



Creación de un Modelo de Negocio del Restaurante Sabor Caribe Buffet

Daniela Paola Díaz Jiménez

Universidad Magdalena

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Programa de Contaduría Pública

Santa Marta, Colombia

2020



Creación de un Modelo de Negocio del Restaurante Sabor Caribe Buffet

Daniela Paola Díaz Jiménez

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Contador Público

Director (a):

MBA Universidad EAFIT, Profesional en Negocios Internacionales Universidad del
Magdalena – Lilibet Del Carmen Rueda Salas

Universidad del Magdalena

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Programa de Contaduría Pública

Santa Marta, Colombia

2020

Nota de aceptación:

Aprobado por el Consejo de Programa en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Magdalena para optar al título de Contador Público.

Jurado

Jurado

Santa Marta, ____ de ____ del _____

Isaías 41:10

*No temas, porque yo estoy contigo;
No desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo;
Siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con
La diestra de mi justicia.*

AGRADECIMIENTOS

Principalmente le doy infinitas gracias a Dios por permitirme culminar mi proyecto de grado y mi carrera profesional. Agradezco inmensamente al Centro de Innovación y Emprendimiento, a mi tutora y directora de proyecto Lilibet del Carmen Rueda Salas, por su apoyo incondicional desde el inicio de este proceso. Al Chef Freddy Pertuz, por brindarme un poco su tiempo y sus conocimientos.

Por último, le doy las gracias a la Universidad del Magdalena por su excelente calidad educativa, me siento muy orgullosa de obtener mi título profesional aquí. A mi familia por su ayuda constante y mi hija Salomé por ser el motivo principal de mis logros.

Resumen

A partir del desarrollo del presente proyecto se creara el modelo de negocio del restaurante Sabor Caribe Buffet, especializado en la cultura y gastronomía de la región Caribe en la ciudad de Santa Marta. Se elaboró basado en el lienzo del modelo de negocio canvas, el cual permitió conocer las necesidades de los clientes relacionado con la identidad cultura y a la vez establecer canales de relaciones con ellos, de igual manera se establecieron los recursos, actividades y asaciones claves, fuentes de ingresos y estructuras de costos, con el fin de crear un emprendimiento una estrategia empresarial y un modelo de negocio rentable y sostenible, para disminuir los riesgos al momento de ponerlo en marcha.

Palabras claves: cultura, gastronomía, región Caribe, modelo de negocio, estrategia empresarial.

ABSTRACT

One of the main objectives of this project was the creation of the business model of the Sabor Caribe Buffet restaurant specialized in the culture and gastronomy of the Caribbean region in the city of Santa Marta. Canvas business model was the tool used to design the project, which allowed us to know the needs of the clients, related to the cultural identity and this helped to discover the different channels of relationships with them. In the same way, this helped to establish the resources, activities, key associations, sources, income, and cost structures, in order to create a business strategy and a profitable and sustainable business model, to reduce risks when the operation day come.

Keywords: culture, gastronomy, Caribbean region, business model, business strategy

Contenido

Introducción	13
1. Capítulo I. RESUMEN EJECUTIVO	14
1.1 Justificación.....	14
1.2 Objetivos Del Proyecto.....	14
1.2.1 Objetivo General.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Cultura Organizacional.....	15
1.3.1 ¿Quiénes Somos?	15
1.3.2 Misión.....	16
1.3.3 Visión	16
1.3.4 Valores.....	16
1.3.5 Objetivos A Corto Plazo de Sabor Caribe Buffet	16
1.3.6 Objetivos A Largo Plazo de Sabor Caribe Buffet.....	17
2. Capítulo II. MARCO CONCEPTUAL	17
2.1 Estrategia Empresarial.....	17
2.1.1 Análisis Pestel	17
2.1.2 Cinco Fuerzas Competitivas	18
2.1.3 FODA O DOFA.....	19
2.1.4 Cadena De Valor	20
2.1.5 Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard.....	21
2.1.6 Mapa estratégico	21
2.1.7 Modelo de Negocio.....	21
2.1.8 Valor presente neto (VPN)	23
2.1.9 Tasa interna de rendimiento (TIR)	24
3. Capítulo III. ESTRATEGIA EMPRESARIAL	24
3.1 Análisis del Macro Entorno PESTEL	24
3.2 Análisis De La Industria: 5 Fuerzas Competitivas.....	26
3.2.1 Competidores Del Sector	26
3.2.2 Clientes	26
3.2.3 Proveedores	27
3.2.4 Servicios Sustitutos	27
3.2.5 Nuevos Competidores.....	27
3.3 Análisis del Mercado: DOFA.....	28
3.3.1 Estrategia de Cruce de Variables	28
3.4 Análisis De La Estrategia Organizacional	30
3.4.1 Cadena De Valor	30
3.4.2 Cuadro De Mando Integral	32
3.4.3 Mapa Estratégico.....	34
4. Capítulo IV. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO	36
4.1 Hipótesis Del Problema.....	36

4.1.1	Validación De La Hipótesis Del Problema	36
4.1.2	Resultados De La Entrevista.....	40
4.1.3	Análisis De Los Resultados.....	52
4.2	SEGMENTO DE CLIENTE	56
4.2.1	Validación de la hipótesis del cliente	56
4.2.2	Resultados De La Entrevista.....	59
4.3	Propuesta de Valor Sabor Caribe Buffet	70
4.3.1	Validación De La Propuesta De Valor	73
4.3.2	Resultados De La Entrevista.....	75
4.3.3	Análisis de las respuestas.....	84
4.3.4	Validación De Chef Experto	84
4.4	Prototipo Funcional Del Restaurante Sabor Caribe Buffet.....	87
4.4.1	Estrategia del Servicio De Compra Del Cliente	87
•	Fase I Del Prototipo De Compra	87
4.4.2	Estrategia de Ambientación del Restaurante	95
4.4.3	Gestión Del Conocimiento Interno Del Personal	102
4.5	RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	108
4.5.1	Captación De Clientes (Get)	108
4.5.2	Fidelización De Clientes (Keep).....	108
4.5.3	Crecer Grow	109
4.6	Tracción Comercial	109
4.6.1	Resultados De Tracción Comercial.....	113
4.7	Fuentes De Ingresos.....	115
4.8	Actividades Y Recursos Claves.....	118
4.9	Socios Claves.....	122
4.10	Estructura de Costos.....	123
4.10.1	Análisis Financiero Y Económico.....	123
4.10.2	Costos del Proyecto	125
4.10.3	Análisis Financiero del Proyecto	126

Lista de figuras

Figura 1 Cadena de Valor.....	31
Figura 2 Mapa Estratégico.....	35
Figura 3 Muestra	37
Figura 4 Formulario de Validación de la Hipótesis del Problema	38
Figura 5 Edades de Entrevistados - Hipótesis del Problema.....	40
Figura 6 Porcentaje de Hombres/Mujeres - Hipótesis del Problema.....	41
Figura 7 Estrato socioeconómico - Hipótesis del Problema	41
Figura 8 Pregunta #1 - Hipótesis del Problema	42
Figura 9 Pregunta #2 - Hipótesis del Problema	42
Figura 10 Pregunta #3 - Hipótesis del Problema	43
Figura 11 Pregunta #4- Hipótesis del Problema	43
Figura 12 Pregunta #5- Hipótesis del Problema	44
Figura 13 Pregunta #5 Nube de Palabras - Hipótesis del Problema	45
Figura 14 Pregunta #6- Hipótesis del Problema	46
Figura 15 Pregunta #7- Hipótesis del Problema	46
Figura 16 Pregunta #8 - Hipótesis del Problema	47
Figura 17 Pregunta #9- Hipótesis del Problema	47
Figura 18 Pregunta #10- Hipótesis del Problema	48
Figura 19 Pregunta #11- Hipótesis del Problema	48
Figura 20 Pregunta #12 - Hipótesis del Problema	49
Figura 21 Pregunta # 13- Hipótesis del Problema	50
Figura 22 Pregunta #13 Nube de Palabras - Hipótesis del Problema	50
Figura 23 Pregunta #14 - Hipótesis del Problema	51
Figura 24 Pregunta #15 - Hipótesis del Problema	52
Figura 25 Supuesto Riesgoso 1	53
Figura 26 Supuesto Riesgoso 2	54
Figura 27 Supuesto Riesgoso 3	55
Figura 28 Formulario de Validación de la Hipótesis del Cliente	57
Figura 29 Rango de Edades - Hipótesis del Cliente	59
Figura 30 Porcentaje Hombres/Mujeres - Hipótesis del Cliente	60
Figura 31 Estratos Socioeconómicos - Hipótesis del Cliente	60
Figura 32 Pregunta 1 - Hipótesis del Cliente.....	61
Figura 33 Pregunta 1 Nube de Palabras - Hipótesis del Cliente	61
Figura 34 Pregunta 2 - Hipótesis del Cliente.....	62
Figura 35 Pregunta 3 - Hipótesis del Cliente.....	63
Figura 36 Pregunta 4 - Hipótesis del Cliente.....	63
Figura 37 Pregunta 5 - Hipótesis del Cliente.....	64
Figura 38 Pregunta 6 - Hipótesis del Cliente.....	64
Figura 39 Pregunta 7 - Hipótesis del Cliente.....	65
Figura 40 Pregunta 8 - Hipótesis del Cliente.....	66

Figura 41	Respuestas Validadas - Hipótesis del Cliente	67
Figura 42	Respuesta Invalidada - Hipótesis del Cliente	67
Figura 43	Lienzo Joys, Pains and Jobs del Cliente	71
Figura 44	Lienzo Propuesta de Valor	72
Figura 45	Formulario de Validación de la Propuesta de Valor	73
Figura 46	Rango de Edades - Hipótesis de la Propuesta de Valor	76
Figura 47	Porcentaje de Edades - Hipótesis de la Propuesta de Valor	76
Figura 48	Estratos Socioeconómicos - Hipótesis del Problema	77
Figura 49	Pregunta 1 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.....	77
Figura 50	Pregunta 2 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.....	78
Figura 51	Pregunta 3 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.....	78
Figura 52	Pregunta 4 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.....	79
Figura 53	Pregunta 4 Nube de Palabras - Hipótesis de la Propuesta de Valor.	79
Figura 54	Pregunta 5 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.....	80
Figura 55	Pregunta 6 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.....	80
Figura 56	Pregunta 7 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.....	81
Figura 57	Pregunta 8 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.....	82
Figura 58	Pregunta 9 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.....	82
Figura 59	Pregunta 10 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.	83
Figura 60	Pregunta 11 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.	83
Figura 61	Fase I - Prototipo de Compra del Cliente.....	88
Figura 62	Fase II - Prototipo de Compra del Cliente.....	89
Figura 63	Prerrequisito del Proceso de Compra.	89
Figura 64	Proceso de Entrada del Cliente	90
Figura 65	Etapa de Selección del Menú.....	91
Figura 66	Proceso de Pago y Retroalimentación.....	92
Figura 67	Fase III - Prototipo de Compra del Cliente.....	94
Figura 68	Mapa Ubicación Restaurante	95
Figura 69	Colores de las paredes.....	96
Figura 70	Mesas y Sillas.....	96
Figura 71	Logo Sabor Caribe	98
Figura 72	Vista 1 Comedor.....	100
Figura 73	Vista 2 Comedor.....	101
Figura 74	Vista 3 Comedor.....	101
Figura 75	Vista Cocina.....	102
Figura 76	Página Web Sabor Caribe.....	110
Figura 77	Página Instagram - @Saborcaribe_Buffet	111
Figura 78	Publicación de Información del Restaurante	114
Figura 79	Resumen del Concurso.....	114
Figura 80	Tracción Comercial- Pregunta Validada.	115
Figura 81	Validación Fuentes de Ingreso.....	117
Figura 82	Fuentes de Ingreso - Pregunta Validada 1	117
Figura 83	Fuente de Ingreso - Pregunta Validada 2.....	118
Figura 84	Actividades y Recursos Claves.....	118

Figura 85 Costos de Producción Proyectados	135
Figura 86 Gastos Proyectados	135
Figura 87 Estado de Resultado Proyectado.....	136
Figura 88 Flujo de Caja Proyectado	137

Lista de tablas

Tabla 1 Fortalezas - Debilidades - Oportunidades y Amenazas del Proyecto.....	28
Tabla 2 Estrategia de Cruce de Variables	28
Tabla 3 Cuadro de Mando Integral.....	32
Tabla 4 Costos de Implementación Proceso Tecnológico.....	93
Tabla 5 Naming.....	99
Tabla 6 Capacitaciones Personal del Restaurante.....	103
Tabla 7 Publicaciones en Instagram	112
Tabla 8 <i>Like</i> en Publicaciones.....	113
Tabla 9 Fuentes de Ingreso.....	116
Tabla 10 Actividades y Recursos Claves	118
Tabla 11 Costos de Puesta en Marcha	126
Tabla 12 Utensilios de Cocina y Comedor.....	127
Tabla 13 Requerimientos de Oficina	127
Tabla 14 Resumen de Costo de Puesta en Marcha del Restaurante	128
Tabla 15 Ventas Proyectadas	128
Tabla 16 Bases Económicas para los Cálculos.....	129
Tabla 17 Promedio de Costos de Proteínas	129
Tabla 18 Materia Prima Variable	130
Tabla 19 Mano de Obra Directa	130
Tabla 20 Resumen Costos de Producción.....	131
Tabla 21 MP Y MO Proyectados	131
Tabla 22 Depreciación Anual	132
Tabla 23 Gastos Fijos.....	132
Tabla 24 Indicadores financieros.....	140
Tabla 25 Ventas escenario 2.....	140
Tabla 26 Costos producción escenario 2.....	141
Tabla 27 Indicadores financieros escenario 2.....	141
Tabla 28 Indicadores financieros escenario 3.....	142

Introducción

La cultura incluye aquellas creencias, costumbres y aquellas capacidades y hábitos que adquiere el hombre por medio de la sociedad en la que ha crecido. La cultura de la región Caribe es muy diversa gracias a la unión de otras como la del español, africano e indígenas nativos. Santa Marta al ser una ciudad turística, donde llegan visitantes nacionales y extranjeros, necesita de espacios en donde converjan distintas idiosincrasias donde se pueda disfrutar de la gastronomía y eventos culturales a la vez. Por tal motivo se vio como una oportunidad el desarrollar un modelo de negocio que permitiera el fortalecimiento de la identidad caribe entre los propios y visitantes.

En el presente trabajo, se diseñará un modelo de negocio del restaurante Sabor Caribe Buffet, la idea surgió a través de la observación por parte de la autora, a raíz de la falta de espacios en la ciudad de Santa Marta donde se pueda disfrutar de la gastronomía y cultura de la región Caribe. El principal objetivo de este emprendimiento es crear un restaurante donde se brinden experiencias culturales y gastronómicas del Caribe colombiano.

Este proyecto se divide en aspectos teóricos, los cuales definen conceptos como estrategia empresarial y modelo de negocio. Por otro lado, el contenido del trabajo se compone de un enfoque cualitativo, con el desarrollo de la idea a través del desarrollo del lienzo del modelo de negocio, el cual incluye un análisis de los aspectos principales de los posibles clientes, la elaboración de la propuesta de valor, los canales de distribución y comunicación con los clientes, las fuentes de ingreso, recursos, actividades y asociaciones claves. El enfoque cuantitativo se basa en un análisis financiero y económico para la elaboración de la estructura de costos. Este modelo de negocio se construyó y válido a través del análisis de entrevistas cualitativas realizadas a un grupo de personas.

1. Capítulo I. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente capítulo se expondrá la justificación y objetivos, de igual manera se desarrollará la cultura organizacional del proyecto de emprendimiento del modelo de negocio del restaurante Sabor Caribe Buffet.

1.1 Justificación

El presente proyecto se basará en la creación de un modelo de negocio del restaurante Sabor Caribe Buffet, con la finalidad de crear una estrategia empresarial y un prototipo funcional que sirva como guía para la puesta en marcha del restaurante en la ciudad de Santa Marta.

Es importante la realización de este proyecto, debido a que permitirá impulsar la cultura y gastronomía de la región Caribe en la ciudad de Santa Marta, permitiendo que las personas locales, nacionales y extranjeros logren vivir experiencias inolvidables del Caribe colombiano. Este proyecto, además servirá como guía para el desarrollo de modelos de negocio de emprendedores en el sector de restaurantes.

1.2 Objetivos Del Proyecto

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de negocio para la creación de un de restaurante estilo buffet libre de comidas típicas de la costa caribe colombiana en la ciudad de Santa Marta.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un producto mínimo viable el cual permita establecer la relación entre el servicio que se va a prestar y las necesidades del mercado.
- Analizar los factores técnicos y operativos relacionados con la puesta en marcha del proyecto de creación de un de restaurante estilo buffet libre de comidas típicas de la costa caribe colombiana en la ciudad de Santa Marta.

- Desarrollar el diseño de la estructura organizacional y parámetros legales para la puesta en marcha del proyecto de creación de un de restaurante estilo buffet libre de comidas típicas de la costa caribe colombiana en la ciudad de Santa Marta.
- Evaluar económica y financieramente el modelo de negocio del restaurante Sabor Caribe Buffet en la ciudad de Santa Marta.
- Analizar aspectos sociales, culturales y ambientales del proyecto Sabor Caribe Buffet en la ciudad de Santa Marta.
- Elaborar una maqueta representativa del restaurante que establezca medidas, características, y ubicación del mismo.

1.3 Cultura Organizacional

Según Rocher (1985), define la cultura organizacional como “un conjunto trabajado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta. Gracias a la cultura, una organización es capaz de atender correctamente sus procesos continuos de adaptación (externa) e integración (interna) a través de la acción pertinente y coordinada de los miembros fundadores y claves (directivos, mandos medios, líderes).”

1.3.1 ¿Quiénes Somos?

Sabor Caribe Buffet es un restaurante estilo buffet dedicado a ofrecer una experiencia tanto cultural como gastronómica de la región Caribe colombiana en la ciudad de Santa Marta, con el fin de brindar a nuestros clientes un ambiente impregnado del Caribe colombiano.

1.3.2 Misión

Somos un restaurante estilo buffet dedicado a brindar experiencias culturales y gastronómicas representativas de la región Caribe con el propósito de generar momentos inolvidables para nuestros clientes. Ofreceremos un servicio de alta calidad con personal capacitado y productos preparados con ingredientes orgánicos y saludables. Nuestro propósito es promover la cultura autóctona de nuestra región en la ciudad de Santa Marta.

1.3.3 Visión

Para el año 2025 ser un restaurante reconocido y preferido por brindar experiencias culturales y gastronómicas de la región Caribe en la ciudad de Santa Marta. Ser un referente del fomento de la cultura autóctona de nuestra región en la ciudad y por promover la comida caribeña con ingredientes orgánicos y saludables.

1.3.4 Valores

- ❖ Responsabilidad: cumplir la satisfacción de los clientes brindando excelentes productos y servicios.
- ❖ Responsabilidad ambiental: nos comprometemos a cuidar y preservar el medio en cada uno de nuestras actividades diarias.
- ❖ Compromiso: mejorar constantemente la labor dentro del restaurante con el fin de cumplir nuestros objetivos.
- ❖ Trabajo en equipo: reconocer y valorar la labor y el esfuerzo de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.
- ❖ Eficiencia: cumplir con cada uno de los estándares con el fin de brindar un servicio de alta calidad a nuestros clientes.

1.3.5 Objetivos A Corto Plazo de Sabor Caribe Buffet

- ❖ Brindar una excelente calidad en el servicio y productos.
- ❖ Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros comensales.
- ❖ Colaborar en el desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo.
- ❖ Alcanzar la fidelización de clientes.

1.3.6 Objetivos A Largo Plazo de Sabor Caribe Buffet

- ❖ Para el año 2025 ser un restaurante reconocido y preferido en la ciudad de Santa Marta.
- ❖ Ser referente cultural y gastronómico en la ciudad de Santa Marta.
- ❖ Alcanzar una estabilidad financiera y un crecimiento constante.
- ❖ Preservar un buen clima organizacional promoviendo la mejora continua.

2. Capítulo II. MARCO CONCEPTUAL

Como guía para el desarrollo del presente proyecto que busca la creación de un modelo de negocio del restaurante Sabor Caribe Buffet, se plantea conceptualizar que es la estrategia empresarial y además analizar las estrategias para estudiar el entorno de la empresa. Por otro lado, se analizará que es un modelo negocio y los elementos que contiene.

2.1 Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial la han definido varios autores como es el caso de K. J. Halten: (1987) el cual dice que la estrategia empresarial *"Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica"*. Se puede decir que la estrategia es una guía que se establece con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

2.1.1 Análisis Pestel

Por primera vez el termino PEST fue utilizado por Francisco Aguilar en su libro de 1967 «Análisis del entorno empresarial». El acrónimo PEST hace referencia a los Factores Políticos, a los Factores Económicos, a los Factores Sociológicos y a los Factores Tecnológicos que afectan a una compañía desde su macro-entorno. La parte «EL» a el

término PEST, dando lugar al término PESTEL, se añadió por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro, publicado en 1986, «Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica». El «EL» añadido a «PEST» hace referencia a los Factores Ecológicos y a los Factores Legales.

El análisis PESTEL cumple dos funciones básicas para una empresa: la primera es que ayuda a identificar el entorno en el cual opera la empresa. La segunda, es que ofrece data e información que la empresa puede utilizar para predecir situaciones y circunstancias a las cuales se pueda enfrentar en el futuro. En este mismo sentido, se usa para determinar hasta qué punto el macro entorno es el apropiado para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. (Yüksel, 2012).

2.1.2 Cinco Fuerzas Competitivas

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) explican que Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter desarrolladas en el libro “Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores” (1982), se conforman por:

- Intensidad de la competencia actual: Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria, y es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja. Por consiguiente, se debe tener en cuenta los siguientes puntos:
 - Número de competidores y equilibrio entre ellos.
 - Ritmo de crecimiento de la industria.
 - Barreras de movilidad.
 - Barreras de salida.
 - Diferenciación de productos.
 - Diversidad de los competidores.

- Competidores potenciales: Son aquellas empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más partícipes potenciales habrá. Esta parte depende de ciertos factores como:
 - Barreras de entradas.
 - Diferenciación de productos.
 - Otros motivos como falta de financiación o difícil acceso a canales de distribución.

- Productos sustitutivos: Se definen como aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer.

- Poder de negociación de los proveedores y negociación de los clientes.

El poder de negociación es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones. Así, a medida que dicho dominio sea mayor por parte de los compradores, el atractivo de la industria disminuye.

Según Porter, los factores más importantes que afectan al poder de negociación son los siguientes:

 - Grado de concentración en la industria.
 - Volumen de transacciones realizadas entre cliente y proveedor.
 - Grado de diferenciación de los productos o servicios.
 - Costes de cambio de proveedor.
 - Nivel de beneficios que obtiene el cliente por parte del proveedor.
 - Amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás.
 - Importancia del producto o servicio vendido.
 - Posibilidad de almacenar la mercancía.
 - Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

2.1.3 FODA O DOFA

Según Dyson (2004), el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de

decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (Kangas et al., 2003; Kotler, 2000; Stewart et al., 2002).

Para Houben (1999), las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado. Ibáñez et al. (2008), por su parte, señalan que el análisis FODA considera que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo. (Mintzberg et al. 1997).

2.1.4 Cadena De Valor

Según Frances, A. (2001), La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. (Quintero & Sánchez, 2006).

Se puede analizar que la cadena de valor permite a las empresas una organización de sus actividades que facilite el manejo de la cadena operativa y administrativa.

2.1.5 Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard

Robert Kaplan y David Norton, plantearon el CMI como un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los dirigentes empresariales acostumbran a evaluar la marcha de su compañía. Esta estrategia plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles.

El cuadro de mando integral se divide en cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento de la empresa. Estas permiten transformar la misión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores los cuales son las diferentes perspectivas mencionadas anteriormente.

El balance *scorecard* permite a las empresas obtener un equilibrio en los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar su misión y visión.

2.1.6 Mapa estratégico

El mapa estratégico es la representación visual de la estrategia de la empresa, en este caso del cuadro de mando integral y en este se puede evidenciar los objetivos estratégicos y las perspectivas plasmadas en el CMI y por último estos objetivos se relacionan según causa y efecto.

A través de este mapa cada integrante de la empresa puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Además, el mapa estratégico ayuda a que personas puedan ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa.

2.1.7 Modelo de Negocio

Según Osterwalder (2014, p17) un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Este plantea nueve módulos los cuales ayudan a que un emprendedor organice su idea de negocio y así crear el modelo de negocio Canvas. Los módulos que lo componen son:

Segmento de Mercado: Son aquellas personas o empresas a la que se le prestarán los servicios o venderán productos. Según Osterwalder (2014, p23) Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Propuesta de Valor: Son aquellos productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico (Osterwalder, 2014. p25) Estos son los que permiten que los clientes tengan preferencias por nuestra empresa, la principal idea es brindarle al cliente la satisfacción de sus necesidades.

Canales de distribución y venta: es la manera en cómo una empresa se comunica con sus clientes, esto incluye la comunicación con los clientes, la distribución y la venta de los productos.

Relaciones con los clientes: Osterwalder lo define como aquellas relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Y están basadas en la captación de cliente, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.

Fuentes de Ingreso: son aquellos ingresos que recibe la empresa, los cuales representan totalmente los flujos de caja que esta maneja. En el libro Modelo de Negocios, menciona que puede haber dos fuentes de ingresos, los que son por transacciones derivadas de pagos puntuales y los ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados.

Recursos Clave: son aquellos activos o recursos totalmente necesarios para desarrollar la propuesta de valor de la empresa. Pueden ser recursos humanos, físicos, intelectuales y económicos.

Actividades Claves: estos son aquellas acciones que se requieren para poner en marcha una empresa. Estas son sumamente necesarias para la creación de valor del modelo de negocio, ya que estas incluyen aquellas actividades que se llevan a cabo para producir los productos o servicios.

Asociaciones claves: son aquellas alianzas con empresas o personas del mercado que contribuirán al correcto funcionamiento de la empresa. Gracias a estas asociaciones claves se pueden crear relaciones estratégicas con proveedores, con el fin de que su ruta de producción siempre marche bien.

Estructura de costos: aquellos valores en los que tiene que incurrir la empresa para su puesta en marcha, en este se puede incluir aquellos costos de los activos físicos, humanos, intelectuales y económicos que se requieran.

2.1.8 Valor presente neto (VPN)

El valor presente neto es un índice financiero para la evaluación de proyectos de inversión, este tiene como finalidad establecer si un proyecto es viable en términos financieros. Según Gitman Lawrence “El método del VPN descuenta los flujos de efectivo de la empresa del costo de capital. Esta tasa es el rendimiento mínimo que se debe ganar en un proyecto para satisfacer a los inversionistas de la empresa.”

Este autor también establece que se debe efectuar una inversión solo si el valor presente del flujo de efectivo que genera el desembolso inicial es mayor al costo de la inversión realizada, si esto ocurre estaría generando valor a la empresa. Cuando un proyecto genera menores rendimientos, no satisfacen las expectativas de los inversionistas y por ende disminuyen el valor de la empresa.

El valor presente neto (VPN) se obtiene restando la inversión inicial de un proyecto (FE0) del valor presente de sus flujos de entrada de efectivo (FEt), descontados a una tasa (k) equivalente al costo de capital de la empresa. Para analizar los resultados del cálculo del VPN existen unos criterios:

- Si el VPN es mayor que \$0, el proyecto se acepta.
- Si el VPN es menor que \$0, el proyecto se rechaza.

En caso de que sea igual a cero se puede inferir que el proyecto es indiferente, ya que sus ingresos son iguales a los egresos en los flujos de efectivo.

2.1.9 Tasa interna de rendimiento (TIR)

La TIR es la tasa de interés o de descuento que iguala el valor presente de los flujos de ingreso, con el valor presente de los flujos de salida de efectivo. Expuesto de manera diferente, la TIR es la tasa de descuento que resulta en un valor presente neto cero (VPN). En otras palabras, es la tasa de rendimiento que ganará la empresa si invierte en el proyecto y recibe y recibe las entradas de dinero esperadas.

Esta tasa de rendimiento no depende de las condiciones del mercado financiero, solo depende de los flujos de efectivos del proyecto, ya que su principal finalidad es medir el rendimiento del dinero mantenido en el proyecto. De igual manera este índice tiene unos criterios de evaluación que son:

- Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.

La principal ventaja es que permite jerarquizar los proyectos de inversión conforme a su tasa de rendimiento. Su principal desventaja es que puede conducir a conclusiones erróneas cuando los flujos del proyecto a través de los años cambian de signo.

3. Capítulo III. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Gracias al análisis del marco conceptual de la estrategia empresarial, se logró desarrollar el análisis del macro entorno y de la industria, por otro lado, también se examinó el mercado y los competidores, por último, se analiza la organización a través de la cadena de valor, mapa estratégico y cuadro de mando integral.

3.1 Análisis del Macro Entorno PESTEL

Político

- ❖ Debido a la pandemia ocasionada por el COVID 19 y por tal motivo el aumento del gasto fiscal, se prevé una reforma tributaria para subsanar este déficit y de tal manera un aumento en los impuestos del país.
- ❖ Aumento en el costo de vida de los colombianos.
- ❖ Cambios legislativos con respecto a los salarios de los trabajadores.

Económico

- ❖ Recesión económica del país.
- ❖ Crisis económica del sector gastronómico debido a la contingencia por la pandemia.
- ❖ Inflación: Aumento en los precios de los productos y alimentos.
- ❖ Exenciones en el pago del impuesto del IVA

Social

- ❖ Cambios en las tendencias de los hábitos alimenticios.
- ❖ Aumento del desempleo en la ciudad de Santa Marta, ocasionado por covid-19.
- ❖ Cambios en el comportamiento y estilo de vida de las personas.

Tecnológico

- ❖ Aplicación de tecnología en el largo plazo a través de *App* o *Software* para mejorar el proceso de compra del cliente.
- ❖ Pérdida y divulgación de datos de cliente al manejar *App* o *Software*.
- ❖ Acceso no autorizado de *hackers* y fraude de la información del restaurante.

Ecológico O Ambiental

- ❖ El decreto 342 del 11 de septiembre del 2019, el cual busca prohibir el plástico de un solo uso y el icopor, con el fin de disminuir las cantidades de residuos provenientes de estos materiales que llega a cuencas hidrográficas.
- ❖ El decreto 1076 del 2015, regula el control de emisiones molestas al aire de establecimientos comerciales. El restaurante debe contar con ductos de ventilación y dispositivos que aseguren la adecuada dispersión de los gases, vapores, partículas u olores.
- ❖ Aplicación de la norma NTC ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, compromiso empresarial con el medio ambiente.

Legales

- ❖ Matricula mercantil, a más tardar un mes de inicio de actividades, la solicitud debe hacerse ante la cámara de comercio de la ciudad de Santa Marta y diligenciar el formulario Registro Único empresarial/ RUES.

- ❖ Inscripción al Registro Único Tributario ante la entidad pública DIAN.
- ❖ Inscripción en el Registro Nacional de Turismo, cuando los ingresos operacionales netos sean superiores a 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes y este ubicado en un lugar turístico conforme lo establecido en las Resoluciones 347 y 348 de 2007.
- ❖ Normas Locales vigentes, inscripción a Sayco y Acinpro, uso del suelo, Certificación de bomberos, avisos y tableros.
- ❖ Aplicación de las normas técnicas sectoriales para los establecimientos de comercio las cuales abarcan: la preparación y manipulación de alimentos, servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos, control en el manejo de materias primas, Manipulación de alimentos, infraestructura básica de establecimientos gastronómicos, Seguridad industrial, Buenas prácticas en la prestación del servicio.

3.2 Análisis De La Industria: 5 Fuerzas Competitivas

3.2.1 Competidores Del Sector

En la ciudad de Santa Marta el mercado gastronómico se encuentra en constante crecimiento. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres Magdalena, las ventas crecieron en un 30% en el sector gastronómico en la temporada turística de comienzos del año 2020. Los principales competidores que tiene Sabor Caribe son:

- ❖ Andrés Carnes De Res (Santa Marta)
- ❖ Burukuka
- ❖ Chucho Blu

Son considerados nuestros competidores debido a que su modelo de negocio es ofrecer además de sus productos gastronómicos una experiencia única, basándose en ubicación y ambientación de su espacio físico.

3.2.2 Clientes

El segmento de clientes que se atenderá, serán personas entre 25 y 60 años de edad, gracias a datos suministrados por el DANE se pudo establecer que corresponde a un

45,2% aproximadamente, al cual se le restara la tasa de desempleo que es del 12,5%, para un porcentaje 32,7% del total de la población, debido a que se espera que nuestros clientes sean personas vinculadas laboralmente o que cuenten con capacidad de pago el cual corresponde a 156.912 habitantes aproximadamente.

3.2.3 Proveedores

Nuestros principales proveedores son la plaza de mercado público, plaza especializada de pescados y agricultores orgánicos del departamento. Los proveedores cuentan con un poder de negociación los cuales pueden afectar nuestra competitividad. La idea es hacer alianzas estratégicas con los principales proveedores donde se puedan conseguir precios cómodos, buena calidad de los productos, entregas a tiempo de la materia prima.

3.2.4 Servicios Sustitutos

Los servicios sustitutos que pueden afectar sería el mercado actual de aplicaciones de comidas el cual se encuentra en un gran crecimiento debido a las medidas preventivas frente a la pandemia actual, las cuales brindan precios accesibles y servicio a domicilio para comodidad del cliente. Entre estos se pueden encontrar aplicaciones como:

- ❖ Ifood
- ❖ Uber Eats
- ❖ Domicilios.com

3.2.5 Nuevos Competidores

La gastronomía de la ciudad de Santa Marta es un mercado que vive en crecimiento diario, el cual permite que constantemente se incluyan nuevos competidores. Los nuevos competidores del mercado al tener la capacidad de lograr buenas alianzas con proveedores y buenas relaciones con los clientes pueden convertirse en competidores fuertes del sector. Por otro lado, en el mercado pueden existir varias barreras de acceso, como difíciles certificaciones de calidad, altos precios de materias primas, ubicaciones poco atractivas entre otros aspectos que pueden afectar el ingreso de nuevos competidores.

3.3 Análisis del Mercado: DOFA

A continuación, se analizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el objetivo de reconocer los aspectos internos y externos que afecten el desarrollo del modelo de negocio.

Tabla 1 Fortalezas - Debilidades - Oportunidades y Amenazas del Proyecto.

FORTALEZAS	Modalidad de la prestación del servicio Buffet Gastronomía de la región Caribe Ambiente tipo Caribe colombiano Precios con tarifa única
DEBILIDADES	Falta de infraestructura Poco capital de inversión No cuenta con servicio a domicilio
OPORTUNIDADES	Único restaurante con la modalidad Buffet en la ciudad Innovación del menú a ofrecer. Une la gastronomía con la cultura de la región Caribe
AMENAZAS	Competencia alta Adaptación a los costos del mercado Cierre por emergencia sanitaria

Fuente: Elaboración Propia.

Se pudo analizar en la tabla anterior que la principal fortaleza con la que cuenta el modelo de negocio, es la prestación del servicio buffet y el cual pasa a ser la principal oportunidad debida a que en la ciudad de Santa Marta, no cuenta con un restaurante con esta modalidad de negocio. Por otro lado, las debilidades se relacionan a la falta de capital e infraestructura y las amenazas se deben a la alta competencia de restaurantes ofreciendo comida típica de la región caribe y la adaptación a los costos del mercado

3.3.1 Estrategia de Cruce de Variables

Tabla 2 Estrategia de Cruce de Variables

CRUCE DE VARIABLE	Oportunidades 1. Único restaurante con la modalidad Buffet en la ciudad. 2. Innovación del menú a ofrecer 3. Único restaurante que une la gastronomía con la cultura de la región Caribe en la ciudad.	Amenazas 1. Competencia alta 2. Adaptación a los costos del mercado
Fortalezas 1. Modalidad de la prestación del servicio buffet. 2. Gastronomía de la región Caribe. 3. Ambiente tipo Caribe colombiano 4. Precios a única tarifa.	F1+O1: brindar un servicio innovador de alta calidad. F1+O2: investigar los platos típicos más representativos de cada departamento de la región Caribe. F1+O3: Eventos gastronómicos y culturales en el restaurante los fines de semana y celebración de fiestas autóctonas. F2+O1: Capacitar al personal de cocina en comida del Caribe. F2+O2: Recopilar recetas de todos los departamentos de la costa Caribe. F2+O3: Invitaciones a la cocina de <i>chef</i> experto en gastronomía caribeña. F4+O1: Establecer precios accesibles a los clientes y que el servicio entregado valga lo que cancela.	F1+A1: servicio innovador ante los demás restaurantes de la ciudad. F1+A2: hacer relaciones con proveedores con respecto a precios y calidad de productos. F2+A1: los tipos de platos son platos gourmet de la alta cocina, buscar personal especializado. F2+A2: vínculos directos con agricultores, ganaderos. F3+A1: buscar la manera de disminuir costos para que la tarifa única este en el mismo rango de precios que la competencia. F3+A2: establecer relaciones que nos permitan disminuir los costos directos e indirectos.
DEBILIDADES 1. Falta de infraestructura 2. Poco capital de inversión 3. No cuenta con servicio a domicilio.	D1+O1: buscar ayudas de financiación. D1+O2: Buscar socios capitalistas que quieran ingresar a nuevos mercados. D2+O1: presentar el proyecto en Fondo emprender. D2+O2: presentar el proyecto en ferias de emprendimiento. D3+O1: vender comida para llevar, pagando la misma tarifa única.	D1+A1: crear relaciones con pequeños restaurantes que cuenten con infraestructura que esté interesado en innovar. D1+A2: Buscar financiación de terceros. D2+A1: asociarnos con personas que nos suministren el capital a través de materia prima. D2+A2: Asociarnos con agricultores, ganaderos etc., que nos faciliten los productos como aporte.

Fuente: Elaboración Propia.

Las estrategias FO, permiten fortalecer el modelo de negocio con respecto a los factores externos que brinda el entorno. Las estrategias planteadas se resumen en contar con un personal capacitado tanto en la preparación de comidas en la gastronomía de la región

Caribe, como en la prestación del servicio con el fin de brindar una experiencia inolvidable. Además, establecer precios accesibles para nuestro segmento de cliente.

Las estrategias DO, permiten analizar las debilidades y así contrarrestarlas con las oportunidades que se brindan en el entorno. Con base en estas estrategias se buscará la financiación a través de la búsqueda de socios capitalistas o fondos de capital semilla como el Fondo Emprender.

Las estrategias FA, utilizando las fortalezas se pueden disminuir o evitar el impacto de las amenazas que se encuentran en el entorno externo. Entre las principales estrategias se establecen crear relaciones con proveedores, vínculos directos con agricultores de productos orgánicos y ganaderos del departamento.

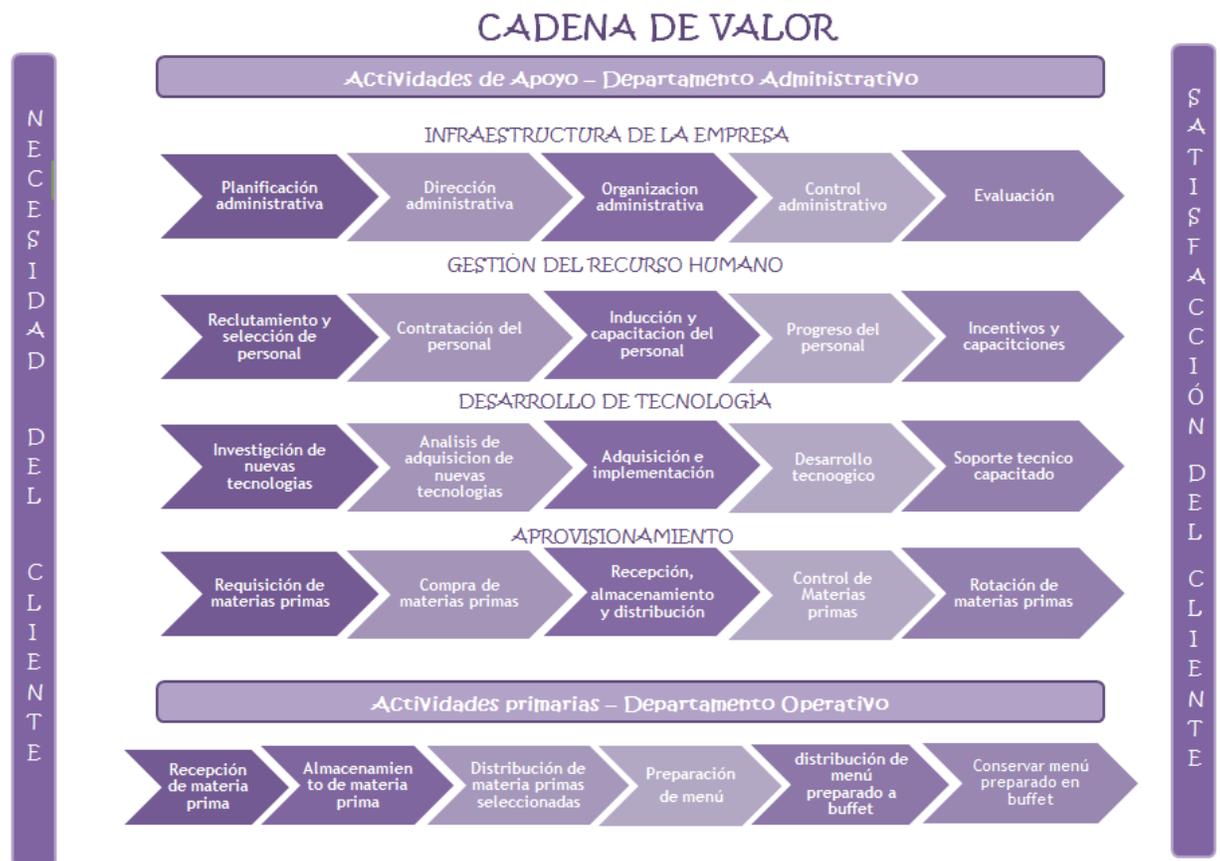
Las estrategias DA, analizar las debilidades internas con el fin de evitar que se conviertan en amenazas, entre las estrategias establecidas están, crear relaciones con pequeños restaurantes que cuenten con infraestructura que estén interesados en innovar.

3.4 Análisis De La Estrategia Organizacional

Se procederá a analizar los aspectos organizacionales como la cadena de valor, cuadro de mando integral y el mapa estratégico del restaurante Sabor Caribe Buffet:

3.4.1 Cadena De Valor

Figura 1 Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

Como se puede analizar en la cadena de valor, las actividades de apoyo de las cuales se encarga el departamento administrativo del restaurante se componen de las siguientes secciones: la infraestructura de la empresa, esta se encarga de la planificación e implementación administrativa de la empresa. La gestión del recurso humano, la cual se encarga del proceso de selección, capacitación y evaluación del personal de trabajo. El desarrollo de tecnología, son aquellas actividades que se deben llevar a cabo para la implementación de nuevas tecnologías que ayuden en la creación de valor y satisfacción de los clientes. Y por último, las actividades de aprovisionamiento, que hacen referencia al proceso de compra de materias primas. Por otro lado, las actividades primarias hacen parte del departamento operativo y se menciona cada uno de los puntos para llevar a cabo el proceso operativo del restaurante.

3.4.2 Cuadro De Mando Integral

Tabla 3 Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVAS	OBJETIVO	METAS	INDICADORES	PLAN DE ACCIÓN
FINANCIERA	Impulsar el crecimiento sostenible del Restaurante.	Incrementar en la ventas anuales en un 10%	Ventas año actual/ ventas del año anterior	Fortalecer las relaciones con los clientes, brindar servicio de calidad.
		Desarrollar nuevas fuentes de ingreso.	Indicador Rentabilidad	analizar la oportunidad para la implementación de las fuentes de ingreso: servicio catering y alquiler del restaurante para eventos
	Obtener rentabilidad para el restaurante	Mantener el margen de rentabilidad por encima del 10% de las ventas	Indicador Rentabilidad	Tener el control sobre los costos de producción preservando la alta calidad de los productos y servicios.
CLIENTE	Brindar un servicio de excelente calidad.	Solucionar los defectos encontrados en los platos el 95% de las veces.	solución de defectos de los platos / total de platos vendidos	Crear una guía para la solución de problemas respecto a defectos o inconformidades de los clientes con el menú o platos escogidos.
		Mejorar nuestra capacidad instalada para satisfacer el 90% de las necesidades de nuestros clientes.	# pedidos a satisfacción / # total de pedidos	Realizar un análisis de la capacidad instalada para atender personas con la que se cuentan y realizar modificaciones en el caso que no se logren suplir las necesidades de los clientes.
	Satisfacción de nuestros comensales	Innovar en nuestros productos con respecto a las necesidades cambiantes de nuestros clientes.		Estudiar las necesidades semestralmente de los clientes, verificar que productos requieren de mejoras y que productos nuevos (platos, menú) se pueden desarrollar.

PROCESO INTERNO	Brindar un servicio de excelente calidad.	Lograr detectar y prever fallos en el proceso de producción del 90%.	# Fallas en producción detectadas / # total de fallas en la producción.	Revisión integral semanal de los implementos de cocina y aquellos elementos que hagan parte del proceso de producción. Crear acuerdos con proveedores de materia prima con el fin de no contar con ningún déficit.
	Satisfacción de nuestros comensales	Analizar y responder el 90% de las sugerencias, quejas o reclamos de nuestros clientes.	Sugerencias, quejas y reclamos resueltos / # total de sugerencias, quejas o reclamos interpuestos.	Revisar diariamente el buzón de sugerencias en redes sociales y en el restaurante. Brindar respuesta a más tardar 3 días hábiles.
	Incremento anual de la producción.	Incrementar la productividad del equipo de trabajo en un 10% anual.	producción año actual / producción del año anterior	Realizar charlas o reuniones en donde se divulguen los objetivos y visión de la empresa.
		Mejorar la comunicación interna en un 10% anual.	producción año actual / producción del año anterior	Realizar actividades didácticas que promuevan la comunicación entre el personal
		Garantizar que el 100% de los trabajadores tengan certificaciones relacionadas con su cargo.	número de empleados capacitados / total de empleados	Realizar capacitaciones cada 3 meses que mejoren las labores de los empleados
	Impulsar el crecimiento sostenible del Restaurante.	Reducir los costos del restaurante en un 3% anualmente.	costos año actual / costo año anterior	Previniendo fallas en la producción y especializando al personal de trabajo
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Colaborar en el desarrollo personal y profesional del equipo de trabajo.	Garantizar que el 95% de nuestro personal de atención al cliente se encuentre capacitado para hacerlo.	empleados capacitado/ total empleados	Realizar capacitaciones cada 3 meses que mejoren las labores de los empleados
		Incrementar en un 10% las capacitaciones al personal de trabajo.	empleados que asisten a capacitaciones / total empleados	Realizar capacitaciones y charlas cada 3 meses que mejoren las labores de los empleados

		Incrementar los beneficios personales en un 5% para el equipo de trabajo.	empleados satisfechos / total empleados	Facilitar el acceso a beneficios de estudios y vivienda a través de la empresa.
	Generar un ambiente laboral satisfactorio para los empleados.	Evitar la rotación del personal de trabajo.	N/A	Capacitar al personal en las actividades que desempeña.
		Brindar espacios para el ocio y distracción del personal de trabajo	N/A	Realizar actividades que promuevan la distracción y el esparcimiento para el personal
		Mejorar la satisfacción del personal del trabajo en un 10% anual.	empleados satisfechos / total empleados	Realizar encuestas de satisfacción y evaluar las mejoras para el personal de trabajo

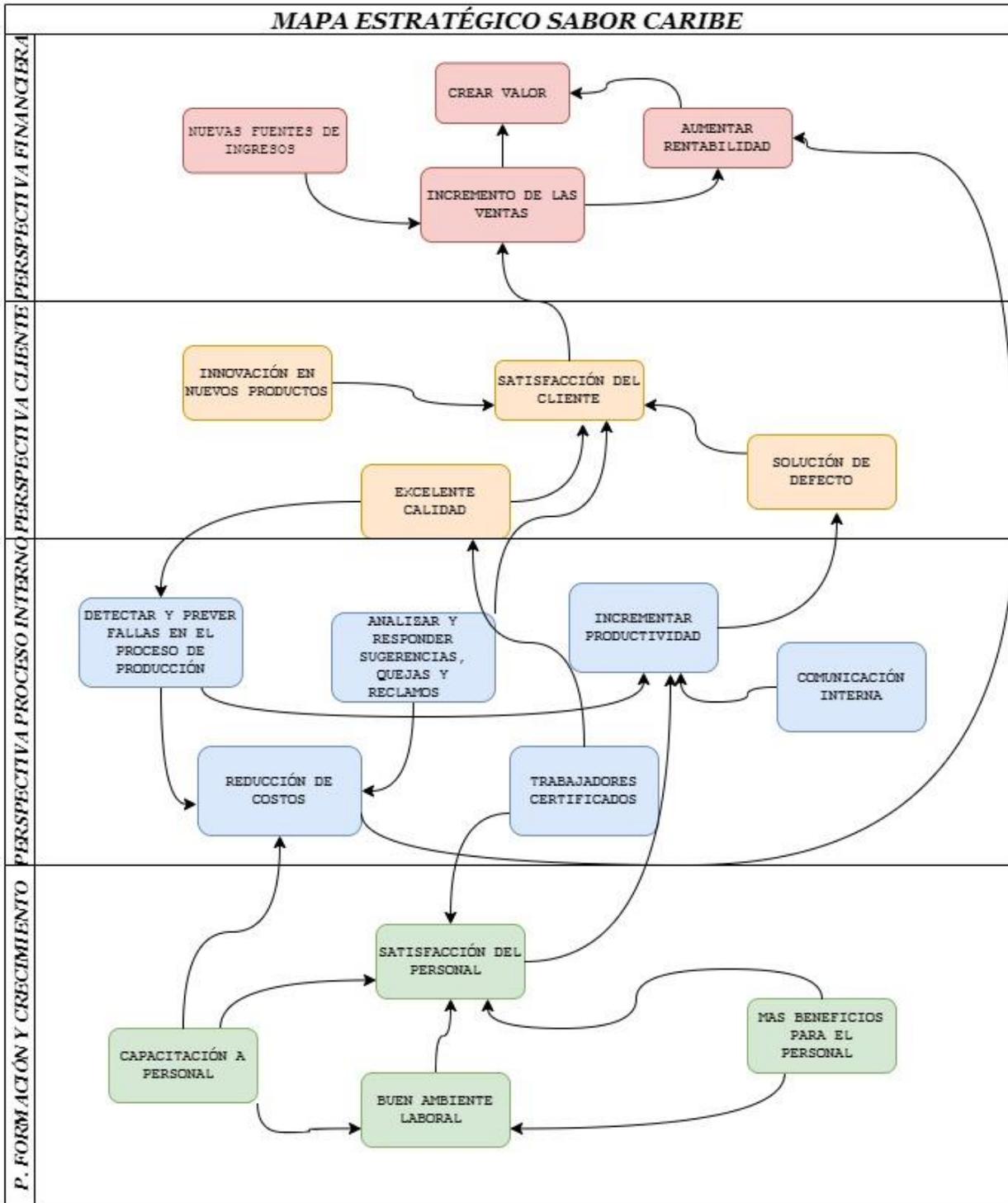
Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro de mando integral se analizan las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno y la formación y crecimientos, para cada aspecto se establecieron unos objetivos con sus respectivas metas y los planes de acción para poder cumplirlas.

3.4.3 Mapa Estratégico

En el mapa estratégico se logra evidenciar la relación entre cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente, con el logro de los objetivos de cada una de estas.

Figura 2 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia – diagrams.net

4. Capítulo IV. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se desarrollará el modelo de negocio del restaurante Sabor Caribe Buffet, se establecerá la hipótesis del problema, la hipótesis del cliente, la propuesta de valor del restaurante y los tres aspectos que contiene el prototipo funcional como lo es el servicio de compra del cliente, ambientación y conocimiento interno del personal. De igual manera, se analizarán las fuentes de ingreso, las actividades, los recursos y socios claves del modelo de negocio.

4.1 Hipótesis Del Problema

Se planteó como hipótesis del problema del modelo de negocio del restaurante Sabor Caribe Buffet, la disminución de las manifestaciones culturales y gastronómicas de la región Caribe en la ciudad de Santa Marta, posteriormente se establecieron los supuestos riesgosos los cuales fueron:

1. Falta de espacios para la realización de eventos folclóricos autóctonos de la región Caribe.
2. Baja educación cultural de la región Caribe en los jóvenes.
3. Poca innovación e investigación en técnicas de preparación de los platos típicos de la región.

Estos supuestos riesgosos serán validados con el fin de establecer cuál supuesto es el que representa mucho más riesgo para la hipótesis del problema planteado.

4.1.1 Validación De La Hipótesis Del Problema

Para la validación de la hipótesis del problema se tomó una población de 479.853 personas en la ciudad de Santa Marta, la cantidad de habitantes de la ciudad, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. Se obtuvo un tamaño de la muestra de 68. La metodología utilizada fueron entrevistas cualitativas virtuales a través de *Google Drive* Formularios, debido a la cuarentena obligatoria por la pandemia. La muestra fue repartida de la siguiente manera:

- Hipótesis del problema: 22 entrevistas

- Hipótesis del cliente: 23 entrevistas
- Hipótesis de la propuesta de valor: 23 entrevistas

Figura 3 Muestra



Calculadora de Muestras

Margen de error:

 Nivel de confianza:

 Tamaño de Poblacion:

Margen: 10%
Nivel de confianza: 90%
Poblacion: 479853

Tamaño de muestra: 68

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Fuente: Asesoría Económica & Marketing

El formulario utilizado para la validación de la hipótesis del problema fue el siguiente:

Figura 4 Formulario de Validación de la Hipótesis del Problema

Nombre y apellido:		Edad:
Sexo	F ___ M ___	Estrato socioeconómico: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__
Nivel educativo:		Estado civil: _____
Ocupación:		

Nota: La Información recibida sólo será utilizada con fines académicos y de investigación.

Preguntas de selección y/o argumentación

Instrucciones: Lea la pregunta, marque con una x la respuesta que mejor describa su situación y conteste de acuerdo a su conocimiento o experiencia.

Nota: Las siguientes preguntas hacen parte del componente cultural de la Región Caribe en la ciudad de Santa Marta.

1. ¿Se identifica con la cultura de la región caribe colombiana?

- a. Si
- b. No

2. ¿Asiste o asistió a eventos folclóricos autóctonos en la ciudad de Santa Marta?

- a. Si
- b. No

3. ¿Cómo eran los eventos folclóricos a los que asistió?

4. ¿Le gustaría contar con un espacio donde se realicen eventos que promuevan las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad de Santa Marta?

- a. Si
- b. No

5. ¿Considera usted que estos espacios influyen en las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad de Santa Marta?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

Nota: Las siguientes preguntas evalúan el componente de educación cultural de la Región Caribe en los jóvenes en la ciudad de Santa Marta.

6. Para Usted, ¿Quiénes son los principales responsables de la educación cultural y folclórica de los jóvenes?

- a. Padres de familia
- b. Instituciones educativas
- c. Gobierno
- d. Otros

¿Cuál?

7. ¿Considera que la educación cultural y folclórica en los jóvenes de la ciudad de Santa Marta es?

- a. Alta
- b. Media
- c. Baja

8. Le gustaría que se promoviera la educación cultural de la Región Caribe en los jóvenes a través de:

- a. Danza
- b. Gastronomía
- c. Oratoria
- d. otra

¿Cuál?

Nota: las siguientes preguntas evalúan el componente gastronómico de la Región Caribe en la ciudad de Santa Marta.

9. ¿Le gusta la gastronomía de la región caribe colombiana?

- a. Si
- b. No

10. ¿Ha consumido este tipo de comidas en restaurantes?

- a. Si
- b. No

11. Para usted ¿el menú de estos restaurantes es?

- a. Nada accesible económicamente
- b. Accesible económicamente
- c. Muy accesible económicamente

12. ¿Considera que los restaurantes que ofrecen platos típicos de la región caribe deben ser?

- a. Bajamente especializados
- b. Medianamente especializados
- c. Especializados
- d. Altamente especializados

13. ¿Cree que estos restaurantes ofrecen técnicas de preparación de forma innovadora? por ejemplo decoración del plato, ingredientes adicionales o diferentes formas de preparación

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

14. Con respecto a la pregunta anterior: ¿De qué manera considera que estos elementos influyen en las manifestaciones culturales y gastronómicas de la región caribe?

- a. De forma positiva
- b. De forma negativa
- c. Otro

¿Cuál?

15. ¿Le gustaría un espacio donde se intercambien elementos de investigación e innovación en técnicas de preparación de los platos típicos de la región que promuevan las manifestaciones culturales, folclóricas y gastronómicas en la ciudad de Santa Marta?

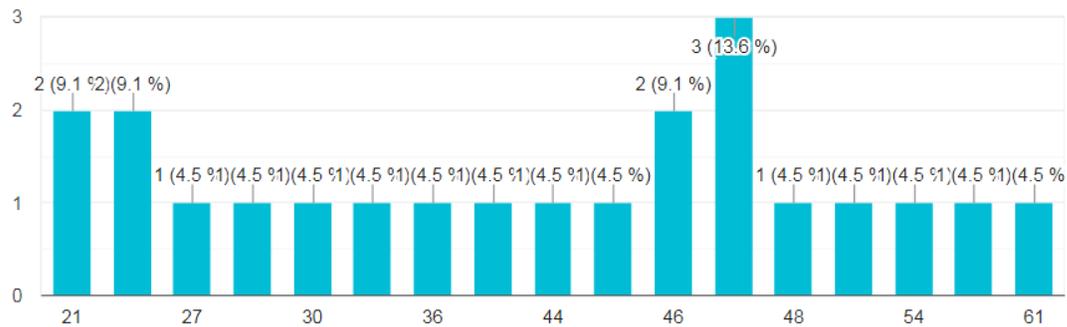
- a. Si
- b. No

Fuente. Elaboración propia.

4.1.2 Resultados De La Entrevista

En total fueron 22 personas entrevistadas en un rango de 21 a 61 años de edad, como se evidencia en el siguiente gráfico:

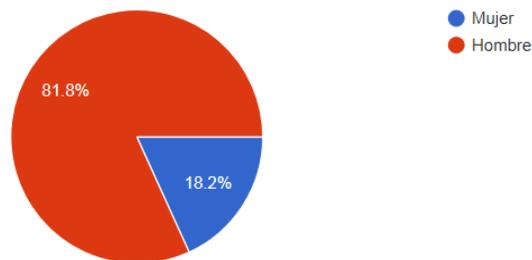
Figura 5 Edades de Entrevistados - Hipótesis del Problema



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

De este grupo de personas el 81,8% fueron hombres y el 18,2% restante fueron mujeres:

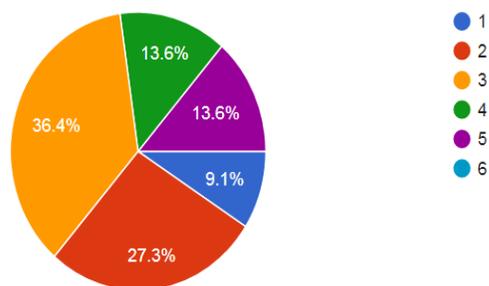
Figura 6 Porcentaje de Hombres/Mujeres - Hipótesis del Problema



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Los entrevistados corresponden a los siguientes estratos socioeconómicos:

Figura 7 Estrato socioeconómico - Hipótesis del Problema



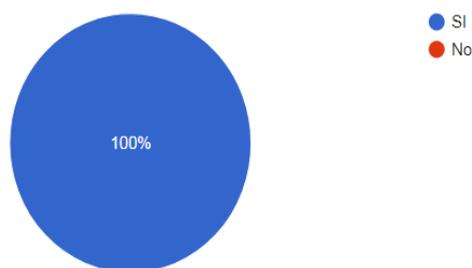
Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

De las personas entrevistadas el 36,4% del total pertenecen al estrato 3 y el 27,3% corresponden al estrato 2. Con respecto al estrato 5 solo el 13,6% (3 personas) pertenecen a este rango.

Supuesto riesgoso 1: *falta de espacios para la realización de eventos folclóricos autóctonos de la región Caribe.*

Pregunta #1: *¿Se identifica con la cultura de la región Caribe colombiana?*

Figura 8 Pregunta #1 - Hipótesis del Problema

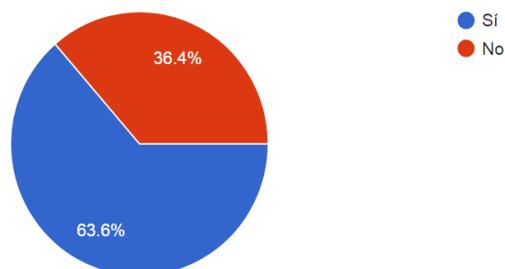


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 100% de las personas entrevistadas se sienten identificadas con la cultura de la región Caribe, según la ficha técnica de validación esta pregunta se encuentra validada.

Pregunta #2: ¿Asiste o asistió a eventos folclóricos autóctonos en la ciudad de Santa Marta?

Figura 9 Pregunta #2 - Hipótesis del Problema



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Las respuestas de esta pregunta fueron que el 63,6% asistió o asiste a eventos culturales en la ciudad de Santa Marta y el 36,4% no asistió a eventos de este tipo. Esta pregunta se valida debido a que según la ficha técnica el indicador de validación era del 50% + 1.

Pregunta #3: ¿Cómo eran los eventos folclóricos a los que asistió?

Figura 10 Pregunta #3 - Hipótesis del Problema

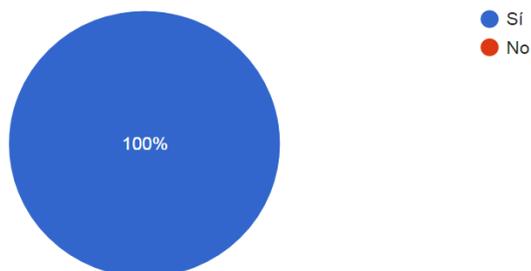


Fuente: Nubedepalabras.es

Se puede interpretar que las personas encuestadas describen los eventos folclóricos como bailes, fiestas, teatros culturales buenos, llenos de alegría y diversión, esto se puede deducir de las palabras repetidas de las respuestas brindadas por los participantes.

Pregunta #4: ¿Le gustaría contar con un espacio donde se realicen eventos que promuevan las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad de Santa Marta?

Figura 11 Pregunta #4- Hipótesis del Problema

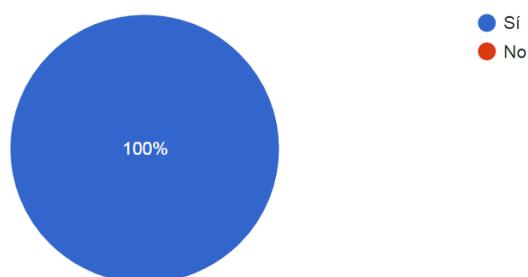


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 100% de las personas entrevistadas les gustaría que la ciudad de Santa Marta cuente con un espacio donde se realicen eventos que promuevan las manifestaciones culturales y gastronómicas, se puede deducir de esta pregunta que en la ciudad se encuentran pocos espacios donde se puedan disfrutar de eventos con manifestaciones culturales y gastronómicas al mismo tiempo. Con respecto a la ficha técnica esta pregunta queda validada con el 100% de las respuestas del 60%+1 del indicador establecido.

Pregunta #5: ¿Considera usted que estos espacios influyen en las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad de santa marta?

Figura 12 Pregunta #5- Hipótesis del Problema

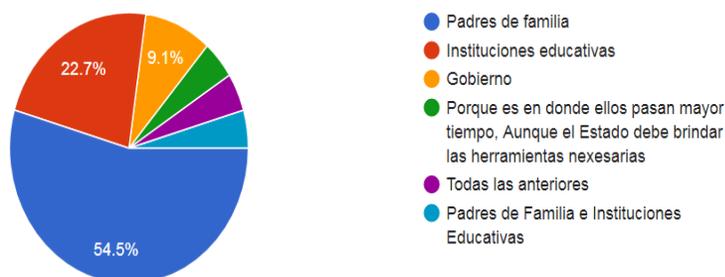


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 100% de las personas entrevistadas consideran que la falta de espacios para realizar eventos culturales influye en la disminución de las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad. Por tal motivo, se puede validar nuestro supuesto riesgoso “Falta de espacios para la realización de eventos folclóricos autóctonos de la región Caribe”, según el indicador de validación de la ficha técnica el cual era el 60% + 1.

Con respecto a la pregunta anterior, explique el ¿por qué? de su respuesta.

Figura 14 Pregunta #6- Hipótesis del Problema

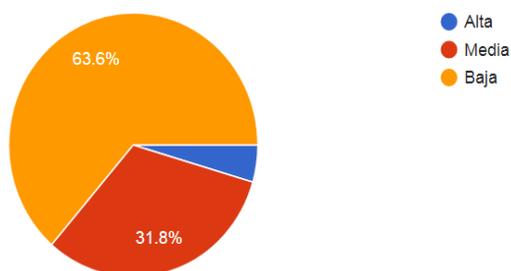


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Analizando las respuestas se concluye que, 12 personas las cuales corresponden al 54,5% de las personas entrevistadas piensan que la educación cultural de los jóvenes depende de los padres de familias y el 22,7% (5 personas) creen que la educación cultural debe ser reforzada en las instituciones educativas. Por tal motivo se valida que los responsables de educación cultural en los jóvenes deben ser inculcada por los padres de familia.

Pregunta #7: ¿Considera que la educación cultural y folclórica en los jóvenes de la ciudad de Santa Marta es?

Figura 15 Pregunta #7- Hipótesis del Problema

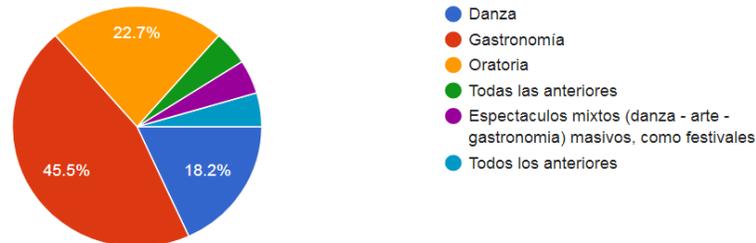


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Con respecto al gráfico de las respuestas, se evidencia que las personas consideran que la educación cultural de la región Caribe en los jóvenes de la ciudad de Santa Marta es baja con un 63,6% de respuestas. Por otro lado 7 personas, que corresponden al 31,8% de los entrevistados creen que es media. Se valida que la educación cultural en los jóvenes en baja, con respecto a la ficha técnica la cual el indicador de validación era del 50% +1 de las respuestas.

Pregunta # 8: Le gustaría que se promoviera la educación cultural de la región Caribe en los jóvenes a través de:

Figura 16 Pregunta #8 - Hipótesis del Problema



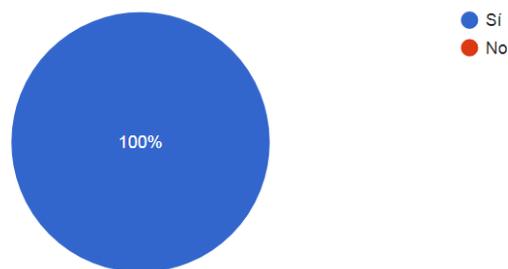
Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

A 10 personas de las entrevistadas, las cuales corresponden al 45,5%, les gustaría que se promoviera la educación cultural a través de la gastronomía y el 22,7% prefiere la oratoria sobre la cultura de la región Caribe. Se puede analizar que las personas se ven más motivadas con respecto a la gastronomía autóctona de la región Caribe. La pregunta queda invalidada, debido a que ninguna de las opciones de respuesta alcanzo el 50% +1 como se establece en la ficha técnica.

Supuesto riesgoso 3: Poca innovación e investigación en técnicas de preparación de los platos típicos de la región Caribe

Pregunta # 9: ¿Le gusta la gastronomía de la región Caribe colombiana?

Figura 17 Pregunta #9- Hipótesis del Problema

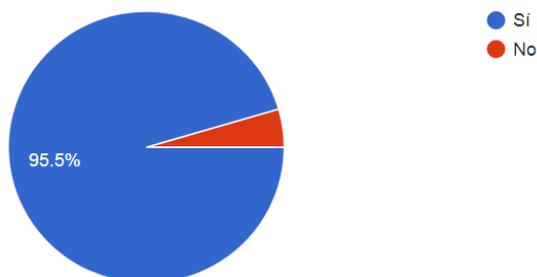


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

A las 22 personas entrevistadas les gusta la gastronomía típica de la región Caribe, según el indicador de validación la pregunta queda validada con un 100% del 50% +1 establecido.

Pregunta # 10: ¿Ha consumido este tipo de comidas en restaurantes?

Figura 18 Pregunta #10- Hipótesis del Problema

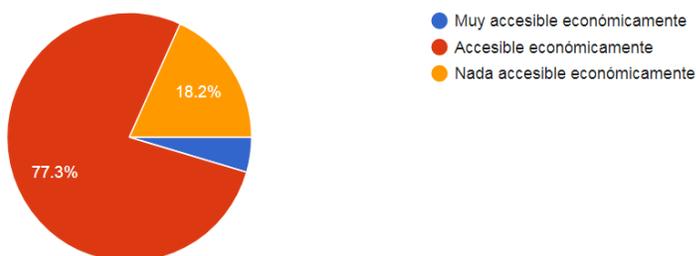


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 95,5% de las personas entrevistadas ha consumido comida autóctona de la región Caribe, lo que permite identificar que las personas si asisten a restaurantes a consumir la gastronomía Caribe. Esta pregunta queda validada con respecto al índice de validación del 50%+1.

Pregunta #11: Para usted, ¿el menú de estos restaurantes es?

Figura 19 Pregunta #11- Hipótesis del Problema



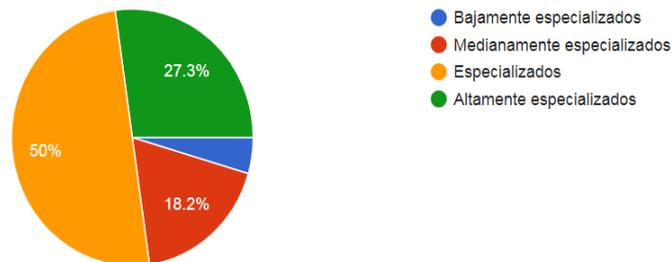
Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 77,3% de los entrevistados considera que el menú de los restaurantes que venden comidas típicas de la región Caribe es accesible económicamente, lo que evidencia que el costo de adquisición es aceptable en los restaurantes de la ciudad de Santa Marta que ofrecen este tipo de gastronomía. Esta pregunta se valida según la ficha técnica con un

indicador del 50% + 1. De igual manera, se esperaba que el mercado evidenciara que los restaurantes que se dedicaban a ofrecer la comida típica de la región Caribe fueran accesibles económicamente.

Pregunta #12: ¿Considera que los restaurantes que ofrecen platos típicos de la región Caribe deben ser?

Figura 20 Pregunta #12 - Hipótesis del Problema

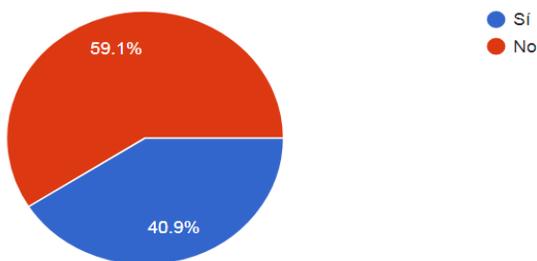


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Se puede analizar que el 50% de las personas consideran que los restaurantes que ofrecen gastronomía típica de la región Caribe son especializados en su preparación, por otro lado, el 27,3% de los entrevistados considera que deben ser altamente especializados en la preparación de los platos típicos, se evidencia que las personas exigen que los restaurantes cuenten con experiencia en la preparación de la gastronomía autóctona. Esta pregunta queda invalidada, según el índice de validación establecido del 60% +1.

Pregunta #13: ¿Cree que estos restaurantes ofrecen técnicas de preparación de forma innovadora?, por ejemplo decoración del plato, ingredientes adicionales o diferentes formas de preparación

Figura 21 Pregunta # 13- Hipótesis del Problema

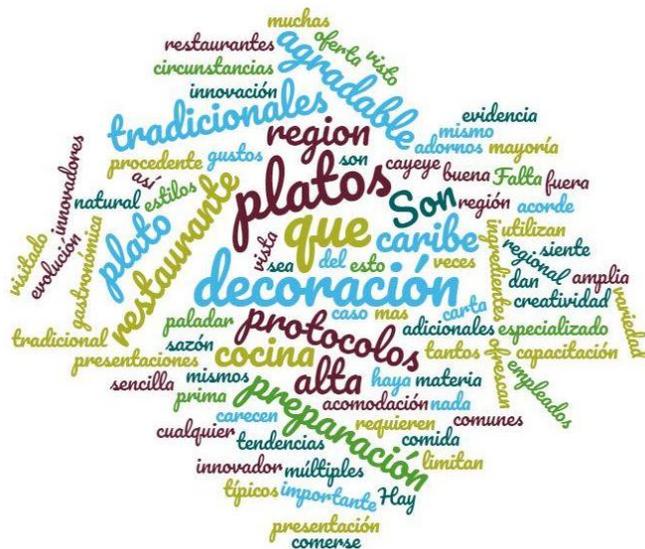


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 59,1% de los entrevistados, el cual corresponde a 13 personas, creen que los restaurantes en cuanto a las técnicas de preparación, no cuentan con innovación alguna, pero para el 40,9% (9 personas) los restaurantes si las ofrecen, se invalida esta pregunta con respecto al índice de validación del 60% +1 establecido en la ficha técnica. Se puede evidenciar que el mercado percibe que los restaurantes que ofrecen gastronomía típica, no innovan con respecto a la forma de preparación de los platos típicos.

Con respecto a la pregunta anterior, explique él ¿por qué? de su respuesta.

Figura 22 Pregunta #13 Nube de Palabras - Hipótesis del Problema



Fuente: Nubedepalabras.es

Las palabras en común que tuvieron nuestros encuestados fueron platos, agradables, decoración, Caribe, cocina, preparación, región, restaurantes. Se pueden interpretar que

la mayoría de respuestas mencionaban que los restaurantes no mostraban nada innovador y que por lo contrario se limitaban a lo tradicional. Por otro lado 2 respuestas estuvieron ligadas porque exponían que realmente en los platos típicos no era relevante la innovación que lo importante es el sabor.

Pregunta #14: Con respecto a la pregunta anterior: ¿De qué manera considera que estos elementos influyen en las manifestaciones culturales y gastronómicas de la región Caribe?

Figura 23 Pregunta #14 - Hipótesis del Problema

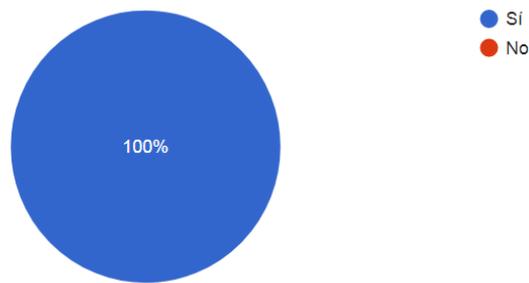


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 86,4% de las personas considera que los elementos como la innovación en las técnicas de preparación de los platos influyen en las manifestaciones culturales de forma positiva, se puede evidenciar que de esta manera la gastronomía autóctona requiere de innovación con el fin de que las personas puedan probar los platos tradicionales con toques característicos que permitan que los clientes se sientan más atraídos. La pregunta queda validada en que estos elementos influyen de manera positiva con respecto a las manifestaciones culturales y gastronómicas

Pregunta #15: ¿Le gustaría un espacio donde se intercambien elementos de investigación e innovación en técnicas de preparación de los platos típicos de la región que promuevan las manifestaciones culturales, folclóricas y gastronómicas en la ciudad de Santa Marta?

Figura 24 Pregunta #15 - Hipótesis del Problema



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

A las 22 personas entrevistadas les gustaría contar con un espacio en la ciudad de Santa Marta, donde se intercambien elementos de investigación e innovación en técnicas de preparación de los platos típicos de la región, los cuales de igual manera promuevan las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad. La pregunta queda validada, con respecto al indicador del 60% + 1.

4.1.3 Análisis De Los Resultados

Como se pudo observar en el informe la entrevista estuvo dividida en tres preguntas supuestos riesgosos. Se procederá a analizar los resultados de las entrevistas en función de estos.

Figura 25 Supuesto Riesgoso 1

Supuesrto riesgoso #1: falta de espacios para la realización de eventos folclóricos autóctonos de la Región Caribe.				
1. ¿Se identifica con la cultura de la región caribe colombiana?	a) si b) no	100%	100% se identifica con la región caribe	Validada
2. ¿Asiste o asistió a eventos folclóricos autóctonos en la ciudad de Santa Marta?	a) si b) no	50%+ 1	63,6% Asiste o asistio a eventos folcloricos	Validada
3. ¿Cómo eran los eventos folclóricos a los que asistió?				
4. ¿Le gustaría contar con un espacio donde se realicen eventos que promuevan las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad de Santa Marta?	a) si b) no	60% + 1	100% les gustaria contar con un espacio que promuevan las manifestaciones culturales y gastronomicos	Validada
5. ¿Considera usted que estos espacios influyen en las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad de santa marta?	a) si b) no ¿por que?	60% + 1	100% cree que los espacios influyen en las manifestaciones culturales y gastronomicas	Validada

Fuente: Elaboración Propia.

El supuesto riesgo “Falta de espacios para la realización de eventos folclóricos autóctonos de la región Caribe”, se evaluó con respecto a 5 preguntas las cuales se pueden analizar en la imagen anterior, de estas todas pudieron ser validadas. La pregunta que pretendía definir directamente lo que pensaba el mercado era ¿Le gustaría contar con un espacio donde se realicen eventos que promuevan las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad de Santa Marta? Para la cual el 100% de los encuestados respondieron que sí, lo que permite analizar que en la ciudad de Santa Marta hay pocos espacios donde se puedan disfrutar de la cultura y la gastronomía típica. Con respecto a la pregunta ¿Considera usted que estos espacios influyen en las manifestaciones culturales y gastronómicas en la ciudad de Santa Marta? Que obtuvo que el 100% de las personas piensen que, si influyen, constatar que la falta de espacios en la ciudad afectan la cultura de nuestra región.

Figura 26 Supuesto Riesgoso 2

Supuesto riesgoso #2 Baja educación cultural de la Región Caribe en los jóvenes.				
6. Para usted, ¿Quiénes son los principales responsables de la educación cultural y folclórica de los jóvenes?	a) Padres de familia b) Instuciones educativas c) Gobierno c) Otros, ¿Cuál?	50% + 1	54,5% cree que los responsables de la educación cultural en los jovenes son los padres de familia.	Validada
7. ¿Considera que la educación cultural y folclórica en los jóvenes de la ciudad de Santa Marta es?	a) Alta b) Media c) Baja	50% + 1	63,6% cree que la educación cultural en los jovenes es baja.	Validada
8. Le gustaría que se promoviera la educación cultural de la Región Caribe en los jóvenes a través de:	a) Danza b) Gastronomía c) Oratoria d) Otra, ¿Cuál?	50% + 1	45,5% Gastronomía - 22,7% Oratoria - 18,2% Danza	Invalidada

Fuente: Elaboración Propia.

El supuesto riesgo 2 “Baja educación cultural de la región Caribe en los jóvenes”, está conformado por tres preguntas para ser evaluadas, de las cuales dos fueron validadas y una fue invalidada por el mercado. Este resultado, sin embargo, no afectó la validación del supuesto 2, debido a que fueron aceptadas 2 de 3 preguntas. Adicionalmente y teniendo en cuenta que la pregunta ¿Considera que la educación cultural y folclórica en los jóvenes de la ciudad de Santa Marta es? Es la que tenía mayor valor, ya que apuntaba directamente al supuesto. Logrando finalmente, que este supuesto riesgoso se acepte como una motivación para la aparición de la hipótesis del problema.

Supuesto riesgoso #3

Figura 27 Supuesto Riesgoso 3

Supuesto riesgoso #3 Poca innovación e investigación en técnicas de preparación de los platos típicos de la región caribe				
9. ¿Le gusta la gastronomía de la región caribe colombiana?	a) si b) no	50% +1	100%	Validada
10. ¿Ha consumido este tipo de comidas en restaurantes?	a) si b) no	50% + 1	95,5% ha consumido este tipo de comidas en restaurantes	Validada
11. Para usted, ¿el menú de estos restaurantes es?	a) Nada accesible económicamente b) Accesible económicamente c) Muy accesible económicamente	50% +1	77,3% considera que el menu de estos restaurantes es accesible económicamente	Validada
12. ¿Considera que los restaurantes que ofrecen platos típicos de la región caribe deben ser?	a) Bajamente especializados b) Medianamente especializados c) Especializados	60% +1	50% especializados - 27,3% altamente especializado - 18,2%	Invalidada
13. ¿Cree que estos restaurantes ofrecen técnicas de preparación de forma innovadora? por ejemplo decoración del plato, ingredientes adicionales o diferentes formas de preparación	a) si b) no ¿Por qué?	60% + 1	59,1% no ofrecen innovación - 40,9% si ofrece innovación	Invalidada
14. Con respecto a la pregunta anterior: ¿De qué manera considera que estos elementos influyen en las manifestaciones culturales y gastronómicas de la región caribe?	a) De forma positiva b) De forma negativa c) Otro ¿Cuál?	60% + 1	86,4% cree que influyen de manera positiva	Validada
15. ¿Le gustaría un espacio donde se intercambien elementos de investigación e innovación en técnicas de preparación de los platos típicos que promuevan las manifestaciones culturales, folclóricas y gastronómicas en la ciudad de Santa Marta?	a) si b) no	60% +1	100% les gustaría un espacio donde se intercambien elemento de investigación e innovación en técnicas de preparación de los platos típicos	Validada

Con respecto al supuesto riesgoso 3 “Poca innovación e investigación en técnicas de preparación de los platos típicos de la región Caribe” se realizaron 8 preguntas, de las cuales se validaron 6 preguntas y 2 quedaron invalidadas. De igual manera, el supuesto queda validado, analizando la pregunta ¿Cree que estos restaurantes ofrecen técnicas de preparación de forma innovadora?, por ejemplo decoración del plato, ingredientes adicionales o diferentes formas de preparación, era la que más evaluaba el supuesto riesgoso, a pesar de haber quedado invalidada se puede analizar que el 59,1% del mercado, respondió que los restaurantes no ofrecen técnicas innovadoras y junto con el análisis de la pregunta ¿De qué manera considera que estos elementos influyen en las

manifestaciones culturales y gastronómicas de la región Caribe?, que sí pudo ser validada, se puede evidenciar que la innovación influye de manera positiva en las manifestaciones culturales y gastronómicas.

4.2 SEGMENTO DE CLIENTE

Para poder definir el perfil del cliente de Sabor Caribe Buffet, se utilizó la herramienta del mapa de empatía, este consiste en describir al cliente ideal del modelo de negocio, a partir del análisis de preguntas como ¿Qué ve?, ¿Qué oye?, ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué dice y hace?, ¿Qué esfuerzos hace el cliente?, ¿Qué resultados obtiene el cliente? Se anexó el mapa de empatía realizado para el presente modelo de negocio.

El perfil de cliente de Sabor Caribe Buffet, es una persona que se siente identificada con la cultura y gastronomía de la región Caribe, que le guste asistir a eventos culturales y folclóricos, personas que les guste visitar los restaurantes antes de acceder a opciones como domicilios, además que sean personas entre 25 y 60 años de edad, que cuenten con vinculación laboral o capacidad de pago. Con el fin de validar la hipótesis anteriormente expuesta se plantearon ciertas preguntas a través de una entrevista.

4.2.1 Validación de la hipótesis del cliente

Con el fin de validar la hipótesis del perfil del cliente, se realizaron 23 entrevistas cualitativas, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. A continuación, se muestra el formulario de la entrevista.

Figura 28 Formulario de Validación de la Hipótesis del Cliente



UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

**PRÁCTICA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO: CREACIÓN DE UN
 MODELO DE NEGOCIO DEL RESTAURANTE SABOR CARIBE BUFFET**

Objetivo de la entrevista: validar la hipótesis de cliente: “Personas que se sienten identificadas con el folclor, la cultura y la gastronomía de la Región Caribe”

Nombre y apellido:		Edad:
Sexo	F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Estrato socioeconómico: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/>
Nivel educativo:		Estado civil:
Ocupación:		

Nota: La información recibida sólo será utilizada con fines académicos y de investigación.

Preguntas de selección y/o argumentación

Instrucciones: Lea la pregunta, marque con una x la respuesta que mejor describa su situación y conteste de acuerdo a su conocimiento o experiencia.

1. Para usted ¿Los platos típicos de la región con respecto a los ingredientes que los componen deberían contar con elementos saludables?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

2. ¿Considera que la preparación (en cuanto a ingredientes) de los platos típicos de la región debería seguir siendo según las costumbres heredadas?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

3. ¿Considera que la cantidad de comida servida en los restaurantes con gastronomía típica a la Región Caribe que ha visitado es proporcional al precio pagado?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

4. ¿Cree usted que la mejor forma de obtener la comida típica de la Región Caribe es a través de?

- a) Domicilios
- b) Visitando restaurantes
- c) Preparándola usted mismo
- d) Otra ¿Cuál?

5. ¿Le gustaría encontrar en la ciudad un restaurante con cocina abierta donde el cliente pueda ver la preparación de los platos?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

6. Con respecto al lugar el cual pretende brindar una experiencia de cocina del caribe colombiano, ¿le gustaría que este tuviera un ambiente?

- a) Ruidoso
- b) Poco ruidoso
- c) Silencioso

7. Para Usted ¿La inseguridad es un motivo por el cual las personas no asisten a eventos culturales y gastronómicos de la Región Caribe?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

8. ¿Le gustaría encontrar un lugar donde la preparación de los platos típicos de la Región Caribe sea tradicional pero además contara con ingredientes saludables?

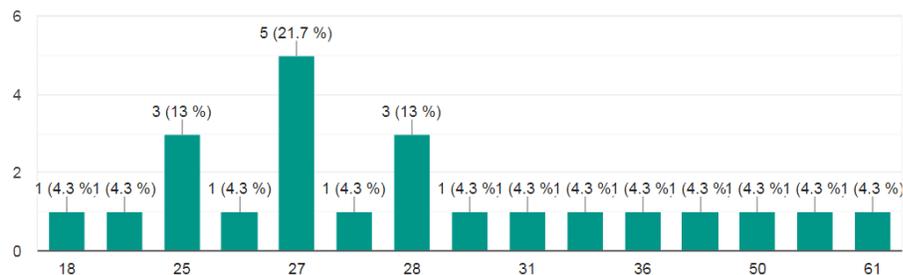
- a) Si
- b) No

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.2 Resultados De La Entrevista

Los 23 entrevistados corresponden a un rango de edades de 18 a 61 años de edad, como se puede evidenciar en siguiente gráfico:

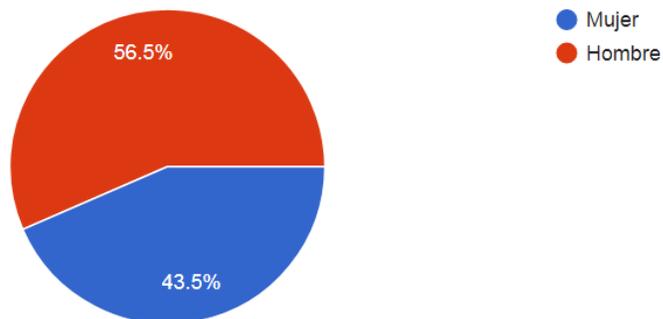
Figura 29 Rango de Edades - Hipótesis del Cliente



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Este grupo de se divide en un 56,5% que corresponde a hombres y un 43,5% de mujeres, como se evidencia en el siguiente gráfico:

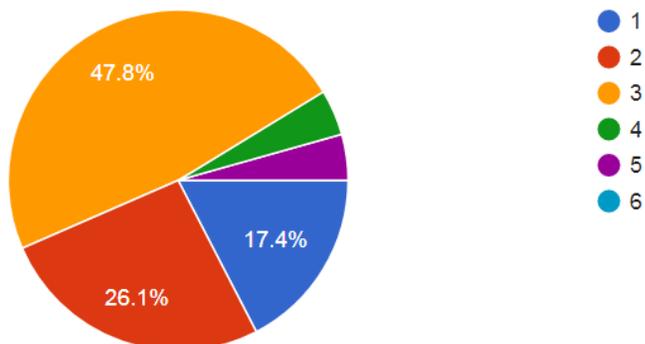
Figura 30 Porcentaje Hombres/Mujeres - Hipótesis del Cliente



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

Y corresponden a los siguientes estratos económicos:

Figura 31 Estratos Socioeconómicos - Hipótesis del Cliente



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

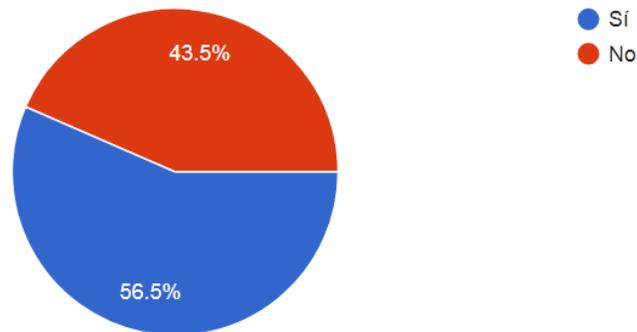
El 47,8% de los entrevistados corresponden al estrato 3 y el 26,1% corresponde al estrato socioeconómico 2, y dos personas pertenecen a los estratos 4 y 5 correspondientemente.

Fuente. Nube de palabras

De las respuestas de los participantes en la entrevista se puede analizar que las palabras más mencionadas son salud, bienestar, saludable, calidad, vida, enfermedades, mejorar. Se puede analizar que las personas consideran que los elementos saludables serian buenos en los platos tradicionales, ya que permite tener una mejor calidad de vida y ser más saludable.

Pregunta #2: ¿Considera que la cantidad de comida servida en los restaurantes con gastronomía típica de la región Caribe visitados es proporcional al precio pagado?

Figura 34 Pregunta 2 - Hipótesis del Cliente

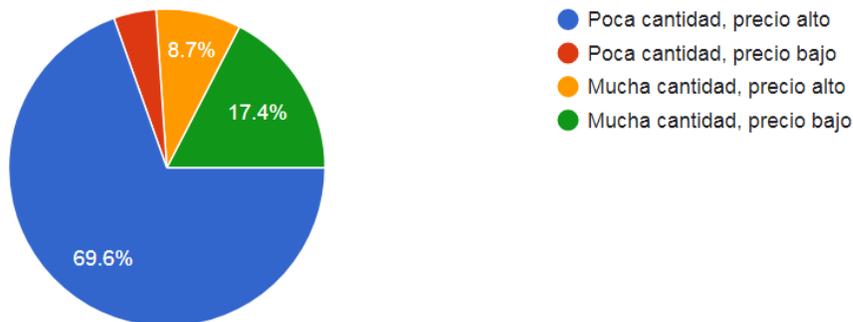


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

Con respecto al análisis de la pregunta #2 se puede ver que el 56,5% (13 personas) consideran que la comida servida es proporcional al precio pagado en los restaurantes que visitan y el 43,5% (10 personas) creen que no lo es. Esta pregunta queda invalidada con respecto al indicador de validación el cual era del 60% +1, se esperaba con esta pregunta corroborar que en los restaurantes es muy poca la comida servida con respecto al precio que pagan.

Pregunta #3: Con respecto a la pregunta anterior ¿Cree usted que la cantidad con respecto al precio es?

Figura 35 Pregunta 3 - Hipótesis del Cliente

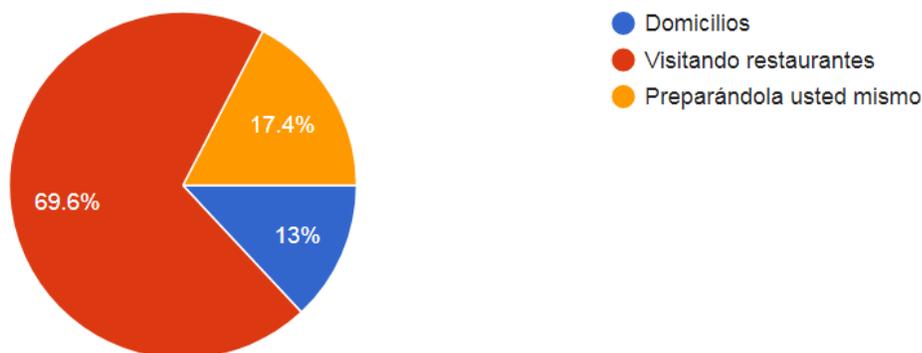


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

16 personas de las 23 entrevistadas correspondientes a un 69,6% respondieron que la cantidad servida es poca frente a un precio alto pagado, se puede analizar y se corrobora que en muchas ocasiones los precios son muy altos con referencia a la cantidad de comida que sirven. Con esta respuesta se valida la pregunta #3 con respecto a un índice de validación del 60%+1.

Pregunta #4: ¿Cree usted que la mejor forma de obtener la comida típica de la región Caribe es a través de?

Figura 36 Pregunta 4 - Hipótesis del Cliente

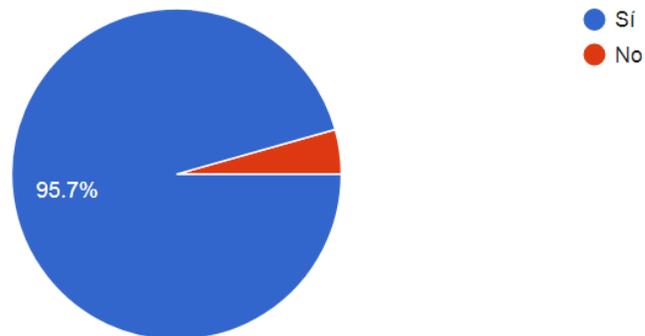


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

El 69,6% el cual corresponde a 16 personas, considera que la mejor manera de obtener la comida típica o tradicional es visitando restaurantes y el 17,4% considera que es preparándola ellos mismo. Esta respuesta se valida con respecto al 60%+1 establecido como indicador de validación.

Pregunta #5: ¿Le gustaría encontrar en la ciudad un restaurante con cocina abierta donde se pueda ver la preparación de los platos?

Figura 37 Pregunta 5 - Hipótesis del Cliente

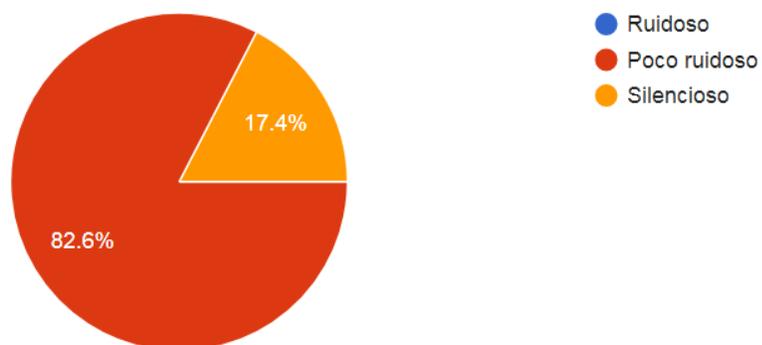


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

El 95,7% (22 personas) les gustaría encontrar en la ciudad un restaurante con cocina abierta donde puedan ver la preparación de los platos. Se valida esta pregunta con respecto al 60%+1 de indicador de validación. Gracias a la entrevista con el Dr. Fredy Pertuz, Chef, se llegó a la conclusión de que sería mejor la opción de una cocina con vista, con el fin de disminuir el flujo de aire entre el comedor y la cocina, lo cual también disminuirá la contaminación.

Pregunta #6: Con respecto al lugar el cual pretende brindar una experiencia de cocina del caribe colombiano, ¿le gustaría que este tuviera un ambiente?

Figura 38 Pregunta 6 - Hipótesis del Cliente

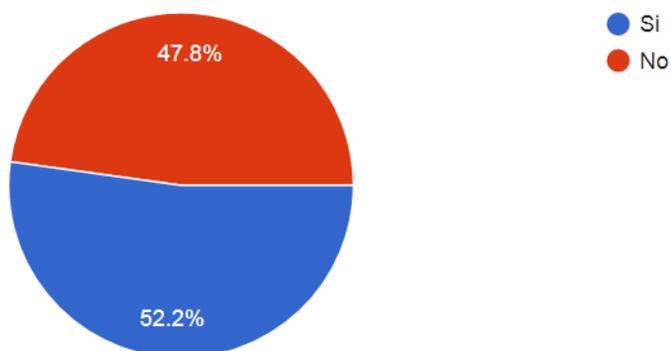


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

Se puede analizar con respecto a un resultado del 82,6% (19 personas) prefieren un ambiente poco ruidoso. Se consideraba que las personas costeñas por su cultura eran consideradas ruidosas, pero con respecto a las respuestas se puede observar que las personas desean un lugar poco ruidoso. Esta pregunta según el indicador de validación del 50%+1 queda validada.

Pregunta #7: Para Usted ¿La inseguridad es un motivo por el cual las personas no asisten a eventos culturales y gastronómicos de la región Caribe?

Figura 39 Pregunta 7 - Hipótesis del Cliente

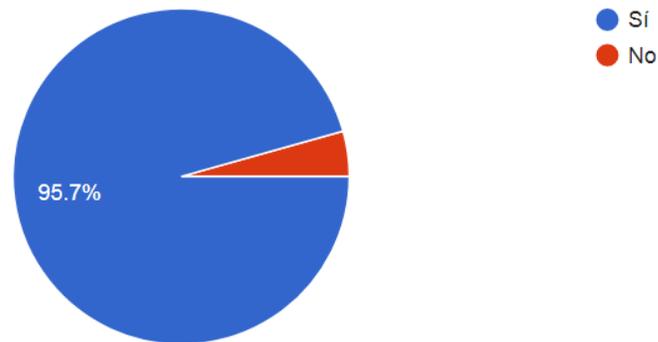


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

Se puede analizar que el 52,2% (12 personas) creen que las personas no asisten a eventos culturales y gastronómicos alusivos a la región caribe por la inseguridad de estos pero el 47,8% (11 personas) considera que la inseguridad no es un motivo por el cual no asisten a este tipo de eventos. Esta pregunta se valida con respecto al 50%+1 del índice de validación. Con esta pregunta se esperará que más del 50% estuviera de acuerdo en que sí, pero con respecto a que solo hubo una respuesta de diferente se puede considerar que hay motivos más significativos.

Pregunta #8: ¿Le gustaría encontrar un lugar donde la preparación de los platos típicos de la Región Caribe sea tradicional pero además contara con ingredientes saludables?

Figura 40 Pregunta 8 - Hipótesis del Cliente



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

El 95,7% (22 personas) les gustaría encontrar un lugar donde la preparación de los platos tradicionales de la región Caribe contara con ingredientes saludables. Se puede analizar que las personas, están interesadas en los aspectos saludables. Esta pregunta se valida con el indicador de validación del 60%+1.

Análisis De Las Respuestas

En la imagen se puede analizar que el 91,3% consideró que los platos típicos deben contar con elementos saludables. El 69,6% creen que en los restaurantes sirven poca comida a un precio alto. Para el 69,6% la mejor forma de obtener la comida tradicional es visitando restaurantes. El 95,7% le gustaría un restaurante con cocina abierta. El 82,6% considera que el ambiente del lugar debe ser poco ruidoso. El 52,2% piensa que la inseguridad es un motivo por el cual las personas no asisten a eventos culturales y gastronómicos. El 95,7% les gustaría encontrar un lugar donde la preparación de los platos típicos tenga ingredientes saludables.

Figura 41 Análisis de respuestas - Hipótesis del Cliente

1. Para usted ¿Los platos típicos de la región con respecto a los ingredientes que los componen deberían contar con elementos saludables?	60% + 1	el 91,3% cree que los platos típicos deberían contar con elementos saludables	Validada
3. Con respecto a la pregunta anterior ¿Cree usted que la cantidad con respecto al precio es?	60% + 1	el 69,6% cree que los restaurantes sirven poca cantidad de comida a un precio alto	Validada
4. ¿Cree usted que la mejor forma de obtener la comida típica de la Región Caribe es a través de?	60% + 1	el 69,9% de encuestados considera que la mejor forma de obtener la comida típica es visitando restaurantes.	Validada
5. ¿Le gustaría encontrar en la ciudad un restaurante con cocina abierta donde se pueda ver la preparación de los platos?	60% + 1	el 95,7% les gustaría encontrar en la ciudad un restaurante con cocina abierta	Validada
6. Con respecto al lugar el cual pretende brindar una experiencia de cocina del Caribe colombiano, ¿le gustaría que este tuviera un ambiente?	50% + 1	el 82,6% considera que el lugar debería ser poco ruidoso	Validada
7. Para Usted ¿La inseguridad es un motivo por el cual las personas no asisten a eventos culturales y gastronómicos de la Región Caribe?	50% + 1	el 52,2% piensa que la inseguridad es un motivo por el cual las personas no asisten a eventos culturales y gastronómicos	Validada
8. ¿Le gustaría encontrar un lugar donde la preparación de los platos típicos de la Región Caribe sea tradicional pero además contara con ingredientes saludables?	50% + 1	el 95,7% les gustaría encontrar un lugar donde la preparación de los platos típicos sea tradicional pero además cuente con ingredientes saludables	Validada

Fuente: Elaboración propia

La pregunta ¿considera que la cantidad de comida servida en los restaurantes con gastronomía típica de la región Caribe visitados es proporcional al precio pagado?, no fue validada debido a que el 56,5% considero que la comida es proporcional al precio pagado y el 43,5% consideró que no lo era. Con respecto a esta respuesta ninguna alcanzó el indicador de validación establecido el cual era del 60%+1. Pero gracias a la respuesta #3 se pudo analizar que las personas tienen la percepción de que los restaurantes que visitan sirven poca comida a un alto precio, lo que evidencia que la comida servida no es proporcional al precio pagado.

Figura 42. Análisis de Respuestas- Hipótesis del Cliente

2. ¿Considera que la cantidad de comida servida en los restaurantes con gastronomía típica de la Región Caribe visitados es proporcional al precio pagado?	60% + 1	el 56,5% considera que la comida es proporcional al precio pagado y el 43,5% no	Invalidada
--	---------	---	------------

Fuente: Elaboración propia

Análisis del Nicho de Mercado

La ciudad de Santa Marta con respecto al Censo Nacional de Población y Vivienda realizado el año 2018 y publicado en octubre del año 2019, establece que en la ciudad se encuentran un total de 479.853 personas habitando la ciudad, de los cuales 232.340 son hombres y 247.513 son mujeres.

Figura 43 Número de Personas Censadas

Fuente	Entidad territorial	Total Personas	Hombres	Mujeres
SISBEN	Magdalena	1.256.462	631.903	624.559
	Santa Marta	405.683	196.201	209.482
CNPV 2018	Magdalena	1.263.788	632.502	631.286
	Santa Marta	479.853	232.340	247.513

Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, Santa Marta, Magdalena.

En Los siguientes indicadores demográficos para el año 2018 se analiza que la población a la cual se quiere llegar se encuentra entre los 25 y 65 años de edad, se encuentra dividida en dos rangos evaluados por el DANE el cual es la población entre 15 y 59 años de edad que corresponde a un 63,9% y la población mayor de 59 años que corresponde a un 10,7% de la población total.

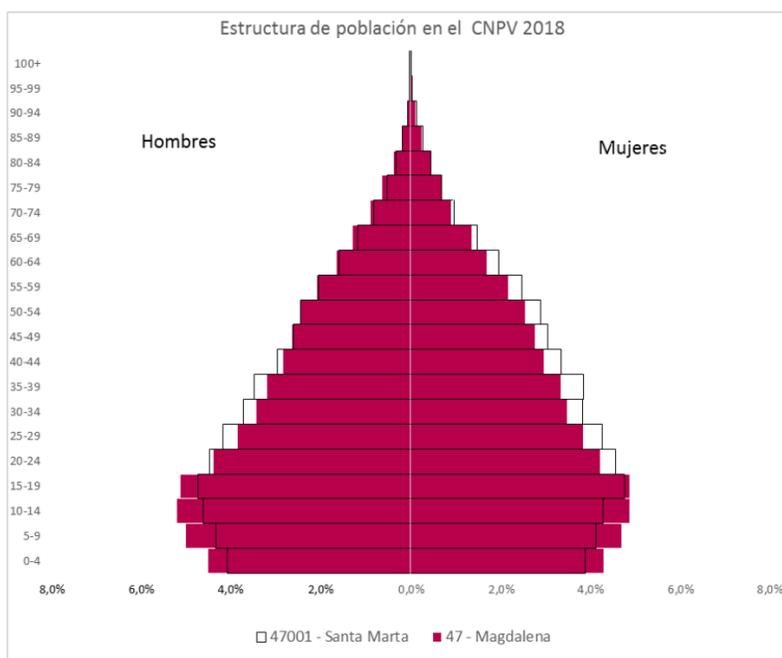
Figura 44 Indicadores Demográficos

INDICADORES DEMOGRÁFICOS	Santa Marta	
	CNPV 2018	CG 2005
Porcentaje de hombres	48,4%	48,2%
Porcentaje de mujeres	51,6%	51,8%
Relación de masculinidad	93,9	93,1
Índice demográfico de dependencia	48,3	64,8
Índice demográfico de envejecimiento	28,3	15,5
Índice de Friz (IF)	129,6	161,7
Descripción IF	Población madura	Población joven
Relación niños mujer	28,7	40,2
Población entre 0 y 14 años (%)	25,4%	32,1%
Población entre 15 y 59 años (%)	63,9%	60,7%
Población mayor de 59 años (%)	10,7%	7,2%

Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, Santa Marta, Magdalena.

Para analizar una aproximación de las cantidades de personas en la ciudad de Santa Marta que entren en nuestro nicho de mercado se basa en la siguiente gráfica:

Figura 45 Porcentaje de Hombres y Mujeres



Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, Santa Marta, Magdalena.

Se pudo establecer a partir de los datos suministrados por el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 que nuestro nicho de mercado se encuentra en un 45,2% de la población a la cual se le descontará la tasa de desempleo que hay en la ciudad con el fin de establecer qué porcentaje de personas que correspondan de 25 a 64 años de edad se encuentran laborando, como se evidencia a continuación:

Figura 46 Nicho de Mercado Sabor Caribe

NICHO DE MERCADO		
EDADES	HOMBRE	MUJER
25 a 29	3,8%	4,0%
30 a 34	3,2%	3,8%
35 a 39	3,0%	3,5%
40 a 44	2,6%	3,2%
45 a 49	2,3%	3,0%
50 a 54	2,1%	2,8%
55 a 59	2,0%	2,5%
60 a 64	1,4%	2,0%
Totales	20,4%	24,8%
TOTAL	45,2%	
TASA DE DESEMPLEO	12,5%	
TOTAL GENERAL	32,7%	

Fuente: Elaboración Propia.

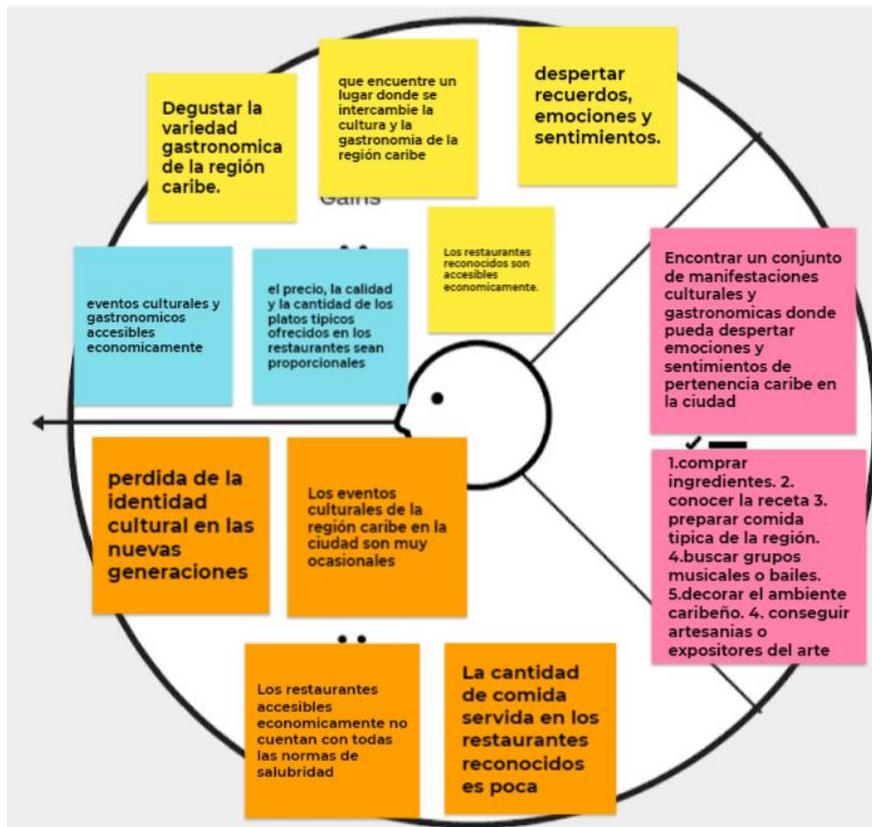
En total, aproximadamente nuestro nicho de mercado se encuentra en un 32,7% de la población de la ciudad de Santa Marta, lo que corresponde a 156.912 personas, se debe tener en cuenta que este es un número aproximado, debido a que de este número de individuos se tendrá en cuenta solo las personas que se identifican con la región Caribe y que les guste la gastronomía de este.

4.3 Propuesta de Valor Sabor Caribe Buffet

Según Osterwalder la propuesta de valor es la que describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Con el fin de establecer la propuesta de valor del restaurante Sabor Caribe Buffet, se planteó inicialmente el lienzo de la propuesta de valor, el cual se encontrará en la sección de anexos.

Basados en el mapa de empatía realizado en el capítulo anterior, se relacionan las alegrías, los dolores y trabajos de los clientes al momento de adquirir un servicio de un restaurante.

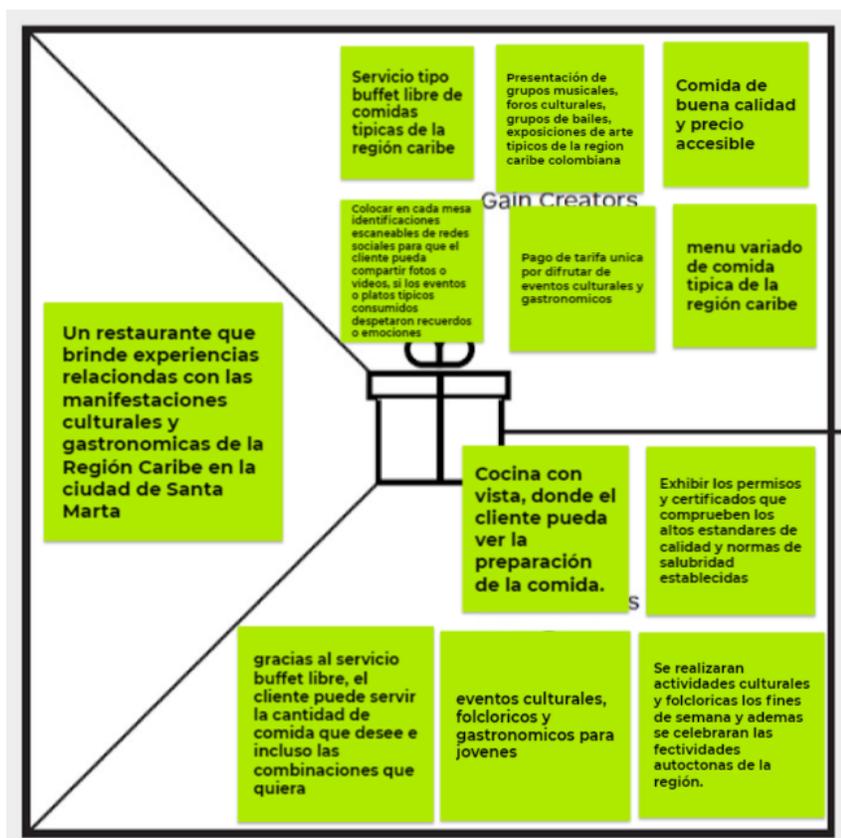
Figura 47 Lienzo Joys, Pains and Jobs del Cliente



Fuente: Creación propia – Programa de Acompañamiento CIE

Luego se procedió a realizar la hipótesis de la propuesta de valor, basado en los dolores, alegrías y trabajos de los clientes expuestos anteriormente. Como se muestra en el lienzo.

Figura 48 Lienzo Propuesta de Valor



Fuente: Creación propia – Programa de Acompañamiento CIE

Entre los principales aspectos mencionados en el lienzo de la propuesta de valor fueron: establecer un menú variado de comida típica de la región Caribe, ofrecer comidas de buena calidad y con un precio accesible, pago de una tarifa única que incluye comida en el buffet y disfrutar de eventos culturales y gastronómicos. Entre los aliviadores de dolores se encuentran, ofrecer un servicio buffet libre donde el cliente pueda servir la cantidad de comida que desee, ofrecer eventos culturales y folclóricos para jóvenes, realizar actividades culturales los fines de semana y además celebrar las festividades autóctonas de la región Caribe.

Debido a esto se estableció la propuesta de valor como un restaurante que brinde experiencias relacionadas con las manifestaciones culturales y gastronómicas de la región Caribe en la ciudad de Santa Marta.

4.3.1 Validación De La Propuesta De Valor

Con el fin de validar la hipótesis de la propuesta de valor, se realizaron 23 entrevistas cualitativas, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, además se pudo validar esta propuesta de valor con el mentor experto Dr. Freddy Pertuz. A continuación, se muestra el formulario de la entrevista.

Figura 49 Formulario de Validación de la Propuesta de Valor



UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

**PRÁCTICA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO: CREACIÓN DE UN
 MODELO DE NEGOCIO DEL RESTAURANTE SABOR CARIBE BUFFET**

Objetivo de la entrevista: validar la hipótesis de la propuesta de valor: “restaurante que brinde experiencias relacionadas con las manifestaciones culturales y gastronómicas de la Región Caribe en la ciudad de Santa Marta”

Nombre y apellido: _____		Edad: _____
Sexo:	F ___ M ___	Estrato socioeconómico: 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___ 6 ___
Nivel educativo: _____		Estado civil: _____
Ocupación: _____		

Nota: La Información recibida sólo será utilizada con fines académicos y de investigación.

Preguntas de selección y/o argumentación

Instrucciones: Lea la pregunta, marque con una x la respuesta que mejor describa su situación y conteste de acuerdo a su conocimiento o experiencia.

1. ¿Sería de su agrado un restaurante que brinde experiencias tanto culturales como gastronómicas de la región caribe en la ciudad?

- a) Si
- b) No

2. ¿Cree usted que el menú de este restaurante debe contar con toda la variedad gastronómica que enmarca la Región Caribe (Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena, San Andrés y Providencia y Sucre)?

- a) Si
- b) No

3. Si su respuesta anterior es no, de que regiones le gustaría encontrar platos típicos en el menú del restaurante:

- a) Atlántico
- b) Bolívar
- c) Cesar
- d) Córdoba
- e) La Guajira
- f) Magdalena
- g) San Andrés y Providencia
- h) Sucre

4. ¿Considera que los ingredientes que contienen los platos típicos de la región deberían seguir siendo los que se usan de manera tradicional?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

5. ¿Ha consumido en restaurantes que ofrezcan el servicio buffet libre?

- a) Si
- b) No

6. ¿Qué percepción tiene usted de este tipo de restaurante de servicio buffet libre?

7. ¿Sería de su agrado un restaurante con cocina abierta donde se pueda ver la preparación de los platos?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cree usted que el pago por consumir el servicio buffet libre y por disfrutar de eventos culturales que se realicen en el restaurante debería ser?

- a) Tarifa única
- b) Pago por peso de la comida servida
- c) Otro ¿Cuál?

9. ¿Considera que el pago de una tarifa única por consumir el servicio buffet libre y disfrutar de eventos culturales que se realicen en el restaurante es?

- a) Muy apropiado
- b) Apropiado
- c) Nada apropiado

Nota: a continuación se realizaran preguntas relacionadas con el aspecto cultural.

10. ¿Qué tipos de actividades culturales le gustaría que se realizaran con más frecuencia en el restaurante?

- a) Presentaciones de grupos de bailes autóctonos
- b) Feria gastronómica de la Región Caribe
- c) Grupos musicales, Cantautores.
- d) Exposiciones de arte
- e) Oratoria de expertos en el caribe colombiano

11. ¿Estaría usted de acuerdo con que los eventos culturales se realizaran todos los fines de semana y además se celebren las festividades autóctonas de la región?

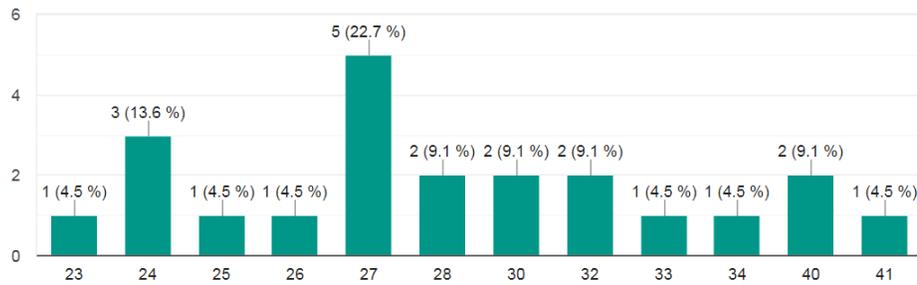
- a) De acuerdo
- b) Parcialmente de acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Otro ¿Cuál?

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Resultados De La Entrevista

Se entrevistaron 23 personas las cuales corresponden a un rango de edades de 23 y 41 años como se muestra a continuación:

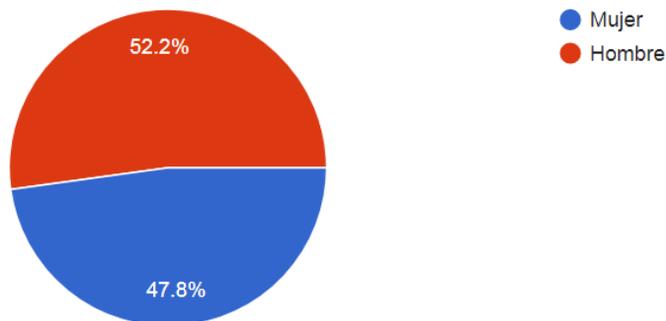
Figura 50 Rango de Edades - Hipótesis de la Propuesta de Valor



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Los entrevistados correspondieron a 12 mujeres y 11 hombres, con unos porcentajes de 52,2% y 47,8% respectivamente.

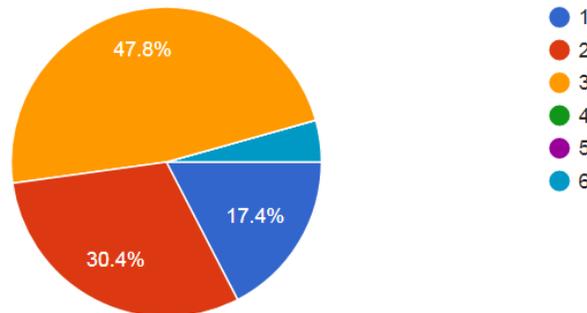
Figura 51 Porcentaje de Edades - Hipótesis de la Propuesta de Valor



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Y los cuales corresponden a los siguientes estratos económicos, siendo el estrato 3 el más entrevistado.

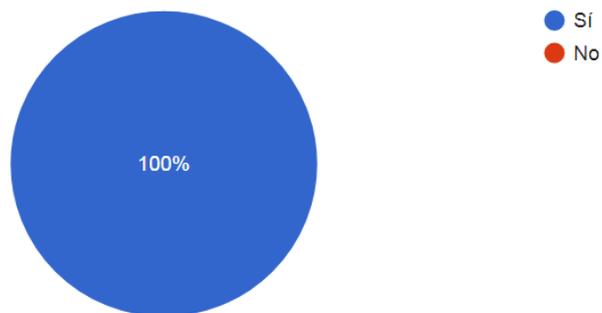
Figura 52 Estratos Socioeconómicos - Hipótesis del Problema



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Pregunta #1: ¿Sería de su agrado un restaurante que brinde experiencias tanto culturales como gastronómicas de la región Caribe en la ciudad?

Figura 53 Pregunta 1 - Hipótesis de la Propuesta de Valor

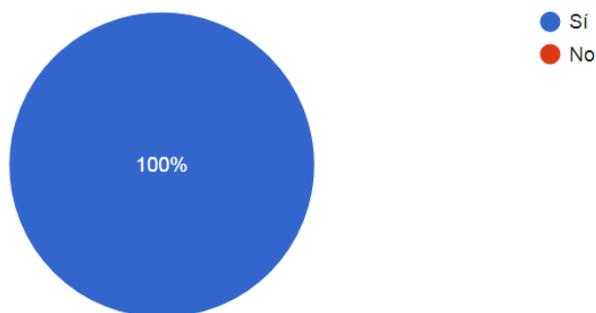


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 100% de las personas entrevistadas les sería de su agrado un restaurante donde se brinden experiencias tanto culturales como gastronómicas tradicionales de la región caribe. Esta pregunta queda validada con respecto al indicador de validación del 60% +1.

Pregunta #2: ¿Cree usted que el menú de este restaurante debe contar con toda la variedad gastronómica que enmarca la región Caribe (Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena, San Andrés y Providencia y Sucre)?

Figura 54 Pregunta 2 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.

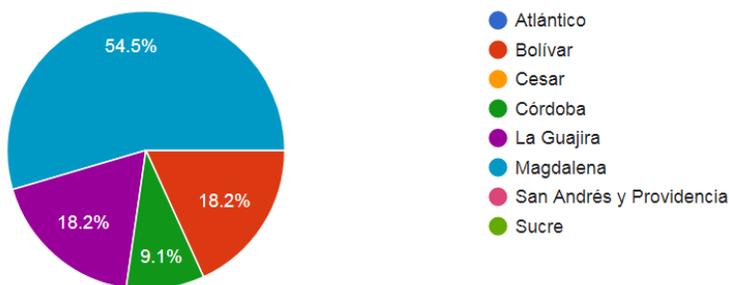


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Al 100% de los entrevistados les gustaría que el menú de este restaurante contara con toda la variedad gastronómica que enmarca a la región Caribe. La pregunta se valida con respecto al indicador de validación del 60%+1 establecido.

Pregunta 3: Si su respuesta anterior es no, ¿de qué regiones le gustaría encontrar platos típicos en el menú del restaurante?

Figura 55 Pregunta 3 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

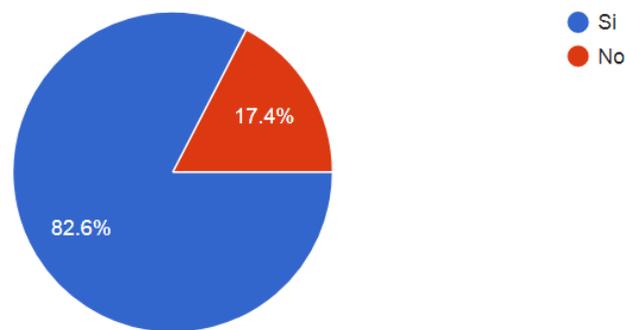
Según las respuestas dadas por los entrevistados el 54,5% respondieron que les gustaría encontrar platos típicos del departamento del Magdalena, en segundo lugar, con un 18,2% se encuentran los departamentos de La Guajira y Bolívar, por último, con un 9,1% el departamento de Córdoba. La pregunta se valida con que las personas prefieren la gastronomía del Magdalena, con respecto al indicador de validación del 50%+1.

Fuente: Nubedepalabras.es

La percepción que tienen los entrevistados de los restaurantes buffet libre es que son excelentes debido a que las personas pueden escoger lo que deseen consumir en el restaurante, además recomiendan tener un orden y limpieza que le agrade al cliente consumir la comida.

Pregunta #7: ¿Sería de su agrado un restaurante con cocina abierta donde se pueda ver la preparación de los platos?

Figura 60 Pregunta 7 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.

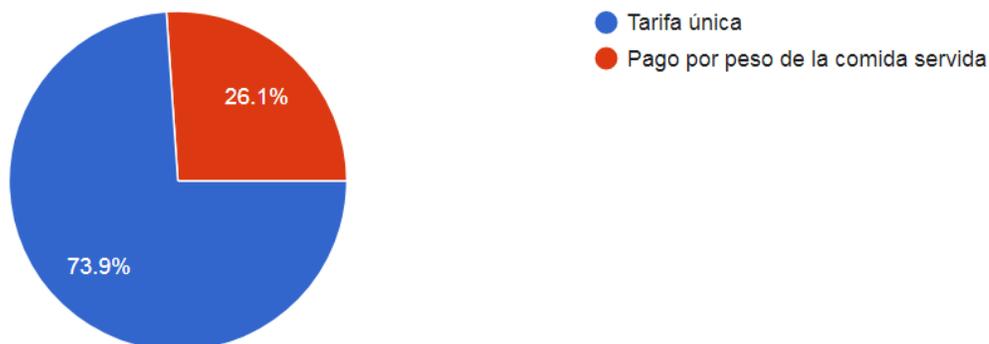


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios

El 82,6% de los entrevistados les agrada la idea de un restaurante con cocina abierta en donde se pueda ver la preparación de los platos, esta pregunta se valida según el indicador de validación del 60%+1. Con el fin de disminuir costos de adecuación de la cocina se llegó a la conclusión que sería una cocina con vista a través de un vidrio donde el cliente pueda ver la preparación de los alimentos a través de este.

Pregunta # 8: ¿Cree usted que el pago por consumir el servicio buffet libre y por disfrutar de eventos culturales que se realicen en el restaurante debería ser?

Figura 61 Pregunta 8 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.

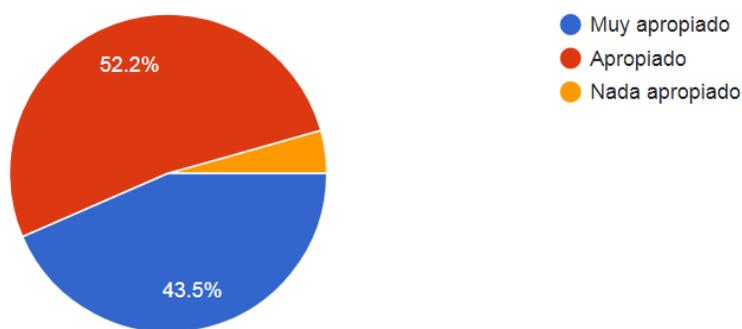


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 73,9% considera que el pago debería ser a través de una tarifa única, el cual incluya el servicio de buffet libre y disfrutar de los eventos culturales que se realicen en el restaurante. Esta pregunta se valida con respecto al índice de validación del 60%+1 establecido en la ficha técnica.

Pregunta # 9: ¿Considera que el pago de una tarifa única por consumir el servicio buffet libre y disfrutar de eventos culturales que se realicen en el restaurante es?

Figura 62 Pregunta 9 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.

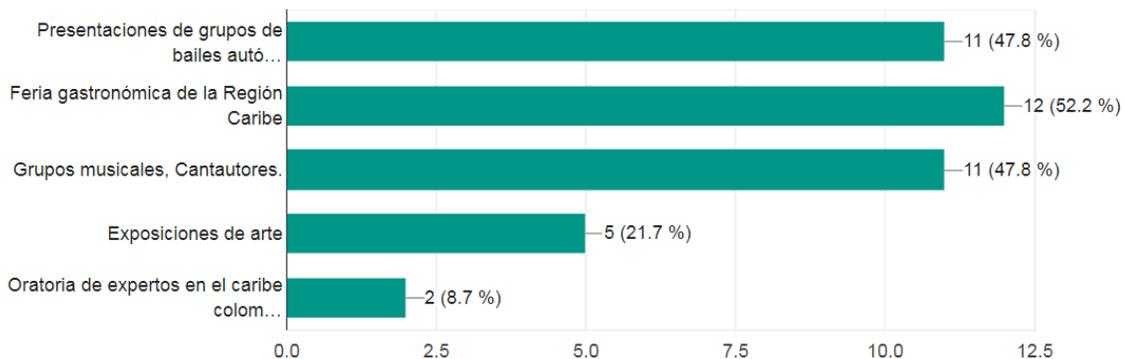


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 52,2% de los entrevistados considera que la forma de pago a través de una tarifa única es apropiada y el 43,5% considera que es muy apropiado. Con esto se establece que la forma de cobrar los servicios prestados por el restaurante es a través de una tarifa única. Esta pregunta se invalida con respecto al indicador de validación del 60%+1.

Pregunta #10: ¿Qué tipos de actividades culturales le gustaría que se realizaran con más frecuencia en el restaurante?

Figura 63 Pregunta 10 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.

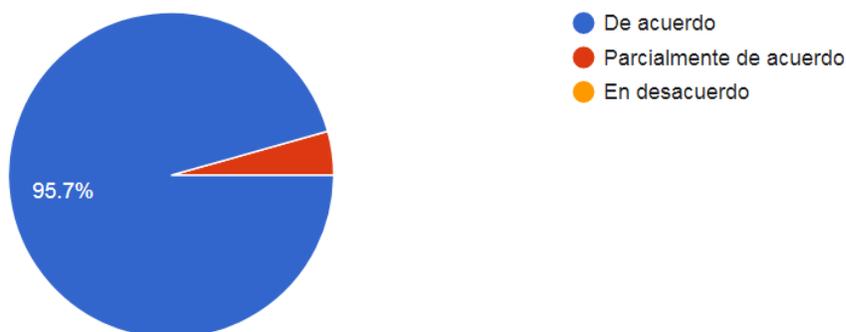


Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Se puede analizar que el 52,2% de los entrevistados prefieren que los eventos culturales sean ferias gastronómicas de la región Caribe, en segundo lugar, escogieron los grupos musicales, cantautores y las presentaciones de grupos de bailes autóctonos con un 47,8%. Esta pregunta se invalida con respecto al índice de validación del 60%+1.

Pregunta #11: ¿Estaría usted de acuerdo con que los eventos culturales se realizaran todos los fines de semana y además se celebren las festividades autóctonas de la región?

Figura 64 Pregunta 11 - Hipótesis de la Propuesta de Valor.



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 95,7% de los entrevistados que corresponden a 22 personas, se encuentran de acuerdo con los eventos culturales se realicen todos los fines de semana y además se celebren las festividades autóctonas de la región Caribe. Esta pregunta se valida con respecto al indicador del 60%+1 establecido en la ficha técnica.

4.3.3 Análisis de las respuestas

Se validaron 8 preguntas las cuales el 100% de los entrevistados les gustaría un restaurante donde se vivan experiencias culturales y gastronómicas y este mismo porcentaje les gustaría encontrar toda la variedad de platos tradicionales de la región. El 54,5% prefiere la gastronomía principalmente del departamento del Magdalena. Por otro lado, el 95,7% considera que los ingredientes de los platos típicos deben seguir siendo los tradicionales.

Adicionalmente, se pudo analizar que el 52,2% de los entrevistados han consumido y conocen un restaurante buffet libre. Al 82,6% les gustaría un restaurante con cocina abierta, la cual será una cocina con vista a través de un vidrio. El 73,9% cree que sería mejor el pago de una tarifa única por consumir el buffet libre y disfrutar de los eventos culturales que se realicen. Por último, se validó con un 95,7% que los eventos culturales sean los fines de semana y además se celebren las fiestas autóctonas.

Las preguntas #9 y #10 se invalidaron debido a que no alcanzaron los índices de validación establecidos en la ficha técnica. Para la pregunta 9 se analizó que el 52,2% considera que es apropiado el pago por tarifa única y el 43,5% considera que es muy apropiada, esta pregunta se invalidó, pero de igual manera se constató que a las personas les gustaría el pago por tarifa única. La pregunta 10 se pudo deducir que las personas prefieren las ferias gastronómicas en primer lugar y en segundo lugar las presentaciones de los grupos de bailes, grupos musicales y cantautores.

4.3.4 Validación De Chef Experto

La entrevista al chef Freddy Pertuz, se basó en cinco preguntas descritas a continuación.

- 1. ¿Cree conveniente la implementación de una cocina abierta?**

La cocina abierta crea confianza al cliente sobre las buenas técnicas de preparación de alimentos, es un plus atractivo para los comensales y además como plan de inversión es viable, pero a la vez genera muchos costos, obliga a una infraestructura e inversión tecnológica mayor que lo que lleva una cocina cerrada.

Con respecto a la higiene y cocina abierta existen cortinas de aire que permiten que el aire del comedor no ingrese a la cocina, lo que hace que no haya un flujo de contaminación. Se podría hacer una cocina con vista, donde el cliente vea a través de un vidrio como se prepara la comida en la cocina.

2. ¿Cómo se pueden manejar los desperdicios en el restaurante y cómo se podría manejar con respecto al buffet libre?

Se debe analizar el flujo de clientes en el restaurante, cuando se prepara mucha comida y no es consumida por comensales se entra en desperdicios, ya que pierde sentido volver a sacar comida preparada del día anterior.

Los restaurantes deben tener una cadena de utilidad, todos los ingredientes de los platos del menú deben ser reutilizados para la elaboración de otros platos, con el fin que no se pierda nada. Por ejemplo: un pollo, el cuero sirve para freírse y añadirlo a ensaladas, los huesos sirven para la preparación de caldos, con las cáscaras de cebolla se hacen condimentos. La idea es que existan cero desperdicios y para esto se deben conocer los productos que se utiliza en la cocina y como reutilizarlos. El flujo de basura no puede ser mayor al flujo de ventas.

Dentro de la inversión del restaurante y esquemas de flujo de caja se deben tener costos y gastos de sostenimiento de los primeros seis meses del restaurante como arriendo, servicios, nóminas, materias primas etc., lo cual permite la sostenibilidad del negocio en el tiempo. En este tiempo apenas se da a conocer el restaurante, la comunicación voz a voz es fundamental para el reconocimiento del negocio.

3. Asesoría y orientación en la terminología relacionada con cocina tradicional, preparación con costumbres heredadas

Antropológicamente la cocina de nuestros ancestros era ahumada y salada (manera de conservar las carnes), los fritos eran tradiciones africanas que llegaron a nuestras tierras y se mezclaron con nuestra cultura.

La comida típica representa lo que comemos comúnmente y que hace parte de la gastronomía de casa. La cocina ancestral hace referencia a lo que representa nuestro crecimiento cultural y requiere un estudio antropológico con respecto a los platos e ingredientes que se incorporan. Lo mejor es hablar de una cocina tradicional que incluye lo que contemporáneamente comen los costeños y que incluyan elementos de innovación.

4. Recomendaciones sobre el concepto de cocina saludable integrada a comida tradicional

Es válido mezclar los dos conceptos de comida, el mundo está encaminado a la comida saludable. Basar la cocina tradicional en ingredientes que no contengan químicos, ni preservantes. Lo que hace la comida saludable, es lo balanceado que se pueda presentar. En este modelo de negocio, lo saludable lo llevaría la preparación de la comida, que no se usen químicos y que los ingredientes sean frescos, orgánicos. Por ejemplo; usar de colorante achote o lechugas orgánicas. El Chef Fredy Pertuz sugirió buscar convenios con agricultores de la sierra nevada como valor agregado, con el fin de que sean productos 100% orgánicos.

5. Servicio Buffet libre e Higiene

El plus diferencial permite que los clientes quieran conocer e interactuar. Existen muebles para buffet los cuales permiten que los clientes solo introduzcan su mano para coger la comida. Se analizó que en el buffet con el fin de controlar un poco más los desperdicios se podrían contar con un personal encargado de servir en el buffet.

Se introdujo la opción de establecer una cantidad de *toppings* para los clientes, por ejemplo, por el pago de una tarifa tiene derecho a 5 *toppings* los cuales pueden repartirse en 2 proteínas, 2 arroces, 1 ensalada como cliente desee. Se debe tener en cuenta para costear el plato los costos y gastos que incurre cada plato. Se recomienda que los platos sean de 22 cm y con el fin de lograr un efecto visual se recomienda que la comida servida sea de manera horizontal al plato.

El prototipo funcional del proyecto se basará en los siguientes tres aspectos:

- Estrategia de servicio, para las personas a cargo de atender a los clientes deben estar capacitadas y bien formadas para prestar un buen servicio.
- El ambiente debe ser un lugar que genere placer, que sea adecuada a la propuesta de gastronomía, acondicionamiento de temperatura, el tipo de sillas, mesas, servilletas etc.
- Recurso Humano, Todo el personal debe contar con el conocimiento en gastronomía y preparación de los platos, con el fin de resolver en el momento que alguna parte del personal falte.

4.4 Prototipo Funcional Del Restaurante Sabor Caribe Buffet

Basándose en la estrategia de servicio propuesta por el chef experto Freddy Pertuz se procede a desarrollar el prototipo funcional del restaurante Sabor Caribe Buffet.

4.4.1 Estrategia del Servicio De Compra Del Cliente

Para establecer la estrategia de compra del cliente en el restaurante se analizaron tres fases que incluían el aspecto tecnológico dentro del restaurante, debido al alto costo de la implementación tecnológica, se procedió a desarrollar un proceso de compra manual.

- **Fase I Del Prototipo De Compra**

El primer prototipo de compra del cliente se basaba en una *App* o *Software*, el cual permitiría:

1. Registrar información de los clientes
2. Otorgar turnos para buffet.
3. Crea una cuenta en línea de lo consumido por el cliente.
4. Controlar la cantidad de *topping* que consuma el cliente.
5. Pagar en línea.
6. Realizar encuestas de satisfacción

A continuación, se presenta el esquema del prototipo inicial I.

Figura 65 Fase I - Prototipo de Compra del Cliente



Fuente: Elaboración propia

Este prototipo, permitiría que el cliente se encontrara con una *Tablet* o computador en la cual podría registrarse y obtener una tarjeta con códigos QR escaneables, la cual contiene tickets desprendibles con los números de *topping* que le corresponde. Sin embargo, con el ánimo de mejorar este primer prototipo, se buscó la asesoría de un experto, y con él desarrollar la fase II del prototipo de compra, el cual se describirá a continuación.

- **Fase II Del Prototipo De Compra**

Validación del prototipo

Este prototipo fue analizado y diseñado por el Ingeniero de Sistemas Luis Nabor, especialista en desarrollo de Aplicaciones y *Software*. El cual planteó el siguiente esquema del prototipo de compra:

Figura 66 Fase II - Prototipo de Compra del Cliente



- **Prerrequisito**

Para el proceso inicial del cliente, se debe utilizar una *Tablet* y debe ser una *App Web*, la cual al ser más universal se podría utilizar en cualquier dispositivo lo cual podría reducir costos.

Figura 67 Prerrequisito del Proceso de Compra.

Recurso	Idea	Sugerencia
Hardware o maquina	Maquina o tablet	Tablet
Auxiliares de mesa	Sii	Si
App	App mobile	App web,es mas universal a cualquier dispositivo y hay posibilidades de que sea mas economico.

Fuente: Análisis de proyecto restaurante. Luis Nabor.

- **Proceso de entrada del cliente**

En el proceso inicial de toma de turno del cliente, el ingeniero sugiere que se realice mediante una *Tablet* y desde la mesa sin necesidad de imprimir. En el momento de abrir

la cuenta del cliente, se podría hacer desde la *App* y luego de que el cliente visualice el menú. La visualización del turno se dé a través de *Tablet* o celular del cliente.

Figura 68 Proceso de Entrada del Cliente

Proceso	Idea	Sugerencia
Tomar Turno.	Desde una maquina de turnos.	Esta bien pero Hacerlo mediante tablet y desde mesa, no imprimir.
Ver Menu.	Desde la app	de acuerdo.
Abrir Cuenta.	Desde el turno	hacerlo desde la app y despues de ver el menu
Visualizar turno.	Pantalla general o desde la app.	Esta bien como control del personal interno y del almacen pero tambien Hacerlo desde cada mesa y mediante tablet o celular del cliente.

Fuente: Análisis de proyecto restaurante. Luis Nabor

- **Etapas de selección del menú**

La selección del pedido sugiere que se realice en la mesa del cliente, a través de videoconferencias o imágenes de aproximación desde la *App*. Por otro lado, el experto propone la opción tipo *karaoke*, donde a través de un micrófono dictan su pedido y en un monitor grande se refleja la imagen del chef.

En la entrega del pedido sugiere que, sea de manera asistida, donde el cliente es el que busca su plato y lo lleva a la mesa o servicio a la mesa. Desde este punto de vista y debido al modelo de negocio planteado inicialmente se descartan estas sugerencias.

Figura 69 Etapa de Selección del Menú

Proceso	Idea	Sugerencia
Ver Menu.	Desde la app	De acuerdo.
Abrir Cuenta.	Desde el turno	Hacerlo desde la app y despues de ver el menu
Seleccionar pedido.	Presencial.	<p>a) Hacerlo desde mesa y mediante video conferencia o imagenes de aproximacion desde las app.</p> <p>b) O dado la armonia de la gente que somos de tierra caliente, no estaria mal una seleccion tipo karaoke donde con un microfono las personas dictan su pedido y en el monitor grande se proyecta la imagen del chef mostrando como va quedar su plato.</p>
Entrega del pedido.	Autoservicio.	<p>a) Asistido. El invitado se para y lleva su plato a la mesa.</p> <p>b) Servicio a la mesa. Un personal lleva el plato a la mesa.</p>

Fuente: Análisis de proyecto restaurante. Luis Nabor

- **Proceso de pago y Retroalimentación**

El ingeniero sugiere lo siguiente:

- ✓ Para evitar filas los pagos se realicen en la mesa.
- ✓ Permitir pagos desde cuentas corrientes.
- ✓ Con el fin de evitar que los clientes salgan sin pagar, se le entregue un QR de la mesa el cual debe estar en estado pagado.

Las anteriores sugerencias están en concordancia con lo planteado.

Figura 70 Proceso de Pago y Retroalimentación.

Proceso	Idea	Sugerencia.
Pago	Pago electronico o pago en efectivo.	Con el fin de evitar filas que el pago se haga desde la mesa. Con el fin de evitar salida del almacen sin pagar que se salga con algun qr de la mesa, la cual debe estar en estado pagado. Pago desde cuenta de ahorro en el restaurante, principalmente para clientes concurrentes tipo oficina.
Retroalimentacion	Mediante la app y despues del pago.	De acuerdo.

Fuente: Análisis de proyecto restaurante. Luis Nabor

- **Sugerencias Generales dadas por el Experto**

1. El proceso no debe ser manual, salvo una dificultad técnica, debido a que este es mucho más rápido para el cliente lo cual optaría por elegirlo y se perdería la inversión tecnológica.
2. La *App* es muy útil para mostrar publicidad y fortalecer la comunicación con el cliente, agilizar para clientes concurrentes sus pedidos pues se puede guardar las memorias del cliente, y este podría ordenar antes de ir al restaurante.
3. Tener en cuenta el oportunismo y pertinencia para incluir el proyecto tecnológico, incluirlo en la etapa temprana, requiere de más recursos los cuales pueden dejar de fortalecer el proyecto principal.
4. Atender las virtudes de un servicio tipo buffet como sentir aromas, precisión en la cantidad a comer y velocidad en la atención que posiblemente se perderían.
5. Es bueno tener platos a la carta, ya el cliente asumirá el costo y el tiempo.

- **Costo de Implementación**

Tabla 4 Costos de Implementación Proceso Tecnológico

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN	
RECURSOS	PRECIO
Máquina de turno (implementación)	\$ 10.000.000
Televisor 50´	\$ 1.600.000
<i>Tablet</i> mesa	\$ 450.000
Televisor cocina	\$ 1.600.000
Cámara cocina	\$ 350.000
<i>Apps Mobile Android</i>	\$ 15.000.000
<i>App Mobile IOS</i>	\$ 15.000.000
<i>Android</i> hibrida para <i>Mobile</i>	15.000.000
<i>Web</i>	\$ 15.000.000
Implementación proyecto tecnológico (pruebas, sincronización de todos los dispositivos, capacitación)	\$ 7.000.000
Elementos de red y conexión (<i>router</i> , cables, accesorios)	\$ 2.000.000
TOTAL COSTOS	\$ 83.000.000

Fuente: Elaboración Propia.

- **Fase III Del Prototipo De Compra**

Debido al alto costo de implementación del aspecto tecnológico para el prototipo de compra del cliente, se procedió a establecer el prototipo de manera manual como se muestra a continuación:

Figura 71 Fase III - Prototipo de Compra del Cliente

FASE III: PROTOTIPO DE COMPRA MANUAL



Fuente: Elaboración propia.

Paso 1: Recepción del cliente.

Al ingresar el cliente al restaurante se encontrará con una *Tablet* con un programa para asignar turnos, en la cual se registrará nombre, identificación y número de acompañantes para acceder a un turno para la espera en el buffet.

Paso 2: Elección de platos en el Buffet

En el comedor del restaurante estará un televisor el cual mostrara los turnos de los clientes, cuando esté en la zona de comidas el cliente escogerá el menú que desea consumir, al final de buffet se le abre una cuenta a la mesa en la que se encuentra el cliente y el cajero verifica que se cumplan las reglas establecidas para el buffet, las cuales son las siguientes:

1. Cada cliente por pago de tarifa única tendrá derecho a 3 *topping* los cuales se repartirán entre proteínas, sopas, cazuelas y arroces guisados.
2. Los carbohidratos y guarniciones como arroz blanco, patacones, papas, ensaladas y demás serán de consumo libre.
3. Las bebidas no van incluidas en el pago de la tarifa única, el consumo de estas se paga por aparte.
4. Los niños menores de 10 años pagarán una tarifa única diferencial la cual tendrá derecho a 2 *topping* y los carbohidratos y guarniciones consumo libre.

Paso 3: Proceso de Pago

Para el proceso de compra, en el comedor del restaurante se ubicará un mesero el cual llevará una Tablet, la cual contendrá las cuentas de cada mesa del restaurante.

4.4.2 Estrategia de Ambientación del Restaurante

- **Ubicación**

Para la ubicación se seleccionaron varias zonas de la ciudad como se muestra en la imagen. Principalmente se seleccionó la zona del centro de la ciudad, debido a que esta cuenta con la mayor afluencia de personas. Se pueden encontrar zonas de oficinas, el parque de los novios y la zona de la bahía de Santa Marta. La ubicación será entre la carrera 3ra a la carrera 5 y entre las calles 16 y 23.

Figura 72 Mapa Ubicación Restaurante



Fuente: Elaboración Propia.

Los valores de arrendamiento en la zona de ubicación se encuentran en un rango de \$2.500.000 y \$10.000.000 dependiendo de las medidas de los locales, valores obtenidos de la página web de la empresa inmobiliaria Finca Raíz.

Medidas mínimas:

Comedor: 8 metros de ancho por 15 metros de fondo.

Cocina: 8 metros de ancho por 6 metros de fondo.

Oficina: 3 metros por 2 metros.

- **Ambiente Del Restaurante**

Paredes: las paredes serán lisas de color pardo ocre y blanco.

Figura 73 Colores de las paredes



RAL 8001

Pardo ocre
Pantone ≈471

Pisos: baldosas blancas.

- **Mobiliario**

Figura 74 Mesas y Sillas



Número de mesas: 15 mesas

- ✓ Mesas 4 puestos: 7 mesas
- ✓ Mesas de 2 puestos: 4 mesas
- ✓ Mesas de 6 puestos: 4 mesas

DESCRIPCIÓN SILLAS

- Estructura reforzada en aluminio.
- Asiento y respaldos tejidos.
- Cojín en el asiento.

DESCRIPCIÓN MESAS

- Base metálica o en aluminio.
- Cubierta de madera

Barra de Bebidas

Numero de sillas: 4 sillas

Descripción:

- Estructura reforzada en aluminio.
- Cojín en el asiento.



- **Decoraciones**

Peceras: se ubicará una pecera grande en medio del restaurante, en las cuales se representarán los corales de nuestras playas.

Sombreros vueltaios: harán parte de la decoración en el personal, se necesitarán 4 sombreros de los meseros que se encuentren en la zona de comedor y buffet.

Mochilas: las mochilas estarán colgadas en las paredes y se clasificarán por la etnia a la que pertenece cada una. Se expondrán 2 mochilas de cada etnia y el significado de cada una

Artesanías: las artesanías estarán ubicadas en diferentes puntos del comedor del restaurante, se caracterizarán por ser hechas a mano por artesanos de la región.

Pinturas: las pinturas estarán distribuidas en las paredes del restaurante y contarán con una breve descripción de ellas. Estas serán alusivas a la región Caribe. Con el fin de

promover la cultura en la ciudad de Santa Marta, se realizarán concursos de pinturas y artesanías, en el cual participaran personas de la ciudad y expondrán sus pinturas y artesanías la que gane se exhibirá en el restaurante.

Hamacas: se ubicarán 4 hamacas en el restaurante a disposición y uso de los clientes. Estas hamacas serán hechas a mano por artesanos de la región Caribe.

- **Plan de Marca**

Elementos de la marca

- ✓ Elementos visuales

Figura 75 Logo Sabor Caribe



- **Nombre de la marca:** Sabor Caribe Buffet.
- **Imágenes:** el logo cuenta con un tazón y cuchara de totumo propio de la región, dentro del tazón se encuentran instrumentos como el acordeón y tambora. También incluye un sombrero vuelto sobre el nombre de la marca.
- **Tipografía y colores:** sobre el tazón se puede ver un símbolo de las mochilas Arhuacas. Este símbolo es llamado kambiru (cola de alacrán) la cual representa para esta cultura, la fuerza interior. Los colores utilizados fue un marrón degradado para el tazón y la cuchara. Para la letra se utilizó un color terracotta. El acordeón es de color rojo con negro y la tambora es de color marrón degradado. Las chipas de colores amarillo, verde y fucsia,

son los principales colores del carnaval de Barranquilla y hacen la ilusión óptica de que el tazón está lleno.

- **Empaques:** los empaques de comida para llevar, serán biodegradables, contendrán la impresión del nombre de la marca y logo- símbolo, alusivo a la región caribe.
- ✓ Elementos auditivos
 - la marca no posee marca sonora ni sonidos marcarios. La música de ambiente del restaurante será música tradicional de la región.
- ✓ Elementos olfativos
 - la marca no tiene olores relacionados, sin embargo, el restaurante tendrá un olor a las fibras naturales con las que tejen las mochilas y hamacas.
- ✓ Elementos gustativos
 - La marca no posee sabores asociados a la marca.
- ✓ Elementos táctiles
 - La marca será distinguida por contar con decoraciones y muebles típicos de la región Caribe.

- **Naming**

Tabla 5 Naming

CREADORES	Memorable: la marca será fácilmente reconocible e identificable, gracias a que contará con elementos típicos de la región caribe.
	Significativo: la marca será evocadora debido a que los elementos utilizados transmiten la sensación de casa.
	Agradable: el nombre de la marca permite imaginarse una idea de lo que representa el restaurante, gracias a los elementos utilizados se identifica claramente la región.
	Protegable: la marca será registrada ante la superintendencia de industria y comercio.
	Adaptable: la marca podrá ser modificada y adaptable en el

DEFENSORES	tiempo.
	Transferible: la marca puede ser transferible a una línea de productos alimenticios alusivos al Caribe y puede penetrar culturas que tengan relación con las costas del Mar Caribe.

Fuente: Elaboración Propia.

Identidad

Se pretende con esta marca que el restaurante pueda ser plenamente identificado en la ciudad de Santa Marta, como un lugar donde se puede disfrutar tanto de la gastronomía tradicional de la región como de la cultura que nos caracteriza.

- **Vista 3D de Ambientación del restaurante**

Figura 76 Vista 1 Comedor



Elaborado por: Andrés Gaviria – Ing. Civil Universidad del Magdalena

Figura 77 Vista 2 Comedor



Elaborado por: Andrés Gaviria – Ing. Civil Universidad del Magdalena

Figura 78 Vista 3 Comedor



Elaborado por: Andrés Gaviria – Ing. Civil Universidad del Magdalena

Figura 79 Vista Cocina



Elaborado por: Andrés Gaviria – Ing. Civil Universidad del Magdalena

4.4.3 Gestión Del Conocimiento Interno Del Personal

Con el fin de contar con un personal capacitado para la atención al cliente y para el manejo de la cocina, se procede a crear el manual de gestión del conocimiento del personal, el cual se basa en la norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 011 - Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes.

Formación del personal

Con el fin de que la prestación del servicio sea de calidad, el restaurante realizará capacitaciones al personal al momento de ingresar a laborar en:

Tabla 6 Capacitaciones Personal del Restaurante.

Capacitaciones	Aliados	Tiempo
Reglas de cortesía y trato con cliente.	Restaurante Sabor Caribe	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso personal. • Cada 3 meses charlas.
Proceso de prestación del servicio que le compete y su control	Restaurante Sabor Caribe	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso personal. -Cada 3 meses charlas.
Técnicas para el desempeño de sus funciones	Restaurante Sabor Caribe	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso personal -Cada 3 meses charlas.
Prevención de Riesgos laborales	Aseguradora de Riesgos Laborales Contratada	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso personal. -Cada 4 meses charlas.
Higiene y manipulación de alimentos	SENA Secretaria de Salud Distrital Restaurante Sabor Caribe.	<ul style="list-style-type: none"> -Ingreso del personal. -Cada 3 meses charlas.
Uso de maquinaria y equipamiento del establecimiento	Restaurante Sabor Caribe	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso personal
Reglas y procedimientos internos	Restaurante Sabor Caribe	- Ingreso personal
Buenas prácticas ambientales.	SENA Departamento Administrativo Distrital de Sostenibilidad Ambiental DADSA	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso personal -Cada 3 meses charlas.

Fuente. Elaboración Propia.

Proceso Para Adquirir Las Capacitaciones De Aliados

✓ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

Los cursos o capacitaciones son ofertados de manera gratuita, con el fin de que las empresas realicen solicitudes al Sena deberán seguir el siguiente proceso:

1. Ingresar a la página <http://www.sena.edu.co/> a través del banner "Solicitudes de empresario".
2. Los asesores corporativos (asesor de relaciones de corporativo de la regional que atienden a las empresas), ingresará a SOFIA PLUS las solicitudes de formación titulada y complementaria. Es necesario que las empresas estén registradas en SOFIA Plus; para esto el asesor corporativo puede registrar la empresa a través del paquete funcional "Registro" y a través del paquete funcional "Planeación de la Formación" realiza las solicitudes de formación de cada empresa a su cargo.
3. Al ingresar a SOFIA Plus la solicitud, ésta es asignada el Coordinador Académico (del Centro al que fue dirigida la solicitud), quien enviará al Asesor Corporativo la fecha en la cual se dará respuesta a este requerimiento, el asesor informará a la empresa y hará seguimiento a la respuesta hasta el cierre del caso en el CRM.
4. El coordinador académico asignará un programa de formación como respuesta a la solicitud de la empresa y el Asesor Corporativo debe gestionar con la Empresa la aprobación de este programa con el fin de garantizar una adecuada respuesta a lo requerido.
5. El coordinador académico realizará la gestión de planeación y programación de ambientes y la aprobación de la ficha para ser publicada y ofertada.
6. Finalmente, con el código de la solicitud entregado a la empresa, los empleados de ésta pueden inscribirse al programa ofertado.

Esta información se encuentra consignada en la página web oficial Sena Sofia plus.

<http://oferta.senasofiaplus.edu.co/>

EMPRESAS ASEGURADORAS DE RIESGOS LABORALES

El proceso de inscripción varía según la aseguradora de riesgos laborales, en este caso, se mostrará el proceso de la empresa ARL Sura a continuación:

1. Ingresar al sitio web www.arlsura.com
2. Haz clic en iniciar sesión e ingresa con el usuario y clave otorgado por la ARL SURA, si no recuerdas la clave, haz clic en recordar clave y sigue los pasos.



3. Ingresas a la pestaña Gestión de Riesgos Laborales.



4. Busca la opción Formación y haz clic en Formaciones presenciales.



5. En la columna transacciones haz clic en inscripciones a capacitaciones presenciales.



Transacciones

> Inscripciones capacitaciones presenciales

> Inscripciones capacitaciones virtuales

> Cancelación

6. Diligencia la información solicitada de la persona que autoriza la inscripción.

Información de quién autoriza

Documento* Número*

Nombre

Correo electrónico*

Teléfono* Fax

Tipo de inscripción

Un tema para varios trabajadores Varios temas para un trabajador Educación continua y especializada

7. En el Tipo de inscripción se selecciona la opción Educación continua y especializada y luego se selecciona el municipio plan que deseemos, pero al final debe decir intervención, ejemplo Medellín plan de Intervención, Bogotá Plan de Intervención, Cali, plan de Intervención, luego de seleccionar la ciudad deseada le damos clic en buscar.

Educación continua y especializada

MANIZALES	PLAN DE EDUCACION
MEDELLIN	PLAN DE EDUCACION
MEDELLIN	PYMES
MEDELLIN	PLAN DE INTERVENCION

8. Se abre una nueva venta con el calendario y las capacitaciones programadas durante todo el año.

Dom	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab
28	29	30	31	1	2	3
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
		6:30 - 8:30 Lesa- modulo 0: introduccion libre para ambientes de trabajo seguros y saludables Más información	14:00 - 16:00 Lesa- modulo 2: introduccion libre para ambientes de trabajo seguros y saludables Más información		8:00 - 10:00 Lesa- modulo 0: introduccion libre para ambientes de trabajo seguros y saludables Más información	8:00 - 10:00 Lesa- modulo 0: introduccion libre para ambientes de trabajo seguros y saludables Más información
						10:00 - 12:00 Lesa- modulo 1: modificacion para la autogestión Más información

9. Se selecciona el ciclo al cual se desean inscribir, tener en cuenta que son formaciones modulares es decir que puede tener 2 o 3 módulos y para debe escoger la fecha de todos los módulos y al final darle inscribir.

GENERAL

GESTION INTEGRAL DEL RIESGO QUIMICO-ant

Documento Número Nombre*

Qui - modulo 1: caracterizacion de la problematica, conceptualizacion aplicable en la gestion del riesgo quimico

19/03/2020 - 08:00:17:00 - CENTRO EMPRESARIAL OLAYA HERRERA - CARRERA 52 NO. 14 - 30 PISO 3 CENTRO EMPRESARIAL - Cupos dispon ▾

Qui - modulo 2: identificacion y analisis del riesgo (aplicacion de la guia para gestion integral de riesgo quimico)

02/04/2020 - 08:00:17:00 - CENTRO EMPRESARIAL OLAYA HERRERA - CARRERA 52 NO. 14 - 30 PISO 3 CENTRO EMPRESARIAL - Cupos dispon ▾

Qui - modulo 3: definicion de acciones de prevencion e intervencion emergencias quimicas programa de vigilancia

28/04/2020 - 08:00:17:00 - CENTRO EMPRESARIAL OLAYA HERRERA - CARRERA 52 NO. 14 - 30 PISO 3 CENTRO EMPRESARIAL - Cupos dispon ▾

 El grupo de capacitación no posee inscritos pertenecientes a la empresa

Esta información se encuentra en la página web de la aseguradora de riesgos laborales Sura, en el portal plan de formación virtual. www.arlsura.com

Con el fin de mantener un buen ambiente laboral y la calidad del servicio prestado, la parte administrativa del restaurante para las charlas y capacitaciones que realice deberá:

- ✓ Realizar un cronograma mensual de estas.
- ✓ Establecer los temas a tratar en las charlas y capacitaciones
- ✓ Promover entre el personal la participación activa de estas actividades.
- ✓ Programar pautas activas y pequeños descansos para los empleados en el horario laboral.

4.5 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

4.5.1 Captación De Clientes (*Get*)

Se llegará a los clientes a través de redes sociales, página *web* y folletos. Por otro lado, se asistirán a ferias gastronómicas para tener una relación directa con el cliente. Se creará página en *Instagram* llamada: Sabor Caribe. Se invitarán a todos los posibles clientes de la ciudad de Santa Marta que sigan la página.

- **Actividades pagas de creación de demanda:**

A través de canales como las redes sociales *Instagram* y *Facebook* se procederá a pagar pautas publicitarias a la cual puedan tener acceso el mercado potencial principalmente. Por otro lado, se realizarán inscripciones del restaurante para participar en ferias gastronómicas se espera lograr que los clientes conozcan sobre:

- Características del servicio que ofrece Sabor Caribe Buffet
- Reconocimiento del logo y nombre del restaurante
- Estimular el consumo en el restaurante de comida típica del Caribe colombiano

Las primeras 30 personas en visitar el restaurante se le otorgar 50% de descuento en la tarifa única.

- **Actividades ganadas de creación de demanda**

Alianzas con páginas como *Google*, *Tripadvisor*, *Revista Travel*, Revista gastronómica *Heraldo* y páginas de *Instagram* y *Facebook* reconocidas de la ciudad de Santa Marta.

4.5.2 Fidelización De Clientes (*Keep*)

Se realizarán concursos a través de red social, con el fin de que los clientes que visiten el restaurante se fidelicen. Los concursos se harán dos veces al mes por los primeros 3 meses de funcionamiento, y se otorgarán regalos como:

- Descuentos en las tarifas y eventos especiales
- Planes 2x1
- Noches de Cenas gratis

- Puntos redimibles en tarifa única por interactuar con la *App*

Se le informará a través de las páginas de redes sociales los eventos culturales que se realizarán en el restaurante, cuando se ofrezcan nuevos platos en el menú. Se tendrán en cuenta las sugerencias y necesidades de los clientes.

4.5.3 Crecer *Grow*

Se utilizará la estrategia de referencia.

Se realizarán concursos para premiar a los seguidores que sugieran a amigos a seguir la página. Los concursos se harán una vez al mes.

Con el fin de aumentar los clientes utilizaremos la técnica *upselling*, se ofrecerá al cliente productos gastronómicos de alta calidad, se buscarán convenios con agricultores de la Sierra Nevada de productos orgánicos, buscando la manera de que los clientes consuman comidas saludables.

Por otro lado, se buscará la manera de otorgar regalos descuentos o puntos redimibles en tarifa única para aquellos clientes que a través de la comunicación voz a voz atraigan más personas al restaurante.

4.6 Tracción Comercial

A continuación, se relacionarán los hitos del proceso para establecer la tracción comercial a través de página *web* y red social *Instagram*.

1. Creación de página *web*: Se creó un modelo de página *web*, la cual contiene:

- Logo del restaurante.
- Pequeña reseña del restaurante.
- Principales platos del menú.
- Contacto con el restaurante.
- Reserva.

Figura 80 Página Web Sabor Caribe

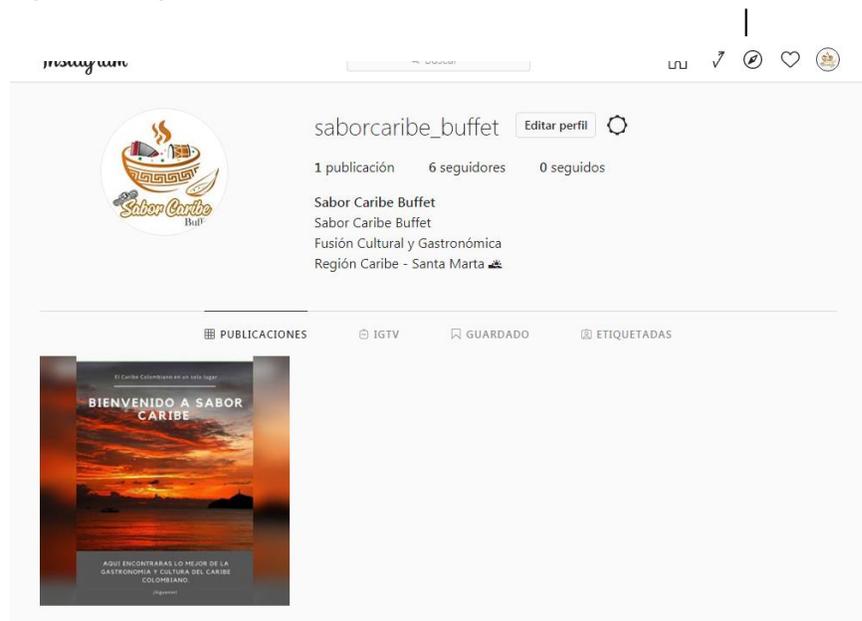


Fuente: Elaboración propia de la página Web desarrollada en Wix

2. Creación de página de *Instagram*:

- Fecha de lanzamiento: 02 de septiembre del 2020.
- El logo del restaurante será la foto de perfil de la página.
- Contendrá el enlace de la página web.

Figura 81 Pagina *Instagram* - @Saborcatibe_Buffet



Fuente: *Instagram*.

Publicación 1: Foto de bienvenida a la página.

- Mensaje que acompaña la fotografía: El Caribe colombiano en un solo lugar. Aquí encontrarás lo mejor de la gastronomía y cultura del Caribe colombiano.

3. Invitación a seguir la página de Instagram:

- Se invitarán a seguir la página a 50 personas entre las cuales sigan páginas de restaurantes de la ciudad de Santa Marta, con el fin de que sigan la página de Sabor Caribe.
- Se invitarán a seguir la página a 20 personas referidas a través de mensajes de *WhatsApp*.

4. Publicaciones en la página de Instagram

Las publicaciones se realizarán cada dos días durante dos semanas, de la siguiente manera.

Tabla 7 Publicaciones en *Instagram*

DESCRIPCIÓN DE PUBLICACIONES			
Día	Concepto de Publicación	Formato	# Publicaciones
1	Foto de bienvenida a la pagina	Imagen	1
2	Departamento de la Guajira: Cultura y lugares turísticos.	Imagen	2
3	Departamento del Magdalena: Diversidad natural y gastronomía	Imagen	2
3	Información sobre el restaurante	Video	1
4	Departamento del Atlántico: Datos curiosos y gastronomía	Imagen	2
5	Concurso a mejor foto de paisaje del Caribe	Imagen	1
5	Publicaciones de fotos concursantes	Imagen	Sin definir
6	Promoción de fotos concursantes	Imagen	1
7	Departamento de Bolívar: Datos curiosos y Gastronomía	Imagen	2
8	Departamento del Cesar: Cultura y Gastronomía	Imagen	1
9	Ganadores del Concurso	Imagen	1
10	Departamento de Sucre: Gastronomía	Imagen	1
11	Departamento de Córdoba: Gastronomía	Imagen	1
Total # de publicaciones			16

Fuente: Elaboración Propia

5. Concurso

Condiciones:

1. Enviar una foto al *direct* de un paisaje de la región Caribe. Condiciones de la foto:

- Tiene que ser propia y no bajada de internet.
- Puede ser *selfie* pero se debe apreciar el paisaje.
- Puedes Aparecer en la foto.
- Especificar lugar de la fotografía.

2. Debes seguir todas las cuentas patrocinadoras

- @gcmph
- @gigicm7
- @lewis_contreras
- @saborcaribe_buffet

Los premios serán donados por ellos los cuales serán:

1er puesto: Foto Profesional.

2do puesto: Pizza mediana + bebida.

Los resultados serán escogidos por votación, las dos fotos que obtengan más reacciones serán los ganadores. Puedes concursar desde hoy, hasta el día sábado 26 de septiembre, el ganador se anunciará en nuestra cuenta @saborcaribe_buffet el día domingo 27 de septiembre de 2020.

4.6.1 Resultados De Tracción Comercial

Se alcanzaron 94 seguidores en la página.

- Se implementó el sígueme y te sigo, con 50 personas que siguieran restaurantes de la ciudad. De estas 31 personas, empezaron a seguir la página.
- A través de referidos por *WhatsApp* por familiares y conocidos logrando que 27 personas siguieran la página.
- A través del concurso una de las condiciones era seguir la página, se logró alcanzar 16 seguidores los cuales fueron los participantes. Por otro lado, 20 personas que entraban a dar *Like* a las fotos concursantes empezaron a seguir la cuenta.

Con respecto a los *Likes* de las publicaciones, se muestra el siguiente resumen

Tabla 8 *Like* en Publicaciones

DESCRIPCIÓN DE PUBLICACIONES			
Día	Concepto de Publicación	# Likes	comentarios
1	Foto de bienvenida a la pagina	12	-
2	Departamento de la Guajira: Cultura y lugares turísticos.	26	-
3	Departamento del Magdalena: Diversidad natural y gastronomía	21	-
3	Información sobre el restaurante	14	-
4	Departamento del Atlántico: Datos curiosos y Gastronomía	14	-
5	Concurso a mejor foto de paisaje del caribe	25	2
5	Publicaciones de fotos concursantes	942	6
6	Promoción de fotos concursantes	8	-
7	Departamento de Bolívar: Datos curiosos y Gastronomía	9	-
8	Departamento del Cesar: Cultura y Gastronomía	6	-
9	Ganadores del Concurso	13	-
10	Departamento de Sucre: Gastronomía	2	-
11	Departamento de Córdoba: Gastronomía	4	-
Total # de like		1096	8

Se pudo evidenciar que gracias al concurso hubo más interacción de las personas con la página de Instagram de Sabor Caribe Buffet, en la publicación del día 3 sobre información del restaurante a 14 personas les gusto la foto y tuvo 36 reproducciones.

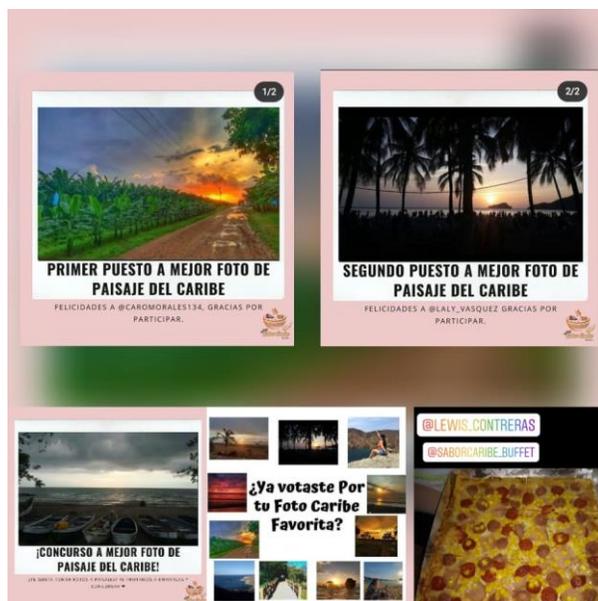
Figura 82 Publicación de Información del Restaurante



Fuente: Imágenes tomadas del *Instagram* oficial de Sabor Caribe Buffet

Con respecto al concurso a continuación se muestran las imágenes utilizadas para la promoción del mismo.

Figura 83 Resumen del Concurso.

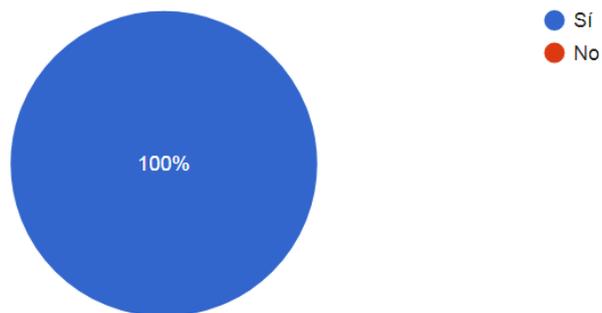


Fuente: Imágenes tomadas del *Instagram* oficial de Sabor Caribe Buffet

Se logró alcanzar 94 seguidores y 1096 *likes* durante dos semanas, lo que demuestra que hubo un interés por parte de las personas hacia la página. Por otro lado, en la validación de la propuesta de valor se preguntó lo siguiente:

Pregunta #1: ¿Sería de su agrado un restaurante que brinde experiencias tanto culturales como gastronómicas de la región Caribe en la ciudad?

Figura 84 Tracción Comercial- Pregunta Validada.



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

Gracias a esta pregunta se puede analizar que hay tracción comercial y que el 100% de las personas entrevistadas les gustaría un restaurante donde se brinden experiencias tanto culturales como gastronómicas tradicionales de la región Caribe.

4.7 Fuentes De Ingresos

La principal fuente de ingresos del restaurante será por la prestación del servicio de buffet de comidas tradicionales de la región Caribe y por disfrutar de eventos culturales realizados dentro del restaurante, se dará por medio de una tarifa única, el cual se realiza al final del proceso de compra del cliente.

Mecanismo de fijación de precio: Es fija, según el segmento de mercado y según los costos de los productos y precios del mercado, debido a que se pretende llegar a los estratos económicos 3, 4 y 5.

Tabla 9 Fuentes de Ingreso

FUENTES DE INGRESOS	CANAL DE VENTA
Tarifa Única	Espacio Físico por la venta de comidas típicas de la región al estilo buffet.
Venta de Bebidas	Espacio físico, las bebidas serán jugos naturales, bebidas gaseosas.
Alquiler del restaurante para eventos	Reservas a través de las redes sociales. Alquiler total: en los días valles. Alquiler parcial: se podrá realizar cualquier día y cualquier hora.
Servicio Catering	Reservas y pedidos a través de las redes sociales.
Comida para llevar	Pagando una tarifa única, sirviendo la comida por el número de gramos establecidos por el restaurante.

Fuente: Elaboración propia

Los medios de pago serán:

- **Efectivo y Tarjetas:** el restaurante tendrá una caja y personal encargado del proceso del pago en efectivo, además contará con datafonos para realizar los pagos con tarjetas.
- **Electrónico:** pagos a través de transacciones electrónicas a las cuentas bancarias del restaurante.

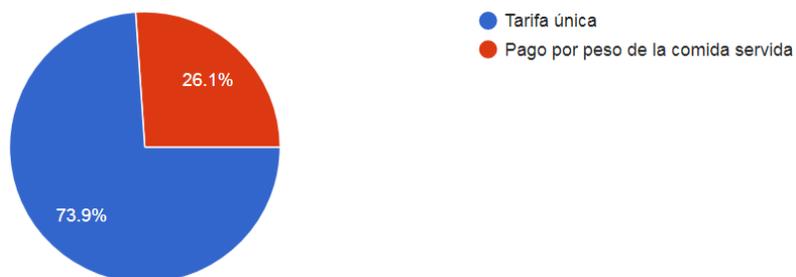
Gracias a la entrevista de validación de la propuesta de valor, se pudo validar las fuentes de ingreso a través de las siguientes dos preguntas que se muestran en la ficha técnica de validación.

Figura 85 Validación Fuentes de Ingreso

FICHA TECNICA DE VALIDACIÓN				
PRÁCTICA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO: CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO DEL RESTAURANTE SABOR CARIBE BUFFET				
OBJETIVO GENERAL: Elaborar un modelo de negocio para la creación de un de restaurante estilo buffet libre de comidas típicas de la costa caribe colombiana en la ciudad de Santa Marta.				
Objetivo de la entrevista: Validar la propuesta de valor				
PREGUNTA	RESPUESTA	TIPO DE PREGUNTA	MUESTRA	INDICADOR DE VALIDACIÓN
8. ¿Cree usted que el pago por consumir el servicio buffet libre y por disfrutar de eventos culturales que se realicen en el restaurante debería ser?	a) Tarifa única b) pago por peso de la comida servida	Abierta con multiples respuestas	23	60% + 1
9. ¿Considera que el pago de una tarifa única por consumir el servicio buffet libre y disfrutar de eventos culturales que se realicen en el restaurante es?	a) Muy apropiado b) Apropiado c) Nada apropiado	Abierta con multiples respuestas	23	60% + 1

Fuente: Elaboración propia

Pregunta # 8: ¿Cree usted que el pago por consumir el servicio buffet libre y por disfrutar de eventos culturales que se realicen en el restaurante debería ser?

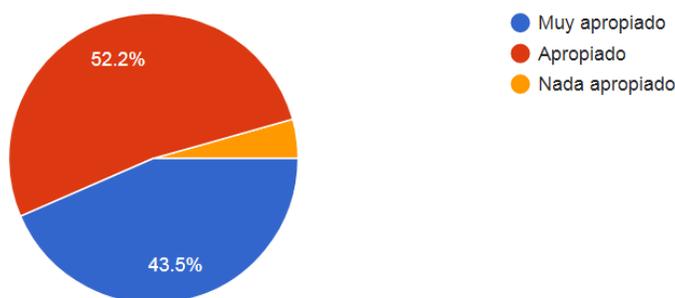
Figura 86 Fuentes de Ingreso - Pregunta Validada 1

Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 73,9% considera que el pago debería ser a través de una tarifa única, el cual incluya el servicio de buffet libre y disfrutar de los eventos culturales que se realicen en el restaurante. Esta pregunta se valida con respecto al índice de validación del 60%+1 establecido en la ficha técnica.

Pregunta # 9: ¿Considera que el pago de una tarifa única por consumir el servicio buffet libre y disfrutar de eventos culturales que se realicen en el restaurante es?

Figura 87 Fuente de Ingreso - Pregunta Validada 2



Fuente: Gráfico de las respuestas de Formularios.

El 52,2% de los entrevistados considera que la forma de pago a través de una tarifa única es apropiada y el 43,5% considera que es muy apropiado, los cuales sumados corresponden al 95,7% de las personas entrevistadas. Con esto se establece que la forma de cobrar los servicios prestados por el restaurante es a través de una tarifa única. Esta pregunta se invalida con respecto al indicador de validación del 60%+1.

Se evidencia que a través de las entrevistas realizadas para validar la propuesta de valor del restaurante Sabor Caribe Buffet, se pudo analizar que de las personas entrevistadas el 73,9% cree que el pago debería ser por medio de la tarifa única y el 52,2% considera que el pago de una tarifa única para consumir del servicio buffet libre y disfrutar de eventos culturales.

4.8 Actividades Y Recursos Claves

A continuación, se relacionan todas las actividades y recursos claves que se necesitaran para el funcionamiento del restaurante.

Tabla 10 Actividades y Recursos Claves

ORDEN	ACTIVIDADES	RECURSOS	OBSERVACIÓN
PV - DF	APERTURA DE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	Intelectuales	-conocimientos legales en constitución de empresas (registro mercantil, RUT, OSA, uso del suelo, certificación de bomberos, avisos y tableros) -conocimiento en espacio físico del establecimiento de negocio.
		Físicos	-Computador

		Económicos	-Pago por mes de adelanto de arriendo - pago por visita de bomberos para certificación	
		Humanos	-Administradores.	
	DISEÑO DE AMBIENTACIÓN DEL RESTAURANTE	Intelectuales	Conocimientos en la ambientación tipo caribe colombiano.	
		Físicos	- mochilas -sombrosos - artesanías - remodelación cocina con vista - materiales para zona buffet - Mesas - sillas - sillas para barra de bebidas - platos - cubiertos - Vasos	
		Económicos	-Compra de artesanías - Remodelación de la cocina con vista -Compra de materiales para el buffet -Compra de mesas y sillas - compra de platos, cubiertos, Vasos.	
		Humanos	Arquitectos y obreros, Artesanos de la región, Administradores, chef	
	AMUEBLAMIENTO DE COCINA	Intelectuales	Requerimientos de elementos de cocina	
		Físicos	-estufa industrial -horno industrial - Nevera industrial -Congelador -batidora - licuadora -estantería -gabinets -batería de cocina en acero -microondas -Tablas de cortar - Rallador -Cubiertos -Peso para alimentos -espátulas - juego de cucharones acero - cuchillos profesionales.	
		Económicos	Pago de compra de elementos y utensilios de cocina	
		Humanos	-Administradores - Chef	
	CREACIÓN DE MENÚ	Intelectuales	Experiencia en gastronomía del Caribe colombiano	
		Físicos	Computador	
		Económicos	Pago por asesoría de expertos en gastronomía del Caribe colombiano	
		Humanos	Chef, Experto en gastronomía del Caribe Colombiano.	
	DISEÑO PLAN PUBLICIDAD DE REDES SOCIALES	Intelectuales	Redes sociales, <i>marketing</i> , <i>página web</i> .	
		Físicos	Computador	
		Económicos	Pago por asesoría en publicidad, Compra de computador.	
		Humanos	Asesores en publicidad	
	DF-SC	DISEÑO DE PAGINA WEB	Intelectuales	Conocimiento en diseño de <i>página web</i> .
			Físicos	Computador
Económicos			Pago por diseño de <i>página web</i>	
Humanos			Asesores en publicidad	

	CREACIÓN PAGINA DE INSTAGRAM	Intelectuales	<i>Marketing</i> en redes sociales
		Físicos	Computadores
		Económicos	Pago por asesoría a personal experto
		Humanos	asesores de <i>marketing</i> en redes sociales
	DISEÑO DE ACTIVIDADES DE CREACIÓN DE DEMANDA	Intelectuales	redes sociales, página <i>web</i>
		Físicos	computadores
		Económicos	pago por pautas publicitarias en redes sociales, descuentos en tarifas única por los primero 30 visitantes
		Humanos	Administradores del emprendimiento
	PLAN DE PARTICIPACIÓN EN FERIAS GASTRONÓMICAS	Intelectuales	Conocimiento sobre las ferias gastronómicas realizadas en la ciudad
		Físicos	Documento del plan de participación en ferias gastronómicas
		Económicos	pago a inscripciones
		Humanos	Diseñador del plan de participación en ferias gastronómicas
SC-R	INVITACIÓN A SEGUIR LA CUENTA EN INSTAGRAM	Intelectuales	Conocimiento en redes sociales (<i>Instagram</i>)
		Físicos	computador
		Económicos	Pago por asesoría
		Humanos	administradores, asesor de redes sociales o profesional en mercadeo
	ALIANZAS CON PAGINAS RECONOCIDAS EN LA CIUDAD	Intelectuales	Conocimiento en <i>google</i> , <i>Tripadvisor</i> , <i>Revista Travel</i> , <i>Revista gastronómica Herald</i> .
		Físicos	Contratos con las paginas
		Económicos	Pago por suscripciones de las alianzas con las painas
		Humanos	Asesores en mercadeo
	PRESENTACIÓN EN FERIAS GASTRONÓMICAS	Intelectuales	Conocimiento en presentación de stand en ferias
		Físicos	mobiliario de buffet (mesas, samovares, empaques biodegradables, etc)
		Económicos	pago por costos de materia prima, mano de obra
		Humanos	chef, cocineros, Administrador
R - FI	ENVIÓ DE EMAILS A PARTICIPANTES DE ENTREVISTAS	Intelectuales	redes sociales, página <i>web</i>
		Físicos	N/A
		Económicos	N/A
		Humanos	Administrador
	ACTIVIDADES DE DESCUENTO EN EVENTOS ESPECIALES	Intelectuales	Conocimiento en manejo de relacionamiento con el cliente
		Físicos	Computador
		Económicos	costo de los descuentos otorgados

FI - DT	PLANES 2X1	Humanos	Administrador y <i>Chef</i>	
		Intelectuales	Conocimiento en manejo de relacionamiento con el cliente	
		Físicos	zona de servicio del restaurante	
		Económicos	Costo de los descuentos	
	NOCHE DE CENA GRATIS	Humanos	Administrador y <i>Chef</i>	
		Intelectuales	Relaciones con el cliente	
		Físicos	zona comedor restaurante	
		económicos	Costo de la cena	
	ESTUDIO DE COSTOS	Humanos	Administrador y <i>Chef</i>	
		Intelectuales	Conocimiento en Contabilidad y Presupuesto	
		Físicos	Computador, Software contable gratuitos (nube) y <i>Excel</i>	
		Económicos	Pago por asesoría contable	
		Humanos	Contador Publico	
		ANÁLISIS DEL PRECIO DE TARIFA ÚNICA	Humanos	Contador Publico
			Intelectuales	Conocimiento en Contabilidad y Presupuesto
			Físicos	Computador, Software contable gratuitos (nube) y <i>Excel</i>
Económicos			Pago por asesoría contable	
RECEPCIÓN DEL CLIENTE		Humanos	personal de atención al cliente	
	Intelectuales	Conocimiento en el proceso de recepción y entrega de turnos		
	Físicos	Tablet para asignación de turnos		
	Económicos	pago por fabricación de tickets		
CONTROL DE ZONA BUFFET	Humanos	personal de atención al cliente		
	Intelectuales	Conocimiento en reglas de consumo de la tarifa única		
	Físicos	N/A		
	Económicos	N/A		
PROCESO DE PAGO DE COMPRA DEL CLIENTE	Humanos	cajero		
	Intelectuales	Conocimiento sobre valor de tarifa única		
	Físicos	Datafono, caja registradora y rollo de papel.		
	Económicos	compra de recursos físicos		
EMPACADO	Humanos	personal de atención al cliente		
	Intelectuales	Conocimiento en reglas de consumo		
	Físicos	Empaques de comida		
	Económicos	N/A		
DT - SC	PREPARACIÓN DE PLATOS DEL MENÚ	Humanos	conocimiento en gastronomía del Caribe colombiano	
		Físicos	elementos de cocina, mobiliario de buffet	

		Económicos	Costo materias primas, costos mano de obra, costos fijos
		Humanos	<i>Chef y cocineros</i>
	EVENTOS CULTURALES DENTRO DEL RESTAURANTE	Intelectuales	Actividades culturales de la región Caribe
		Físicos	N/A
SC-R	DISEÑO DE PROCESO RECEPCIÓN DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS	Económicos	Pago por presentaciones musicales, bailes, arte.
		Humanos	Grupos musicales, grupos de bailes, personal de arte.
		Intelectuales	Página <i>web</i> , redes sociales
		Físicos	N/A
SC-R	RETROALIMENTACIÓN DEL SERVICIO	Económicos	necesidades requeridas
		Humanos	Administradores
		Intelectuales	Conocimiento en encuesta de calificación del servicio
		Físicos	<i>Tablet</i>
R-PV	MEJORA CONTINUA	Económicos	N/A
		Humanos	personal de atención al cliente
		Intelectuales	conocimiento sobre las sugerencias de mejora
		Físicos	necesidades requeridas
R-PV	MEJORA CONTINUA	Económicos	necesidades requeridas
		Humanos	Administradores
		Intelectuales	conocimiento sobre las sugerencias de mejora
		Físicos	necesidades requeridas

Fuente: Elaboración Propia.

4.9 Socios Claves

- ✓ Con el fin de promover el comercio local, se buscarán proveedores de materias primas propios de la ciudad de Santa Marta, como la Plazoleta de Mercado Público y la Plazoleta de Pescados y Mariscos, por otro lado, se buscarán alianzas con agricultores de productos orgánicos de la Sierra Nevada, se llegará a ellos a través de empresas como:

RED ECOLSIERRA

Datos de contacto:

Telf. (+57) 4333234 /// (+57) 315-7413082

gerencia@redecolsierra.org / contact@redecolsierra.org

WEB: www.redecolsierra.org

Facebook: www.facebook.com/REDECOLSIERRA

Instagram: www.instagram.com/red_ecolsierra

- ✓ Alianzas con proveedores de bebidas gaseosas como las empresas Coca Cola y Postobón.
- ✓ Alianzas con artesanos de la región, con el fin de obtener mercancía en consignación para la venta de las mismas dentro del restaurante. Una de las empresas que lidera la venta de artesanías en Colombia es

ARTESANÍAS DE COLOMBIA

Líneas de atención

PBX: (571) 286 1766 | 555 0325 | 555 0326

Línea gratuita nacional: 01 8000 913082

Línea ética: (571) 286 1766 Ext. 1090

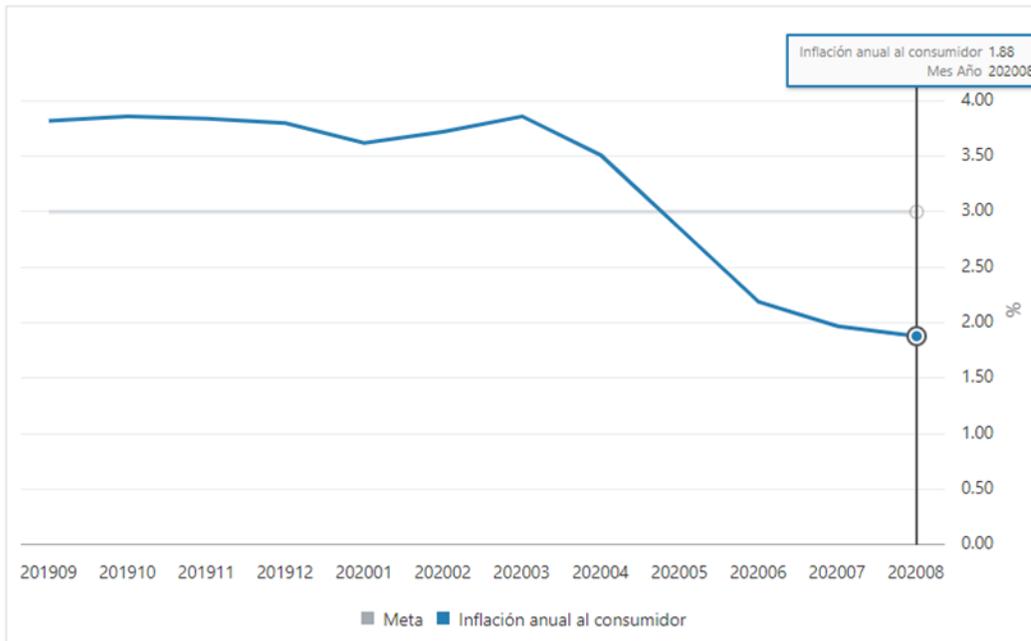
Celular: (57) 305 772 7539

4.10 Estructura de Costos

4.10.1 Análisis Financiero Y Económico

La inflación para el año 2019 fue de 3,80%, especialmente en los sectores de alimentos y bebidas no alcohólicas, educación, bebidas alcohólicas y licores y el sector de restaurantes y hoteles los cuales estuvieron por encima del promedio nacional.

En lo que va transcurrido del año 2020 se ha evidenciado en el transcurso del mes de enero al mes de agosto una variación de 1,12% con respecto al mismo periodo en el año 2019 el cual era de 3,3%. Para el mes de agosto la inflación disminuye a 1.88%. La meta para este año era del 3%.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE

El Banco de la República redujo su expectativa de inflación en el mediano y largo plazo. Según el Emisor, el promedio de las encuestas de expectativas de inflación de julio disminuyó para diciembre de 2020 de 2,27% a 2,01%, y para diciembre de 2021 de 3,01% a 2,90%.

Por otro lado, el sector gastronómico para el año 2019 se dio un incremento del 2,5% tuvo una gran recuperación con respecto a los años 2017 y 2018 los cuales se vieron afectados por el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) al 19%, especialmente con las materias primas y los arrendamientos, lo cual provocó el cierre de varios establecimientos en el país. Para el 2020 se pronosticó un incremento del 3,5%.

Según Nabi Consulting, consultores y asesores del sector **HORECA** (Hoteles, Restaurantes y Catering) “Para el 2020 se mantiene un pronóstico de crecimiento debido a un desempeño favorable de la demanda interna, a su vez impulsada por un mayor dinamismo en el consumo de los hogares y un mejor comportamiento en la inversión”.

“En la región Caribe gracias a que se ha logrado desarrollar las tradiciones culturales que han llegado a este lugar, como la comida árabe o libanesa, entre otras, han permitido un

crecimiento del 40% en los últimos tres años del sector gastronómico.” (Coopercom, 2019).

Sector gastronómico frente a la pandemia

Debido al confinamiento obligatorio establecido por el gobierno nacional para disminuir los contagios de la enfermedad del Covid-19, el sector gastronómico se vio sumamente afectado debido a que sus ventas se producían diariamente, estas ventas cayeron a un 67% para el mes abril de 2020. Las pérdidas en la parte formal de este sector superan los 2,5 billones de pesos y en balance final sería de 7 billones y la desaparición de 60.000 mil establecimientos de comercios.

Para mediados del año 2022 se prevé llegar al nivel de crecimiento y ventas que tenía este sector antes de la pandemia, lo que deja en evidencia que el sector tendrá un largo proceso de recuperación y supervivencia, ya que los daños ocasionados por la pandemia son irreversibles.

Debido a los confinamientos ocasionados por el COVID 19, hicieron que muchos restaurantes y establecimientos de comercio entrarán en proceso de liquidación y tuvieron que cerrar definitivamente gracias a las pérdidas ocasionadas. Este es un punto positivo para el desarrollo de esta modelo de negocio, ya que Santa Marta al ser una ciudad turística con gran afluencia de turistas nacionales y extranjeros, requiere de lugares donde se pueda disfrutar de la cultura y la gastronomía de nuestra región. Se considera que al ser un restaurante que brinde una experiencia Caribe y además su servicio sea buffet puede atraer la atención de las personas y gracias a las encuestas y tracción comercial realizada se pudo analizar qué es una propuesta viable.

4.10.2 Costos del Proyecto

Los principales costos del proyecto se discriminan de la siguiente manera:

- **Materia prima y Mano de Obra:** estos costos incluyen los insumos requeridos para la preparación de los platos del menú, como las proteínas, carbohidratos, vegetales, especias, entre otros. Además, se incluye la mano de obra de las

personas que se requieren para las preparaciones de los platos, estos dos componentes conforman el costo variable.

- **Adecuación del local comercial - Muebles y enseres:** este aspecto incluye las modificaciones necesarias para la adecuación del local, como los arreglos para la cocina con vista y pintura del local. Por otro lado, también incluye la compra de muebles del buffet, mesas, sillas, decoraciones alusivas al caribe.
- **Maquinaria y Equipo:** en este ítem se incluyen aquellas máquinas y equipos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, hacen parte del costo de inversión del proyecto
- **Personal Administrativo:** a pesar de no ser un costo directamente relacionado con la preparación de los alimentos, sin el personal administrativo no sería posible el buen funcionamiento del restaurante. Este personal incluye el gerente, contador, meseros y cajero del restaurante.

4.10.3 Análisis Financiero del Proyecto

Principalmente se analizaron los costos de puesta en marcha del proyecto los cuales corresponden a la inversión inicial realizada. En la siguiente tabla se relacionan los elementos requeridos y los respectivos costos:

Tabla 11 Costos de Puesta en Marcha

COSTOS FIJOS DE PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Arrendamiento del local	1	2,500,000	2,500,000
AMBIENTACIÓN			
Cocina con vista	1	1,030,000	1,030,000
Visita de bomberos	1	55,300	55,300
Mochilas Wayuu	2	89,900	179,800
Mochilas Arhuacas	2	129,900	259,800

Mochilas Kogui	2	150,000	300,000
Mochilas Kankuamas	2	180,000	360,000
Sombrero Vueltiao	4	119,900	479,600
TOTAL			2,664,500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Utensilios de Cocina y Comedor

UTENSILIOS DE COCINA Y COMEDOR			
Samovar	10	150,000	1,500,000
Juego de cubiertos 24 pz	6	74,900	449,400
Juego de vajillas 16 pz	20	79,900	1,598,000
Juego de vasos 4 und	30	20,000	600,000
Mesa y 4 sillas	15	239,900	3,598,500
Sillas barras de bebida	4	250,000	1,000,000
Estufa industrial	1	600,000	600,000
Horno Industrial	1	580,000	580,000
Nevera Industrial	1	9,000,000	9,000,000
Batidora Industrial	1	1,900,000	1,900,000
Licudadora Industrial	1	279,900	279,900
Batería de cocina en acero	2	309,900	619,800
Microondas	1	287,295	287,295
Tabla cortar	3	55,000	165,000
Rallador	2	22,900	45,800
Espátulas	2	35,000	70,000
cucharones 6 pz	2	74,900	149,800
cuchillos profesionales 8 pz	2	79,000	158,000
peso para alimentos	1	140,000	140,000
TOTAL			22,741,495

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Requerimientos de Oficina

OFICINA			
Computador	1	2,201,000	2,201,000
Tablet	2	422,000	844,000
Caja registradora	1	1,049,900	1,049,900

Rollo de papel térmico para caja registradora	2	3,500	7,000
Servicio Internet	1	120,000	120,000
Total oficina			4,221,900

Fuente: Elaboración propia

Para un resumen de costos de puesta en marcha se decidió contar con los primeros dos meses de arriendo y el primer mes de los costos de la materia prima, mano de obra del personal de cocina y del personal administrativo.

Tabla 14 Resumen de Costo de Puesta en Marcha del Restaurante

TOTAL COSTO DE PUESTA EN MARCHA	
Concepto	Total
Arriendo (2 meses)	5,000,000
Ambientación	2,664,500
Utensilios de Cocina	22,741,495
Oficina	4,221,900
Materia prima (mes 1)	13,681,930
Mano de obra (mes 1)	3,614,290
Personal Administrativo (mes1)	8,653,410
Total Costo de Puesta en Marcha	60,577,524

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis financiero se proyectaron y estimaron las ventas que posiblemente pueda incurrir el restaurante, tomando como referencia un reporte de economía del periódico digital La República titulado “*Corrientazos, un negocio de más de \$1 billón al mes*”, realizado en las principales ciudades de Colombia, menciona que al día se vende aproximadamente 60 almuerzos y corrientazos los cuales sus precios oscilan entre \$15.000 y \$25.000 pesos. Debido a esta información se proyectaron las ventas, como se muestra a continuación:

Tabla 15 Ventas Proyectadas

Cantidad de Tarifa Única Vendidas		
Precio de Venta \$25.000		
Diarios	Mensuales	Anuales

50	1.500	18.000
----	-------	--------

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se estableció que el incremento de las ventas anuales será de un 3% y el incremento de los gastos se realizara en base a la proyección de la inflación para el 2021 la cual es de un 2,87% según la revista dinero.

Tabla 16 Bases Económicas para los Cálculos.

BASES ECONOMICAS		
Base	Anual	Mensual
Inflación	2.87%	0.239%
Incremento Ventas	3%	0.250%
Incremento en Gastos	Inflación	Inflación
Impuesto de renta	32%	2.667%

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo del costo variable inicialmente se analiza el costo del plato fuerte la Samaria, el cual es Mojarra frita, arroz de coco, ensalada de aguacate y patacones. Gracias a la mentoría con el *Chef* y dueño del restaurante Santa Mesa, Freddy Pertúz, se llegó a la conclusión de realizar un promedio de los valores de las principales proteínas usadas en los diferentes platos, con el fin de obtener unos valores variables más aproximados, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17 Promedio de Costos de Proteínas

Promedio de costos de Proteínas				
Valores tomados de la página Carnecol Mayorista				
Proteínas	Unidad	Peso	Valor	Valor por gramo
Carne de Res	Gr	1,000	16,000	16.00
Carne de Cerdo	Gr	1,000	9,000	9.00
Pescado (Mojarras)	Gr	1,000	9,000	9.00
Pollo	Gr	1,000	4,800	6.78
TOTALES		4,000	38,800	40.78

Fuente: Elaboración propia.

Luego de esto se añadió el valor total por gramo de las proteínas al costeo completo del plato, como se muestra a continuación:

Tabla 18 Materia Prima Variable

MATERIA PRIMA VARIABLE					
PLATO FUERTE: LA SAMARIA					
Mojarra frita - Arroz de coco - Ensalada de aguacate – patacones					
Ingredientes	Valor de mercado	Costo Unitario	Unidad	Cantidad	Costo total
Coco (800 gr)	5,702	7.13	gr	20	143
Arroz (500 gr)	3,100	6.20	gr	70	434
Panela (450 gr)	2,850	6.33	gr	10	63
Aguacate (500 gr)	5,980	11.96	gr	40	478
Tomate grande (1000 gr)	4,840	4.84	gr	30	145
Cebolla roja (1000 gr)	2,800	2.80	gr	20	56
Limón (1000 gr)	3,000	3.00	gr	10	30
Proteína	38,800	40.78	gr	150	6,117
Plátano Verde (1000 gr)	3,938	3.94	gr	50	197
Aceite de girasol (3000 ml)	26,990	9.00	ml	50	450
Aceite de oliva (1000 ml)	23,990	23.99	ml	30	720
Sal (1000 gr)	1,550	1.55	gr	50	78
Ajo (1000 gr)	7,029	7.03	gr	30	211
TOTALES					9,121

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, para el cálculo del costo variable se requiere el cálculo de la mano de obra del chef y auxiliares de cocina. El cálculo del salario de este personal, incluye todas las prestaciones sociales establecidas por la ley, en este caso como empleadores. En el Anexo A se pueden encontrar la tabla con los cálculos.

Tabla 19 Mano de Obra Directa

CALCULO MANO DE OBRA DIRECTA UNITARIA							
	mensual	diario	Hora	# Platos x día	Patos x hora	Costo unit x día	Costo unit x hora
Chef	2,253,105	75,104	9,388	50	6.3	1,502	1,502
Aux cocina	1,361,185	45,373	5,672	50	6.3	907	907

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se resumen y proyectan los costos variables del proyecto.

Tabla 20 Resumen Costos de Producción.

COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	
CONCEPTOS	COSTO UNITARIO
Materia prima	
Proteína	6,117
Ensaladas	1,429
Carbohidratos o acompañamientos	1,575
Total materia prima	9,121
Mano de obra	
Chef	1,502
Aux. de Cocina	907
Total mano de obra directa	2,410
Total Costo de Producción	11,531

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21 MP Y MO Proyectados

Proyección de Materia Prima			
Mes	# platos Mensuales	Costo Unt/MP	Total MP
1	1,500	9,121	13,681,930
Proyección de Mano de Obra			
Mes	# platos Mensuales	Costo Unt/MO	Total MO
1	1,500	2,410	3,614,290
Total proyección de Costos de Producción			17,296,220

Fuente: Elaboración propia.

Los principales gastos en los que incurriría la empresa, inicialmente se calculó los salarios y prestaciones del personal administrativo, los cuales se encuentran en el anexo A del presente proyecto. Por otro lado, se realiza las respectivas depreciaciones de la maquinaria y equipo del restaurante, para las cuales se utiliza el método de línea recta.

Tabla 22 Depreciación Anual

DEPRECIACION ANUAL					
ACTIVO	CANTIDAD	VALOR EN LIBRO	TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
Estufa industrial	1	600,000	600,000	60,000	5,000
Nevera Industrial	1	9,000,000	9,000,000	900,000	75,000
Batidora Industrial	1	1,900,000	1,900,000	190,000	15,833
Licuada Industrial	1	279,900	279,900	27,990	2,333
Horno Industrial	1	580,000	580,000	58,000	4,833
Computador	1	2,201,000	2,201,000	440,200	36,683
Tablets	2	422,000	422,000	84,400	7,033
Caja registradora	2	1,049,900	1,049,900	209,980	17,498
TOTAL DEPRECIACIÓN				1,970,570	164,214

Fuente: Elaboración propia.

Y por último se calculan los gastos fijos adicionales como servicios públicos los cuales fueron valores estimados y el arrendamiento del local.

Tabla 23 Gastos Fijos

GASTOS FIJOS			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Arrendamiento del local	1	2,500,000	2,500,000
SERVICIOS PUBLICOS			
Servicio de internet	1	120,000	120,000
Servicio de Energía	1	1,100,000	1,100,000
Servicio de Agua	1	250,000	250,000
Servicio de Gas	1	500,000	500,000
TOTAL SERVICIOS PUBLICOS FIJO			1,970,000

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran las proyecciones mensuales de los costos y gastos durante el año analizadas, los estados de resultado y flujo de caja de los proyectados.

Figura 88 Costos de Producción Proyectados

COSTO DE PRODUCCIÓN VARIABLE PROYECTADO														
Concepto	Incremento mensual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Materia Prima	0.239%	13,681,930	13,714,653	13,747,453	13,780,333	13,813,291	13,846,328	13,879,443	13,912,638	13,945,913	13,979,267	14,012,700	14,046,214	166,360,163
Mano de Obra	0	3,614,290	3,614,290	3,614,290	3,614,290	3,614,290	3,614,290	3,614,290	3,614,290	3,614,290	3,614,290	3,614,290	3,614,290	43,371,475
TOTAL COSTO PROYECTADO		17,296,220	17,328,942	17,361,743	17,394,622	17,427,580	17,460,617	17,493,733	17,526,928	17,560,202	17,593,556	17,626,990	17,660,504	209,731,638

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 89 Gastos Proyectados

PROYECCIÓN GASTOS DE OPERACIÓN														
CONCEPTO	Incremento	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año
Arrendamiento	0.239%	2,500,000	2,505,979	2,511,973	2,517,980	2,524,003	2,530,039	2,536,090	2,542,156	2,548,236	2,554,330	2,560,439	2,566,563	30,397,788
Servicios Públicos	0.239%	1,970,000	1,974,712	1,979,434	1,984,169	1,988,914	1,993,671	1,998,439	2,003,219	2,008,010	2,012,812	2,017,626	2,022,452	23,953,457
Depreciación		164,214	164,214	164,214	164,214	164,214	164,214	164,214	164,214	164,214	164,214	164,214	164,214	1,970,570
Salario Gerente		2,969,856	2,969,856	2,969,856	2,969,856	2,969,856	2,969,856	2,969,856	2,969,856	2,969,856	2,969,856	2,969,856	2,969,856	35,638,272
Honorarios Contador		1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000	19,200,000
Salario Meseros		2,722,369	2,722,369	2,722,369	2,722,369	2,722,369	2,722,369	2,722,369	2,722,369	2,722,369	2,722,369	2,722,369	2,722,369	32,668,430
Salario Cajero		1,361,185	1,361,185	1,361,185	1,361,185	1,361,185	1,361,185	1,361,185	1,361,185	1,361,185	1,361,185	1,361,185	1,361,185	16,334,215
Total Gastos		13,287,624	13,298,315	13,309,031	13,319,773	13,330,541	13,341,334	13,352,153	13,362,998	13,373,869	13,384,766	13,395,689	13,406,639	160,162,733

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 90 Estado de Resultado Proyectado

SABOR CARIBE BUFFET													
ESTADO DE RESULTADO													
(En millones de \$)													
RUBROS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
Ventas netas (100% a Credito)	37,500,000	37,593,750	37,687,734	37,781,954	37,876,409	37,971,100	38,066,027	38,161,192	38,256,595	38,352,237	38,448,117	38,544,238	456,239,354
Costo de Mercancia Vendida	17,296,220	17,328,942	17,361,743	17,394,622	17,427,580	17,460,617	17,493,733	17,526,928	17,560,202	17,593,556	17,626,990	17,660,504	209,731,638
UTILIDAD BRUTA	20,203,780	20,264,808	20,325,991	20,387,331	20,448,828	20,510,482	20,572,294	20,634,264	20,696,393	20,758,681	20,821,127	20,883,734	246,507,715
Gastos de Administración	9,368,284	9,214,761	9,225,477	9,236,219	9,246,987	9,257,780	9,268,599	9,279,445	9,290,316	9,301,213	9,312,136	9,323,085	111,324,301
Gastos de Ventas	4,083,554	4,083,554	4,083,554	4,083,554	4,083,554	4,083,554	4,083,554	4,083,554	4,083,554	4,083,554	4,083,554	4,083,554	49,002,646
UT. OPERATIVA	6,751,942	6,966,493	7,016,960	7,067,558	7,118,288	7,169,148	7,220,141	7,271,266	7,322,524	7,373,914	7,425,438	7,477,095	86,180,769
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos (Ventas Bebidas)	1,500,000	1,503,750	1,507,509	1,511,278	1,515,056	1,518,844	1,522,641	1,526,448	1,530,264	1,534,089	1,537,925	1,541,770	18,249,574
Utilidad antes de impuestos	8,251,942	8,470,243	8,524,470	8,578,836	8,633,344	8,687,992	8,742,782	8,797,714	8,852,788	8,908,004	8,963,363	9,018,865	104,430,343
Impuestos provisión de Renta 32%	220,052	225,873	227,319	228,769	230,223	231,680	233,141	234,606	236,074	237,547	239,023	240,503	2,784,809
UTILIDAD NETA	8,031,890	8,244,370	8,297,150	8,350,067	8,403,121	8,456,313	8,509,641	8,563,108	8,616,713	8,670,457	8,724,340	8,778,362	101,645,534
Reserva Legal	803,189	824,437	829,715	835,007	840,312	845,631	850,964	856,311	861,671	867,046	872,434	877,836	10,164,553
Utilidad del Ejercicio	7,228,701	7,419,933	7,467,435	7,515,061	7,562,809	7,610,681	7,658,677	7,706,797	7,755,042	7,803,411	7,851,906	7,900,526	91,480,980

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 91 Flujo de Caja Proyectado

SABOR CARIBE BUFFET														
FLUJO DE CAJA PROYECTADO														
(En millones de \$)														
INGRESOS	Inv. Incial	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO
Ventas de contado		37,500,000	37,593,750	37,687,734	37,781,954	37,876,409	37,971,100	38,066,027	38,161,192	38,256,595	38,352,237	38,448,117	38,544,238	456,239,354
Otros ingresos (Ventas de Bebidas)		1,500,000	1,503,750	1,507,509	1,511,278	1,515,056	1,518,844	1,522,641	1,526,448	1,530,264	1,534,089	1,537,925	1,541,770	18,249,574
TOTAL DE INGRESOS		39,000,000	39,097,500	39,195,244	39,293,232	39,391,465	39,489,944	39,588,668	39,687,640	39,786,859	39,886,326	39,986,042	40,086,007	474,488,928
EGRESOS														
Costo de Producción		17,296,220	17,328,942	17,361,743	17,394,622	17,427,580	17,460,617	17,493,733	17,526,928	17,560,202	17,593,556	17,626,990	17,660,504	209,731,638
Pago Gastos de Admon y Ventas		13,451,838	13,298,315	13,309,031	13,319,773	13,330,541	13,341,334	13,352,153	13,362,998	13,373,869	13,384,766	13,395,689	13,406,639	160,326,947
Pago de Impuestos 32%		220,052	225,873	227,319	228,769	230,223	231,680	233,141	234,606	236,074	237,547	239,023	240,503	2,784,809
Pago de Dividendos (35% de Utilidad anual)		2,168,610	2,596,977	2,613,602	2,630,271	2,646,983	2,663,738	2,680,537	2,697,379	2,714,265	2,731,194	2,748,167	2,765,184	31,656,908
TOTAL EGRESO		33,136,720	33,450,107	33,511,696	33,573,436	33,635,327	33,697,369	33,759,564	33,821,911	33,884,411	33,947,063	34,009,870	34,072,829	404,500,302
FLUJO DE CAJA		5,863,280	5,647,393	5,683,548	5,719,796	5,756,138	5,792,574	5,829,104	5,865,729	5,902,449	5,939,263	5,976,173	6,013,178	69,988,626
SALDO INICIAL CAJA		0	5,863,280	11,510,673	17,194,221	22,914,018	28,670,156	34,462,730	40,291,834	46,157,563	52,060,012	57,999,275	63,975,448	381,099,211
SALDO FINAL CAJA	-60,577,524	5,863,280	11,510,673	17,194,221	22,914,018	28,670,156	34,462,730	40,291,834	46,157,563	52,060,012	57,999,275	63,975,448	69,988,626	451,087,837

Fuente: Elaboración Propia.

Del estado de resultado proyectado se puede analizar que, si se cumple con las ventas esperadas, en un año se obtendrán ganancias de \$93.207.199, lo que demuestra que alrededor del octavo mes se tendrá una ganancia acumulada de \$61.320.099, lo que evidencia que para este mes ya se habrá recuperado la inversión inicial realizada.

Con respecto al flujo de caja proyectado se evidencian los ingresos y salidas de efectivo que tendría el restaurante, se puede observar que los saldos finales de caja son positivos, lo que indica que la empresa estaría en la capacidad de cubrir los egresos necesarios, si se alcanzan las ventas proyectadas. Por otro lado, con el fin de evaluar la capacidad financiera del proyecto se utilizaron los índices del Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno.

Para el cálculo del VPN, principalmente se calculó la Tasa Interna de Oportunidad (TIO), es una tasa subjetiva y se refiere a la tasa de interés mínima que el inversionista espera ganar en una inversión. En este caso el cálculo de la TIO se realiza de la siguiente manera:

$$\mathbf{TIO= DTF - IPC + TMI + TME}$$

DTF: Tasa de mercado financiero: se escogió la tasa trimestral del mes de septiembre (3,25%)

IPC: Índice de precio al consumidor: 3,51% anual.

TMI: Tasa mínima del inversor propuesta en el mercado: 5,23% trimestral

TME: Tasa mínima del empresario propuesta en el mercado: 5% trimestral

$$\mathbf{TIO= 3,25\% - 3,51\% + 5,23\% + 5\% = 9,97\%}$$

Con esto se realiza el cálculo del VPN y la TIR, estos fueron realizados en la herramienta ofimática Microsoft Excel. A continuación, se resumen las operaciones realizadas.

Tabla 24 Indicadores financieros

Inversión Inicial	Inv. Inicial	\$ 60,577,524
Tasa de Mercado Financiero	DTF	3.25%
Índice del precio del Consumidor	IPC	3.51%
Tasa mínima del inversor	i1	5.23%
Tasa mínima del empresario	ie	5.00%
Tasa interna de oportunidad	TIO	9.97%
	VPN	\$ 151,894,838
	TIR	33.27%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede analizar que el valor presente neto es positivo y mayor a cero, por lo que se deduce que la inversión se puede aceptar. Al momento de traer los valores futuros de los flujos de efectivos a hoy, se puede evidenciar que es mayor que la inversión realizada y no genera utilidades, por lo que se puede decir que es viable esta inversión. Con respecto a la TIR que fue de un 33,27%, la cual es la tasa de rendimiento que ganara el restaurante si se invierte en este proyecto y si se reciben las entradas de dinero esperadas.

Escenario en el contexto de la pandemia

Teniendo en cuenta que actualmente nos encontramos en medio de una pandemia, la cual ha ocasionado el cierre de muchos restaurantes y establecimientos de comercio en general, se planteó un escenario donde las ventas disminuyen en un 30% quedando en 1050 unidades vendidas mensualmente. De igual manera, también hubo una disminución en la materia prima y mano de obra utilizadas como se muestra a continuación.

Tabla 25 Ventas escenario 2

Cantidad de Tarifa Única Vendidas		
Precio de Venta \$25.000		
Diarios	Mensuales	Anuales
35	1050	12.600

Tabla 26 Costos producción escenario 2

Proyección de Materia Prima			
Mes	# platos Mensuales	Costo Unit MP	Total MP
1	1.050	9.121	9.577.351
Proyección de Mano de Obra			
Mes	# platos Mensuales	Costo Unit/MO	Total MO
1	1.050	2.410	2.530.003
Total proyección de Costos de Producción			12.107.354

Con respecto a los gastos incurridos por el restaurante, se pudo concluir que estos quedan iguales al escenario planteado inicialmente, ya que, al disminuir las ventas, aquellos gastos como servicios públicos, arrendamientos y mano de obra no operacional, se seguirían desarrollando normalmente.

Tabla 27 Indicadores financieros escenario 2

Inversión Inicial	Inv. Inicial	\$ 55.388.659
Tasa de Mercado Financiero	DTF	3,25%
Índice del precio del Consumidor	IPC	3,51%
Tasa mínima del inversor	i1	5,23%
Tasa mínima del empresario	ie	5,00%
Tasa interna de oportunidad	TIO	9,97%
	VPN	\$ 5.138.882
	TIR	11,28%

Al calcular el VPN y la TIR se puede analizar que se tiene un valor presente neto de \$5.138.882 y una tasa interna de retorno de 11,28%, lo que evidencia que aun con una disminución del 30% de las ventas se tendrá un retorno de inversión positivo, este es el punto mínimo de ventas donde el restaurante tendría utilidades y un retorno de inversión mínima.

Tabla 28 Indicadores financieros escenario 3

Inversión Inicial	Inv. Inicial	\$ 53.659.037
Tasa de Mercado Financiero	DTF	3,25%
Índice del precio del Consumidor	IPC	3,51%
Tasa mínima del inversor	i1	5,23%
Tasa mínima del empresario	ie	5,00%
Tasa interna de oportunidad	TIO	9,97%
	VPN	-\$ 43.779.770
	TIR	-9,40%

Si las ventas llegan a disminuir en un 40% o más el valor presente neto y la tasa interna de retorno serian negativas, lo cual evidencia que no sería una inversión viable en el tiempo, ya que necesitaría más de un año para que retornara la inversión.

Conclusión

En el desarrollo del Modelo de Negocio del Restaurante Sabor Caribe Buffet, se pudo analizar que la ciudad requiere que se abran más lugares y espacios que promuevan la cultura de la región Caribe en la ciudad, por tal motivo a través de las respectivas validaciones se pudo analizar que hubo tracción comercial con los posibles clientes del restaurante y que el modelo de negocio fue una propuesta llamativa para ellos.

La propuesta de valor que se le brindará a los clientes, es única debido a que fusiona la cultura y gastronomía de la región Caribe, con base a se llegó a la conclusión que los principales clientes del restaurante, son personas que se sienten identificados con la cultura y gastronomía de la región Caribe, estos son posibles personas entre los 25 y 60 años de edad, que se encuentren activos laboralmente o que cuenten con algún tipo de ingreso económico. El nicho de mercado según los cálculos se estableció en un 32,7% del total de la población de la ciudad de Santa Marta. Por otro lado, el proceso de compra del cliente se desarrollará de manera manual, debido a que el proceso tecnológico innovador cuenta con altos costos de implementación, en los cuales no se podría incurrir inicialmente, ya que se necesitará invertir en la idea principal del negocio. Por tal motivo se realizará el proceso de compra del cliente de manera manual y rápida.

La comunicación con los clientes será principalmente a través de redes sociales como Instagram y a través de la página *web* donde se podrán hacer reservaciones en el restaurante. Las principales alianzas se realizarán con agricultores de productos orgánicos y ganaderos del departamento, con el fin de brindar productos frescos y de alta calidad. Además, se realizarán asociaciones con artesanos y grupos folclóricos de la ciudad. Por otro lado, gracias a la validación de las fuentes de ingreso, los clientes establecieron que les gustaría pagar una tarifa única por disfrutar de los productos del restaurante.

Luego de realizar el análisis financiero del proyecto se pudo concluir que los resultados que arrojaron los indicadores financieros como el cálculo valor presente neto de la inversión que se debe realizar fue de \$151.894.838 y la tasa interna de retorno de 33,27%, estos al ser unos resultados positivos demuestran que la inversión en el tiempo

sería viable siempre y cuando se cumplan las ventas estipuladas, las cuales deben disminuir solo hasta un 30%, ya que hasta este punto aún sigue siendo viable el proyecto. Gracias a todos los estudios realizados se pudo concluir que este proyecto es viable financiera y estratégicamente.

A. Anexo: Calculó Costos de Mano de Obra

CALCULO DE SALARIOS + PRESTACIONES SOCIALES											
CARGO	SALARIO	AUX TRANSP	PENSION	ARL	CAJA COMP.	PRIMA	CESANTIAS	INT CESANTIAS	VACACIONES	DOTACION	TOTAL
			12%	0.52%	4%	8.33%	8.33%	1%	4.17%	5%	
SALARIO MINIMO	877,803	102,854	105,336	4,565	35,112	73,121	73,121	8,778	36,604	43,890	1,361,185
CHEF	1,500,000	102,855	180,000	7,800	60,000	124,950	124,950	15,000	62,550	75,000	2,253,105
GERENTE	2,000,000	102,856	240,000	10,400	80,000	166,600	166,600	20,000	83,400	100,000	2,969,856
CONTADOR	1,600,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,600,000

B. ANEXO B: Lienzo Del Modelo Canvas Sabor Caribe

<p>Socios clave </p> <p>Las asociaciones más importantes son con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agricultores de productos orgánicos. - Ganaderos del departamento. - Artesanos del Departamentos. - Grupos folclóricos. 	<p>Actividades clave </p> <p>Las principales actividades del restaurante son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepción del cliente - Control en la Zona Buffet. - Proceso de Pago del cliente 	<p>Propuestas de valor </p> <p>Sabor Caribe Buffet</p> <p>Es un restaurante donde brindamos experiencias culturales a través de manifestaciones folclóricas y gastronómicas típicas de la región caribe, además cuenta con un servicio de buffet libre, donde podrá encontrar una gran variedad de comida típica del caribe preparada con ingredientes orgánicos y saludables obtenidos de nuestra región, cocinados con los más altos estándares de calidad y puesta a su disposición para que pueda degustarlos de la forma que desee por una tarifa única. Para mantener los estándares de calidad y la transparencia en nuestros procesos le ofrecemos una vista panorámica a nuestra cocina por donde podrá observar y vivir la experiencia de sentirse parte de nuestro equipo de trabajo.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Captación: redes sociales, ferias gastronómicas, folletos.</p> <p>Fidelización de Clientes: se otorgan descuentos a las 50 primeras personas que visiten el restaurante y bonos a las personas con las que tengamos relación en las ferias gastronómicas y les haya gustado nuestra propuesta de valor.</p> <p>Estimulación de las ventas: se enviara información por correo o celular si es posible o a través de redes sociales, de las promociones o eventos culturales.</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Personas entre 25 y 64 años de edad, que se sientan identificadas con la cultura y la gastronomía de la Región Caribe, además deben ser personas vinculadas laboralmente y con capacidad de pago para disfrutar de este tipo de experiencia.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Los costos en los que incurre el proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia Prima y Mano de Obra de Producción - Adecuación del Local – Muebles y enseres - Maquinaria y Equipo - Personal Administrativo 	<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Tarifa única: pago por consumir del servicio cultural y gastronómico, de igual manera se la comida para llevar se pagara a través de la tarifa única pero solo los gramos que establezca el restaurante.</p> <p>Medio de pago: efectivo y tarjetas: directamente en el restaurante a través de la caja física o por medio de datafono. Pago electrónico: a través de APP.</p>			

BIBLIOGRAFÍA

Pérez, M. 2020, 2 enero. *Historia del Análisis PEST-PESTEL*

Recuperado de: <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-pest-pestel/>

Roncancio, G. (2018, 26 noviembre). ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace? Pensemos. Recuperado de:

<https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

Ucha, A. P. 2020, 4 febrero. 5 fuerzas de Porter. Economipedia. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Pupo, G. A. R. (2020, 3 octubre). Estrategia. ¿Qué es? Concepto, evolución y Definición. Gestipolis. Recuperado de:

<https://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Gutiérrez J. Restrepo J. (2017). *Diseño de la Estrategia de Negocio para la Sociedad Comercializadora Los Andinos SAS*. Universidad EAFIT. Recuperado de: <http://docplayer.es/137170558-Disenio-de-la-estrategia-de-negocio-para-la-sociedad-comercializadora-andinos-s-a-john-jairo-gutierrez-rojas-jose-bernardo-restrepo-correa.htm>

Experto GestioPolis.com. (2019, 12 agosto). *¿Qué es la cadena de valor?*

Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Mete, C. R. (2014, marzo). *Valor Actual Neto Y Tasa De Retorno: Su Utilidad Como Herramientas Para El Análisis Y Evaluación De Proyectos De Inversión*. Instituto de Investigación en Ciencias Económicas y Financieras

Universidad La Salle - Bolivia. Recuperado de:

http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf

Puga Muñoz, M. (2014). *VAN y TIR*. Universidad Arturo Prat del Estado de Chile.

Recuperado de:

http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/valor-actual-neto-y-tasa-interna-de-retorno-van-y-tir_1563977885.pdf

- Gitman Lawrence, J. (2012). *Principios De Administración Financiera* (12.^a ed.). Pearson Educación. Recuperado de:

<https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/principios-de-administracion-financiera.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2020, Octubre). *Resultados de Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/191004-CNPV-presentacion-Magdalena.pdf>
- Sección Macroeconomía. (2020, 14 agosto). *Analistas esperan menor inflación y recorte de tasas, según encuesta del BanRep*. Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/economia/articulo/encuesta-de-expectativas-del-banco-de-larepublica/295833#:~:text=Para%202021%2C%20los%20encuestados%20aumentaron,ubic%C3%B3%20en%201%2C97%25>.
- Pérez, R. C. (2018, 20 junio). *Desarrollo del Presupuesto de Capital*. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/desarrollo-presupuesto-de-capital/>
- Ostelwalder, A. (2014). *Generación de modelos de negocio*. Deusto México. Recuperado de: <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Dávila, L. (2020, 22 enero). *Los retos del 2020 para el sector gastronómico*. La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.co/los-retos-del-2020-para-el-sector-gastronomico/>
- P. (2020, 4 agosto). *Inflación en Colombia: ¿Qué rumbo tuvo en julio?* Portafolio.co. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-que-rumbo-tendra-543347>
- P. (2019, 17 septiembre). *Los restaurantes, rumbo a salir del estancamiento*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/los-restaurantes-rumbo-a-salir-del-estancamiento-533686>
- Rincón, M. C. (2020, 22 marzo). *Ventas de restaurantes han caído 67% por Emergencias de Covid-19 a nivel nacional*. La Republica. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/ventas-de-restaurantes-han-caido-67-por-emergencias-de-covid-19-a-nivel-nacional-2981220>

Negocios, E. Y. (2020, 20 julio). *Carrera para evitar que pérdidas en restaurantes alcancen \$ 7 billones*. El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-colombia-perdidas-en-restaurantes-pueden-llegar-a-7-billones-de-pesos-520152>

Editorial La República S.A.S. (2013, 2 octubre). *'Corrientazos', un negocio de más de \$1 billón al mes*. Diario La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/corrientazos-un-negocio-de-mas-de-1-billon-al-mes-2066746>