del sector.
A quién va dirigido	En esta variable se define a que público objetivo están dirigidos los productos del restaurante y su poder adquisitivo. Este tema debe manejarse cuidadosamente debido a que de no posicionarse en el mercado correctamente se corre el riesgo de que los clientes a los que están dirigidos los productos no sean los clientes del restaurante.	Evaluar el nivel socioeconómico y demográfico de los clientes, por medio de estudios de campo.

Fuente: Elaboración propia.

Los precios se deben fijar a niveles suficientes para producir un margen de utilidad deseado, mediante una tasa mucho más alta de costos fijos sobre costos variables y así obtener precios estándar acorde a la comodidad de todo tipo de personas que visiten el restaurante.

10.2.5 Plaza

10.2.5.1 Canales de comercialización y distribución del producto. El canal de distribución y comercialización que se implementará en el restaurante es el canal directo, es cuando el productor pone a disposición los productos directamente al consumidor final y no existen intermediarios.

10.2.6 Conclusión General del Análisis de Mercados

El estudio de mercado indica que el restaurante Sapore Mix es viable comercialmente; esta afirmación se sustenta en los siguientes datos:

- La demanda del sector es alta. La mayoría de los participantes en el estudio poseen tanto los ingresos, como la intención de consumo, variables que los hacen ser posibles clientes de Sapore Mix; de igual forma, los participantes manifiestan los criterios por los cuales eligen un restaurante, entre los más relevantes se encuentran la calidad en la atención al cliente y el sabor de la comida, dos factores en los cuales Sapore Mix enfatizará convirtiéndolos en su ventaja competitiva por excelencia.
- La oferta es moderada. Si bien, en el sector se encuentran posicionados varios restaurantes y, estos ofrecen valor agregado a sus clientes hasta el punto de fidelizarlos; no hay un restaurante que ofrezca los tres tipos de comida, es decir, cada uno se

especializa en un segmento gastronómico específico, lo cual se constituye como una oportunidad de mercado para Sapore Mix.

Otro aspecto respecto a la oferta es que, en la actualidad coexisten en el mercado diversas barreras de entrada como lo son, los aspectos legales, acceso a proveedores, falta de experiencia en el sector, entre otras, que condicionan la incursión y sostenimiento de nuevos negocios en el medio, esto ocasiona que algunos emprendimientos fracasen y que, por tanto, la oferta del mercado no se dispare. Si bien, estas barreras de entrada también son un reto para Sapore Mix, antes de su puesta en marcha el negocio se está preparando para enfrentarlas con este análisis de pre-factibilidad.

10.3 Análisis técnico

10.3.1 Localización

10.3.1.1 Factores de Localización. Para definir la ubicación final del proyecto se consideraron los siguientes factores locativos:

- Facilidad de parqueo (10%)
- Vías de acceso (10%)
- Características físicas del local (15%)
- Área del local (20%)
- Costo de arrendamiento (35%)
- Ubicación en la ciudad (10%)

Dada la problemática en la ciudad de Medellín en términos de movilidad, es importante para la ubicación estar en un sitio donde existan diferentes vías de acceso en términos de calles, carreras, diagonales que permitan el tránsito tanto del transporte público como del transporte privado. De acuerdo a esto se le asigna un peso del 10%.

Las características físicas del local hacen referencia a si el local es de 1 o 2 pisos, el número de baños con que cuenta, si es de un nivel o más, si tiene entradas de aire libre como patios, si cuenta con luz natural, entre otras. El peso asignado para este factor es del 15%.

El área del local es una variable importante para el buen funcionamiento del restaurante, dado que se requieren establecer los diferentes espacios para la preparación de los alimentos, las zonas de atención al público, los servicios públicos diferenciados para hombre, mujer, niños, zona de meseros, entre otros. De acuerdo a esto se le asigna un peso del 20%.

El costo del arrendamiento está asociado al valor del metro cuadrado de la zona donde está ubicado el local. A este factor se le asigna un peso del 35%.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, la mayoría de las personas respondieron que la ubicación del local es de gran peso a la hora de ir a visitar un restaurante y, que debería estar en un sector que cuente con buena seguridad, comodidad, estratos socioeconómicos altos, urbanísticamente agradable, áreas y zonas limpias, entre otros. El peso asignado para este factor es del 10%

10.3.1.2 Macro localización. El proyecto se desarrollará en el departamento de Antioquía, específicamente, en la ciudad de Medellín, se selecciona esta ubicación, en primer lugar por la vocación turística del territorio, en segundo lugar por los índices de respuesta de la ciudadanía

respecto a la visita de restaurantes (ver figura 4) y, en tercer lugar, porque es el lugar de residencia de los socios fundadores.

10.3.1.3 Micro localización. Para la ubicación final del proyecto se consideraron tres alternativas en diferentes sectores de la ciudad de Medellín. La búsqueda de cada una de las alternativas se hizo a través de los portales web de Finca Raíz, Metro Cuadrado y Coninsa Ramón H, considerando los resultados arrojados en la encuesta y algunos criterios establecidos por las autoras del proyecto, tales como disponibilidad de parqueo, comodidad, seguridad, ubicación y buen ambiente.

Tabla 9. Alternativa 1: Local Barrio Los Colores, Medellín (Portal Finca Raíz)

Característica	Descripción
Piso	N° 1
Área construida	145 m ²
Precio m ²	45.348/m ²
Renta mensual	\$6.575.400
Antigüedad	Menos de 1 año
Estrato	5

Fuente: Elaboración propia con base a datos Portal Finca Raíz

Figura 16. Fotografías alternativa 1. Local Barrio Los Colores, Medellín



Fuente: Portal Finca Raíz (2016)

Tabla 10. Alternativa 2: Local Barrio Suramericana, Medellín (Portal Finca Raíz)

Característica	Descripción
Piso	N° 1
Área construida	217 m ²
Precio m ²	23.041/m ²
Renta mensual	\$5.000.000
Antigüedad	30 años
Estrato	5

Fuente: Elaboración propia con base a datos Portal Finca Raíz

Figura 17. Fotografías alternativa 2. Local Barrio Suramericana, Medellín (Portal Finca Raíz)



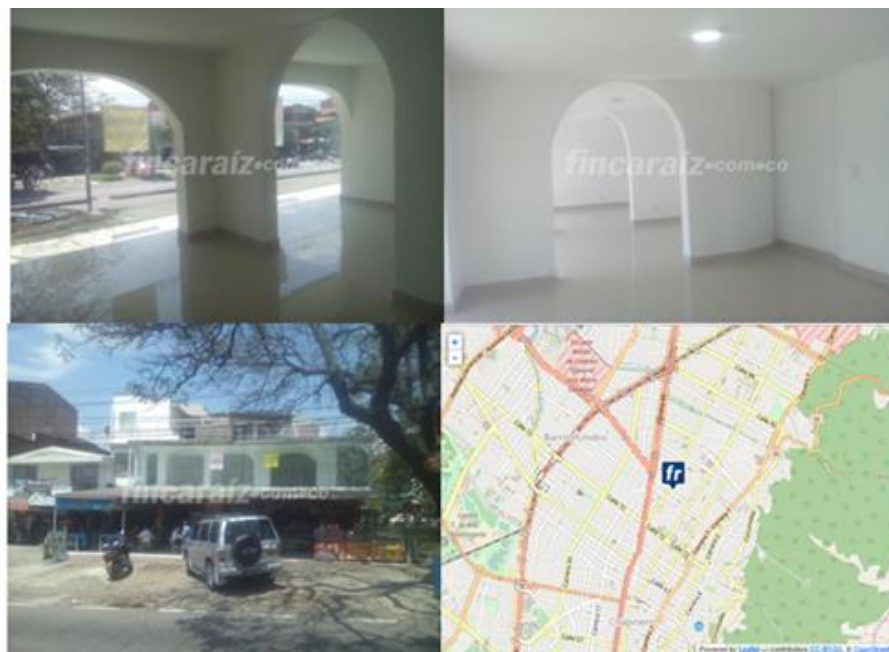
Fuente: Portal Finca Raíz (2016)

Tabla 11. Alternativa 3: Local Barrio Calasanz, Medellín (Portal Finca Raíz)

Característica	Descripción
Piso	N° 2
Área construida	100 m ²
Precio m ²	66.500/m ²
Renta mensual	\$6.650.000
Antigüedad	30 años
Estrato	4

Fuente: Elaboración propia con base a datos Portal Finca Raíz

Figura 18. Fotografías alternativa 3. Local Barrio Calasanz, Medellín (Portal Finca Raíz)



Fuente: Portal Finca Raíz (2016)

10.3.1.4 Métodos de evaluación. El método de evaluación utilizado es el método cualitativo por puntos o método de los factores ponderables, el cual permite definir la ubicación final del proyecto considerando aspectos cualitativos y cuantitativos. Los factores locativos considerados para la evaluación son: la facilidad de parqueo, las vías de acceso, las características físicas del local, el área del local, el costo del arrendamiento y la ubicación en la ciudad.

Cada investigadora una emitió una calificación para cada uno de los factores en las diferentes alternativas y, se tomó un promedio como calificación final, la evaluación se puede observar en la Tabla 12.

Tabla 12. Evaluación por el método cualitativo por puntos

Factor Locacional	Peso relativo	Alternativa 1: Los Colores		Alternativa 2: Suramericana		Alternativa 3: Calasanz	
		Calificación (0-10)	Calificación Ponderada	Calificación (0-10)	Calificación Ponderada	Calificación (0-10)	Calificación Ponderada
		Facilidad de Parqueo	0,10	5	0,50	6	0,60
Vías de acceso	0,10	9	0,90	5	0,50	8	0,80
Características físicas del local	0,15	10	1,50	6	0,90	8	1,20
Área del Local	0,20	10	2,00	7	1,40	4	0,80
Costo del arrendamiento	0,35	4	1,40	6	2,10	4	1,40
Ubicación en la ciudad	0,10	10	1,00	6	0,60	7	0,70
Totales	1,00		7,30		6,10		5,30

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la aplicación de este método permiten establecer que la mejor alternativa de ubicación para el restaurante es el local comercial ubicado en el Barrio Los Colores de la ciudad de Medellín.

10.3.2 Tamaño

El área construida del restaurante Sapore Mix es de 145 m², de los cuales 100 m² se dispondrán como área común, área de mesas y baños, y los 45 m² restantes como área de bodega, cocina y áreas de oficios varios.

El restaurante posee una capacidad instalada de 15 mesas, las cuales tienen una capacidad para 4 comensales, es decir, que Sapore Mix puede mantener la atención hasta de 60 clientes (restaurante lleno) al tiempo.

El restaurante cuenta con 60 sillas fijas en el salón, y 5 sillas extra, en caso de que los comensales sean más de 4 por mesa y el restaurante este a tope; así mismo, el restaurante tiene un menaje de cocina completo, integrado por 70 tenedores, 70 cucharas para sopa, 70 cuchillos y 70 cucharas para postres, 70 conjuntos de platos (pandos, hondos, plato para postres) y 70 unidades de vasos. Todo ello con la finalidad de cubrir la demanda y tener suficientes utensilios para atender de la manera adecuada a cada comensal.

En el menaje de concina, el restaurante cuenta con dotación de ollas, microondas, estufas, entre otros artículos que facilitan el proceso de manufactura de alimentos.

Ahora bien, es menester resaltar que, la anterior descripción se refiere a la capacidad instalada máxima, es decir, se efectúa bajo el supuesto de que el restaurante este a tope; sin embargo, esta capacidad también está determinada por los horarios de atención del restaurante y, las frecuencias y estacionalidades de los clientes, aspectos variables.

10.3.2.1 Tamaño y mercado. De acuerdo a los resultados del mercado se pudo observar que, en un porcentaje alto, a las personas encuestadas les gusta comer por fuera de casa en semana y fines semana, lo que permite establecer que el tamaño del local estará en función del número de mesas que se puedan instalar para la prestación del servicio. Para el caso de la ubicación final en el Barrio Los Colores, se estableció la capacidad de quince mesas y cada mesa podrá atender cuatro personas.

Se estima que el restaurante tenga la capacidad de atender a un promedio de 80 personas por días, siendo los fines de semana los días con mayor flujo de clientes; en este orden de ideas y con base a este promedio, el restaurante podrá atender a 2.400 personas por mes y aproximadamente a 28.800 personas por año.

10.3.2.2 Tamaño y localización. La capacidad del proyecto está determinada de manera considerable por la localización del mismo. Para el local comercial establecido como la ubicación final del proyecto tiene una extensión de 145 m², lo que permite establecer una capacidad de quince mesas en el área del local y se podrían instalar unas mesas adicionales considerando la disponibilidad en el mall.

10.3.3 Ingeniería del proyecto

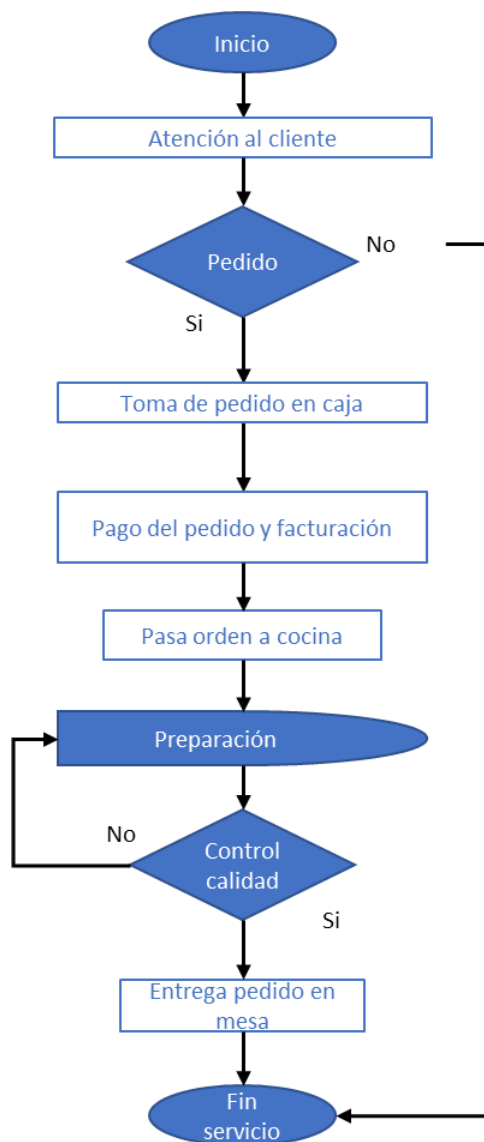
10.3.3.1 Identificación y selección del proceso para la prestación del servicio. Antes de comenzar con el proceso de atención al cliente, el restaurante Sapore Mix, debe tener provisiones e inventarios, con la finalidad de contar con los insumos necesarios para la preparación de los alimentos; en caso de que un producto que hace parte de menú se desabastezca, los meseros deben estar enterados para notificar al cliente antes de tomar la orden, aunque, lo ideal es que no haya cabida a tal desabastecimiento, sino que haya un control de stock. A continuación, se describen los pasos generales para la prestación del servicio en el restaurante Sapore Mix.

- **Inicio:** El proceso para la prestación del servicio en el restaurante Sapore mix inicia con la atención al cliente. Se recibe al cliente con un respetuoso y cálido saludo, se presenta la

carta con los diferentes platos modernos y tradicionales de comida colombiana, mexicana e italiana con sus respectivos precios.

- **Proceso con el cliente.** De acuerdo a la descripción de los platos, si está dentro del presupuesto y gusto del cliente, éste decide si realiza o no el pedido. Si el cliente decide realizar el pedido, se continúa con la toma del pedido, en caso contrario, se finaliza el proceso. Si se toma el pedido este pasa la caja por medio de un sistema POS, en el cual el cliente debe pagar por adelantado su pedido.
- **Proceso back office.** Luego de que el pedido sea pagado por el cliente, pasa la orden de compra a la cocina, en la cual los auxiliares, anuncian al chef y los demás empleados de cocina que alimentos deben ser preparados y servidos. En esta parte inician procesos de preparación, servido y control de calidad, actividades que se estiman en un tiempo promedio de 20 minutos por orden.
- **Entrega de pedido en mesa.** Los meseros serán notificados que la orden esta lista, estos, a continuación, la levaran a la mesa de los comensales y verificaran que el pedido este en orden.
- **Fin del servicio:** Se atenderán solicitudes, quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones en la mesa y, finaliza el servicio.

Figura 19. Diagrama de flujo general.



Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de explicar a cabalidad los procesos para la prestación del servicio en el restaurante Sopore Mix, a continuación, en la figura 20, se estructura un mapa de procesos, en donde se identifican de forma genérica sus procesos misionales, de apoyo y estratégicos.

Figura 20. Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia

Todo proceso empieza con un input o entrada, que en este caso corresponde a los requerimientos del cliente (alimentación, bebidas), para desarrollar esta entrada Sapore Mix, debe contar con tres tipos de procesos: misionales, los cuales se constituyen como esenciales en la medida que, a partir de su cumplimiento se da como resultado el objeto o la razón de ser del restaurante. Estratégicos, los cuales están relacionados con la definición, establecimiento y

seguimiento de las políticas, estrategias y objetivos que Sapore Mix pretende alcanzar. Procesos de apoyo, los cuales proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales, estos procesos facilitan la creación de valor en el servicio.

10.3.3.2 Inversiones en maquinaria y equipo

A continuación, en la Tabla 13, se presentan los equipos, cantidades y valores totales requeridos para el montaje del restaurante Sapore mix, en el Barrio Los Colores de Medellín, Antioquia:

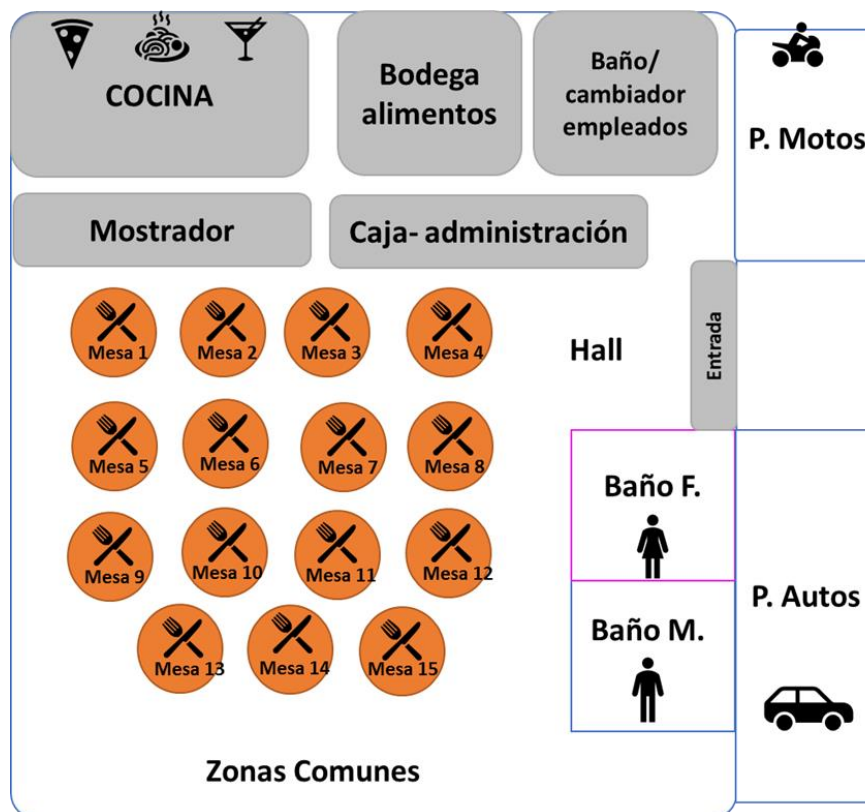
Tabla 13. Inversiones (\$)

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Valor Total
Hornos Microondas	1	300.000
Adecuaciones locativas	1	10.000.000
Estufa con horno	1	2.500.000
Ollas a presión	2	400.000
Ollas y sartenes	6	700.000
Vajillas - Juegos	70	699.000
Cubiertos - Juegos	70	3.522.000
Accesorios varios de cocina	x	500.000
Meses y Sillas	x	8.505.000
Hardware POS	1	4.000.000
Software	1	1.000.000
Gastos de constitución de la empresa	x	1.500.000
Neveras	1	3.500.000
Refrigerador	1	1.500.000
Licadoras	2	400.000
TOTAL		39.026.000

Fuente: Elaboración propia.

10.3.3.3 Distribución Espacial e Interna

Figura 21. Distribución Espacial e Interna de Sapore Mix.



Fuente: Elaboración propia.

10.3.3.4 Determinación de mano de obra necesaria

Para el buen funcionamiento y puesta en marcha del restaurante, el personal que se requiere para iniciar es un administrador quien también hará sus veces de cajero, un chef, un auxiliar de cocina y un mesero (ver Tabla 14).

Tabla 14. Mano de obra

Ítem	Cargo	Cantidad
1	Administrador - Cajero	1
2	Chef	1
3	Auxiliar de cocina	1
4	Mesero	1

Fuente: Elaboración propia.

10.3.5 Aspectos legales

10.3.5.1 Tipo de Sociedad. Para llevar a cabo la creación legal del restaurante, se evidencian varios tipos de sociedad, como sociedad limitada, sociedad anónima S.A, sociedad simplificada SAS, sociedad comandita, sociedad colectiva. Sin embargo, el tipo de sociedad que se tramitará será la Sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), dado que puede constituirse por una o varias personas sin límite alguno, el tipo de socio es accionistas para quien sus responsabilidades son hasta el monto de los aportes de cada accionista, siendo este tipo de sociedad el más adecuado para el restaurante, debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento.

Según el artículo 5 de la ley 1258; por regla general, SAS se constituye por Documento Privado donde consta:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
- Razón Social seguida de las letras “SAS”
- El domicilio principal de la sociedad y las sucursales
- Término de duración, puede ser a término indefinido

- Actividades principales
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase de acciones, número, valor nominal
- Nombre y documento del representante legal
- Autenticación del documento

Por otro lado, en la Tabla 15 Se observan trece pasos que se deben seguir y cumplir a cabalidad para lograr la constitución de una empresa.

Tabla 15. Trámites de formalización

	Pasos	Detalle
1	Definir tipo de persona que se va a constituir	Conocer las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa, dependiendo si se trata de una persona natural o jurídica.
2	Consultar si el nombre que se va a utilizar para la empresa ha sido registrado	Revisar el nombre para la nueva empresa, se hace a nivel nacional en el Registro Único Empresarial y Social (RUES).
3	Consultar si la marca está disponible en la superintendencia de industria y comercio	1. Identificar los productos a servicios que desea proteger con la marca, de acuerdo con la clasificación NIZA, 2. Verificar que en la superintendencia de industria y comercio no se encuentre registrada o en trámite una marca parecida o similar mediante la consulta de antecedentes marcarios o figurativos, 3. Tener en cuenta para la verificación de la marca la configuración NIZA, 4. Diligenciar el formulario (petitorio).
4	Consultar a actividad económica que se va a realizar	5521 Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes.
5	Consultar el uso del suelo	Verificar en la secretaria de planeación de la ciudad si la actividad que se va a iniciar puede desarrollarse en el lugar previsto para su funcionamiento.
6	Realizar inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)	En la página Web de la DIAN.
7	Elaborar documento de	Se constituye por documento privado (Art. 5 Ley 1258).

Pasos	Detalle
constitución	
Diligenciar formulario	
8 de Registro Único empresarial	Disponible en la cámara de comercio de cada ciudad.
9 Presentar la solicitud de matrícula mercantil	En la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde esté ubicado el domicilio.
10 Pagar derechos de autor en Sayco y Acinpro	Los propietarios de establecimientos que en forma permanente u ocasional realicen la comunicación y el almacenamiento digital de obras musicales, interpretaciones artísticas musicales, fonogramas, videos musicales, producciones audiovisuales con o sin contenido musical. Este pago se realiza anualmente.
11 Solicitar el concepto técnico del cuerpo oficial de bomberos	Si al momento de su solicitud la evaluación de bomberos determina que el establecimiento es de bajo riesgo, se hace una capacitación de las normas en seguridad industrial y se entrega un formulario de “auto-revisión”. Si la calificación es de moderado o alto riesgo se le asigna una visita de campo al establecimiento para obtener el concepto respectivo.
12 Solicitar concepto sanitario	El concepto sanitario es gratuito y tiene vigencia anual. El concepto de la visita según las condiciones de su establecimiento será: favorable, pendiente o desfavorable.
13 Hacer curso de manipulación de alimentos	Revisar regulación de cada ciudad.

Fuente: Finanzas Personales (2014)

A continuación, en la tabla 16, se presentan las ventajas y desventajas de las otras formas de sociedad mercantil en Colombia:

Tabla 16. Ventajas y desventajas sociedades mercantiles.

Tipo sociedad	Ventajas	Desventajas
Comandita Simple	<ul style="list-style-type: none"> • No requiere capital mínimo para su constitución. • Los socios participan directamente en los beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios comanditados no pueden votar. • Los socios tienen prohibidos cualquier acto de administración.
Comandita por acciones	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad es de la empresa • Mayor posibilidad de atraer inversores capitalistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios son responsables de la administración y representación de la empresa.
Sociedad Anónima A. S	<ul style="list-style-type: none"> • Los accionistas no tienen responsabilidad personal. • Negociabilidad de las acciones. • Facilidad de acumulación de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos impuestos. • Mayor regulación • Separación entre el derecho de propiedad y control.
Sociedad Responsabilidad Limitada (LTDA)	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros tienen más libertad de las leyes gubernamentales • Capital social mínimo • Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero. • Los socios no responden de las deudas de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una mayor complejidad fiscal y contable. • Los gastos de constitución y tramitación son más caros.

Fuente: Elaboración Propia con base a (Arias, 2004; Anfix, 2013)

10.3.5.2 Requisitos legales. Para la operación de restaurantes Sapore Mix, se requiere el cumplimiento de algunas normas instauradas a nivel nacional, para ello, se efectuó un proceso de revisión de la literatura, en bases de datos de Acordes (2016) y, el ministerio de comercio, industria y turismo. A continuación, se mencionan algunas de las más relevantes:

Normas técnicas sectoriales

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. 2015.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 002. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos. 2015.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS –USNA 003 Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad. 2016.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 004 Manejo de recursos cumpliendo con el presupuesto y el plan de trabajo definido por el establecimiento gastronómico. 2016.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 005. Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos, 2003.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006 I actualización. Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica, 2012.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007. Norma sanitaria de manipulación de alimentos, 2005.

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008 I actualización. Categorización de restaurantes por tenedores, 2009
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009. Seguridad industrial para restaurantes, 2007
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010. Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida, 2007.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 011. Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes 2012

Resoluciones y decretos

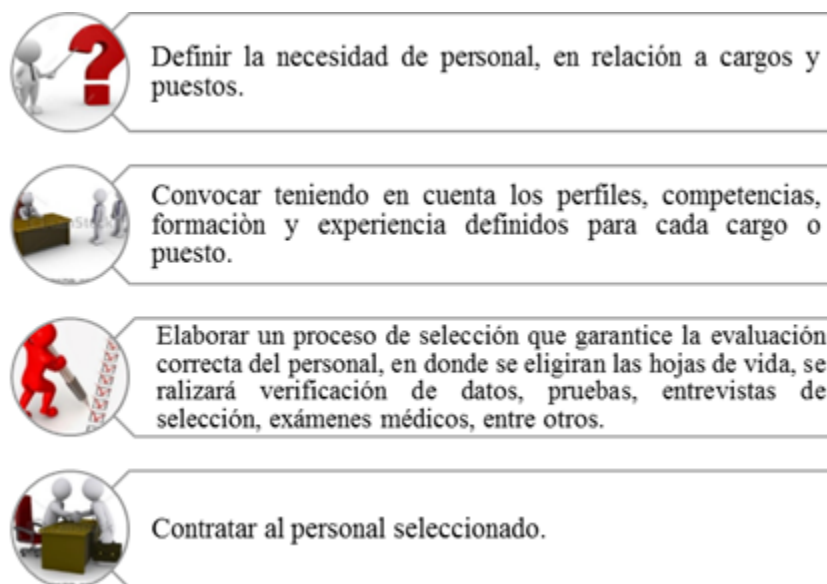
- Resolución 0148 de 19 enero de 2015. “Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística
- Resolución 10984 de 1993. “por la cual se certifica el funcionamiento sanitario de los establecimientos como Licencia Sanitaria y se establecen los procedimientos para su obtención.
- El Decreto 3075 de 1997. Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- El Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo

- Decreto 4444 de 2005 Ministerio de la Protección Social. Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

10.3.5 Aspectos administrativos

10.3.5.1 Vinculación. Para una empresa el activo más importante es el personal, por ello, el proceso de selección y vinculación debe estar claramente definido como política en donde se plasmen los requisitos que garanticen la ocupación de los mejores elementos que se encuentran en mercado laboral. En el caso del restaurante Sapore Mix, se seguirá el siguiente proceso para el reclutamiento y selección de personal (Ver Figura 22):

Figura 22. Proceso Reclutamiento y Selección Personal



Fuente: Elaboración Propia

10.3.5.2 Reclutamiento. Este empieza con la definición del perfil del postulante, posteriormente Sapore Mix se dará a la búsqueda de postulantes que cumplan con las características y competencias definidas a fin de cubrir la vacante; los métodos de reclutamiento que se utilizarán en el restaurante son los siguientes:

- Anuncios o avisos, ya sea en diarios, internet, bolsas de empleo, carteleras en centros de estudio.
- Recomendaciones que hagan contactos, amigos, conocidos, familiares, clientes o centros de estudio. La ventaja de este método es que es la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras la desventaja es que podrían recomendar postulantes que no estén realmente capacitados.
- Agencias de empleo empresas temporales en donde nos ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.

10.3.5.3 Selección. Durante este paso se llevará acabo la evaluación de los postulantes reclutados o convocados, con el fin de elegir el más idóneo para los puestos definidos, acorde a los siguientes pasos.

- Esta etapa inicia con una preselección a través de la revisión de las hojas de vida que permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos.
- Entrevista preliminar: la cual consiste en realizar una entrevista informal a los postulantes en la cual se realizan preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos solicitados.
- Prueba de conocimiento: consiste en realizar una prueba oral y escrita al postulante.

- Prueba psicológica: esta se realiza con el fin de determinar su equilibrio emocional.
- Entrevista final: la cual consiste en una entrevista más formal y estricta que la primera, con el fin de conocerlo en profundidad.

Una vez evaluados los candidatos se selecciona al de mejor desempeño tanto en las pruebas de conocimiento y psicológica como en las entrevistas.

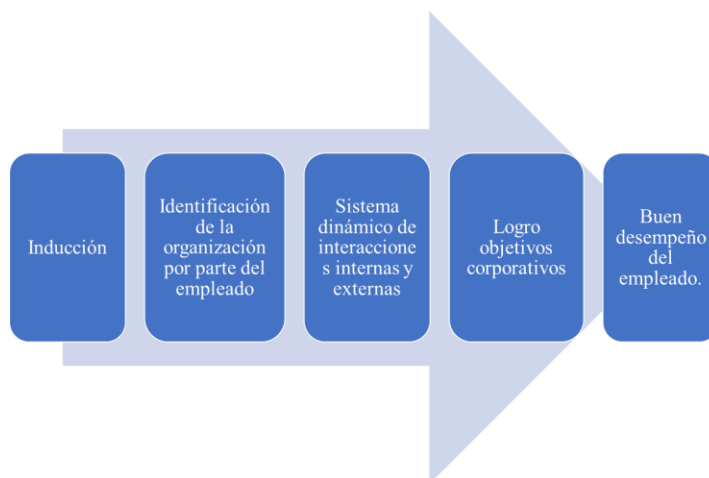
10.3.5.4 Tipo de contrato. En el contrato de trabajo se debe especificar como mínimo las funciones a realizar, la remuneración, el tiempo laboral (diario o semanal), entre otros aspectos que podrían ser objeto de negociación. Para el proyecto “Restaurante Sapore Mix”, se hará uso de un contrato a término indefinido, el cual presenta como principal característica el no contar con tiempo de duración, es decir, de culminación del contrato. Adicionalmente, solo se puede dar por terminado en mutuo acuerdo por las partes o de manera unilateral si alguna de las partes presenta una justa causa.

Se elige este tipo de contrato porque puede ser terminado con o sin justa razón, pero, al tiempo, brinda al contratista una vinculación a la empresa. No se elige el contrato por prestación de servicios porque este tipo de acuerdo no genera ninguna dependencia o subordinación, tampoco se elige contrato a término fijo, puesto que, con este, el empleado tendrá derecho a indemnización si el restaurante decide no seguir contando con sus servicios antes de la fecha estipulada.

10.3.5.5 Inducción. El objetivo principal de realizar una inducción es el de ofrecer información clara y concisa de la empresa a los empleados vinculados para que así se ubiquen dentro de la organización. La inducción incluye todo el armazón corporativo de la entidad como la misión,

visión, valores, objetivos y políticas, Además, de la historia de la compañía y visita a las instalaciones (ver Figura 23).

Figura 23. Proceso de inducción



Fuente: Elaboración Propia

10.3.5.6 Definición de cargos. A continuación, se presenta la descripción de los cargos del restaurante Sapore Mix, en esta se definen las tareas que se van los empleados en su puesto de trabajo, además, los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito (conocimientos)

Tabla 17. Cargo Chef

Cargo: Chef

Propósito del cargo: Controla todo el departamento de cocina, la organización de toda la operativa de preparación de alimentos, creación de los distintos platos y de su elaboración, así como del control de calidad. También establece y controla el desarrollo de las tareas de sus ayudantes de cocina.

Funciones: Controlar los ingredientes y materiales de la cocina, capacitar al personal, supervisar y evaluar el trabajo del personal a cargo, elaborar los horarios de trabajo, así como de la realización de los diferentes platos, la coordinación de las tareas de los ayudantes de cocina, supervisar la calidad de los alimentos que llegan a la cocina, elaborar los presupuestos de gastos de la cocina.

Conocimientos esenciales: Técnico profesional o experto profesional en cocina, conocimientos BPM y HACCP.

Experiencia: 2 años en labores similares en hoteles, restaurantes de alto nivel.

Tabla 18. Cargo Auxiliar de cocina.**Cargo: Auxiliar de cocina.**

Propósito del cargo: Aplicar las recetas realizadas por el chef, controlar la materia prima del restaurante.

Funciones: Conocer y aplicar las recetas estándar de la cocina, decorar la presentación de alimentos en coordinación con el chef, revisar diariamente la cámara fría y el congelador a fin de que sean usados correctamente los sobrantes de alimentos del día anterior, elaborar salsas.

Conocimientos esenciales: Técnico profesional o experto profesional en cocina, conocimientos BPM.

Experiencia: 1 año en labores similares en hoteles, restaurantes, cocinas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. Cargo Administrador - Cajero.**Cargo: Administrador - Cajero.**

Propósito del cargo: Planear, dirigir, controlar y fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados, ejercer autoridad funcional sobre el resto de cargos de la organización, actuar como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios, Su objetivo principal es crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa, recibir el dinero del pago que realizan los clientes.

Funciones: Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de los colaboradores volver operativos los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo, crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo optimizando los recursos disponibles, implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción, controlar los presupuestos, tomar decisiones, establecer políticas, y estrategias que afecten a toda la organización y generar reportes mensuales, medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión), contratación y despido de personal, componentes normativos. Hacer cumplir las normas internas y las de legalidad (externa), realizar informe de cierre, aplicar las políticas de crédito del restaurante para el manejo de fondo de caja, verificar la autenticidad de los medios de pago, relacionar sobre de remisión donde se relacionan medios de pago discriminados.

Conocimientos esenciales: Administración de Empresas, economista, Administración de negocios o carreras afines, manejo de software de Alimentos y Bebidas, manejo de software financiero y contable. Manejo de Windows y herramientas ofimáticas.

Experiencia: 3 años en labores similares.

Fuente: Elaboracion propia

Tabla 20. Cargo Mesero.

Cargo: Mesero
Propósito del cargo: Conocer y aplicar los diferentes tipos de servicio, llevar el reporte de comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de alimentos y bebidas, su papel es crucial a la hora de conocer los gustos y opiniones de las personas, para saber exactamente que se necesita mejorar y así realizar los cambios pertinentes para satisfacer los clientes, limpiar el área de recepción de alimentos
Funciones: Mantener limpio el lugar de trabajo y realizar el correcto montaje de las mesas, sugerir según sea necesario, alimentos y bebidas, conocer la lista de vinos, la forma de abrirlos y servirlos, inspeccionar que los platos estén servidos de acuerdo con lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa, servir los alimentos en la mesa, conocer y operar la máquina para lavar vajilla y cristalería, limpieza del área de cocina, aplicar los productos para la limpieza, controlar la temperatura de la máquina, acomodar loza y cristalería por tamaños, repartir loza y cristalería en cocina y los bares, limpiar el área de recepción de alimentos.
Conocimientos esenciales: Técnico Profesional en Mesa y Bar, manejo BPM y HACCP
Experiencia: 1 año, en labores similares en hoteles, restaurantes, cocinas y/u otras.

Fuente: Elaboración Propia

10.3.5.7 Salarios. Para llegar a los valores de los salarios que se van a pagar a los empleados del restaurante Sapore Mix se tomó como referencia las remuneraciones de los restaurantes de la ciudad de Medellín y se consultó a una chef los valores promedio que se gana el personal requerido en un restaurante; como se evidencia en la Tabla 21.

Tabla 21. Salarios estimados

Cargo	Cantidad	Salario (\$)	Auxilio de transporte (\$)	Total (\$)
Administrador - Cajero	1	1.700.000	-	1.700.000
Chef	1	1.500.000	-	1.500.000
Auxiliar de cocina	2	900.000	83.140	1.966.280
Mesero	1	900.000	83.140	983.140

Fuente: Elaboración propia.

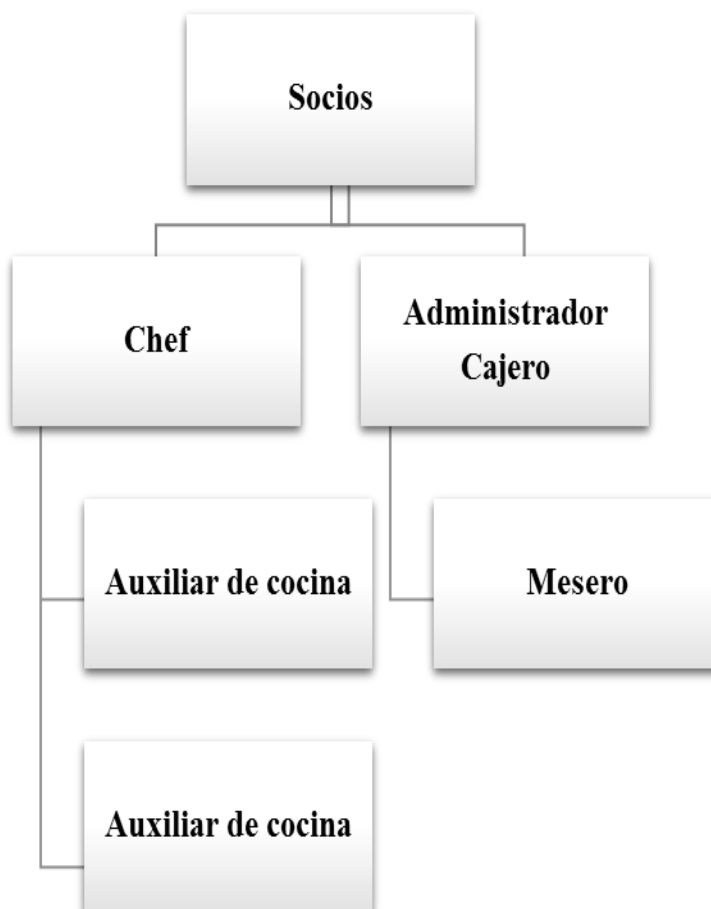
10.3.5.8 Factor prestacional. El factor prestacional en el ámbito laboral, es regulado por el gobierno nacional mediante normas, que establecen en que consiste la carga prestacional para los empleadores y empleados, a continuación, en la Tabla 22, se muestra resumen con la descripción del factor prestacional y su porcentaje.

Tabla 22. Carga prestacional

Carga prestacional	Porcentaje
Caja de compensación familiar	4%
Cesantías	8,33%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
ARL	0.522%
Dotación Uniformes	N/A
Intereses sobre las cesantías	1%
Salud empresa	8,5%
Pensión empresa	12%

Fuente: Elaboración propia.

10.3.5.9 Organigrama. Para toda empresa o negocio, es fundamental establecer y divulgar de forma esquemática, las áreas que integran el negocio, las líneas de jerarquía de este, a fin de observar los medios de comunicación e identificar a cada trabajador con la labor que hace y división a la que pertenece (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** 24).

Figura 24. Organigrama

Fuente: Elaboración propia.

10.3.6 Inversiones y financiación

Para la implementación del proyecto del restaurante Sapore mix, es necesario la realización de inversiones en activos fijos y diferidos, las cuales son necesarias de acuerdo a lo establecido en el estudio técnico, considerando los aspectos de la distribución y los procesos necesarios para prestar el servicio.

10.3.6.1 Inversiones fijas y diferidas

Activos Fijos. Los rubros más importantes en los activos fijos son los relacionados con las adecuaciones locativas, los equipos y los muebles y enseres. Las inversiones fijas están estimadas en \$36.526.000 que representan el 93,59% de la inversión inicial.

Activos Diferidos. Los activos diferidos son aquellos activos o gastos pagados antes del inicio de la operación del proyecto y que, para este caso, están relacionados con la adquisición de un Software administrativo asociado a la prestación del servicio y operación de la caja, estimado por un valor de \$1.000.000. Adicionalmente, se tiene estimado unos gastos de constitución de la empresa por un valor de \$1.500.000. Los diferidos representan el 6,41% de la inversión inicial (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tabla 23 Activos fijos y diferidos

Inversiones fijas	36.526.000,00
Adecuaciones locativas	10.000.000
Estufa con horno	2.500.000
Hornos Microondas	300.000
Neveras	3.500.000
Refrigerador	1.500.000
Licadoras	400.000
Ollas a presión	400.000
Ollas y sartenes	700.000
Vajillas - Juegos	699.000
Cubiertos - Juegos	3.522.000
Accesorios varios de cocina	500.000
Meses y Sillas	8.505.000
Hardware POS	4.000.000
Inversiones diferidas	2.500.000,00
Software	1.000.000
Gastos de constitución de la empresa	1.500.000

Fuente: Elaboración propia.

10.3.6.2 Capital de trabajo. Para este proyecto se consideró el capital de trabajo, como parte integral del flujo de caja operativo y, no hace parte de la inversión inicial. Para el correcto

funcionamiento del restaurante, se hace necesario unas inversiones anuales en capital de trabajo durante su fase de ejecución, equivalentes a un mes de costos en materia prima y gastos de administración.

Los incrementos en el capital de trabajo anualmente, están en un nivel por debajo de los \$500.000, lo que significa que durante cada año de operación hay que hacer una inyección de capital por dichos valores. (ver Tabla 24)

Tabla 24. Capital de trabajo (\$)

Cálculo Necesidades de Efectivo		Cobertura (%)	2017	2018	2019	2020	2021
Costo Materia Prima		0,0833	-	-	-	-	-
Gastos	Generales	de 0,0833	14.687	15.128	15.582	16.049	16.531
Admón.			.808	.443	.296	.765	.258
Efectivo Requerido en Caja		-	14.687	15.128	15.582	16.049	16.531
			.808	.443	.296	.765	.258
Cálculo del Capital de trabajo		-	-	-	-	-	-
Activo Corriente		-	14.687	15.128	15.582	16.049	16.531
			.808	.443	.296	.765	.258
Efectivo en caja		-	14.687	15.128	15.582	16.049	16.531
			.808	.443	.296	.765	.258
Inventarios		-	-	-	-	-	-
CXC		-	-	-	-	-	-
Pasivo Corriente		-	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar de Costos Variables		-	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar de Costos y Gastos Fijos		-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (AC-PC)		-	14.687	15.128	15.582	16.049	16.531
			.808	.443	.296	.765	.258
Incremento del Capital de trabajo		-	-	440.63	453.85	467.46	481.49
				4	3	9	3

Fuente: Elaboración propia.

10.3.6.3 Alternativas de financiación. Para la evaluación del proyecto, se consideraron dos alternativas de financiamiento. En la primera, se consideró sólo los aportes de los socios, es decir, por el 100% de la inversión inicial. La segunda alternativa, consideró el financiamiento mixto, el 70% con un préstamo bancario y el 30% restante con aportes de los socios. Se estimó que la tasa de interés para el préstamo en un crédito de consumo es del 24% anual (ver Tabla 25).

Tabla 25. Amortización crédito

Porcentaje	70%			
Monto del préstamo	\$27.318.200			
Tasa de Interés	24%			
Número de periodos	5			
Tabla de amortización - Amortización de capital en cuotas Iguales				
Periodo	Cuota Periódica	Intereses	Abono de capital	Saldo
Año 0	-	-	-	\$27.318.200,00
Año 1	\$12.020.008,00	\$6.556.368,00	\$5.463.640,00	\$21.854.560,00
Año 2	\$10.708.734,40	\$5.245.094,40	\$5.463.640,00	\$16.390.920,00
Año 3	\$9.397.460,80	\$3.933.820,80	\$5.463.640,00	\$10.927.280,00
Año 4	\$8.086.187,20	\$2.622.547,20	\$5.463.640,00	\$5.463.640,00
Año 5	\$6.774.913,60	\$1.311.273,60	\$5.463.640,00	\$0,00

Fuente: Elaboración propia.

10.3.6.4 Presupuesto ingresos, costos y gastos

Presupuesto de ingresos. El presupuesto de ingresos se estimó estableciendo inicialmente los puntos de equilibrio, basado en número de platos más un margen de utilidad del 10%, tasa mínima esperada por los socios. Esto se debió dado que no se contó con información histórica de otros negocios similares. Las proyecciones de crecimiento del número de platos anuales, están

asociadas a una perspectiva conservadora de crecimiento del 3%, asociado al crecimiento del PIB. Para la estimación de los ingresos, se tuvo en cuenta las ventas de platos y servicios complementarios como los son los postres y bebidas; cabe resaltar que los servicios complementarios como Valet Parking o grupos musicales se proyectan a largo plazo, puesto que, al inicio del proyecto no se dispone de presupuesto para ello. El número de platos anuales es el resultado de dividir las ventas anuales con el precio promedio de los platos. (Ver Tabla 26).

Tabla 1. Puntos de Equilibrio

Componente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos (\$)	176.253.701	181.541.313	186.987.552	192.597.178	198.375.094
Margen de Contribución	41,24%	41,24%	41,24%	41,24%	41,24%
Punto de Equilibrio (\$)	427.402.378	440.224.450	453.431.183	467.034.119	481.045.142
Numero de Platos Anuales	17.082	18.123	18.666	19.226	19.803
Numero de diarios	47	50	51	53	54
Ventas con utilidad	52	55	56	58	59

Fuente: Elaboración propia.

El número de postres se estimó con el 6% de la venta de platos. Por cada 100 platos que se vendan, se demandan sólo 6 postres. Esto confirma la postura conservadora en las proyecciones de ingresos (ver Tabl 27).

Tabla 27. Presupuesto Ingresos (\$)

Fase	Inversión	Operacional				
		Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Programa de producción (% del total)	Año 0					
Ingreso por ventas platos		474.880.865,3 3	517.346.173,4 8	542.555.041,5 7	578.789.967,5 6	606.432.178,0 8
Número de Platos		18.980,00	20.075,00	20.440,00	21.170,00	21.535,00
Precio Platos		25.020	25.771	26.544	27.340	28.160
Ingresos por ventas de complementarios		10.950.000,00	11.278.500,00	11.616.855,00	11.965.360,65	16.432.428,63
Numero de Postres		1.095	1.095	1.095	1.095	1.460
Precio Postres		10.000	10.300	10.609	10.927	11.255
Total, ingresos		485.830.865,3 3	528.624.673,4 8	554.171.896,5 7	590.755.328,2 1	622.864.606,7 1

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de costos. Para la estimación del presupuesto de costos se realizaron dos procesos; en el primero, se establecieron los costos unitarios de todos los platos de la carta gastronómica y, en el segundo, se establecieron los costos anuales considerando la demanda factible de platos.

Los costos unitarios de los platos se realizaron considerando dos componentes: los costos directos y los costos fijos. En los costos directos, se consideraron la proteína, la guarnición de verduras, la guarnición de almidón y las salsas. Mientras que, en los costos fijos, se consideraron la preparación y los servicios públicos como agua, electricidad y gas (ver Tabla 29).

Presupuesto de gastos. El presupuesto de gastos se estableció de acuerdo a los requerimientos del personal detallados en el estudio técnico y administrativo. Los rubros más importantes son: la nómina que representa el 51,1%, el arrendamiento con el 44,8%, los servicios públicos con el 3,1% y los honorarios del contador con el 2% para el presupuesto del primer año.

Se estimó que esta proporción permanece para los próximos años del proyecto. Los crecimientos de los gastos están asociados al crecimiento de la inflación; para el horizonte de evaluación del proyecto se estimó en un 3%, cifra que es coherente con la política monetaria del Banco de la República, que ubica la inflación en un rango del 2% al 4% (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Tabla 28. Presupuesto de Costos y Gastos (\$)

Fase	Inversión		Operacional				
	Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa de producción (% del total)	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Costo Variables	-	290.108.751,09	315.226.315,56	330.208.639,14	350.341.797,94	368.818.350,09	
Platos	-	279.047.817,76	304.001.132,23	318.814.278,31	340.106.517,61	356.349.535,78	
Postres	-	5.475.000,00	5.639.250,00	5.808.427,50	5.982.680,33	8.216.214,31	
Depreciación	-	5.585.933,33	5.585.933,33	5.585.933,33	4.252.600,00	4.252.600,00	
Gastos Operativos	-	176.753.701,47	182.041.312,52	187.487.551,89	193.097.178,45	198.875.093,80	
Gastos Generales de administración	-	176.253.701,47	181.541.312,52	186.987.551,89	192.597.178,45	198.375.093,80	
Servicios públicos, telefonía e Internet generales	-	5.400.000,00	5.562.000,00	5.728.860,00	5.900.725,80	6.077.747,57	
Alquiler del local	-	78.904.800,00	81.271.944,00	83.710.102,32	86.221.405,39	88.808.047,55	
Salarios de directivos y administradores	-	91.948.901,47	94.707.368,52	97.548.589,57	100.475.047,26	103.489.298,68	
Amortización de diferidos	-	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	
Costos de Operación	-	466.862.452,56	497.267.628,08	517.696.191,04	543.438.976,39	567.693.443,90	
Gastos de Financiación	-	-	-	--	--	-	
Costos de operación y de	-	466.862.452,56	497.267.628,08	517.696.191,04	543.438.976,39	567.693.443,90	

Fase	Inversión		Operacional			
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
financiación						

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Costo de los platos

Filete de Trucha				Pizza Thai				Filete de pescado a la mar			
Plato	Cantida	Costo	Costo	Plato	Cantida	Costo	Costo	Plato	Cantida	Costo	Costo
Componentes	d gr	Kg/Lt	total	Componentes	d gr	Kg/Lt	total	Componentes	d gr	Kg/Lt	total
Costo Directos	-	-	6.500	Costo Directos	-	-	13.000	Costo Directos	-	-	16.500
Proteínas Entera 500 gr	1	3.000	3.000	Proteínas 500 gr	1	3.000	3.000	Proteínas Entera 350 gr	1	10.000	10.000
Guarnición de verduras	150	10,0	1.500	Guarnición de verduras	200	10	2.000	Guarnición de verduras	150	10	1.500
Guarnición de almidón	100	10	1.000	Guarnición de almidón	300	10	3.000	Guarnición de almidón	100	10	1.000
Salsa	5	200	1.000	Salsa	25	200	5.000	Salsa	20	200	4.000
Costos Fijos	-	-	4.247	Costos Fijos	-	-	4.247	Costos Fijos	-	-	4.247
Agua	-	100	100	Agua	-	100	100	Agua	-	100	100
Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500
Gas	-	500	500	Gas	-	500	500	Gas	-	500	500
Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147
Costo Total	-	-	10.747	Costo Total	-	-	17.247	Costo Total	-	-	20.747
Precio Venta			20.000	Precio Venta			30.000	Precio Venta			35.000
Relación Costo / precio			53,73	Relación Costo / precio			57,49	Relación Costo / precio			59,28
			%				%				%
Margen de utilidad			46,27	Margen de utilidad			42,51	Margen de utilidad			40,72
			%				%				%

Plato Spaguetti a la carbonara				Plato Papa especial				Plato Enchiladas mexicanas			
Componentes	Cantida d gr	Costo Kg/Lt	Costo total	Componentes	Cantida d gr	Costo Kg/Lt	Costo total	Componentes	Cantida d gr	Costo Kg/Lt	Costo total
Costo Directos	-	-	9.500	Costo Directos	-	-	11.500	Costo Directos	-	-	11.700
Proteínas 350 gr	1	4.000	4.000	Proteínas Entera 350 gr	1	5.000	5.000	Proteínas Entera 350 gr	1	4.200	4.200
Guarnición de verduras	100	10	1.000	Guarnición de verduras	150	10	1.500	Guarnición de verduras	150	10	1.500
Guarnición de almidón	150	10	1.500	Guarnición de almidón	100	10	1.000	Guarnición de almidón	200	10	2.000
Salsa	15	200	3.000	Salsa	20	200	4.000	Salsa	20	200	4.000
Costos Fijos	-	-	4.247	Costos Fijos	-	-	4.247	Costos Fijos	-	-	4.247
Agua	-	100	100	Agua	-	100	100	Agua	-	100	100
Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500
Gas	-	500	500	Gas	-	500	500	Gas	-	500	500
Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147
Costo Total	-		13.747	Costo Total	-		15.747	Costo Total	-	-	15.947
Precio Venta			22.000	Precio Venta			17.000	Precio Venta			24.000
Relación Costo / precio			62,49 %	Relación Costo / precio			92,63 %	Relación Costo / precio			66,45 %
Margen de utilidad			37,51 %	Margen de utilidad			7,37%	Margen de utilidad			33,55 %
Plato	Cayeye con mariscos			Plato	Tacos de carne, pollo,			Plato	Asado mixto		

				mixto							
Componentes	Cantida d gr	Costo Kg/Lt	Costo total	Componentes	Cantida d gr	Costo Kg/Lt	Costo total	Componentes	Cantida d gr	Costo Kg/Lt	Costo total
Costo Directos	-	-	15.500	Costo Directos	-	-	11.500	Costo Directos	-	-	12.500
Proteínas Entera 350 gr	1	8.000	8.000	Proteínas 400 gr	1	5.000	5.000	Proteínas 500 gr	1	6.500	6.500
Guarnición de verduras	200	10	2.000	Guarnición de verduras	150	10	1.500	Guarnición de verduras	200	10	2.000
Guarnición de almidón	150	10	1.500	Guarnición de almidón	100	10	1.000	Guarnición de almidón	200	10	2.000
Salsa	20	200	4.000	Salsa	20	200	4.000	Salsa	10	200	2.000
Costos Fijos	-		4.247	Costos Fijos	-	-	4.247	Costos Fijos	-	-	4.247
Agua	-	100	100	Agua	-	100	100	Agua	-	100	100
Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500
Gas	-	500	500	Gas	-	500	500	Gas	-	500	500
Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147
Costo Total	-	0	19.747	Costo Total	-	0	15.747	Costo Total	-	-	16.747
Precio Venta			26.000	Precio Venta			22.800	Precio Venta			33.000
Relación Costo / precio			75,95 %	Relación Costo / precio			69,07 %	Relación Costo / precio			50,75 %
Margen de utilidad			24,05 %	Margen de utilidad			30,93 %	Margen de utilidad			49,25 %
Plato	Mixto mexicano			Plato	Penne a la carbonara			Plato	Hamburguesa mexicana		

Componentes	Cantida d gr	Costo Kg/Lt	Costo total	Componentes	Cantida d gr	Costo Kg/Lt	Costo total	Componentes	Cantida d gr	Costo Kg/Lt	Costo total
Costo Directos	-	-	9.500	Costo Directos	-	-	13.000	Costo Directos	-	-	5.800
Proteínas Entera 500 gr	1	6.000	6.000	Proteínas Entera 400 gr	1	4.000	4.000	Proteínas Entera 350 gr	1	2.000	2.000
Guarnición de verduras	150	10	1.500	Guarnición de verduras	200	10	2.000	Guarnición de verduras	80	10	800
Guarnición de almidón	100	10	1.000	Guarnición de almidón	300	10	3.000	Guarnición de almidón	200	10	2.000
Salsa	5	200	1.000	Salsa	20	200	4.000	Salsa	5	200	1.000
Costos Fijos	-		4.247	Costos Fijos	-	-	4.247	Costos Fijos	-	-	4.247
Agua	-	100	100	Agua	-	100	100	Agua	-	100	100
Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500
Gas	-	500	500	Gas	-	500	500	Gas	-	500	500
Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147
Costo Total	-	-	13.747	Costo Total	-	-	17.247	Costo Total	-	-	10.047
Precio Venta			34.000	Precio Venta			24.000	Precio Venta			13.000
Relación Costo / precio			40,43 %	Relación Costo / precio			71,86 %	Relación Costo / precio			77,28 %
Margen de utilidad			59,57 %	Margen de utilidad			28,14 %	Margen de utilidad			22,72 %
Plato	Pizza italiana			Plato	Tacos de lomito			Plato	Penne al salmón		
Componentes	Cantida	Costo	Costo	Componentes	Cantida	Costo	Costo	Componentes	Cantida	Costo	Costo

	d gr	Kg/Lt	total		d gr	Kg/Lt	total		d gr	Kg/Lt	total
Costo Directos	-	-	16.500	Costo Directos	-	-	11.000	Costo Directos	-	-	12.000
Proteínas 500 gr	1	6.500	6.500	Proteínas 450 gr	1	5.000	5.000	Proteínas Entera 350 gr	1	6.000	6.000
Guarnición de verduras	200	10	2.000	Guarnición de verduras	100	10	1.000	Guarnición de verduras	200	10	2.000
Guarnición de almidón	300	10	3.000	Guarnición de almidón	200	10	2.000	Guarnición de almidón	200	10	2.000
Salsa	25	200	5.000	Salsa	15	200	3.000	Salsa	10	200	2.000
Costos Fijos	-	-	4.247	Costos Fijos	-	-	4.247	Costos Fijos	-	-	4.247
Agua	-	100	100	Agua	-	100	100	Agua	-	100	100
Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500	Electricidad	-	500	500
Gas	-	500	500	Gas	-	500	500	Gas	-	500	500
Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147	Preparación	-	3.147	3.147
Costo Total	-	-	20.747	Costo Total	-	-	15.247	Costo Total	-	-	16.247
Precio Venta			27.000	Precio Venta			20.500	Precio Venta			27.000
Relación Costo / precio			76,84 %	Relación Costo / precio			74,38 %	Relación Costo / precio			60,17 %
Margen de utilidad			23,16 %	Margen de utilidad			25,62 %	Margen de utilidad			39,83 %

Nota. El costo Kg/Lt y el Costo total están expresados en pesos.

Fuente: Elaboración propia.

10.3.8. Conclusión general del análisis técnico.

Respecto al análisis técnico puede concluirse, en un primer lugar que, los factores de localización corresponden con las necesidades y requerimientos de la demanda, de igual modo que el Restaurante Sapore Mix posee en tamaño óptimo y que, a partir de su capacidad instalada puede dar respuesta efectiva a la demanda.

Se concluye, de igual modo, que el restaurante Sapore Mix posee una distribución descripción espacial e interna idónea para la prestación de sus servicios y cuenta con la mano de obra necesaria para atender de manera eficaz las órdenes y pedidos de los clientes.

Respecto a los aspectos legales, se determina que la sociedad por acciones simplificadas es la más adecuada para este tipo de emprendimiento, además, que el restaurante debe ceñirse a la normatividad técnica existente para este tipo de establecimientos.

Finalmente, en cuanto las inversiones y la financiación, puede establecerse que el restaurante tiene alternativas de financiación atractivas y que cuenta con el capital de trabajo necesario para operar.

11. Evaluación del Proyecto

11.1. Evaluación Financiera

11.1.1 Costo de Capital

Para la evaluación financiera del proyecto, se hace necesario la estimación de la tasa de descuento. Para la estimación de la tasa de descuento o costo de capital, se siguió la metodología del Modelo de Valoración de Activos de Capital, donde se estima el costo de capital, a partir de la rentabilidad de mercado de capitales. Para la estimación del modelo se tomó información de las siguientes fuentes:

El costo de la deuda se tomó la tasa de interés para un crédito de consumo del 24% efectivo anual en el grupo Bancolombia. (Bancolombia, 2017). (Ver Tabla).

Tabla 30. Cálculo de Costo de capital con financiamiento

Ítem	Variable	Valor
Tasa Libre de Riesgo	R_f	4.00%
Tasa Media del Mercado	R_m	18.50%
Factor de Riego del Negocio	β	0.76
Costo de la Deuda	K'	24%
Valor Aportado (B)	30.00%	\$ 11,707,800
Valor Financiado (A)	70.00%	\$ 27,318,200
Impuestos	t	25%
Ítem	Formula	Valor
Costo de la Deuda (K_d)	$K_d = K' \times (1-t)$	24.00%
Prima por Riesgo Propio (R_p)	$R_p = \beta \times (R_m - R_f)$	11.02%
Costo del Inversionista (K_e)	$K_e = R_f + R_p$	15.02%
Costo De Capital	$K_0 = A K_d + B K_e$	21.31%

Fuente: Damoradan, Bancolombia y elaboración propia.

El costo de capital con financiamiento estimado fue del 21.31%, lo que significa que la inversión realizada deberá rentar igual o superior a este valor para que el proyecto pueda permanecer en el tiempo y en el mercado.

Del portal web del profesor Aswath Damodaran que es uno de los referentes a nivel internacional en materia de las bases de datos para estimaciones financieras de este modelo se tomaron las siguientes cifras: la tasa libre de riesgo se tomó de un 4% equivalente a la tasa de interés de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos a 10 años. La tasa media de mercado se tomó como referencia la rentabilidad histórica del mercado de capitales del 18.5%, y finalmente la beta del sector de Alimentos y bebidas es del 0.76. (Ver Tabl 31).

Tabla 31. Cálculo de Costo de capital sin financiamiento

Ítem	Variable	Valor
Tasa Libre de Riesgo	R_f	4.00%
Tasa Media del Mercado	R_m	18.50%
Factor de Riego del Negocio	β	0.76
Costo de la Deuda	K'	24%
Valor Aportado (B)	30.00%	\$ 11,707,800
Valor Financiado (A)	70.00%	\$ 27,318,200
Impuestos	t	25%
Ítem	Formula	Valor
Costo de la Deuda (K_d)	$K_d = K' \times (1-t)$	24.00%
Prima por Riesgo Propio (R_p)	$R_p = \beta \times (R_m - R_f)$	11,02%
Costo del Inversionista (K_e)	$K_e = R_f + R_p$	15,02%
Costo de capital	$K_0 = K_e$	15,02%

Fuente: Damoradan y elaboración propia.

El costo de capital sin financiamiento estimado fue del 15.02%, lo que significa que la inversión realizada deberá rentar igual o superior a este valor para que el proyecto pueda permanecer en el tiempo y en el mercado.

11.1.2 Construcción flujo de caja del proyecto y del inversionista

11.1.2.1 Construcción del flujo de caja sin financiamiento (Proyecto).

Para la construcción del flujo de caja del proyecto sin financiamiento, se tuvieron en cuenta los presupuestos de inversión, ingresos, costos y gastos; los cuales fueron proyectados con un horizonte de evaluación de cinco años, lo que permitió establecer que el proyecto genera flujos de caja positivos en cada uno de los años (ver Tabla32).

11.1.2.2 Construcción del flujo de caja con financiamiento (Inversionista)

Para la construcción del flujo de caja del inversionista, es decir, con financiamiento, se tuvieron en cuenta los presupuestos de inversión, ingresos, costos y gastos; los cuales fueron proyectados con un horizonte de evaluación de cinco años, lo que permitió establecer que el proyecto genera flujos de caja positivos a partir del segundo año (ver Tabla 33).

Tabla 32. Flujo de caja del proyecto (\$)

Fase Periodo	Inversión		Operacional			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos sujetos a impuestos	-	485.830.865,33	528.624.673,48	554.171.896,57	590.755.328,21	622.864.606,71
Ingreso por ventas platos	-	474.880.865,33	517.346.173,48	542.555.041,57	578.789.967,56	606.432.178,08
Ingresos por ventas de complementarios	-	10.950.000,00	11.278.500,00	11.616.855,00	11.965.360,65	16.432.428,63
- Egresos deducibles de impuestos	-	461.276.519,23	491.681.694,75	512.110.257,70	539.186.376,39	563.440.843,90
Costo Variables	-	279.047.817,76	304.001.132,23	318.814.278,31	340.106.517,61	356.349.535,78
Costo complementarios	-	5.475.000,00	5.639.250,00	5.808.427,50	5.982.680,33	8.216.214,31
Gastos Generales de administración	-	176.753.701,47	182.041.312,52	187.487.551,89	193.097.178,45	198.875.093,80
- Gastos no desembolsables	-	6.085.933,33	6.085.933,33	6.085.933,33	4.752.600,00	4.752.600,00
Depreciación	-	5.585.933,33	5.585.933,33	5.585.933,33	4.252.600,00	4.252.600,00
Amortización de diferidos	-	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
= Utilidad antes de impuestos	-	18.468.412,77	30.857.045,40	35.975.705,54	46.816.351,83	54.671.162,81
- Impuestos	-	4.617.103,19	7.714.261,35	8.993.926,38	11.704.087,96	13.667.790,70
= Utilidad después de impuestos	-	13.851.309,58	23.142.784,05	26.981.779,15	35.112.263,87	41.003.372,11
+ Ajustes por gastos no desembolsables	-	6.085.933,33	6.085.933,33	6.085.933,33	4.752.600,00	4.752.600,00
+ Ingresos no sujetos a impuestos	-	-	-	-	-	27.794.257,82
Recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	16.531.257,82
Valor de desecho del proyecto	-	-	-	-	-	11.263.000,00
- Egresos no deducibles de impuestos	39.026.000,00	14.687.808,46	440.634,25	453.853,28	467.468,88	481.492,95
Inversiones fijas	36.526.000,00	-	-	-	-	-
Gastos Pre-Operativos	2.500.000,00	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	14.687.808,46	440.634,25	453.853,28	467.468,88	481.492,95
= Flujo de caja	39.026.000,00	5.249.434,45	28.788.083,13	32.613.859,20	39.397.394,99	73.068.736,98

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Flujo de caja del inversionista (\$)

Fase Periodo	Inversión			Operacional		
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos sujetos a impuestos	-	485.830.865,33	528.624.673,48	554.171.896,57	590.755.328,21	622.864.606,71
Ingreso por ventas platos	-	474.880.865,33	517.346.173,48	542.555.041,57	578.789.967,56	606.432.178,08
Ingresos por ventas de complementarios	-	10.950.000,00	11.278.500,00	11.616.855,00	11.965.360,65	16.432.428,63
- Egresos deducibles de impuestos	-	467.832.887,23	496.926.789,15	516.044.078,50	541.808.923,59	564.752.117,50
Costo Variables	-	279.047.817,76	304.001.132,23	318.814.278,31	340.106.517,61	356.349.535,78
Costo complementarios	-	5.475.000,00	5.639.250,00	5.808.427,50	5.982.680,33	8.216.214,31
Gastos Generales de administración	-	176.753.701,47	182.041.312,52	187.487.551,89	193.097.178,45	198.875.093,80
Gasto por Intereses por Préstamos Bancarios	-	6.556.368,00	5.245.094,40	3.933.820,80	2.622.547,20	1.311.273,60
- Gastos no desembolsables	-	6.085.933,33	6.085.933,33	6.085.933,33	4.752.600,00	4.752.600,00
Depreciación	-	5.585.933	5.585.933	5.585.933	4.252.600	4.252.600
Amortización de diferidos	-	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
= Utilidad antes de impuestos	-	11.912.044,77	25.611.951,00	32.041.884,74	44.193.804,63	53.359.889,21
- Impuestos	-	2.978.011,19	6.402.987,75	8.010.471,18	11.048.451,16	13.339.972,30
= Utilidad después de impuestos	-	8.934.033,58	19.208.963,25	24.031.413,55	33.145.353,47	40.019.916,91
+ Ajustes por gastos no desembolsables	-	6.085.933,33	6.085.933,33	6.085.933,33	4.752.600,00	4.752.600,00
+ Ingresos no sujetos a impuestos	27.318.200,00	-	-	-	-	27.794.257,82
Recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	16.531.257,82
Valor de desecho del proyecto	-	-	-	-	-	11.263.000,00
Préstamo	27.318.200,00	-	-	-	-	-
- Egresos no deducibles de impuestos	39.026.000,00	20.151.448,46	5.904.274,25	5.917.493,28	5.931.108,88	5.945.132,95
Inversiones fijas	36.526.000,00	-	-	-	-	-
Gastos Pre-Operativos	2.500.000,00	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	14.687.808,46	440.634	453.853	467.469	481.493
Amortización préstamo	-	5.463.640,00	5.463.640	5.463.640	5.463.640	5.463.640
= Flujo de caja	11.707.800,00	5.131.481,55	19.390.622,33	24.199.853,60	31.966.844,59	66.621.641,78

Fuente: Elaboración propia.

11.1.3. Criterios de evaluación financiera e indicadores financieros

11.1.3.1 Criterio de evaluación financiera sin financiamiento. A partir de los resultados de los flujos de caja estimados, de acuerdo al estudio de mercado, técnico, administrativo y legal, se estimaron los indicadores de riqueza (VPN), rentabilidad (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

Generación de riqueza o ingresos. La generación de riqueza o ingreso está definida por el indicador del VPN que, para este caso de la evaluación sin financiamiento, obtuvo un resultado positivo, lo que permite establecer ingresos por \$67.537.675. Esto significa, que el proyecto en cinco años recupera los dineros invertidos y genera una riqueza extra equivalente al VPN estimado, por lo tanto, desde el punto de vista del VPN, se recomienda la implementación del proyecto (ver Tabla).

Tasa Interna de Retorno. La TIR del proyecto es de 55,12% que es superior al costo de capital que corresponde al 15,02%; esto significa que el proyecto genera una rentabilidad extra por encima de la esperada, lo cual hace atractivo al proyecto con recursos propios de los inversionistas (ver Tabla).

Período de Recuperación de la Inversión. El tiempo que tarda el proyecto en devolverles a los inversionistas el dinero invertido es de 2,6 años (ver Tabla).

Tabla 34. Evaluación financiera sin financiamiento

Período	FC período	FC descontado	FC acumulado
Año 0	- 39.026.000	-	-
Año 1	5.249.434	4.563.932	- 34.462.068
Año 2	28.788.083	21.760.357	- 12.701.711
Año 3	32.613.859	21.432.957	8.731.247
Año 4	39.397.395	22.509.925	31.241.172
Año 5	3.068.737	36.296.503	67.537.675
VPN	67.537.675		
TIR	55,12%		
PRI Exacto	2,6 años		

Fuente: Elaboración propia.

11.1.3.2 Criterio de evaluación financiera con financiamiento. A partir de los resultados de los flujos de caja estimados, de acuerdo al estudio de mercado, técnico, administrativo y legal, se estimaron los indicadores de riqueza (VPN), rentabilidad (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

Generación de riqueza o ingresos. La generación de riqueza o ingreso está definida por el indicador del VPN que, para este caso de la evaluación con financiamiento, obtuvo un resultado positivo, lo que permite establecer ingresos por \$50.922.456. Esto significa, que el proyecto en cinco años recupera los dineros invertidos y genera una riqueza extra equivalente al VPN estimado, por lo tanto, desde el punto de vista del VPN, se recomienda la implementación del proyecto con financiación mixta (ver Tabla).

Tasa Interna de Retorno. La TIR del proyecto es de 88,38% que es superior al costo de capital que corresponde al 21,31%; esto significa que el proyecto genera una rentabilidad extra por encima de la esperada, lo cual hace atractivo al proyecto con financiamiento mixto (ver Tabla).

Período de Recuperación de la Inversión. El tiempo que tarda el proyecto en devolverles a los inversionistas el dinero invertido es de 2,2 años (ver Tabla).

Tabla 35. Evaluación financiera con financiamiento.

Período	FC período	FC descontado	FC acumulado
Año 0	- 11.707.800	-	-
Año 1	- 5.131.482	- 4.230.196	- 15.937.996
Año 2	19.390.622	13.177.323	- 2.760.673
Año 3	24.199.854	13.557.072	10.796.398
Año 4	31.966.845	14.762.865	25.559.263
Año 5	66.621.642	25.363.193	50.922.456
VPN	50.922.456		
TIR	88,38%		
PRI Exacto	2,2 años		

Fuente: Elaboración propia.

11.1.4 Análisis de sensibilidad y riesgo

De acuerdo a los resultados observados en la evaluación financiera del proyecto sin y con financiamiento, se observó que el proyecto es factible de implementar. Para que los inversionistas tengan un punto de referencia con menor incertidumbre, se realizó un análisis de riesgo considerando las variables más críticas del proyecto. El proceso de identificación de la variable crítica, dio como resultado que la mayor incertidumbre es generada por el número de platos que se puedan vender por día, mes y año.

El análisis de sensibilización parte de analizar qué tan sensible es el proyecto a una disminución porcentual en el número de platos vendido en cada período y se tomó como referente un rango del 0% al 14%. Una vez aplicado dicho porcentaje de disminución, se procedió a estimar el VPN, la TIR y el PRI.

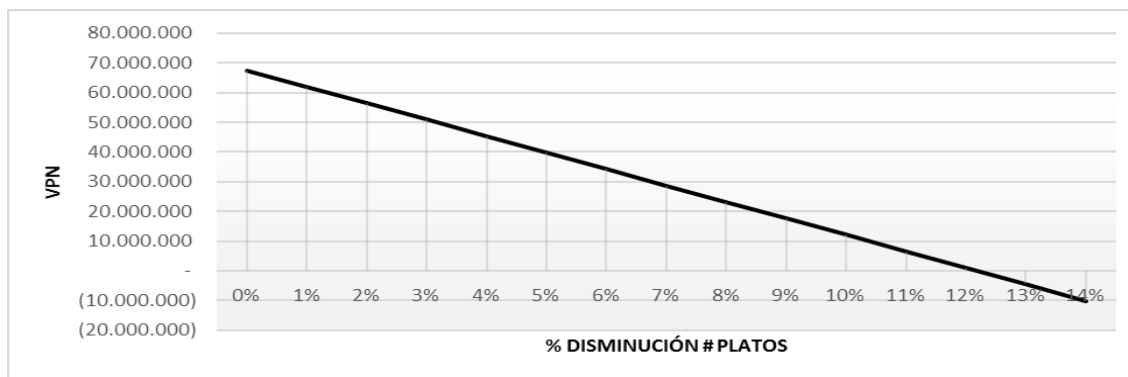
11.1.4.1 Riesgo del proyecto sin financiamiento. La Tabla muestra los resultados de los tres indicadores utilizados en relación con la disminución del número de platos vendidos. Se observa que, si el número de platos presupuestados disminuye a más del 12%, el proyecto deja de ser viable, dado que el VPN es negativo, la TIR es menor que el Costo de Capital y, el PRI no se recupera en cinco años. En otras palabras, para primer año se estimó que se deben vender 52 platos diarios y lo mínimo son 45; por debajo de este último valor, el proyecto dejaría de ser viable.

Tabla 36. Riesgo del proyecto sin financiamiento

Disminución # Platos	VPN	TIR	PRI
0%	67.537.675	55,12%	2,6
1%	61.993.973	51,83%	2,7
2%	56.450.272	48,54%	2,9
3%	50.906.570	45,25%	3,1
4%	45.362.869	41,97%	3,3
5%	39.819.167	38,68%	3,5
6%	34.275.465	35,40%	3,8
7%	28.731.764	32,12%	4,0
8%	23.188.062	28,83%	4,2
9%	17.644.361	25,54%	4,4
10%	12.100.659	22,24%	4,6
11%	6.556.957	18,94%	4,7
12%	1.013.256	15,63%	5,0
13%	- 4.530.446	12,30%	5,2
14%	- 10.074.147	8,96%	5,4

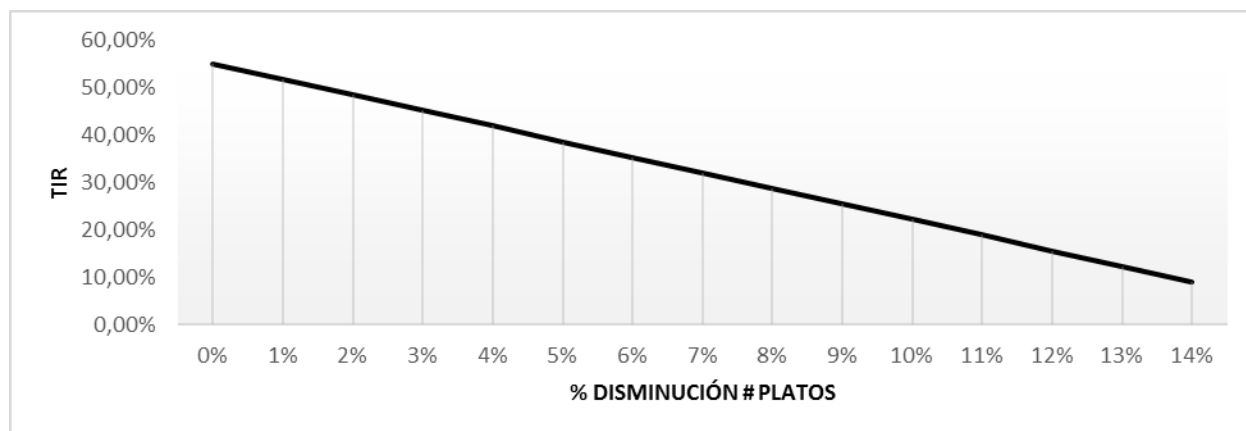
Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Variación del VPN sin financiamiento



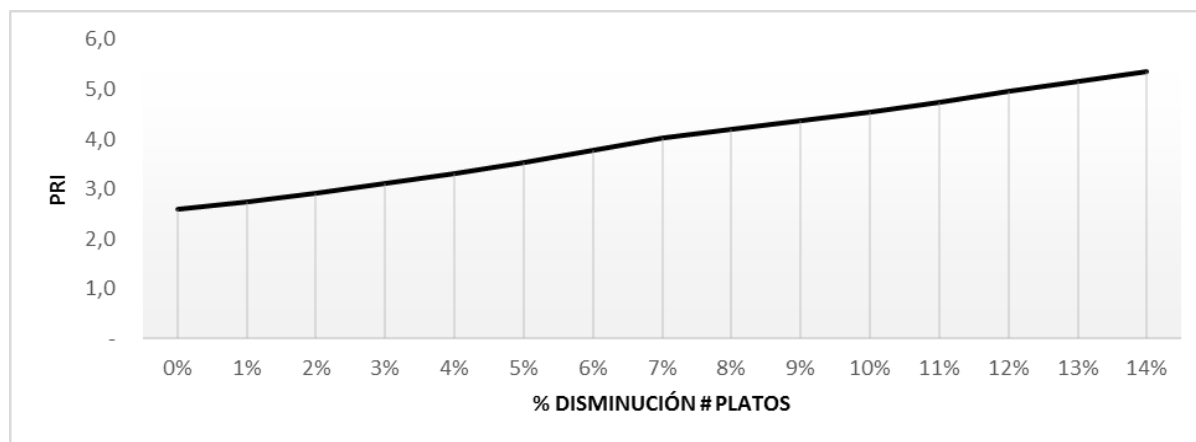
Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Variación de la TIR sin financiamiento



Fuente: Elaboración propia.

Figura 27. Variación del PRI sin financiamiento



Fuente: Elaboración propia.

11.4.2 Riesgo del proyecto con financiamiento

La Tabla 3 muestra los resultados de los tres indicadores utilizados en relación con la disminución del número de platos. Se observa que, si el número de platos presupuestados disminuye a más del 10%, el proyecto deja de ser viable, dado que el VPN es negativo, la TIR es menor que el Costo de Capital y, el PRI no se recupera en cinco años.

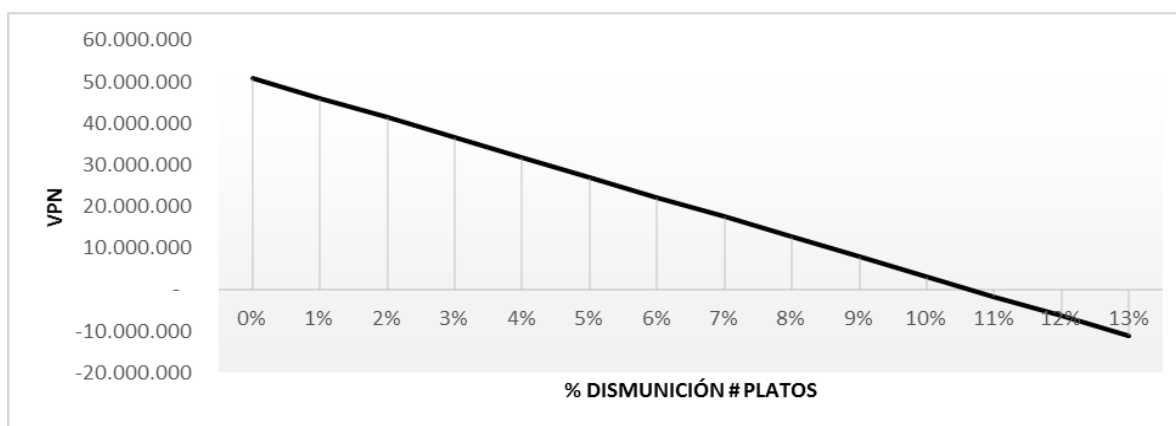
Tabla 3. Riesgo del proyecto con financiamiento

Disminución # Platos	VPN	TIR	PRI
0%	50.922.456	88,38%	2,2
1%	46.143.463	81,07%	2,4
2%	41.364.470	73,99%	2,6
3%	36.585.477	67,13%	2,9
4%	31.806.485	60,49%	3,2
5%	27.027.492	54,06%	3,5
6%	22.248.499	47,83%	3,9
7%	17.469.506	41,80%	4,1
8%	12.690.513	35,96%	4,4
9%	7.911.520	30,31%	4,6
10%	3.132.528	24,82%	4,8

Disminución # Platos	VPN	TIR	PRI
11%	- 1.646.465	19,49%	5,0
12%	- 6.425.458	14,30%	5,2
13%	- 11.204.451	9,26%	5,4

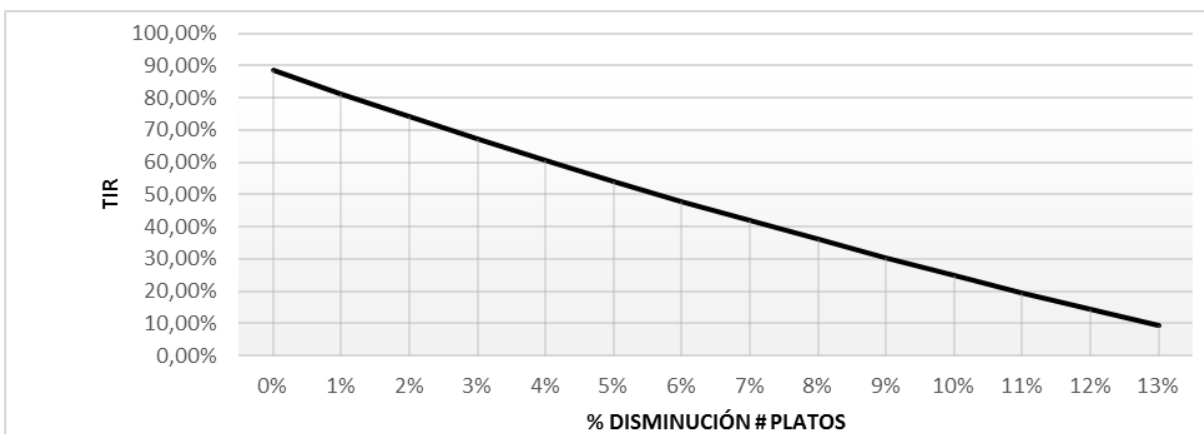
Fuente: Elaboración propia.

Figura 28. Variación del VPN con financiamiento



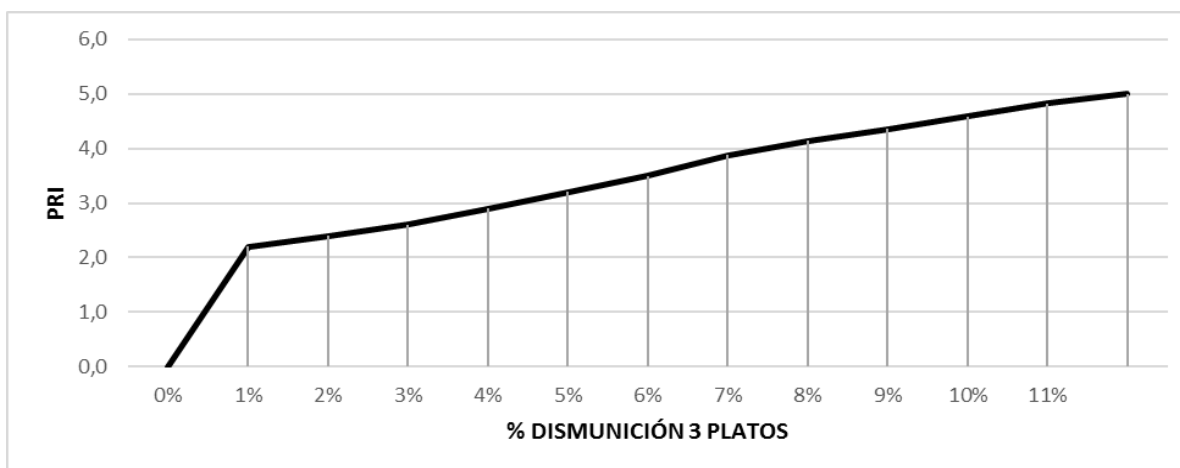
Fuente: Elaboración propia.

Figura 29. Variación de la TIR con financiamiento



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Variación del PRI con financiamiento



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación con y sin financiamiento muestra que esta última es más sensible a la disminución en el número de platos vendidos diariamente, ya que con una disminución superior al 10%, el proyecto deja de ser rentable.

11.1.5 Conclusión general de la evaluación financiera.

El proyecto es viable desde todo punto de vista financiero, ya que el periodo de recuperación de la inversión (PRI) sin y con financiamiento, es recuperado en 2,6 y 2,2 años respectivamente. Además, de presentar VPN positivo durante el horizonte de evaluación del mismo.

Con una variación hasta del 12% en la disminución del número de platos vendidos, es recuperada la inversión sin financiamiento alguno y, hasta del 10% con financiamiento.

El proyecto es muy sensible a los cambios en la reducción del número de platos vendidos diariamente, dado que de los platos presupuestados sólo se puede disminuir hasta en 7 platos, considerando que el punto de equilibrio son 47 platos para el año 1, 50 platos para el año 2, 51 platos para el año 3, 53 platos para el año 4 y 54 platos para el año 5.

Para el equipo evaluador del proyecto, se considera que siete platos es un “colchón” muy pequeño para el proyecto, lo que lo hace muy riesgoso a los cambios en las ventas.

12. Conclusiones Generales del proyecto y recomendaciones

A partir del estudio pudo determinarse la pre factibilidad financiera para el montaje de un restaurante de menú y a la carta de comida colombiana, italiana y mexicana en la ciudad de Medellín. Pese a las limitaciones de información y recursos con las cuales contó el proyecto, se realizaron un conjunto de análisis que permitieron identificar la viabilidad del negocio planteado.

Respecto al análisis sectorial, puede concluirse que el mercado ofrece diversas oportunidades a los nuevos emprendimientos, pero para ello estos últimos deben enfrentar de manera estratégica las barreras de entrada y las problemáticas económicas existentes, así mismo, deben adelantarse a las nuevas tecnologías y establecer relaciones redituales con sus clientes y la comunidad en general. Solo mediante el análisis y tratamiento de los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos, la empresa podrá posicionarse en el mercado de manera sostenible.

Con relación al análisis de mercado, puede concluirse que la demanda del sector es alta. Esta aseveración se argumenta con base a los resultados de la encuesta realizada, los cuales apuntan a que los habitantes del sector poseen la capacidad adquisitiva y frecuencia en el consumo de servicios de comida, además que, en el sector no existe un restaurante especializado que integre la gastronomía mexicana, italiana y colombiana.

Así mismo, este análisis permitió observar que la oferta de restaurantes en el sector es media, lo cual se constituye como una oportunidad de posicionamiento para el proyecto.

Al efectuar el análisis técnico, se pudo constatar que el proyecto cuenta con la localización, capacidad instalada y distribución espacial para cubrir su demanda; así mismo tiene identificados los procesos misionales, estratégicos y de apoyo que le permitirán una vez puesto en marcha cumplir a cabalidad con el servicio.

Finalmente, respecto a la evaluación financiera, se concluye que el proyecto es viable, puesto que, el periodo de recuperación de la inversión (PRI) sin y con financiamiento, es recuperado en 2,6 y 2,2 años respectivamente. Además, de presentar VPN positivo durante el horizonte de evaluación del mismo.

Referencias Bibliográficas

Acodres (2015) El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes [Entrevista Diario La Republica]. Recuperado de: http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206

Alcaldía de Medellín (2016) Perfil Sociodemográfico 2005 – 2015 Comuna 11 Laureles – Estadio. Recuperado de: <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Indicadores%20y%20Estad%C3%ADsticas/Documentos/Proyecciones%20de%20poblaci%C3%B3n%202005%20-%202015/Perfil%20Demografico%202005-2015%20Comuna%2011.pdf>

Anfix (2013) Sociedad Limitada, ventajas e inconvenientes. recuperado de: <https://blog.anfix.com/sociedad-limitada-ventajas-e-inconvenientes/>

Arias Duvergé Claribel. (2004, junio 7). Tipos de sociedades mercantiles. Ventajas y desventajas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tipos-de-sociedades-mercantiles-ventajas-y-desventajas/>

Arista Zerga, A. (2014) La cocina, patrimonio cultural del Perú. alimentos, cocinas e intercambios culinarios. Recuperado De: <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/pperiod/esthom/esthompdf/esthom33/EH11.pdf>

Banco de la República de Colombia. (2016). Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República. Bogotá, D.C.

Banco de la república de Colombia (2017) Información de Portafolio-emisor en la prensa 2017.

Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/economia/dsbb/emisor-prensa.pdf>

Barreto, C (2016) ¿Por qué a restaurantes como McDonald's y Crepes & Waffles les disgusta la

reforma tributaria? [Entrevista Periódico Portafolio]. Recuperado de:

<http://www.portafolio.co/negocios/restaurantes-inconformes-con-la-reforma-tributaria-501423>

Betancourt-Ramírez, J B; Aldana-de-Vega, L; Gómez-Betancourt, G; (2014). Servicio, ambiente

y calidad de restaurantes en Bogotá. Estudio comparativo de empresa familiar y empresa

no familiar. Entramado, 10() 60-74. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265433711005>

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

Diseño y Comunicación (. 45()).155-164

Chacom Chacom, E. F (2012) Servicio al cliente en los restaurantes del municipio de la laguna,

departamento de Sololá. [Tesis de Grado]. Universidad Rafael Landívar.

Cámara de Comercio de Medellín. (2011). Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo.

Recuperado de:

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/raed-Numero-2-dfhfgh.pdf>

Contreras-Angarita, N.P. Rico-Contreras, C.R. Trujillo-Sepúlveda, L.I (2014) Estudio de

factibilidad para la creación de un restaurante para personas con problemas de salud

(diabéticas e hipertensas) en la ciudad de Cúcuta. Revista Mundo FESC.8(). 52-59.

Cultura del detalle (2009) Buenas prácticas para la atención al cliente restaurantes. Recuperado

de: file:///C:/Users/22%2031021a/Downloads/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf

- DANE (2016) Boletín técnico Tercer Trimestre 2016. Recuperado de:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim16_oferta_demanda.pdf
- De Azevedo-Barbosa, M L; Gomes-Teixeira, A K; Gomes-de Souza, A; (2013). El sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomía. Una perspectiva sensorial de las experiencias de consumo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22() 336-356. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180726078009>
- Di Clemente, E. Hernández-Mogollón, J.M. López-Guzmán, T. (2014) La gastronomía como patrimonio cultural y motor del desarrollo turístico. *Monográfico*. 9().817-833.
- Duque Oliva, E J; (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15() 64-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
- Finanzas Personales. (2016). Recuperado el 9 de 12 de 2016, de <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/lo-debe-saber-antes-montar-restaurante/38064>
- Fleitman, J. (s/f) como elaborar un plan de negocio. Recuperado de:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/356020/Material_de_Apoyo/356020_Act_4_Leccion_Evaluativa_Unid_1_Como_elaborar_un_plan_de_negocios.pdf
- Gajić, M. (2012) Gastronomic Tourism – A Way Of Tourism In Growth. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*. 155-166. Recuperado de:
<http://www.quaestus.ro/en/wp-content/uploads/2012/02/gajic.milenko.pdf>
- García, P.V (2004) El plan de negocio: una herramienta indispensable. Instituto de empresa. Madrid, España.

- García Domínguez, M; (2008). Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en Juchitán, Oaxaca. *Revista de Administração da Unimep*, 6() 137-176. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720426008>
- Gaztelumendi, i (2012) Tendencias y Claves de Éxito del Turismo Gastronómico. Simposi de Gastronomia i Turisme Lleida. Recuperado de: http://www.paeria.es/simposigastronomia/pdf/p_igaztelumendi.pdf
- Guo, H. (2006) A Feasibility Study for a Quick-Service Restaurant in Chengdu, China. [Tesis de Grado]. University of Wisconsin-Stout.
- Hernández-Carrión, R. (2010) La elasticidad de la oferta y la demanda. Recuperado de: http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/1-2/i._tema_4_pdf.pdf
- Kivela, J., & Crotts, J. C. (2006). Tourism and Gastronomy: Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 30(3), 354-377.
- Lupiáñez, L. Priede, T. López-Cózar, C. (2014) El Emprendimiento como motor del crecimiento económico. *Boletín Económico De Ice*. Recuperado de: http://www.revistasice.com/cachepdf/bice_3048_55__24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf
- Loscos Presculí, E. (2008). Reseña de "Patrimonio gastronómico y turismo cultural en el Mediterráneo" de Jordi Tresserras y F. Xavier Medina (eds.). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6() 381-384. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88160219>

- Magaña-Padillo, I. Padín-Fabeiro, C. (2008) ¿Conduce la globalización a la pérdida de costumbres gastronómicas? *Teoría y Praxis*. 5(). 213-226.
- Mak, A. Lumbers, M. Eves, a. (2012) Globalisation and Food Consumption in Tourism. *Annals of Tourism Research*. 39(1). 171–196
- Mincomercio, Industria y Turismo. (2016) Informe macroeconómico 2016 cuarto trimestre. Recuperado de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80297&name=OEE-MAB-Informe_Economico_2016_4_trimestre.pdf&prefijo=file
- Moliner-Velázquez, B; Fuentes-Blasco, M; (2014). Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24() 99-112. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81831420008>
- Oosterveer, P. (2006). Globalization and sustainable consumption of shrimp: consumers and governance in the global space of flows. *International Journal of Consumer Studies*, 30(5), 465-476.
- Pardo, C. I. Alfonso, W. (2015) Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia. *The Failure Institute*. Recuperado de: <http://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobias.pdf>
- Paucara Pinto, E; Andía Valencia, W; (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16() 80-84. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469009>

- Pérez-Sánchez, M. Cisneros-Mújica, W.D (2004) El lado cultural del patrimonio gastronómico mexicano. Recuperado de: http://web.uaemex.mx/Culinaria/tres_ne/articulo_06.pdf
- Portafolio (2014) Restaurantes y cafeterías venden 2,5 billones de pesos. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-cafeterias-venden-billones-pesos-58096>
- Rebato-Ochoa, E.M (2009) Las ‘nuevas’ culturas alimentarias: globalización vs. etnicidad. *Osasunaz*.10().135-147
- Revista Dinero (2015) negocio gastronómico está en su punto. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>
- Ribeiro Cruz, M.S.Netto Simões, M.L (2010) Patrimonio Cultural Gastronómico Y Políticas Públicas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 19(). 1136 – 1149
- Salinas Ramos, F; Osorio Bayter, L; (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, () 128-151. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798008>
- Sector financiero e industria, los únicos que aceleraron economía. (2016). *El Tiempo*. Recuperado el 18 de 11 de 2016, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifra-del-pib-en-segundo-trimestre-del-2016/16686608>
- Sormaz, U. Akmese, H. Gunes, E. Aras, S. (2016) Gastronomy in Tourism. *Procedia Economics and Finance*. 39(). 725–730
- Trubek, A. B. (2008). *The Taste of Place: a cultural journey into terroir*. London: University of California Press.

Trujillo L., A; Vera M., J; (2009). El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente. *Panorama Socioeconómico*, 27() 16-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39912023003>

Anexos

Anexo 1. Carta gastronómica



Sapiofre Innlux Restaurante



Comida Colombiana

Filete de Trucha
Filete de trucha asado a la plancha, sobre patacón, acompañado de sour cream, pico de gallo y guacamole.

Filete de pescado a la mar
En salsa de camarón, calamar, pulpo, pimentón, cebolla ligeramente picante, servido sobre una cama de arroz blanco

Papa Especial
Papa en salsa de camarón, calamar, pulpo, pimentón y cebolla ligeramente picante, servidas sobre una cama de arroz blanco

Cayeye con mariscos
Mote de guineo verde, mantequilla, cebolla, queso costeño y camarones frescos en salsa monay

Asado mixto
Res, cerdo a la BBQ, pollo, chorizo, morcilla, papas al vapor y arepas.



Comida Mexicana

Enchiladas Mexicanas
En salsa verde o roja
Tacos: de carne, pollo o mixtos

Deliciosa canasta rellena de pollo o carne, sobre lechuga fresca, con guacamole, sour cream y pico de gallo

Mixto mexicano
Enchiladas(2), quesadilla (1), tacos duros (2), servido con frijol refrito, guacamole, salsa picante aparte.

Hamburguesa Mexicana
Carne, queso americano, lechuga crespas, tomate, guacamole, tiritas de trotila crocantes y jalapeño. Acompañada de papas a la francesa

Tacos de lomito
Tortillas suaves de maíz con lomito, queso, tomate y cebolla finamente picada



Comida Italiana

Penne a la carbonara
Salsa Carbonara, pollo a la plancha gratinado con 3 quesos

Pizza Italiana
Con chorizo y maíz tierno

Penne al Salmón
Salmón y espárragos frescos en salsa blanca

Pizza Thai
con pollo Marinado con especias asiáticas, zanahoria, aderezo thai y maní, picadillo fresco de cebollín y cilantro.

Spaguetti a la carbonara
con jamón, tocineta, queso parmesano en salsa blanca.

Bebidas

Jugos Naturales
Gaseosas
limonada natural
Malteada
Agua





Fuente: Elaboración propia.