

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA RESTAURANTE CASERITO
UTILIZANDO EL MÉTODO CANVAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

JAIME ESTEBAN BEJARANO CALDAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2020

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA RESTAURANTE CASERITO
UTILIZANDO EL MÉTODO CANVAS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

JAIME ESTEBAN BEJARANO CALDAS

Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de Empresas

Orientador
GUSTAVO DIAZ VALENCIA
Economista

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la especialización

Firma del Calificador

Bogotá D.C., septiembre de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dra. Alejandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. José Andrés Rueda Montaña

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios, quien es mi guía y protección cada día de vida, gracias a Él fue posible realizar esta especialización; a mi mamá Sonia Caldas quien me apoyó en todo el proceso y fue fuente de amor y comprensión; a mi papá Jaime Bejarano por respaldarme en momentos difíciles y escucharme cuando necesitaba de un consejo; a mis hermanos por su apoyo incondicional en cada meta que me propongo; y en general a toda mi familia que estuvo conmigo cuando los necesité y siempre me han animado a seguir.

Una dedicatoria especial a mi abuela Ana Benilda Torres de Caldas quien es la base e inspiración de mi familia, sin los valores, enseñanzas y legado que ella ha dejado en todos nosotros creo que no sería posible este título, por ella y para ella.

A mis amigos que son parte de mí les dedico todos mis logros y celebro los de ellos, estoy convencido de que lograremos cosas grandes; a mis compañeros de especialización les agradezco por su compañía, comprensión y apoyo que me dieron a lo largo de este proceso, les deseo muchos éxitos; a los excelentes profesores que tuve mis más sinceros agradecimientos y respeto; a todos aquellos que me ayudaron a culminar este logro con éxito, gracias.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme terminar mi especialización de forma satisfactoria, a mis padres que me apoyaron y estuvieron conmigo cuando necesité un consejo, a mis hermanos porque son la motivación de ser una mejor persona cada día; a mi familia en general por brindarme de su apoyo y amor.

A mis amigos que me brindan su amor y compañía incondicionalmente; a mis compañeros de especialización que me acompañaron en este proceso y enseñaron a ser mejor profesional.

Quiero agradecer a los diferentes profesores que tuve durante la especialización, cada uno dejó su grano de arena que será puesto a prueba en la vida; a mi orientador de tesis Gustavo Díaz por su permanente apoyo y dedicación. A la universidad de América por brindarme las herramientas necesarias para realizar mi especialización en Gerencia de Empresas.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
OBJETIVOS	21
JUSTIFICACIÓN	22
1. DISEÑO METODOLÓGICO	25
2. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA	26
2.1 PESTAL COLOMBIA SECTOR DE LOS RESTAURANTES	28
2.1.1 Factor político.	29
2.1.2 Factor económico.	30
2.1.3 Factor social.	32
2.1.4 Factor tecnológico.	33
2.1.5 Factor ambiental.	34
2.1.6 Factor legal.	35
2.2 PESTAL BOGOTÁ SECTOR DE LOS RESTAURANTES	35
2.2.1 Factor político.	36
2.2.2 Factor económico.	36
2.2.3 Factor social.	37
2.2.4 Factor tecnológico.	38
2.2.5 Factor Ambiental.	38
2.2.6 Factor Legal.	39
2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR	39
2.3.1 Sector primario.	40
2.3.2 Sector secundario.	41
2.3.3 Sector terciario.	41
2.4 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR	47
2.5 ANÁLISIS INTERNO	51
2.6 MATRIZ DOFA	63
3. MODELO DE NEGOCIO CANVAS	66
3.1 ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?	66
3.2 ¿CÓMO SE GENERA UN MODELO DE NEGOCIO?	70
3.2.1 Plan Cruncher.	71
3.2.2 Modelo de Negocio Canvas.	72
3.2.3 Modelo de Innovación.	73
3.2.4 Lean Canvas.	74
3.3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS	75
3.3.1 Segmento del mercado.	77
3.3.2 Propuesta de valor.	79
3.3.3 Canales.	82

3.3.4 Relación con los clientes.	85
3.3.5 Fuentes de ingreso.	87
3.3.6 Recursos clave.	89
3.3.7 Actividades clave.	89
3.3.8 Asociaciones clave.	90
3.3.9 Estructura de costes.	92
4. MODELO DE NEGOCIO CANVAS APLICADO A RESTAURANTE CASERITO	94
4.1 SEGMENTO DEL MERCADO	94
4.2 PROPUESTA DE VALOR	96
4.3 CANALES	100
4.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	101
4.5 FUENTES DE INGRESOS	102
4.6 RECURSOS CLAVE	105
4.7 ACTIVIDADES CLAVE	106
4.8 ASOCIACIONES CLAVE	107
4.9 ESTRUCTURA DE COSTES	109
4.9.1 Costos fijos.	109
4.9.1 Costos variables.	110
4.10 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE RESTAURANTE CASERITO	112
5. ESTUDIO FINANCIERO	114
5.1 INGRESOS	114
5.2 COSTOS	115
5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	117
5.4 ESTADO DE RESULTADOS	121
5.5 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	122
5.6 MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	123
5.7 MARGEN DE UTILIDAD NETA	124
6. CONCLUSIONES	126
7. RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	128

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Agrupaciones del sector terciario	44
Cuadro 2. Diferentes códigos CIIU otorgados a restaurantes según actividad económica	47
Cuadro 3. Definición en la calificación para la plantilla de autoevaluación dada por la Cámara de Comercio de Bogotá	51
Cuadro 4. Aplicación de formulario autodiagnóstico a Restaurante Caserito	53
Cuadro 5. Criterio de calificación aplicado a la plantilla de autoevaluación	60
Cuadro 6. Resumen de resultado de promedios ponderados de Restaurante Caserito	60
Cuadro 7. Matriz DOFA de Restaurante Caserito	64
Cuadro 8. Resultado de recorrido de emociones	97
Cuadro 9. Opiniones por los clientes en el recorrido de emociones	98
Cuadro 10. Recursos clave de Restaurante Caserito	106
Cuadro 11. Actividades clave de Restaurante Caserito	107
Cuadro 12. Alianzas estratégicas de Restaurante Caserito	108
Cuadro 13. Ítems necesarios para la preparación de los platos	111
Cuadro 14. Ingresos no operacionales de septiembre de 2019 a febrero de 2020 de Restaurante Caserito	115

LISTA DE ECUACIONES

	pág.
Ecuación 1. Cantidad de unidades para punto de equilibrio	118
Ecuación 2. Cantidad de unidades para varios productos en el punto de equilibrio	119
Ecuación 3. Unidades para llegar al punto de equilibrio en Restaurante Caserito	119
Ecuación 4. Margen de utilidad bruto	123
Ecuación 5. Margen de utilidad bruto de Restaurante Caserito	123
Ecuación 6. Margen de utilidad operacional	124
Ecuación 7. Margen de utilidad operacional de Restaurante Caserito	124
Ecuación 8. Margen de utilidad neta	124
Ecuación 9. Margen de utilidad neta de Restaurante Caserito	125

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema de matriz DOFA	64
Figura 2. Preguntas fundamentales en las empresas según Abell Derek	67
Figura 3. Pasos en la generación de una empresa	70
Figura 4. Ejemplo de un Plan Cruncher aplicado	71
Figura 5. Lienzo de Modelo de Negocio Canvas	72
Figura 6. Modelo de Innovación para la empresa Ricoh Ecosystem	73
Figura 7. Lienzo Lean Canvas	74
Figura 8. Módulos del modelo y preguntas sugeridas	76
Figura 9. Preguntas para determinar el segmento del mercado	78
Figura 10. Lienzo de la propuesta de valor	80
Figura 11. Preguntas para determinar la propuesta de valor	82
Figura 12. Preguntas para determinar la propuesta de valor	83
Figura 13. Fases de un canal del mercado común	85
Figura 14. Preguntas para determinar la propuesta de valor	86
Figura 15. Preguntas para determinar las fuentes de ingresos	88
Figura 16. Preguntas para determinar las asociaciones clave	91
Figura 17. Preguntas para determinar la estructura de costes	93
Figura 18. Representación del perfil del cliente	95
Figura 19. Respuestas para determinar el segmento del mercado	96
Figura 20. Lienzo de la propuesta de valor de Restaurante Caserito	99
Figura 21. Respuestas para determinar la propuesta de valor	99
Figura 22. Fases del canal de distribución para Restaurante Caserito	100
Figura 23. Respuestas para determinar los canales	100
Figura 24. Tipo de relación con los clientes en Restaurante Caserito	101
Figura 25. Respuestas para determinar relación con los clientes	102
Figura 26. Respuestas para determinar las fuentes de ingresos	105
Figura 27. Respuestas para determinar las asociaciones clave	108
Figura 28. Lienzo Canvas de Restaurante Caserito	113

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. PIB según el aporte de cada sector de la economía en miles de millones de pesos entre los años 2015 a 2019	42
Gráfico 2. Participación porcentual de los sectores económicos al PIB durante los años 2015 a 2019	43
Gráfico 3. Evolución de los grupos del sector terciario en miles de millones durante el periodo 2015 a 2019 y porcentaje de participación en el 2019 en el sector de servicios	46
Gráfico 4. Ventas de alojamiento y servicios de comida durante los años 2015 a 2019	49
Gráfico 5. Representación porcentual del sector alojamiento y servicios de comida en el sector terciario y en el PIB durante los años 2015 a 2019	50
Gráfico 6. Resultados de aplicar el autodiagnóstico a Restaurante Caserito	61
Gráfico 7. Ventas totales en los meses de septiembre a febrero en el restaurante	104
Gráfico 8. Porcentaje de participación de cada categoría sobre las ventas totales según el mes	104
Gráfico 9. Costos variables en los meses de septiembre a febrero de Restaurante Caserito	116
Gráfico 10. Punto de equilibrio de Restaurante Caserito	120

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Resultados de encuesta realizada	95
Tabla 2. Ventas de septiembre a febrero según la categoría en Restaurante Caserito	102
Tabla 3. Ventas de septiembre a febrero según la categoría en Restaurante Caserito	103
Tabla 4. Costos fijos de Restaurante Caserito	109
Tabla 5. Costos fijos por grupo y participación porcentual de Restaurante Caserito	110
Tabla 6. Costo promedio de preparación de comida de Restaurante Caserito	112
Tabla 7. Costos variables de Restaurante Caserito	112
Tabla 8. Ingresos operacionales de septiembre de 2019 a febrero de 2020 de Restaurante Caserito	114
Tabla 9. Costos variables de septiembre de 2019 a febrero de 2020 según su categoría	115
Tabla 10. Costos variables, fijos y totales de septiembre de 2019 a febrero de 2020 según su categoría	117
Tabla 11. Margen de contribución ponderado de Restaurante Caserito	119
Tabla 12. Unidades en equilibrio según la línea de Restaurante Caserito	119
Tabla 13. Unidades en equilibrio según la línea de Restaurante Caserito	120
Tabla 14. Estado de resultados de septiembre de 2019 a febrero de 2020 de restaurante Caserito	122

GLOSARIO

ANÁLISIS INTERNO: “El análisis interno de una empresa se encarga de examinar los diferentes elementos que puedan existir dentro de la compañía para evaluar sus recursos, competencias y ventajas competitivas.”¹

DIAGNÓSTICO: Según la página web Significados², el diagnostico como tal, es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal.

ECONOMÍA: “La economía es una ciencia social que estudia la forma de administrar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades humanas. Además, también estudia el comportamiento y las acciones de los seres humanos.”³

MODELO DE NEGOCIO: “Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que permite definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, a quién se va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se va a generar ingresos.”⁴

PLAN DE NEGOCIO: “El plan de negocios es una descripción detallada del negocio que se quiere emprender, es un proyecto dinámico en el que se describe cómo se va a operar y desarrollar dicho negocio durante un período determinado.”⁵

PYMES: “Es un acrónimo que significa pequeña y mediana empresa; hace referencia a una empresa compuesta por un número reducido de trabajadores y con un volumen de ingresos netos moderado.”⁶

¹ PUIGDOLLERS, Marcus. Análisis interno de una empresa para ganar competitividad. En: Enzyme. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 10 de diciembre de 2019. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/analisis-interno-de-una-empresa>

² SIGNIFICADOS. Significado de diagnóstico. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.significados.com/diagnostico/>

³ LÓPEZ, José. Variables económicas. [Sitio Web]. En: Economipedia. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 23 de mayo de 2018. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/variable-economica.html>

⁴ EMPRENDEDORES. ¿Qué significa modelo de negocio?. [Sitio Web]. D.C. CO. Sec. Publicaciones, 24 de mayo de 2019. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>

⁵ GESTIOPOLIS. ¿Qué es un plan de negocios?. [Sitio Web]. D.C. CO. Sec. Publicaciones, 12 de abril de 2011. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>

⁶ SIGNIFICADOS. Significado de PYME. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.significados.com/pyme/>

RECURSO HUMANO: “Los recursos humanos de una empresa es una función y / o departamento, del área de gestión y administración de empresas, que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.”⁷

RECURSOS: “Recursos son los distintos medios o ayudas que se utilizan para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.”⁸

RENTABILIDAD: “La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión.”⁹

RESTAURANTE: “Se trata del comercio que ofrece diversas comidas y bebidas preparadas para su consumo en el establecimiento o servicio de domicilio, dicho consumo debe ser pagado por el cliente, que suele ser conocido como comensal.”¹⁰

VARIABLE MACROECONÓMICA: “Las variables macroeconómicas, también conocidas como macromagnitudes, son aquellas que recogen información agregada, es decir, de un conjunto de individuos como por ejemplo; el producto interior bruto (PIB); el desempleo de una ciudad, región o país; el déficit público o la inflación.”¹¹

VARIABLE MICROECONÓMICA: “Las variables microeconómicas, son aquellas que recogen información de un agente económico a nivel individual como por ejemplo la producción de una determinada empresa, la aversión al riesgo de un inversor o el salario de un empleado.”¹²

⁷ SIGNIFICADOS. Significado de recurso humano. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.significados.com/recursos-humanos/>

⁸ Ibíd. Significado de recurso.

⁹ SEVILLA, Andrés. Rentabilidad. En: Economipedia. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 30 de agosto de 2017. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

¹⁰ DEFINICIÓN DE. Definición de Restaurante. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://definicion.de/restaurante/>

¹¹ Ibíd.

¹² LÓPEZ, José. Variables económicas. En: Economipedia. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. 23 de mayo de 2018. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/variable-economica.html>

RESUMEN

Restaurante Caserito es una microempresa la cual ha sido dirigida de forma empírica, es decir, carece de herramientas administrativas o un plan de negocio que permita definir con claridad qué se está ofreciendo en el mercado. Es por esta razón que se ha decidido desarrollar un modelo de negocio utilizando la metodología Canvas la cual permite estructurar al restaurante en nueve grupos generando una propuesta de valor que será la base de la empresa.

Aplicando el modelo de negocio Canvas se pudo determinar que el restaurante actualmente está generando un margen de utilidad neta del 4.76% lo que significa que por cada \$100 pesos de ingresos, al restaurante le quedan \$4.76 pesos luego de restar los costos, gastos y pagar los impuestos.

Palabras clave: Cliente, diagnóstico, modelo de negocio, propuesta de valor, punto de equilibrio, recursos, rentabilidad, restaurante.

ABSTRACT

Restaurante Caserito is a microenterprise which has been managed in an empirical way, that is, it lacks administrative tools or a business plan that allows to clearly define what is being offered in the market. It is for this reason that it has been decided to develop a business model using the Canvas methodology which allows the restaurant to be structured in nine groups generating a value proposal that will be the basis of the company.

Applying the Canvas Business Model, it was determined that the restaurant is currently generating a net profit margin of 4.76% which means that for every \$100 pesos of income, the restaurant has \$4.76 pesos left after subtracting costs, expenses and paying taxes.

Keywords: Customer, diagnosis, business model, value proposal, break-even point, resources, profitability, restaurant.

INTRODUCCIÓN

La industria de los restaurantes en Colombia ha tenido un crecimiento sostenido del 36.5% en ventas desde el año 2015 al 2019, reflejado en el PIB del país, representando una participación porcentual del 7.19% en el sector terciario y del 4.62% en el PIB total en el año 2019. Es importante destacar que, según la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ACOPI¹³, el 96% del tejido empresarial corresponde a las micro, pequeñas y medianas empresas del país y que ellas aportan el 40% al PIB, generan más de 17 millones de empleos y representan el 9.8% de las exportaciones nacionales.

Las PYMES al tratarse de empresas con pocos recursos generalmente tienen diferentes problemas que les cuesta solucionar y que a corto, mediano o largo plazo afecta el nivel competitivo de estas en el mercado. Se ha demostrado que muchas llegan a quebrar por no darle pronta solución a estos problemas, según una investigación realizada por el decano de la Universidad Externado de Colombia, Alejandro Beltrán¹⁴, las PYMES en el país están amenazadas por no tener un modelo de negocio que respalde la idea de la empresa, llegando a caer en serios problemas organizacionales, operativos, financieros y gerenciales.

Restaurante Caserito no es ajeno a los problemas mencionados por el decano de la Universidad Externado de Colombia, revisando la estructura administrativa de este se pudo constatar que no contaba con un modelo de negocio, entonces, el restaurante se encontraba funcionando sin conocer su propuesta de valor, quién es en el mercado, cómo lo hace, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos está generando.

Por lo tanto, este proyecto pretende realizar un modelo de negocio aplicado a Restaurante Caserito el cual permita definir la propuesta de valor del negocio y de esta forma determinar el margen de utilidad que tiene el restaurante actualmente.

El trabajo de monografía se divide en cuatro capítulos, el primero lleva por nombre “Diagnostico Externo e Interno de la Empresa” y abarca toda la información externa del restaurante mediante la herramienta PESTAL, características del sector y subsector; además de un análisis interno del mismo donde se identifican las

¹³ MONTERROSA, Heidy. Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. En. La República. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias económicas, 31 de agosto de 2019. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empre-sarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>

¹⁴ BELTRÁN, Alejandro. 20 problemas de la pequeña y mediana industria. [Sitio Web]. Archivo PDF. [p. 8:15]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, abril 2001 [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012%20(2).pdf)

fortalezas y debilidades del negocio. El segundo capítulo se titula “Modelo de Negocio Canvas” y corresponde a toda la teoría del modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur en el año 2010, en este se describen los nueve bloques que ayudan a construir el modelo.

El tercer capítulo lleva por nombre “Modelo de Negocio Canvas Aplicado a Restaurante Caserito” y en este se desarrollan los nueve bloques propuestos por los autores del modelo en el restaurante, identificando las características y propiedades correspondientes a cada bloque. El último capítulo se llama “Estudio Financiero” y corresponde a un análisis económico donde se determinan los ingresos y costos de la empresa, el punto de equilibrio y la utilidad que ha tenido el restaurante durante los meses de septiembre de 2019 a febrero de 2020.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Implementar un modelo de negocio para el Restaurante Caserito utilizando el método Canvas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la empresa y su entorno.
- Describir los pasos para realizar un modelo de negocio bajo el esquema Canvas.
- Aplicar el modelo de negocio Canvas a Restaurante Caserito.
- Calcular la rentabilidad de Restaurante Caserito.

JUSTIFICACIÓN

La mayoría de las personas que inician un negocio lo hacen sin planear; bien sea por falta de tiempo, recursos o conocimiento; lo que los lleva al fracaso en un periodo de tiempo corto o a tener serios problemas en el futuro.

Se ha demostrado que dirigir una empresa no puede ser obra de azar, corazonadas o de decisiones improvisadas. Sino que al contrario deben tener un fundamento lógico, estudiado y analizado que permita que la decisión sea la más adecuada en el momento indicado.

Según Alejandro Beltrán¹⁵, decano de la universidad externado de Colombia, en su artículo “Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria”, determina que ha evidenciado y demostrado que las micro y pequeñas empresas al principio de su desarrollo descuidan las áreas administrativas y cuando intentan desarrollarlas es complicado porque la empresa se ha manejado de una forma variable causando diferentes problemas que le impiden el crecimiento o sostenibilidad.

“El símil es una figura retórica que consiste en comparar dos términos que se asemejan en alguna cualidad.”¹⁶ Para visualizar la importancia de aplicar un modelo de negocio se hará uso de esta figura retórica con la construcción de una casa.

Un arquitecto va donde su cliente y le pregunta cómo quiere la casa, estableciendo el número de cuartos de habitación, cuartos de baño, sala, comedor, cocina y los otros diferentes cuartos, es decir, se hace un plano de esta, pero ¿qué pasaría si el arquitecto comienza a construir la casa sin haber dibujado y establecido los diagramas y planos?

En primer lugar, el arquitecto tendrá problemas en determinar el precio real de la casa, conocer el tiempo exacto de construcción también sería un problema, ya que estaría construyendo improvisadamente día a día.

En segundo lugar, la construcción se haría de forma aleatoria y desorganizada, tal vez algunas cosas queden mal construidas y sea necesario reconstruir esas partes; una vez terminada la casa es probable que al cliente no le guste la construcción y sea necesario modificarla o volver a empezar de nuevo.

¹⁵ BELTRÁN, Alejandro. 20 problemas de la pequeña y mediana industria. [Sitio Web]. Archivo PDF. [p. 8:15]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, abril 2001 [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012%20(2).pdf)

¹⁶ DEFINICIONDE. Definición de símil. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://definicion.de/simil/>

En tercer lugar, el arquitecto no sabrá qué personal necesitará para la construcción, así que a medida que lo necesite lo va buscando, pero no tendrá el tiempo de capacitarlo ya que todo será improvisado y de prisa.

En cuarto lugar, el arquitecto podría estar infringiendo la ley y no darse cuenta rápidamente, lo que ocasionaría costos adicionales o perder el tiempo y la inversión, podría también tener problemas ambientales y de licencias.

En último lugar, el nombre del arquitecto se vería fuertemente cuestionado y podría no volver a conseguir nuevos contratos por su mal trabajo.

Tal cual ocurre en una empresa, se debe pintar un lienzo desde el principio del negocio y en el caso que el negocio ya esté operando aún es necesario para conocer el estado en el cual se encuentra la empresa.

En el símil anterior se habla de 5 posibles problemas que pudiese tener el arquitecto al no utilizar un plano, llevándolo a una empresa sería de la siguiente forma; el primero haría referencia a fallas en el área financiera y de contabilidad; el segundo haría referencia a problemas en el área de producción; el tercero serían falencias en el área administrativa y de recursos humanos; el cuarto sería problemas en el área jurídica y el último daría líos al área de marketing.

Mediante este símil queda demostrado porqué es importante la implementación de un modelo de negocio. A continuación, se hará una lista con los principales beneficios que trae la realización de un modelo de negocio.

- Objetivos claros y proyecciones firmes.
- Mejor manejo financiero
- Estrategias fuertes
- Prioridades adecuadas
- Siempre a la vanguardia
- Áreas específicas

Un modelo de negocio es una herramienta, que actualmente no es considerada como una necesidad sino como una obligación, que permite definir con claridad qué se va a vender al mercado, cómo se va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se va a vender y de qué forma se va a generar ingresos.

Restaurante Caserito lleva un año operando y jamás ha realizado un modelo de negocio o alguna herramienta equivalente a esta que le permita definir el tipo de modelo que se tiene actualmente, es por esta razón que se ha decidido realizar un modelo de negocio bajo el esquema Canvas el cual permite identificar las características de la empresa según los nueve bloques que proponen los autores y así definir la propuesta de valor y los elementos que giran alrededor de esta.

Identificar las utilidades de un negocio es una tarea obligatoria en un estudio financiero, se espera siempre que las utilidades sean positivas, a menos que la empresa esté en proceso de llegar al punto de equilibrio, razón por la cual en este proyecto también se hará un estudio financiero del restaurante para poder identificar si los últimos seis meses de operación han sido económicamente rentables.

1. DISEÑO METODOLÓGICO

Según el nivel de profundización esta investigación es de carácter descriptivo y explicativo. Es una investigación descriptiva puesto que se encarga de puntualizar las características de un grupo de la población, en este caso se estudia al restaurante y las personas o entes que tienen algún tipo de relación con este.

La investigación descriptiva se preocupa más por el qué, en lugar del por qué, es decir, su objetivo es simplemente describir el tema de investigación y se basa en dar a conocer una información, tal cual es, depurando al máximo las apreciaciones subjetivas del autor.

Por otra parte, se considera una investigación explicativa ya que tiene como punto de partida principios y conceptos que la definen; una investigación explicativa se lleva a cabo para investigar de forma puntual un fenómeno que no se había estudiado antes, o que no se había explicado bien con anterioridad; en este caso un modelo de negocio para Restaurante Caserito jamás había sido desarrollado.

En una investigación explicativa el investigador obtiene una idea general y utiliza la investigación como una herramienta para que lo guíe a temas que podrían abordarse en el futuro, su objetivo es encontrar el por qué y para qué de un objeto de estudio. Cuando se intenta dar una explicación a algo se hace referencia a conocer las razones y las causas de un fenómeno o de una cosa, es decir, el investigador puede distinguir las causas por las que surgen los fenómenos durante el proceso de investigación, y anticiparse a los cambios.¹⁷

De esta forma se dice que una investigación descriptiva va enlazada en una investigación explicativa, pues la primera busca el qué de las cosas y la segunda a partir del qué llega a un por qué. Eso es exactamente lo que se busca en este proyecto, hacer una investigación de qué consiste un modelo de negocio Canvas para posteriormente poderlo aplicar y explicar cada estructura del restaurante conforme se vaya desarrollando el tema.

¹⁷ QUESTIONPRO. ¿Qué es una descripción descriptiva?. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-explicativa/>

2. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA

En este capítulo se estudiará el entorno externo e interno de la empresa mediante un análisis PESTAL del país y la ciudad donde se encuentra el restaurante, seguido de un análisis del sector y subsector, posteriormente se hará un diagnóstico interno de la empresa, y se finalizará con una matriz DOFA. Mediante estas herramientas será posible identificar y valorar la situación actual de la empresa que se encuentra influenciada por diferentes factores.

Realizar un diagnóstico de una empresa se asemeja a la labor que realiza un médico cuando requiere evaluar un paciente, este hace un diagnóstico crítico para determinar las condiciones en las que se encuentra el enfermo, durante este proceso, según Julián Villanueva¹⁸, profesor de Inalde Business School, el profesional de la salud hará los siguientes pasos.

- Observar los síntomas (efectos no deseados).
- Diagnosticar la enfermedad (causa no deseada).
- Prognosis de la cura (efecto deseado).
- Prescribir el tratamiento (causa deseada).

A lo largo de los últimos 30 años, los expertos de la administración y entre ellos el administrador Art Kleiner¹⁹, han llegado a aceptar la idea de que las organizaciones no son simplemente máquinas, sino por el contrario son imprevisibles, ingobernables, independientes y que interactúan como un ser vivo. Esto nos lleva a pensar que al igual que un ser humano necesita un médico para diagnosticar alguna enfermedad, las empresas necesitan de diferentes disciplinas que le ayuden a realizar un análisis interno y externo de los principales factores que afectan a la compañía.

Un diagnóstico está conformado por un conjunto de estudios que permiten tener un acercamiento sobre la realidad de una tarea, un proceso, un área o en general de la empresa, identificando debilidades y fortalezas en materia de gestión. De forma similar a los pasos que utiliza el personal de salud para diagnosticar un paciente en las empresas se realiza de la siguiente forma.

¹⁸ VILLANUEVA, Julián. La importancia del diagnóstico. En: Portafolio. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/importancia-diagnostico-131968>

¹⁹ KLEINER, Art. Business Review. En: Harvard Deusto. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, noviembre 2010. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/la-organizacion-como-un-organismo-vivo-asi-circula-la-informacion-dentro-de-la-empresa>

- Búsqueda del problema (efecto no deseado).
- Las causas del problema (causa no deseada).
- La solución (efecto deseado).
- Plan de acción (causa deseada).

Las empresas que deciden realizar un diagnóstico están dispuestas a entrar en una etapa de cambio, de mejora, donde muchos escenarios tradicionales posiblemente tendrán que ser modificados. Es por esta razón que muchos directivos caen en el error de no realizar periódicamente diagnósticos en sus empresas porque se encuentran en un área de confort donde conocen la forma de trabajar con el error y al realizar este tipo de estudios es muy probable que parte del esquema cambie.

Caer en el error de miedo al cambio o quedarse en un área de confort se ha demostrado que es uno de los errores más comunes de los directivos de las empresas a nivel mundial y esto se debe a la naturaleza del ser humano, de igual forma se ha demostrado que aquellos que son arriesgados y buscan el cambio tienen consecuencias positivas de forma significativa. Según Melvyn Alvarado²⁰, realizar un diagnóstico de la empresa trae los siguientes beneficios.

- Reducir la incertidumbre de no saber cómo va el negocio.
- Toma de decisiones estratégicas a partir de datos actuales.
- Conocer las líneas de negocio más importantes para la organización, y saber los recursos destinados a cada una.
- Comparar el desempeño actual con estudios de diagnóstico anteriores y evaluar los cambios.
- Evaluar si las actividades diarias que desarrolla la empresa permiten llegar a la meta planteada.
- Permite crear planes de acción para eventos que beneficiarán o perjudicarán la empresa en un periodo de corto a mediano plazo.

No es pertinente tener que esperar que la enfermedad llegue en la empresa a un estado crítico o dejar pasar oportunidades que generalmente no duran mucho

²⁰ ALVARADO, Melvyn. Cómo hacer un diagnóstico de empresa. En: Siexito. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 24 de mayo de 2019. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.siexito.com/2019/05/24/como-hacer-un-diagnostico-de-empresa-de-manera-facil/>

tiempo porque seguramente existe otra empresa que no las dejarán pasar, por eso, es necesario para las pequeñas y medianas empresas realizar un diagnóstico de forma periódica ya que estas se encuentran en constante cambio.

2.1 PESTAL COLOMBIA SECTOR DE LOS RESTAURANTES

El análisis PESTAL es una herramienta de análisis estratégico la cual permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, que ayudarán a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa, ofreciendo un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan.

Según Juan Martín²¹, un PESTAL también le permite a la empresa facilitar los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Y esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro.

Esta herramienta ayuda a definir el entorno en cual se encuentra la empresa, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre, estos son los que se enlistarán a continuación.

- **Factores políticos.** Hace referencia a todos los aspectos dictados por el gobierno que tienen una repercusión de forma directa o indirecta sobre la empresa.
- **Factores económicos.** En este se analizan los datos macroeconómicos como es la evolución del PIB, la tasa de inflación, la tasa de desempleo, entre otros.
- **Factores sociales.** Tiene en cuenta factores relacionados con la evolución demográfica y cambios en el estilo de vida de la población de estudio.
- **Factores tecnológicos.** Hace referencia a cambios importantes que se están presentando en el área de estudio en tema de tecnología y desarrollo industrial.
- **Factores ambientales.** Analiza factores relacionados con la legislación medioambiental que rige al área de estudio y también contiene cambios en el pensamiento de las personas relacionado con temas ambientales.
- **Factores legales.** Se expone toda la legislación y cambios que se han dado relacionada al área de estudio.

²¹ MARTIN, Juan. Estudia tu entorno con un PESTEL. En: Cerembs. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 15 de mayo de 2017. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Es importante destacar que cada aspecto está orientado y enfocado al área de estudio, en el presente proyecto será el de la industria de los restaurantes, para poder delimitar el PESTAL y así obtener los datos que en verdad sean de interés para la empresa.

Restaurante Caserito está ubicado en el barrio Los Andes, en la localidad de Barrios Unidos en Bogotá D.C., Colombia, para poder definir el entorno en el cual se encuentra el restaurante es necesario realizar un PESTAL a nivel Colombia y otro a nivel local.

Comprender el contexto tanto nacional como local en el que se mueve la empresa es de vital importancia a la hora de realizar un diagnóstico, ya que estos nos darán una imagen de la situación actual del sector y cómo la empresa debe moverse a través de los diferentes canales.

El PESTAL Colombia que se mostrará a continuación está delimitado al trabajo, es decir, tiene información que influye de forma directa o indirecta en el sector de los servicios, específicamente la industria de los restaurantes.

2.1.1 Factor político.

- “Colombia es un estado social de derecho organizado en forma de república unitaria, compuesta por 32 departamentos descentralizados y con autonomía en sus entidades territoriales; está compuesta por tres ramas judiciales, la ejecutiva, legislativa y judicial.”²²
- “Colombia cuenta con 16 tratados comerciales vigentes; los tratados comerciales pactados entre diferentes países cuentan cada uno con normas particulares y con políticas específicas que permiten aprovechar las garantías que ofrecen. Según el DANE para enero del 2020 las exportaciones colombianas abrían aumentado en un 11.7% respecto al mismo mes en el 2019.”²³
- Las empresas en Colombia deben cumplir con cargas fiscales como lo son el impuesto de renta, impuesto al valor agregado (IVA), retención en la cuenta, ICA,

²² MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Respuesta del Estado colombiano sobre la administración y los derechos humanos. [Sitio Web]. Archivo en PDF. [p. 13]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/AdvisoryCom/LocalGvt/Colombia.pdf>

²³ GOBIERNO DE COLOMBIA. En enero de 2020, las exportaciones colombianas aumentaron 11,7%, reveló el Dane. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Prensa, 2 de marzo de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/En-enero-de-2020-las-exportaciones-colombianas-aumentaron-11-7-revelo-el-Dane-200302.aspx>

impuesto al patrimonio, gravamen a los movimientos financieros, aportes para fiscales, impuesto predial y el impuesto de industria y comercio.

- El INVIMA es el ente encargado de inspeccionar, vigilar, controlar, certificar las buenas prácticas entre otras funciones correspondientes a los productos farmacéuticos y alimenticios.
- El ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla, le abrió la puerta a una reforma tributaria para compensar el aumento del gasto y la caída en los precios del petróleo consecuencias del virus COVID-19.
- Debido a la pandemia originada por la propagación del virus COVID-19 el Gobierno Nacional expide el decreto 531, mediante el cual se imparten instrucciones para el cumplimiento del aislamiento preventivo obligatorio.

2.1.2 Factor económico.

- Según el diario El País ²⁴, Colombia fue el país latinoamericano de mayor crecimiento económico en el año 2019. La economía colombiana creció en 3,3% en 2019 en comparación con el año 2018, según el estudio de monitoreo de Producto Interno Bruto (PIB).
- Según el informe de Confecámaras ²⁵, para el 2019 se hizo la apertura de 50.643 restaurantes en el país, lo que representa un 30% de incremento respecto al 2018 que fue un año complicado para la industria de los restaurantes.
- Según el DANE ²⁶, el desempleo en Colombia subió al 10,5% en 2019 lo que representa 0,8 puntos más frente al 9,7% del 2018.

²⁴ EL PAÍS. En 2019 Colombia fue el país latinoamericano de mayor crecimiento económico: 3,3%. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias económicas, 14 de febrero de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-crecio-3-3-en-2019.html>

²⁵ GONZÁLEZ, María. Cierran restaurantes pero sube número de aperturas. En: Portafolio. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 21 agosto de 2019. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/suben-numero-de-aperturas-de-restaurantes-513861>

²⁶ PORTAFOLIO. El desempleo aumentó en Colombia en 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 31 de enero de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2019-supero-10-desempleo-537638>

- “La inflación durante el año 2019 fue del 3.80% y para el 2020 se estima será mayor, lo que es el mes de marzo de 2020 creció 0.14 puntos respecto al mes de marzo del 2019.”²⁷
- Según el DANE²⁸, en pesos corrientes el tamaño del PIB de Colombia en el 2019 sobrepasó el umbral de los 1.000 billones de pesos, con lo cual, el PIB per cápita subió, de 20,4 millones a 21 millones de pesos.
- Los precios del barril de petróleo se desploman, a cifras nunca antes reportadas, cayendo más del 80% de su precio, llegando incluso a cifras negativas como fue el caso de la referencia WTI, Según la revista Dinero²⁹, se debe a una disminución sin precedentes en la demanda de crudo y la guerra de producción entre Rusia y Arabia Saudita.
- “Aumento sin precedente en el precio del dólar estadounidense sobre el peso colombiano, llegando a un máximo de \$4.230 COP/USD.”³⁰
- “El salario mínimo mensual legal en Colombia para el año 2020, con subsidio de transporte es de \$980.657.”³¹
- Los sectores que con una mayor tasa de crecimiento para el año 2019 fueron: explotación de minas y canteras (50,9%), alojamiento y servicios de comida

²⁷ OLAYA, Martha. Inflación en marzo de 2020 fue 0,56%, según reveló el Dane. En: La FM. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 4 de abril de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.lafm.com.co/economia/inflacion-en-marzo-de-2020-fue-056-segun-revelo-el-dane>

²⁸ EL TIEMPO. La economía colombiana creció 3,3 % en el 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 14 de febrero de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/pib-colombia-2019-crecio-al-3-3-como-esperaba-carrasquilla-462188>

²⁹ DINERO. Segundo desplome del petróleo: precios del WTI caen más de 30%. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 20 de abril de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/precios-del-petroleo-hoy-20-de-abril-de-2020/284423>

³⁰ EL TIEMPO. Dólar registra nuevo máximo de \$ 4.230 y promedio récord de \$ 4.153. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 19 de marzo de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/dolar-hoy-19-de-marzo-con-fuerte-alza-por-coronavirus-474684>

³¹ EL EMPLEO. Definido salario mínimo en Colombia para 2020. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 26 de diciembre de 2019. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/definido-salario-minimo-en-colombia-para-2020-5993>

(30%), actividades artísticas y de entretenimiento (26,9%), seguido de otras actividades de servicios (22,4%) y comercio (9,4%).

- El incremento de la creación de empresas en el país en 2019 se concentró en cinco sectores: comercio (38%), alojamiento y servicios de comida (15,7%), industria manufacturera (9,7%), actividades profesionales, científicas y técnicas (6,4%) y construcción (4,8%).

2.1.3 Factor social.

- “El 34,9% de los colombianos hace parte de la clase media consolidada del país, es decir, unos 17,3 millones de personas y se espera que para el año 2021 entren 5 millones a esta categoría provenientes de la clase vulnerable.”³²
- Los consumidores tienen mayor conocimiento al comprar un bien o adquirir un servicio.
- Según la empresa Rappi³³, la categoría de domicilios de comidas saludables aumentó un 60% en Colombia para el año 2019.
- Según Rappi³⁴, Colombia es el principal país, proporcional a su población, de Latinoamérica donde se generan mayores pedidos a domicilio de restaurantes.
- Según Uber Eats³⁵, dentro de los platos más pedidos a domicilio durante el año 2019 se encuentran los siguientes: comidas rápidas (41%), platos típicos colombianos (33%), comida saludable (20%), otros (6%).
- En Colombia cada persona gasta un promedio de 6.13% de sus ingresos mensuales para ir a comer a restaurantes, ha pasado de ser un lujo a convertirse en una necesidad de ocio.

³² DINERO. ¿Dónde está la clase media en Colombia?. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 2 de junio de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/son-los-colombianos-mayoritariamente-de-clase-media/266792>

³³ GASTRONOMÍA COLOMBIA. 0% de los colombianos piden domicilios muy saludables. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 24 de enero de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.colombia.com/gastronomia/noticias/tendencias-comida-saludable-colombianos-257812>

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

- El 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana.
- “El 67% de los trabajadores en Colombia almuerza en restaurantes en vez de llevar de sus casas. De ese porcentaje el 87,1 almuerza en los llamados corrientazos donde el menú no sobrepasa los \$15.0000 pesos.”³⁶

2.1.4 Factor tecnológico.

- Los principales organismos del país en materia de ciencia y tecnología son: el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CNCyT); el Departamento Administrativo de Ciencias, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS); y el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología en Colombia (SNCT).
- En los últimos años Colombia ha tenido un aumento en el avance y la penetración de las TIC lo cual ha generado una mayor productividad en las actividades económicas del país.
- La tecnología ha sido fundamental para las PYMES ya que ha permitido que estas sean más productivas y aumentar de forma rápida su crecimiento.
- De acuerdo con el último estudio de penetración y percepción del teletrabajo en Colombia, señala que aumentó en 146%, pasando de 4.357 en el 2012 a 10.739 teletrabajadores en el 2018. Las áreas que más tienden a esta modalidad son las de comercial y ventas (38%), administrativa y financiera (30%) y tecnología (20%).
- Se espera que con la modalidad de teletrabajo del 2020 producto de la cuarentena las cifras crezcan en buena proporción.
- Como instrumento para promover la transformación digital en Colombia 450 organizaciones de los sectores públicos y privados han firmado el pacto por el teletrabajo, dentro de las organizaciones firmantes se encuentran la DIAN, Avianca, Bancolombia, la Alcaldía de Bogotá, Famisanar, Cementos Argos, el Concejo de Bogotá y Nutresa, entre otras.
- La maduración de redes sociales es un elemento crítico a tener en cuenta en la definición de la estrategia de marketing.
- Colombia es el cuarto país de América Latina en consumo de apps móviles.

³⁶ SEMANA. La nueva era del corrientazo. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 1 de abril de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/el-corrientazo-es-una-buena-opcion-de-alimentacion/647047>

- De acuerdo con la agencia de investigación de mercado digital BrandStart y Nestwquest ³⁷, el 88% de los colombianos usa con frecuencia las apps de redes sociales en sus dispositivos móviles, invirtiendo 60 horas mensuales en visitar dichas redes.
- IAB Colombia y Mercado Libre³⁸ señalan que tres de cada 10 compras en línea en el país son hechas por dispositivos móviles a través de aplicaciones, de los cuales el 78 % asegura que la experiencia de compra fue muy positiva y seis de cada 10 usuarios planean seguir haciendo compras a través de sus dispositivos móviles en los próximos seis meses.

2.1.5 Factor ambiental.

- Toda empresa colombiana deberá cumplir una normatividad ambiental mínima para su correcto y legal funcionamiento dictadas por el Ministerio de Salud y Protección Social.
- Cada vez más las personas exigen a las empresas que de alguna manera tengan un compromiso con el medio ambiente. Según encuesta realizada publicada por revista Semana³⁹ en Bogotá y Medellín el 57% de los comensales de restaurantes preguntan por el compromiso ambiental de la empresa.
- La legislación ambiental vigente para los comercios de comidas tiene impacto en los recueros de aire, agua y residuos sólidos.
- Para el recurso del agua las normas son: resolución 1433 de 2004, resolución 3956 de 2009 y resolución 631 de 2015.
- Para el recurso de aire las normas vigentes son: resolución 909 de 2008 y resolución 6982 de 2011.
- Para el impacto del ruido las normas vigentes son: resolución 627 de 2006 y resolución 6918 de 2010.

³⁷ WEB FIND YOU. Consumo de aplicaciones móviles en Colombia. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 1 de agosto de 2018. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.webfindyou.com.co/blog/consumo-de-aplicaciones-moviles-en-colombia/>

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ SOSTENIBILIDAD SEMANA. Los temas ambientales preocupan más a los colombianos que el desempleo. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 2 de junio de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/los-temas-ambientales-preocupan-mas-a-los-colombianos-que-el-desempleo/47707>

- Para los residuos sólidos generados las normas vigentes son: Decreto 838 de 2005, resolución 1188 de 2003, resolución 1402 de 2006 y resolución 1754 de 2011.
- Ministerio de Salud influye en la normatividad para la elaboración de alimentos para el consumo humano.
- Formalización de la empresa ante la Cámara de Comercio.

2.1.6 Factor legal.

- El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, es importante para la normatividad de la elaboración de alimentos.
- Para la creación de un restaurante es necesario cumplir con el decreto 3075 de 1997 por el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.
- “El decreto 3075 de 1997 ha sido modificado por la resolución 2674 de 2013 y es el vigente a partir de 2014 para controlar la nueva normatividad en materia de regulación alimentaria en Colombia.”⁴⁰
- La norma técnica sectorial colombiana NTS-USNA 007 describe los requerimientos sanitarios para los manipuladores de alimentos.
- La resolución 5109 de 2005 es el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.
- La NTS-USNA 011 del 2012 se nombra las buenas prácticas para la presentación de servicios en los restaurantes.
- En el decreto 1879 de 2008 se evidencia requisitos de carácter comercial obligatorios.

2.2 PESTAL BOGOTÁ SECTOR DE LOS RESTAURANTES

Una vez se analiza el entorno a nivel nacional se puede decir que se tiene una visión macro de los principales factores que afectan de alguna forma a Restaurante

⁴⁰ UDEA. Modificado decreto 3075 por Resolución 2674 de 2013. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 8 de agosto de 2013. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://deymerg.wordpress.com/2013/08/08/resolucion-2674/>

Caserito, es necesario ampliar la visión exterior a nivel local, pues cada ciudad tiene diferentes comportamientos y por ende sus factores serán diferentes al global.

Bogotá D.C. es la ciudad más grande que tiene Colombia y por esta razón se comporta de forma diferente al ser la capital del país, con 7.4 millones de habitantes al año 2018, realizar un estudio que ayude a definir el entorno en el cual se encuentra la empresa es necesario, analizando los factores antes mencionados.

2.2.1 Factor político.

- Bogotá es la capital de Colombia y está dividida en 20 localidades de las cuales 19 son urbanas y 1 rural.
- La Secretaria Distrital de Salud de Bogotá es una entidad rectora en salud de la ciudad capitalina responsable de garantizar el derecho a la salud de los colombianos. Esta entidad es la responsable de regular todos los restaurantes de la capital.
- La Secretaria Distrital de Planeación mediante el distrito 190 de 2004 lanzó el Plan de Ordenamiento Territorial, POT, tiene como objetivo garantizar a los ciudadanos un mejor aprovechamiento del suelo, otorgando mayores metros cuadrados construidos y mayor presencia de actividad económica en zonas específicas de la ciudad.

2.2.2 Factor económico.

- De acuerdo con la información más reciente del DANE⁴¹, el Producto Interno Bruto de Bogotá tuvo un crecimiento anual de 3,7% en el cuarto trimestre de 2019 respectivamente. Estas tasas de crecimiento son las más altas alcanzadas desde finales de 2015.
- Según la Cámara de Comercio de Bogotá⁴², en el 2019 se dio un aumento en el número de aperturas de restaurantes del 30% respecto al 2018 en la ciudad de Bogotá.

⁴¹ SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO. Producto Interno Bruto de Bogotá creció 3,7% y 3,6% en el segundo y tercer trimestre de 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 18 de diciembre de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/noticias/producto-interno-bruto-bogota-crecio-37-y-36-segundo-y-tercer-trimestre-2019>

⁴² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Cierran restaurantes pero sube número de aperturas. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, febrero de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/Cierran-restaurantes-pero-suben-numero-de-aperturas>

- “La tasa de desempleo para la capital se ubicó en 13,4% superando por 1,8 puntos porcentuales a la cifra registrada para el mismo periodo en el 2019.”⁴³
- “La inflación durante el año 2019 para Bogotá fue de 3.06% lo que representa un valor menor al promedio nacional para el mismo año.”⁴⁴
- “El sector de servicios en la ciudad de Bogotá llegó a representar el 60% del PIB de la capital del 2019, convirtiéndose en la ciudad mega de los servicios en Colombia.”⁴⁵
- “Bogotá concentra el 32 % del PIB de Colombia y su producto interno bruto per cápita es de 9.247 dólares, superior en 2.600 dólares al promedio del país.”⁴⁶

2.2.3 Factor social.

- Según la forma Invest⁴⁷, la clase media bogotana representa el 51,6% de la población en el 2019, con un aumento de aproximadamente 14% desde 2009.
- Según la firma Kantar⁴⁸, en el estudio realizado durante el mes de octubre de 2019, 9 de cada 10 personas en Bogotá pide un domicilio y cada usuario lo solicita 4.5 veces en promedio durante el mismo periodo.

⁴³ CARACOL RADIO. Crece el desempleo en Bogotá. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 1 de mayo de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: https://caracol.com.co/emisora/2019/05/01/bogota/1556706567_073034.html

⁴⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá es una de las ciudades con menor inflación. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, agosto de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Innovacion/Bogota-es-una-de-las-ciudades-con-menor-inflacion>

⁴⁵ DINERO. Bogotá dice adiós a las fábricas y da la bienvenida a los servicios. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 13 de septiembre de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/cual-sector-es-mas-importante-para-bogota-servicios-o-industria/261911>

⁴⁶ EL ESPECTADOR. PIB de Bogotá es mayor al de tres países del continente. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 7 de agosto de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/pib-de-bogota-es-mayor-al-de-tres-paises-del-continente/>

⁴⁷ INVEST IN BOGOTA. La clase media bogotana representa más del 51% de la población de la ciudad. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 14 de agosto de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://es.investinbogota.org/noticias/la-clase-media-bogotana-representa-mas-del-51-de-la-poblacion-de-la-ciudad>

⁴⁸ EJE 21. 9 de cada 10 personas piden domicilios. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 14 de diciembre de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.eje21.com.co/2019/12/9-de-cada-10-personas-pide-domicilios-en-colombia/>

- Según la firma Kantar⁴⁹, las mujeres son las que más piden domicilios en Bogotá, representan el 61% del total.
- Según la firma Kantar⁵⁰, los bogotanos entre 25 y 34 años son los usuarios más frecuentes a la hora de pedir domicilios representando el 61.1%.
- El 90% de los bogotanos que trabajan en oficina almuerzan por lo menos 1 vez a la semana fuera de casa.
- “El 86.6% de los bogotanos recurre a 1 restaurante o come fuera de casa por lo menos 1 vez por semana.”⁵¹
- En Bogotá se ha visto una maduración de las redes sociales como estrategia de marketing para cualquier tipo de negocio.

2.2.4 Factor tecnológico.

- “El 34% de los restaurantes de la capital se encuentran inscritos a plataformas digitales que permiten las ventas en línea.”⁵²
- El 7% de los restaurantes de Bogotá están aplicando la tecnología de “order online” lo que significa que los usuarios previamente ordenan la comida y llegan al lugar a retirarla.

2.2.5 Factor Ambiental.

- “Durante el 2019 se da un aumento del 26% en las certificaciones de la ISO 14001 para restaurantes, esta establece una gestión de riesgos medioambientales en las diferentes operaciones.”⁵³

⁴⁹ Ibíd.

⁵⁰ Ibíd.

⁵¹ Ibíd.

⁵² Ibíd.

⁵³ NUEVAS NORMAS ISO. ¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 2 de abril de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

- Los restaurantes deben cumplir el protocolo de desechos líquidos, sólidos y reciclaje impuesto por la alcaldía de Bogotá, además algunas localidades hacen una diferenciación adicional en el desecho de líquidos.
- La Secretaria Distrital de Salud de Bogotá es la encargada de velar por la salubridad de los restaurantes.

2.2.6 Factor Legal.

- “Todo establecimiento gastronómico deberá tener un certificado de manipulación de alimentos.”⁵⁴
- Todo restaurante con más de 5 mesas de servicio deberá tener servicio de baño.
- Deberá existir un control de materias primas e insumos tomado día a día.
- Deberá existir un control de manejo de temperaturas tomado día a día.
- El control de plagas incluye las diferentes medidas de control preventivo necesarias para el establecimiento.

2.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

“La economía es una ciencia social que se encarga de estudiar la forma de administrar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades humanas”⁵⁵, sabemos que los recursos del planeta son limitados y no están distribuidos de forma uniforme para todos los seres humanos, es por esta razón que se hace necesario monitorearlos.

Un país debe conocer su propia economía, tanto a nivel macro como a nivel micro porque esta da una idea de diferentes indicadores que son utilizados por los gobiernos de cada país para valorar y tomar acciones según sea la magnitud de estos; los países son clasificados según indicadores económicos ya sea el producto interno bruto, ingreso per cápita, tasa de desempleo, entre otros.

⁵⁴ SUBDIRECCIÓN DE SALUD NUTRICIONAL. Guía de inocuidad de alimentos y bebidas para restaurantes o establecimientos gastronómicos. [Sitio Web]. Archivo PDF. [p. 8]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 2017. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Guia-inocuidad-alimentos-establecimientos-gastronomicos-restaurantes.pdf>

⁵⁵ SEVILLA, Andrés. Economía. En: Economipedia. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 10 de enero de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/economia.html>

Según la página web Importancia de la economía⁵⁶, los puntos de mayor importancia de la economía son.

- Permite conocer las bases de las necesidades humanas, su producción, distribución, reutilización y el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Establece las bases de intercambio de bienes y servicios entre las personas, organizaciones y hasta países.
- Genera sistemas, técnicas y políticas públicas que mejoren el bienestar social.
- Ayuda a fijar precios objetivos de los bienes y servicios.
- Permite ajustar desequilibrios políticos, financieros y hasta sociales.
- Otorga conocimientos y técnicas que previenen crisis y ayudan a salir de ellas.
- Utiliza técnicas econométricas para predecir situaciones económicas futuras que pudieran perjudicar o beneficiar determinadas situaciones en determinado lugar, así como la forma de maximizar los beneficios y mitigar los problemas.

Estudiar la economía en temas de producción de forma global resulta complejo, por esta razón se hace un fraccionamiento conocido como sectores económicos que corresponden a divisiones de las actividades económicas las cuales han sido agrupadas de acuerdo a características comunes. Mediante estas el análisis de la producción económica se hace más fácil pues permiten clasificar las actividades similares que compiten entre sí o se complementan.

Los sectores económicos tienen un uso muy importante porque facilitan realizar las cuentas nacionales de cada país, y son usados por las instituciones nacionales de estadística en sus informes sobre la producción económica. Además, cada sector tiene unas subdivisiones adicionales estandarizadas que permiten manejar cada uno de ellos de forma ordenada y sistematizada.⁵⁷

2.3.1 Sector primario. “Son las actividades económicas o productivas que comprenden las labores económicas basadas en la extracción de bienes y recursos

⁵⁶ IMPORTANCIA DE. Importancia de la economía. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://importanciade.com/la-economia/>

⁵⁷ GESTIÓN DIGITAL. Los sectores de la economía. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, febrero 27 de 2019. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://revistagestion.ec/cifras/los-sectores-de-la-economia>

provenientes del medio natural. Las actividades primarias están constituidas por la agricultura, la explotación forestal, la minería, la caza, la pesca, entre otras.”⁵⁸

2.3.2 Sector secundario. “Incluye a las actividades económicas encargadas de la transformación de materias primas en productos terminados, agregando valor a cada uno de estos. De él hace parte el sector industrial, tanto la industria ligera como la pesada.”⁵⁹

2.3.3 Sector terciario. “Se caracteriza por ser el ente económico encargado de la prestación de servicios, son considerados como partes blandas de la economía o bienes intangibles. En los países desarrollados este sector es el que emplea más personas y los servicios que se ofrecen pueden ser privados o públicos.”⁶⁰

Las principales actividades económicas son la educación, banca, seguros, servicios financieros, servicios legales, medios de comunicación, casinos, hoteles, restaurantes, inmobiliarias, entre otras.

Cabe destacar que las partes blandas de la economía hacen referencia a aquellas actividades donde la gente ofrece su conocimiento y tiempo para mejorar la productividad, el desempeño, el potencial y la sostenibilidad de la economía.

Restaurante Caserito hace parte del sector terciario de la economía, durante un tiempo para muchos economistas los restaurantes debían pertenecer al sector secundario de la economía porque se argumentaba que estos transformaban la materia prima, alimentos, en platos de comida preparados.

No obstante, se determinó que los restaurantes no vendían un bien, sino que prestaban un servicio porque los clientes iban a estos lugares en busca de una experiencia gastronómica y una mezcla de ambientes que proporcionan algo especial.

Desde el año 2010 en Colombia se habla de un término que es utilizado con frecuencia en países desarrollados como Estados Unidos y la mayoría de Europa, este término es la tercerización, que hace referencia al notable y sostenido crecimiento en la participación de las actividades terciarias en el PIB.

⁵⁸ DUQUE, William. Los 5 Sectores económicos de la economía. En: Academia. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 2018 [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: https://www.academia.edu/38349049/Los_5_sectores_econ%C3%B3micos_de_la_econom%C3%ADa

⁵⁹ GESTIÓN DIGITAL. Los sectores de la economía. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, febrero 27 de 2019. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://revistagestion.ec/cifras/los-sectores-de-la-economia>

⁶⁰ *Ibíd.*

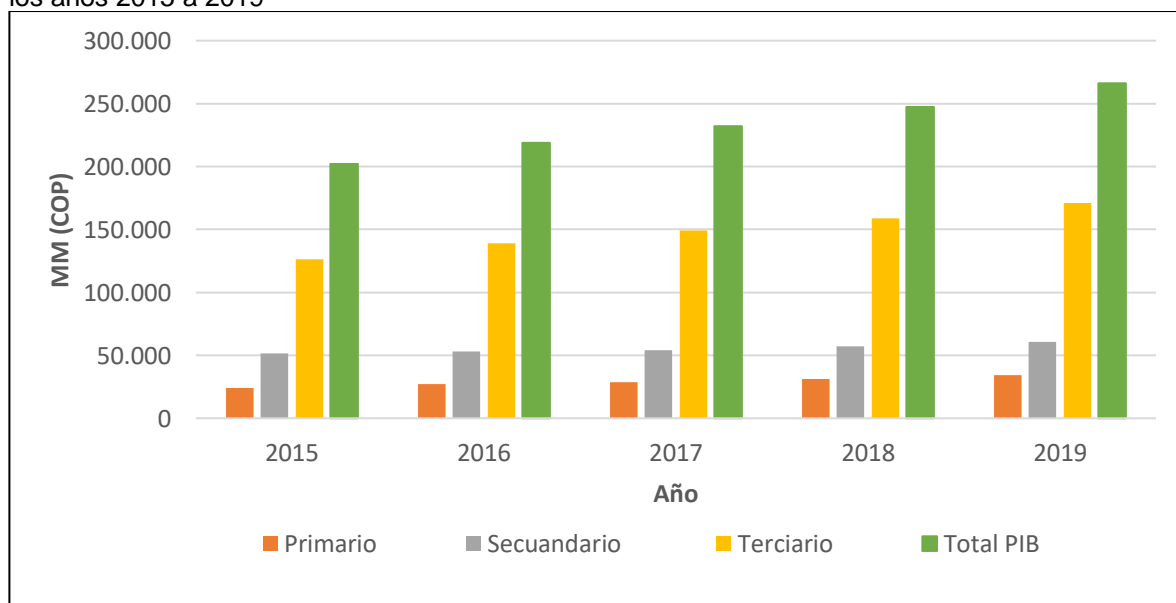
En las regiones colombianas se ha determinado una tercerización al evidenciarse que los servicios mejoran la competitividad sistemática de la economía, “esto es posible determinarlo mediante dos técnicas, en la primera etapa se utiliza técnicas de insumo de producto con las cuales se identifican las actividades terciarias con efectos multiplicadores significativos.”⁶¹

“En la segunda etapa, se estudia el tipo de tercerización que se presentan en las distintas regiones, encontrando que la participación de los servicios en el PIB regional aumenta en la medida en que el ingreso per cápita regional lo hace.”⁶²

El sector terciario ha registrado un crecimiento de forma contundente en el PIB durante los últimos 5 años, el DANE reveló que todos los sectores de la economía crecieron el 4.3% real anual durante el primer trimestre de 2019, lo que significa que el sector terciario creció 2.6% puntos más que el mismo estudio realizado en el 2018.

Para entender de mejor forma el crecimiento del sector terciario en Colombia será necesario a partir de datos del PIB discriminar el aporte de cada sector a la economía colombiana como se verá en el gráfico 1.

Gráfico 1. PIB según el aporte de cada sector de la economía en miles de millones de pesos entre los años 2015 a 2019



Fuente: elaboración propia, información tomada de: DANE. Producto Interno Bruto (PIB). [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Cuentas Nacionales, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 25 de mayo]

⁶¹ BANCO DE LA REPUBLICA. La tercerización de las estructuras económicas regionales en Colombia. [Sitio Web]. Colombia. 2018. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/terciarizacion-las-estructuras-economicas-regionales-colombia>

⁶² Ibíd.

de 2020]. Archivo Excel. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

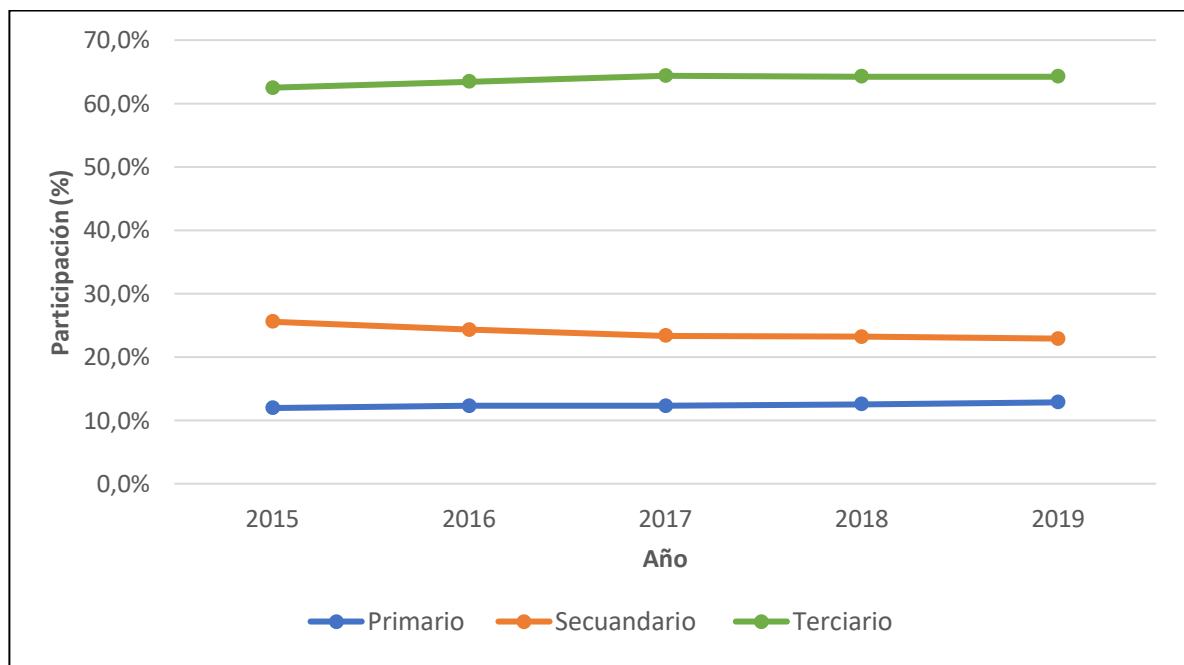
El gráfico 1 fue construido con los boletines presentados por el DANE donde presenta el PIB del país desde el 2005 hasta el 2019 según el aporte de las 12 agrupaciones seccionales CIIU, Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

Se puede determinar en primera instancia un crecimiento casi lineal de PIB durante los últimos 5 años, este representó un incremento del 31.63% en el 2019 respecto al 2015. Se observa también a simple vista que la participación del sector terciario es mayor a la de los otros sectores, lo que indica que es el sector de la economía que más aporta al BIP y es lógico tomando en cuenta que es el comercio del país.

Respecto al sector terciario se aprecia un incremento del 35.33% en el 2019 respecto al 2015 lo que significa que el país cada año se está tercerizando, esto se ratifica al evidenciar que todos los años la magnitud crece de forma considerable respecto a otros sectores, por ejemplo, el sector secundario creció un 17.95% en el 2019 respecto al 2015 lo que significa que el sector terciario creció el doble.

Otra forma de analizar los sectores de la economía sería a partir de los aportes en porcentaje que cada uno de ellos representa al PIB nacional.

Gráfico 2. Participación porcentual de los sectores económicos al PIB durante los años 2015 a 2019



Fuente: elaboración propia, información tomada de: DANE. Producto Interno Bruto (PIB). [Sitio Web]. Archivo Excel. Bogotá D.C. CO. Sec. Cuentas Nacionales, actualizado en mayo de 2020.

[Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

En el gráfico 2 se puede determinar que la participación del sector terciario en el PIB sobresale sobre los otros dos sectores, a su vez se ve que durante los años 2017 y 2018 a pesar que en magnitud monetaria aumentaron en participación porcentual disminuyeron, esto debido a un aumento importante en el sector de explotación de hidrocarburos del 18.56% durante estos dos años que se puede ver reflejado en un aumento de participación porcentual en el sector primario para dicho periodo de tiempo.

Otro estudio importante es determinar qué grupos se encuentran dentro del sector terciario y cuál ha sido su evolución y participación durante los últimos 5 años, a continuación, se mostrará una tabla con todos los subsectores.

Cuadro 1. Agrupaciones del sector terciario

Secciones CIU	Divisiones CIU	Concepto / Subgrupo
G		Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
	070	Comercio al por mayor y en comisión o por contrata; comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles); comercio de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios.
	071	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas.
H		Transporte y almacenamiento
	072,074	Transporte terrestre y transporte por tuberías.
	073	Transporte acuático.
	075	Transporte aéreo.
	076	Almacenamiento y actividades complementarias al transporte.
	077	Actividades de correo y de servicios de mensajería.
I		Alojamiento y servicios de comida
	078-080	Alojamiento y servicios de comida.
J		Información y comunicaciones
	081 - 084	Información y comunicaciones.
K		Actividades financieras y de seguros
	085 - 088	Actividades financieras y de seguros.
L		Actividades inmobiliarias
	089	Actividades inmobiliarias.
M + N		Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo
	090 - 093	Actividades profesionales, científicas y técnicas.
	094 - 097	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
O		Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
	098, 099	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.

Cuadro 1. (Continuación)

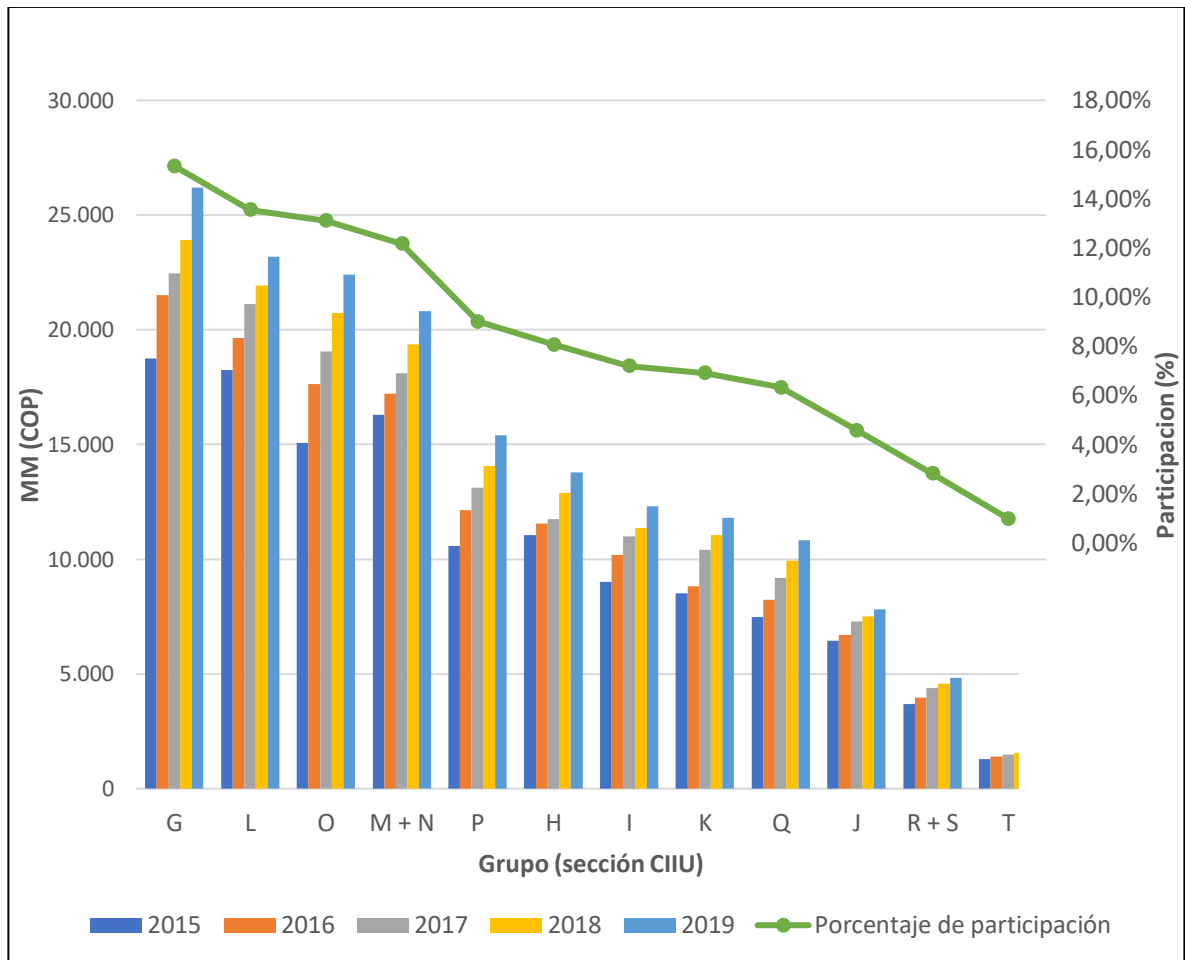
P		Educación
	100	Educación de mercado.
	101	Educación de no mercado.
Q		Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales
	102, 103	Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales.
R + S		Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios
	104 - 108	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios.
T		Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio
	109	Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores.

Fuente: elaboración propia, información tomada de: DANE. Producto Interno Bruto (PIB). [Sitio Web]. Archivo Excel. Bogotá D.C. CO. Sec. Cuentas Nacionales, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

En la anterior tabla se pueden conocer los grupos y subgrupos que conforman el sector terciario, se reconocen 12 grupos y 19 subgrupos con el código de divisiones CIIU y el código de secciones CIIU utilizado para identificarlos y dividirlos en el PIB.

Cabe destacar que este cuadro fue construido a partir de los nombres y clasificación que realiza el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en su archivo consolidado de las cuentas nacionales.

Gráfico 3. Evolución de los grupos del sector terciario en miles de millones durante el periodo 2015 a 2019 y porcentaje de participación en el 2019 en el sector de servicios



Fuente: elaboración propia, información tomada de: DANE. Producto Interno Bruto (PIB). [Sitio Web]. Archivo Excel. Bogotá D.C. CO. Sec. Cuentas Nacionales, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Como se puede determinar en el gráfico 3 los doce grupos en general presentan un aumento de ventas desde el 2015 hasta el 2019, ningún grupo registró ventas menores en ningún año respecto al año anterior. Esto es bastante positivo ya que se puede concluir que los 12 grupos están creciendo a la vez y aportando cada vez más al sector terciario, permitiendo que este tenga mayor participación porcentual en el PIB.

En la gráfica también se puede observar y determinar cuáles son los grupos que más aportan al sector terciario, por ejemplo, los tres que más aportan son el G, L y O y los que menos aportan son el T, R + S y J.

A su vez la línea verde representa la participación de cada grupo en el sector terciario según el informe de la cuenta nacional del año 2019 para el último periodo, esta línea nos da una idea numérica de la participación porcentual de cada grupo ya que las columnas sólo muestran la magnitud de ventas en miles de millones.

Como se pudo determinar el sector terciario en Colombia ha tenido un aumento muy importante que se ve reflejado en las cuentas nacionales otorgadas por el DANE y que socialmente también se siente, no olvidemos que la economía es complementada con un estudio social.

Se dice que socialmente se siente porque se ha mencionado en el PESTAL Colombia, PESTAL Bogotá como en el presente capítulo que se ha generado un cambio en las costumbres de los colombianos pues a medida que mayor es su ingreso per cápita mayor es la tendencia de este a consumir los diferentes servicios ofrecidos en el mercado porque considera que estos representan un aumento significativo en la calidad de vida.

2.4 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR

Según la clasificación de actividades económicas CIIU, Clasificación Industrial Internacional Uniforme, con la revisión No. 4 adapta a Colombia los restaurantes podrán estar bajo los siguientes códigos CIIU según se acomode a la actividad económica particular a cada restaurante.

Cuadro 2. Diferentes códigos CIIU otorgados a restaurantes según actividad económica

Código CIIU	Descripción
1084	Elaboración de comidas y platos preparados
1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
5611	Expendio a la mesa de comidas preparadas
5612	Expendio por autoservicio de comidas preparadas
5613	Expendio de comidas preparadas en cafeterías
5619	Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p.
5629	Actividades de otros servicios de comidas

Fuente: elaboración propia, información tomada de: CÁMARA DE COMERCIO EN BOGOTÁ. Descripción actividades económicas (Código CIIU). [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios en línea, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 26 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

El código CIIU que mayormente predomina para los restaurantes es el 5611 y Restaurante Caserito está inscrito bajo este número de código. Según la Cámara de Comercio de Bogotá⁶³, este hace referencia a la preparación y el expendio de

⁶³ Cámara de Comercio en Bogotá. Actividad económica CIIU 5611. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios en línea, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 26 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

alimentos a la carta y/o menú del día, comidas completas principalmente, para su consumo inmediato, mediante el servicio a la mesa. Pueden o no prestar servicio a domicilio, suministrar bebidas alcohólicas o algún tipo de espectáculo.

Los restaurantes que se encuentren bajo este código tienen tres exclusiones importantes que menciona la Cámara de Comercio de Bogotá.⁶⁴

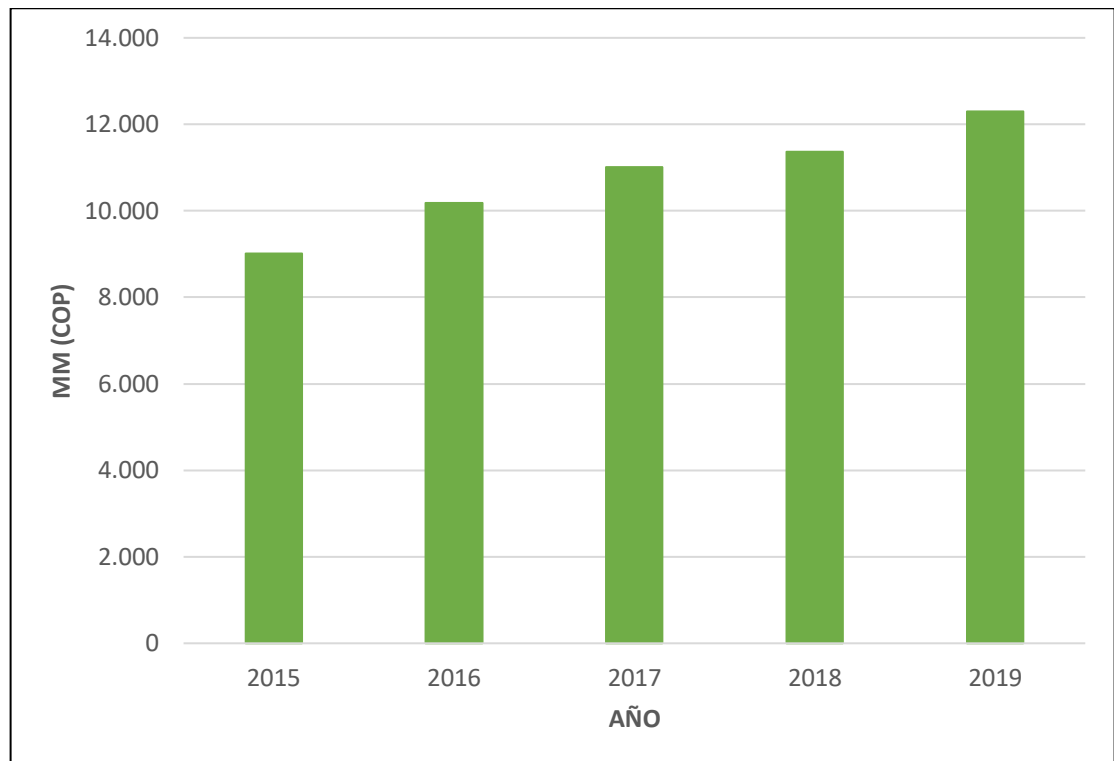
- Los restaurantes que forman parte integral de las unidades que prestan el servicio de alojamiento. Estos se incluyen en la clase correspondiente de la división 55, que corresponde a “Alojamiento”.
- La elaboración de comidas y platos preparados, enlatados o congelados. Se incluye en la clase 1084,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

Los restaurantes se encuentran ubicados en el sector terciario y en el subsector de servicios de comida o también llamado restaurantes. Es importante analizar la tendencia que tiene este sector en el PIB para determinar qué comportamiento ha tenido en los últimos años, aunque por la información anterior sabemos cualitativamente que este ha venido creciendo al pasar los años.

El sector de los restaurantes en el PIB se encuentra registrado en una primera agrupación con las letras G + H + I que corresponde a “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida” y posteriormente se puede discriminar el grupo 078 y 080 que corresponde a “alojamiento y servicio de comida”.

⁶⁴ Ibíd.

Gráfico 4. Ventas de alojamiento y servicios de comida durante los años 2015 a 2019

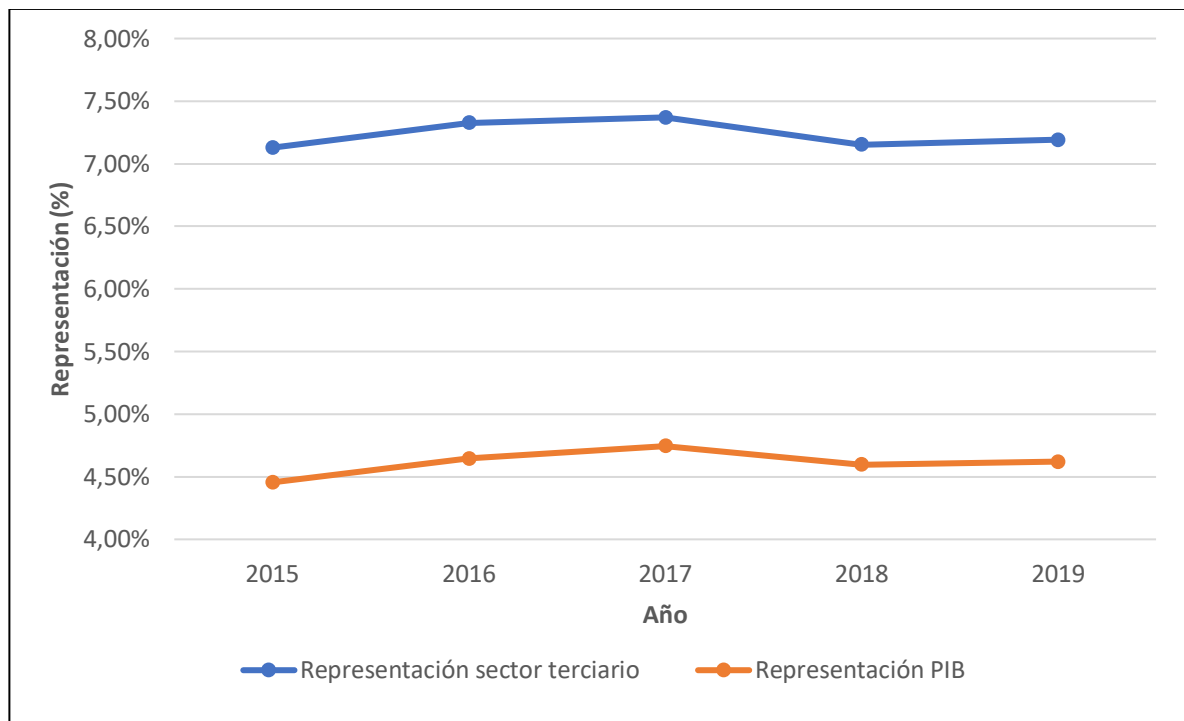


Fuente: elaboración propia, información tomada de: DANE. Producto Interno Bruto (PIB). [Sitio Web]. Archivo Excel. Bogotá D.C. CO. Sec. Cuentas Nacionales, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Como se puede observar en gráfico 4 las ventas de alojamiento y servicios de comida aumentaron en 36.5% en 2019 respecto al 2015, lo que representa el quinto mayor aumento de los 12 grupos que conforman el sector terciario. Si se compara este gráfico con el gráfico 1 se puede determinar que la tendencia de crecimiento del subsector comparado con la del sector terciario es similar, lo cual nos indica que el crecimiento del subsector alojamiento y servicios de comida está en armonía con el sector terciario.

Estudiar el porcentaje de participación de este subsector en el sector terciario nos podría dar una idea de qué tan importante es para el sector y de forma directa para el PIB del país, esto se verá reflejado en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. Representación porcentual del sector alojamiento y servicios de comida en el sector terciario y en el PIB durante los años 2015 a 2019



Fuente: elaboración propia, información tomada de: DANE. Producto Interno Bruto (PIB). [Sitio Web]. Archivo Excel. Bogotá D.C. CO. Sec. Cuentas Nacionales, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Se puede observar que la tendencia en la representación porcentual tanto en el sector terciario como en el PIB es similar, se habla de un aporte del 7.19% en el 2019 para el sector terciario lo cual es bastante representativo tomando en cuenta que es el sector que más aporta al producto interno bruto, es decir, que más cantidad de miles de millones de pesos vende.

Al igual que se observó en el gráfico 2 para el periodo del año 2018 se ve una disminución porcentual en la participación del sector alojamiento y servicios de comida tanto en el sector terciario como en el PIB debido a que para ese año el sector de explotación de hidrocarburos aumentó significativamente su participación y se llevó un porcentaje importante de los otros sectores.

Como se documentó en el PESTAL Colombia y PESTAL Bogotá la tendencia de los colombianos es cada vez más a pedir domicilios y comer fuera de casa pues se sabe que Colombia es el primer país latinoamericano, proporcional al número de habitantes, que tiende a comer fuera de casa.

Otro dato interesante es que los colombianos gastan en promedio 6.13% de sus ingresos mensuales con el propósito de ir a restaurantes, se ha dicho que este ítem ha pasado de convertirse en un lujo a posicionarse dentro de la canasta familiar en la sección de ocio.

Como se observa tanto cualitativamente como cuantitativamente el subsector de alojamiento y servicios de comida cada año revela un aumento significativo y su participación en el PIB se hace más fuerte, razón por la cual el gobierno nacional está muy atento a todo tipo de requerimientos por parte de este sector.

2.5 ANÁLISIS INTERNO

Según la página web de administración Wiki⁶⁵, El análisis interno de la empresa consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de esta con el fin de evaluar los recursos con los que cuenta para conocer su situación, capacidades, detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Realizar un análisis para Restaurante Caserito es de gran necesidad por ende se recurrirá a una herramienta conocida como autodiagnóstico empresarial, esta permite determinar el grado de madurez o evolución de un proyecto empresarial, empresa o negocio. Cada respuesta tiene una valoración que da un puntaje el cual permite determinar e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa o proyecto empresarial que se esté evaluando.

La Cámara de Comercio de Bogotá ofrece el servicio de autodiagnóstico en su portal web en la sección de servicios empresariales, para esto fue necesario el registro de usuario y solicitar la herramienta. El formulario está dividido en 9 categorías que consideran ellos fundamentales en el funcionamiento de la empresa y cada categoría tiene una serie de preguntas que deberán ser calificadas. La calificación se debe realizar bajo los siguientes lineamientos.

Cuadro 3. Definición en la calificación para la plantilla de autoevaluación dada por la Cámara de Comercio de Bogotá

Calificación	Definición
1.0	No realizamos esta actividad, no la habíamos considerado, en el momento hay aspectos más urgentes por resolver, no sabemos cómo responderla por el momento.

⁶⁵ WIKI. Análisis interno en proyectos de negocio. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: https://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_interno_en_Proyectos_de_negocio

Cuadro 3. (Continuación)

2.0	Es un aspecto interesante que consideramos se debe realizar, reconocemos que tenemos que trabajar sobre ello, pero no tenemos la experiencia ni el conocimiento para lograrlo. Es una actividad pendiente por realizar.
3.0	Es una intensión de la organización. Algunas áreas la realizan de manera aislada de la planeación. No podemos mostrar evidencias aún, sólo intensiones aisladas. A pesar de considerarlo importante las circunstancias y la falta de presupuesto nos han impedido una adopción plena en la organización.
4.0	Las realizamos de manera planeada y articulada con los propósitos de la organización. Nos faltan aspectos en los cuales mejorar, pero son una realidad ya.
5.0	Cumplimos fielmente el enunciado, nos identificamos y podemos ofrecer evidencias con nuestros resultados, actas, bitácoras e indicadores que demuestran nuestro esfuerzo sobre el tema, su logro representó un esfuerzo organizacional.

Fuente: elaboración propia, información tomada de: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Estrategia empresarial. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios en línea, actualizado en enero de 2020. [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Proveedores-y-Contratistas/Conviertase-en-proveedor-de-la-CCB>

El formulario de la Cámara de Comercio⁶⁶ está dividido en 9 grupos los cuales se describen a continuación.

- **Planeación estratégica.** Es la herramienta que permite establecer el qué hacer y el camino que se debe recorrer para alcanzar la meta propuesta.
- **Gestión comercial.** Es la herramienta o área encargada de proporcionar técnicas que ayuden a promover un producto o servicio ofrecido y que este llegue al cliente.
- **Gestión de operaciones.** Son las técnicas o el área encargada de la producción de bienes o servicios de las organizaciones.
- **Gestión administrativa.** Es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos.
- **Gestión de talento humano.** Es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

⁶⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Estrategia empresarial. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios en línea, actualizado en enero de 2020. [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Proveedores-y-Contratistas/Conviertase-en-proveedor-de-la-CCB>

- **Gestión financiera.** Se encarga de administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos y permitir el funcionamiento de la empresa.
- **Gestión de la calidad.** Es el conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción o prestación del servicio.
- **Gestión logística.** Hace referencia a las funciones y organizaciones en la cadena de suministro de cualquier empresa.
- **Injerencia de las relaciones familiares.** Es el nivel de participación o influencia que ejerce un grupo familiar en la empresa cuando esta está constituida por una familia.

Una vez descritos los 9 grupos que se van a evaluar en Restaurante Caserito se procede a realizar el formulario que se adjuntará en la siguiente tabla. Cabe destacar que el formulario se realizó con el gerente del restaurante y el autor de este documento.

Cuadro 4. Aplicación de formulario autodiagnóstico a Restaurante Caserito

Planeación Estratégica		
No.	Enunciado de la pregunta	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	2
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	4
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	3
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
5	La empresa cuenta con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	2
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	3
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado.	4
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	4
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	3
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	2

Cuadro 4. (Continuación)

13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario.	2
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación.	3
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones.	1
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	4
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	3
Promedio		2.6
Gestión Comercial		
No.	Enunciado de la pregunta	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing.	2
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo).	4
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	3
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	3
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales.	2
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	4
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	4
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	1
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	4
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	2
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	2
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	2
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	4
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	3
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones.	2
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementar estrategias para su posicionamiento.	3
Promedio		2.8
Gestión de Operaciones		
No.	Enunciado de la pregunta	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción.	5

Cuadro 4. (Continuación)

3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	4
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	4
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	4
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	4
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	2
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas clave que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	5
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio.	2
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	4
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	4
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	3
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	4
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	4
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	4
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	3
Promedio		3.6
Gestión Administrativa		
No.	Enunciado de la pregunta	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada.	2
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	3
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	3
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	4
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	4
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	2
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas clave que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	2

Cuadro 4. (Continuación)

10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	3
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	4
12	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
13	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	3
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	2
15	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	2
16	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	2
Promedio		2.9
Gestión de Talento Humano		
No.	Enunciado de la pregunta	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	3
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	5
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	4
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	4
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.	3
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de reinducción para los antiguos.	4
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	2
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	3
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	1
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	3
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	4
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	4
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	3

Cuadro 4. (Continuación)

14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	2
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	3
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	3
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	4
Promedio		3.2
Gestión Financiera		
No.	Enunciado de la pregunta	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	1
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	2
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	2
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	1
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	2
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	3
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	2
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	2
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	1
	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	2
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	3
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	5
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	3
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	1
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	2
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	4
Promedio		2.3
Gestión de la Calidad		
No.	Enunciado de la pregunta	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida.	3
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	3
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	1

Cuadro 4. (Continuación)

4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	1
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	2
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	3
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	2
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	3
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	4
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo.	3
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	2
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	4
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización.	2
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	3
Promedio		2.8
Gestión Logística		
No.	Enunciado de la pregunta	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa.	3
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio.	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información.	2
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa.	3
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	3
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	2
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico.	2

Cuadro 4. (Continuación)

8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos.	1
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística.	2
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico.	2
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos.	1
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística.	3
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios.	2
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico.	2
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos.	2
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa.	2
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico.	2
Promedio		2.2
Injerencia Familiar		
No.	Enunciado de la pregunta	Puntaje
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan.	4
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa.	5
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de a la empresa.	1
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar.	3
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella.	1
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia.	5
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros.	3
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial.	1
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión.	4
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores.	3
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia.	5
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa.	4
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia.	3
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa.	3
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones.	1
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares.	3
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia.	1
Promedio		3.0

Fuente: elaboración propia, información tomada de: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formulario de autodiagnóstico – servicios empresariales. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios en línea, actualizado en enero de 2020. [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Proveedores-y-Contratistas/Conviertase-en-proveedor-de-la-CCB>

Una vez aplicada la evaluación de autodiagnóstico a Restaurante Caserito se deberá definir un criterio de calificación como herramienta para poder clasificar cada uno de los resultados cuantitativos obtenidos.

Cuadro 5. Criterio de calificación aplicado a la plantilla de autoevaluación

Rango	Criterio
1.0 – 1.9	Área en crisis
2.0 – 2.9	Área insuficiente
3.0 – 3.9	Área aceptable
4.0 – 4.9	Área sobresaliente
5.0	Área excelente

Fuente: elaboración propia

Los resultados de realizar un promedio ponderado en cada una de las categorías podrán mostrarse en forma de tabla como se hará a continuación.

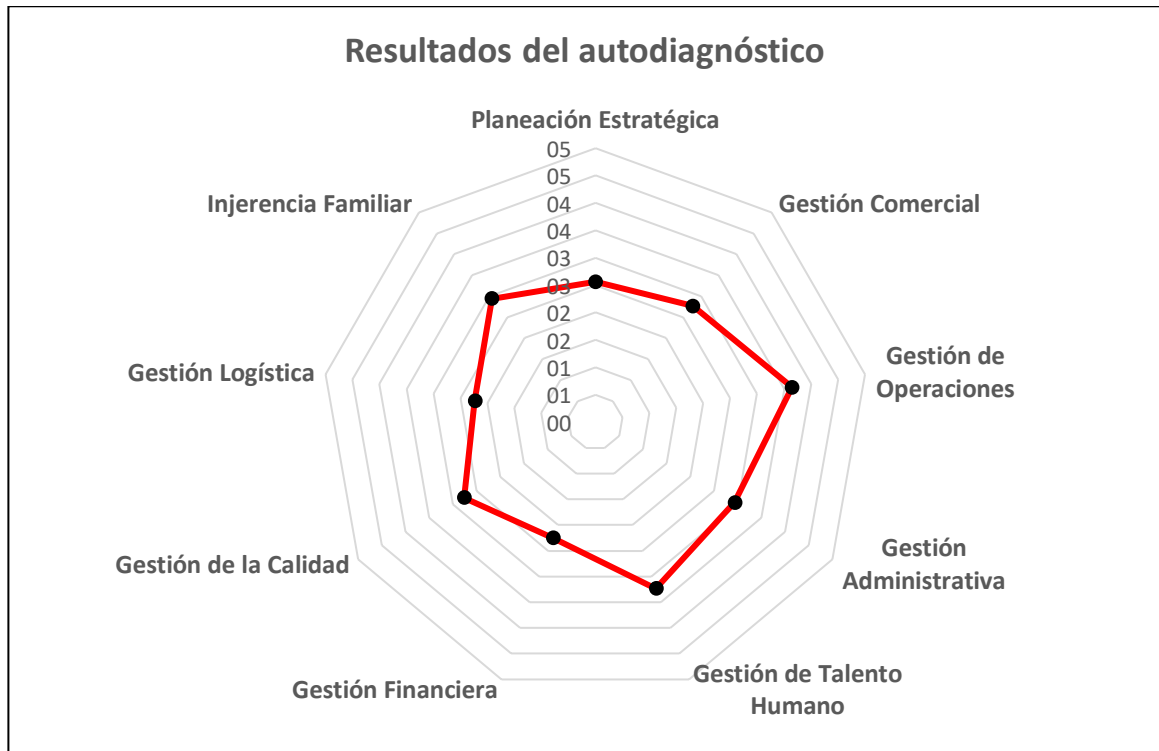
Cuadro 6. Resumen de resultado de promedios ponderados de Restaurante Caserito

Categoría	Promedio ponderado	Criterio
Gestión Logística	2.2	Área insuficiente
Gestión Financiera	2.3	Área insuficiente
Planeación Estratégica	2.6	Área insuficiente
Gestión Comercial	2.8	Área insuficiente
Gestión de la Calidad	2.8	Área insuficiente
Gestión Administrativa	2.9	Área insuficiente
Injerencia Familiar	3.0	Área aceptable
Gestión de Talento Humano	3.2	Área aceptable
Gestión de Operaciones	3.6	Área aceptable

Fuente: elaboración propia

El siguiente gráfico representa los resultados de los promedios ponderados de las 9 categorías evaluadas.

Gráfico 6. Resultados de aplicar el autodiagnóstico a Restaurante Caserito



Fuente: elaboración propia

Lo primero que se puede detallar en el gráfico 6 es que los resultados de la evaluación del autodiagnóstico dieron entre 2.2 y 3.6 lo que quiere decir que el restaurante está conformado por áreas insuficientes y aceptables.

La gestión logística fue el área de menor calificación y se debe principalmente a dos factores, el primero es que el restaurante no cuenta con un sistema digital que lleve los inventarios, ventas, compras, distribución, entre otros, que facilite la logística a la hora de conocer las necesidades más próximas. El segundo es que no existe un diagrama de flujo donde se pueda evidenciar la forma en que se abastece el restaurante y quiénes son los encargados en cada área de solicitar el aprovisionamiento.

Le sigue con una puntuación de 2.3 la gestión financiera, en esta área se pudo determinar que la empresa no realiza ningún tipo de informe contable que le permita calcular diferentes indicadores financieros, razón por la cual la toma de decisiones a partir de estos es imposible. Otra debilidad del restaurante es que no posee una política definida para el manejo de su cartera por lo cual tampoco controla los niveles de rotación de cartera.

La planeación estratégica obtuvo una calificación de 2.6 y se debe principalmente a que el restaurante no visualiza metas operacionales, comerciales y financieras porque el gerente no las considera necesarias. También se observó que no se aplican indicadores de gestión que permitan conocer permanentemente el estado de la empresa ni se usan como base para la toma de decisiones porque al carecer de informes contables estos son imposibles.

Le sigue la gestión comercial con una puntuación de 2.8 y en esta área se pudo determinar que el restaurante no cuenta con un sistema de investigación y análisis que le ayude a obtener información sobre sus clientes y las necesidades de estos, además los precios de los servicios ofrecidos no están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y la competencia.

La gestión de la calidad tiene una puntuación de 2.8 y radica en dos factores fundamentales, el primero es que el restaurante no mide la satisfacción de sus clientes de forma estadística como base para planes de mejora en la organización; el segundo corresponde a que la empresa no cuenta con un esquema de acción para ejecutar las tareas correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del servicio.

Le sigue la gestión administrativa con una puntuación de 2.9 donde se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con algún diagrama definido donde se muestre la forma como está organizado el restaurante, además la empresa no se interesa por ejecutar un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías y procesos en el área de los restaurantes.

La injerencia familiar tiene un valor de 2.9 lo que era de esperarse al tratarse de una empresa familiar, la calificación no es mala por la afirmación expuesta anteriormente, pero se evidencia que en el restaurante predomina la influencia por parte de la familia, la dinámica de la empresa se basa en los valores familiares y los empleados en ocasiones se sienten confundidos a la hora de recibir una orden por parte de un miembro de la familia.

La gestión de talento humano tuvo una clasificación de 3.2 y se pudo detectar que ninguna estación de trabajo tiene una herramienta formal para medir el desempeño del personal, es decir, un indicador que permita la evaluación. También se pudo detallar que la empresa no tiene un cronograma de entrenamiento de habilidades prácticas y técnicas que ayuden a mejorar el desempeño de los colaboradores.

El área con mayor calificación fue la gestión de operaciones con 3.6, en esta se pudo identificar al igual que en el punto anterior que la empresa no cuenta con planes de actualización tecnológicos para sus colaboradores y además no cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.

Se puede determinar que, aunque las calificaciones no son altas tampoco se encuentran en la calificación de áreas críticas, este resultado es típico de una micro empresa según Alejandro Beltrán⁶⁷, decano de la Universidad Externado de Colombia, donde expone los 20 problemas que afrontan las PYMES en Colombia y sus características.

Según el decano las PYMES desarrollan primeramente el área de producción o de operaciones pues al principio las empresas se dedican exclusivamente a vender, dejando a un lado áreas representativas como lo son la financiera y la logística. Tal cual se observa en Restaurante Caserito, donde el área con mayor puntuación fue la de operaciones y las de menor puntuación la financiera y logística. Con este análisis es posible tomar acciones corrigiendo los errores y mejorando las fortalezas.

2.6 MATRIZ DOFA

Cuando se recolecta información tanto externa como interna se debe priorizar y destacar los aspectos positivos y negativos que mayor relevancia tienen para la empresa a corto y mediano plazo, ya que estos son los que se tienen que tener en cuenta a la hora de realizar estrategias.

“La DOFA es una de las matrices más importantes en la administración, es también conocida como matriz FODA, matriz DAFO o análisis SWOT por sus siglas en inglés, es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias al realizar un diagnóstico real de la empresa identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de ahí su nombre en español.”⁶⁸ La matriz DOFA está conformada por los siguientes factores.

- **Fortalezas.** Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Hacen parte los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, entre otros.
- **Debilidades.** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

⁶⁷ BELTRÁN, Alejandro. 20 problemas de la pequeña y mediana industria. [Sitio Web]. Archivo PDF. [p. 8:15]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, abril 2001 [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012%20(2).pdf

⁶⁸ SANTOS, Luis. Matriz DOFA. En: De Gerencia. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Publicaciones, 28 de septiembre de 2018 [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

- **Oportunidades.** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Amenazas.** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Figura 1. Esquema de matriz DOFA

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
FACTORES INTERNOS (de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS (del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: elaboración propia

Una vez se ha captado información tanto de los factores externos con el PESTAL Colombia, PESTAL Bogotá, análisis del sector terciario, y análisis del subsector alojamiento y servicios de comida; y de los factores internos con la herramienta de autodiagnóstico de la Cámara de Comercio de Bogotá será posible realizar una matriz DOFA para restaurante caserito.

El éxito de una matriz DOFA es que sea breve en sus puntos y lo más acertada posible, pues a partir de esta los directivos generarán estrategias para aprovechar los aspectos positivos y sobrepasar los negativos. Reuniendo la información más importante para el negocio la matriz DOFA para restaurante Caserito será la siguiente.

Cuadro 7. Matriz DOFA de Restaurante Caserito

<p>F1 – La empresa tiene un plan de contingencia en caso de que algún colaborador falte o un daño en maquinaria.</p> <p>F2 – La compra de materia prima se basa en un concepto de mantener un inventario óptimo.</p>	<p>D1 – La empresa no ha desarrollado alianzas estratégicas con otras empresas.</p> <p>D2 – Los precios de los servicios no están determinados con base en un estudio de costos.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 7. (Continuación)

<p>F3 – El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.</p> <p>F4 – La empresa cuenta con la capacidad en equipos y personal para atender la demanda actual y futura a corto plazo.</p> <p>F5 – Los servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales establecidas por el gobierno.</p> <p>F6 – La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de forma oportuna.</p> <p>F7 – La empresa tiene una buena relación con los proveedores y se preocupa por exigirles siempre la mejor calidad.</p>	<p>D3 – La empresa no dispone de alguna herramienta que permita la interacción con los clientes.</p> <p>D4 – La empresa no cuenta con cursos de capacitación para sus colaboradores.</p> <p>D5 – La empresa no realiza presupuestos periódicos de ingresos, egresos y flujo de caja.</p> <p>D6– La empresa no cuenta con indicadores financieros que registren la contabilidad.</p> <p>D7 – La empresa no cuenta con indicadores de desempeño que permitan optimizar los procesos.</p> <p>D8 – La empresa aún no está sistematizada.</p>
<p>O1 – Colombia tuvo un crecimiento económico del 3.3% en el 2019.</p> <p>O2 – El sector de los servicios de alojamiento y comida aportó el 7.89% al PIB en el 2019.</p> <p>O3 – El sector de alojamiento y servicios de comida tuvo un aumento en ventas del 8.2% en el 2019 respecto al año anterior.</p> <p>O4 – El PIB de Bogotá tuvo en crecimiento del 3.7% en el 2019.</p> <p>O5 – El sector de los servicios llegó a representar más del 60% del BIP de Bogotá.</p> <p>O6 – En Bogotá 9 de cada 10 personas pide un domicilio y lo solicita 4.5 veces en promedio durante el mismo periodo.</p> <p>O7 – El 90% de los bogotanos que trabajan en oficina almuerzan en un restaurante al menos una vez en la semana.</p>	<p>A1 – Pandemia del COVID-19 y aplicación del decreto nacional 531.</p> <p>A2 – Las aperturas de los restaurantes en Bogotá aumentaron un 30% en el 2019 respecto al 2018.</p> <p>A3 – La maduración de redes sociales en restaurantes se ha dado de forma exponencial y Bogotá es la ciudad que lidera.</p> <p>A4 – El 34% de los restaurantes de la capital se encuentran inscritos en plataformas digitales.</p> <p>A5 – Colombia es el primer país de Sur América en pedir mayor cantidad de comida preparada por domicilios.</p> <p>A6 – Aumento de hasta el 70% en los precios de algunos alimentos básicos.</p> <p>A7 – Los requerimientos por parte de la Secretaria de Salud de Bogotá cada vez son más.</p>

Fuente: elaboración propia

El siguiente paso que deberá realizar la empresa será trazar las estrategias comparando las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; con una matriz DOFA ya desarrollada es posible utilizar varias herramientas para llegar a estrategias empresariales que fortalezcan la situación actual de la empresa.

3. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Para el desarrollo de este capítulo se recopilará información acerca de qué es un modelo de negocio, cuáles son las principales herramientas que hoy existen para hacer uno y en qué consiste el modelo de negocio Canvas.

3.1 ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

El concepto de modelo de negocio ha cambiado de forma sustancial en los últimos años, pues se ha demostrado que los conceptos administrativos cambian a medida que pasa el tiempo y se ven fuertemente influenciados por los avances tecnológicos.

Según la Real Academia de la Lengua Española un modelo es “En empresas se usa para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo.”⁶⁹, es decir, los modelos en las empresas son utilizados para definir un estándar o un lineamiento que describe la compañía.

Javier Megías es un profesional con amplia experiencia en inversión, creación de empresas y modelos de negocio; él tiene una definición de valor de negocio simple y resumida.

“... Se suele relativizar lo del modelo de negocio con los flujos de ingresos, y el modelo de negocio habla no sólo de cómo ganar dinero sino también de quiénes son tus clientes, de cómo vas a llegar a ellos, qué cosas tienes que hacer para entregarles tu propuesta de valor, qué es lo que te hace único, qué estructura de costes tienes, etc.; es una visión sistémica de tu negocio.”⁷⁰

Se suele confundir que el objetivo de un modelo de negocio es diseñar y concretar la forma que tiene una empresa para ganar dinero y en realidad generar ingresos es la consecuencia mas no la finalidad.

La finalidad de un modelo de negocio es la de crear, proporcionar y captar valor; mediante una clara diferenciación de la empresa de otros negocios, poder llegar de forma fácil y confiable al cliente y que este también pueda hacerlo con el negocio, formar lazos fuertes con el cliente y suplir de forma óptima y justa las necesidades del segmento del mercado.

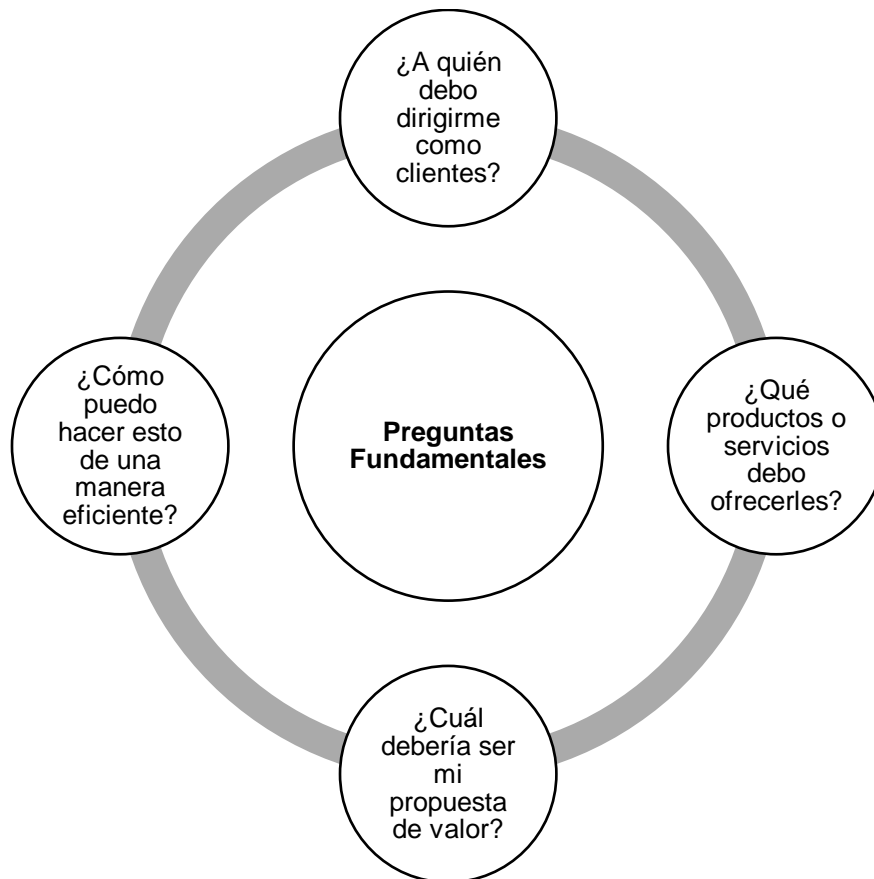
⁶⁹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/modelo?m%20=form>

⁷⁰ MEGIAS, Javier. Javier Megias. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://javiermegias.com/>

Se observa que la finalidad gira principalmente en el cliente, Alexander Osterwalder dice lo siguiente “*Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes*”⁷¹, es decir, los modelos de negocio actuales están hechos con la finalidad de suplir de forma óptima y justa las necesidades del nicho de mercado antes que las mismas necesidades del empresario.

En la década de los ochenta el reconocido profesor y presidente fundador de la Escuela de Administración y Tecnología en Berlín, Derek F. Abell, ya comenzaba a hablar sobre modelos de negocio, para él estos debían ser la suma de las respuestas a cuatro preguntas fundamentales en una empresa.

Figura 2. Preguntas fundamentales en las empresas según Abell Derek



Fuente: elaboración propia, información tomada de: 12MANAGE. Definición Tridimensional de Negocio. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 10 de mayo de 2020. [Consultado el 29

⁷¹ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. [Sitio Web]. Archivo en PDF. [p. 15]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2010. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

de mayo de 2020]. Disponible en:
https://www.12manage.com/methods_abell_three_dimensional_business_definition_es.html

Podemos determinar que este autor construye las bases de la definición moderna que hoy tenemos de modelo de negocio, ya que, si observamos de forma detallada las preguntas, nos damos cuenta que la definición abarca satisfacción del mercado, generación de valor y productividad.

Para los autores del libro “The Ultimate Competitive Advantage”, Mitchell y Coles⁷², la definición de modelo de negocio incluye seis elementos primordiales a conocer por la empresa para proporcionar sus bienes y servicios, recibiendo valor por sus esfuerzos; estos son: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?, y ¿cuánto?

La reconocida autora y profesora de Harvard Business School, Joan Magretta⁷³, en su libro “Why Business Models Matter” establece que los modelos de negocio surgen de una cadena de valor dividida fundamentalmente en dos partes, la primera parte incluye las actividades relacionadas con la fabricación de algo; mientras que la segunda parte envuelve a las actividades relacionadas con la venta de ese algo a sus consumidores.

Así mismo la autora aclara que varios empresarios confunden la estrategia con el modelo de negocio y cabe resaltar que no son términos equivalentes; el primer término corresponde a una serie de pasos para el cumplimiento de logros y metas y el segundo es la forma como se lleva a cabo el negocio.

Otro planteamiento importante que hace la autora respecto a modelos de negocio, establece que, el contenido, la estructura y la forma en la que se toman decisiones deben diseñarse con la finalidad de crear valor aprovechando las oportunidades de negocio existentes. “Así, analizando la cadena de valor del negocio se podrá comprender de mejor manera las oportunidades del mismo, buscando optimización en su forma de gobierno para generar un mayor valor enfocado en quienes está destinado.”⁷⁴

⁷² MITCHELL and COLES. The Ultimate Competitive Advantage. [Sitio Web]. En: Research Gate. Archivo en PDF. [p. 25]. Sec. Publicaciones, 2004. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/242161778_Business_Model_Innovation_Breakthrough_Moves

⁷³ CARVAJAL, Carlos. Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. EC. Sec. Publicaciones, 2018. Archivo en PDF. [p. 18]. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en:
<http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

⁷⁴ Ibíd.

De acuerdo con los autores del libro “Reinventig Your Business Model” Mark Johnson, Clayton Christensen y Henning Kagermann⁷⁵; las empresas exitosas aplican modelos de negocio que crean y entregan valor a los clientes operando de forma interrelacionada y se desglosan en 4 elementos fundamentales, estos son.

- Tener una propuesta de valor definida.
- Tener una formula donde se establezcan los beneficios de entregar valor a los clientes.
- Definir los recursos con los que cuenta la empresa.
- Tener claros los procesos claves de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Para David Teece⁷⁶, profesor de Negocios Globales y director del Centro Tusher en California, un modelo de negocio se describe como el diseño y la arquitectura con las cuales la empresa genera valor a sus clientes, quienes pagarán por ese valor entregado y estos pagos se convertirán en utilidades para la empresa, por tanto, manifiesta la forma en la que la empresa trabajará para cumplir los deseos de sus clientes.

Los autores del libro “The Transformative Business Model”, Stelios Kavadias, Kostas Ladas y Christoph Loch, establecen que la propuesta de valor es el corazón de cualquier modelo de negocio, puesto que cualquier producto o servicio que sea valorado por un grupo de compradores tendrá la factibilidad de convertirse en un negocio.

Si bien es cierto que cada autor mencionado tiene definiciones variadas de modelo de negocio, todas ellas convergen en la idea que una empresa crea y captura valor para entregárselo a sus clientes y ellos pagan por eso generando ingreso de dinero a la empresa.

⁷⁵ JOHNSON, Mark; CHRISTENSEN, Clayton and KAGERMANN, Henning. Reinventig Your Business Model. En: Harvard Business Review. [Sitio Web]. Sec. Publicaciones, diciembre de 2008. [Consultado el 1 de junio de 2020]. Disponible en: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

⁷⁶ CARVAJAL, Carlos. Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. EC. Sec. Publicaciones, 2018. Archivo en PDF. [p. 19]. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

En consecuencia, se comprende como modelo de negocio a las acciones organizadas e interrelacionadas que lleva a cabo una empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la creación de productos o servicios que proporcionen valor al cliente solucionando sus problemas, y por los que la empresa reciba una retribución

3.2 ¿CÓMO SE GENERA UN MODELO DE NEGOCIO?

Como se describió anteriormente un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa busca, crea, proporciona y capta valor; pero, una pregunta que surgiría sería, ¿Cómo realizar un modelo de negocio?

Durante años se han propuesto diferentes herramientas que ayudan al empresario a realizar un modelo de negocio, es así que, algunos autores proponen emplear técnicas o herramientas creativas buscando diseñar nuevos modelos de negocio o a su vez alterar elementos de modelos existentes. A continuación, se ilustra la etapa donde un modelo de negocio debería ser aplicado.

Figura 3. Pasos en la generación de una empresa



Fuente: elaboración propia, información tomada de: DEPARTAMENTO DE EMPRESAS Y OCUPACIÓN. Herramientas para elaborar el modelo de negocio. [Sitio Web]. Archivo en PDF. [p. 2]. Sec. Publicaciones, 27 de noviembre de 2017. [Consultado el 1 de junio de 2020]. Disponible en: http://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/model_negoci_CAS_tcm141_105890.pdf

Como se puede evidenciar el primer paso corresponde a la idea del negocio, toda empresa que conocemos actualmente surgió en la mente de una o más personas; el segundo paso es la oportunidad y esto se refiere a la unión de diferentes factores que hacen posible que la idea se materialice; luego se aplica el modelo de negocio como lienzo para la construcción de la empresa; y por último un plan estratégico que ayude a la formación de manera ordenada y productiva.

Cuando se está en el proceso de diseñar un modelo de negocio las ideas por lo general suelen llegar a la mente de forma desorganizada y muchas veces no las tomamos en cuenta porque no sabemos cómo unir las con una que ya esté estructurada, olvidándolas por considerarlas imprácticas e inviables.

Sin embargo, muchas de estas ideas podrían convertirse en los mejores negocios si tan solo tuvieran la oportunidad de ser expuestas de forma clara y organizada mediante alguna herramienta que ayudara a sintetizarlas de manera efectiva.

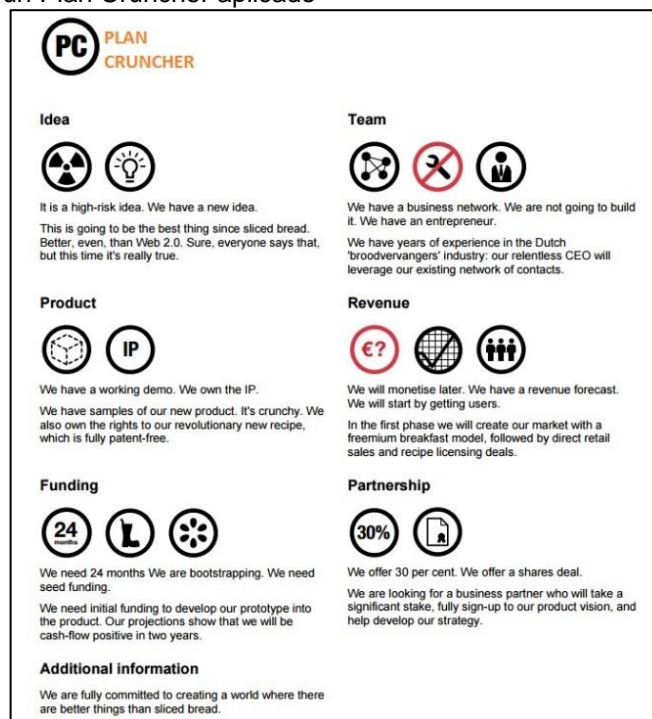
Para evitar este tipo de problemas, limitaciones y optimizar la creación de ideas que den un rumbo al negocio, es que se crearon las técnicas de análisis y las herramientas para el desarrollo de modelos de negocio.

Aunque las diferentes herramientas que existen son viejas, casi todas han sido actualizadas y digitalizadas, es decir, que existen compañías que tienen las patentes de estos modelos que las venden para poder ser aplicadas en un computador y generar resultados más precisos. Los modelos de negocio más utilizados son los siguientes.

3.2.1 Plan Cruncher. Es una herramienta utilizada cuando se tiene una excelente idea, pero no se cuenta con los recursos propios para desarrollarla, por lo cual, es necesario recurrir a un inversionista que desea conocer el proyecto y si es atractivo poder invertir en este.

Bajo este esquema y otros, según el autor vea la necesidad, es de utilidad aplicar el Plan Cruncher ya que a partir de este es posible crear un resumen ejecutivo de una página con todo lo que el inversionista necesita conocer sobre el proyecto. Este usa iconos que muestran de forma gráfica los detalles del negocio, representando rápidamente las características principales del tema.⁷⁷

Figura 4. Ejemplo de un Plan Cruncher aplicado



⁷⁷ POLO, Juan. Plan Cruncher. [Sitio Web]. España. ES. Sec. Publicaciones, 5 de abril de 2010. [Consultado el 2 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.whatsnew.com/2010/04/05/plan-cruncher-excelente-forma-de-mostrar-tu-proyecto-a-posibles-inversores/>

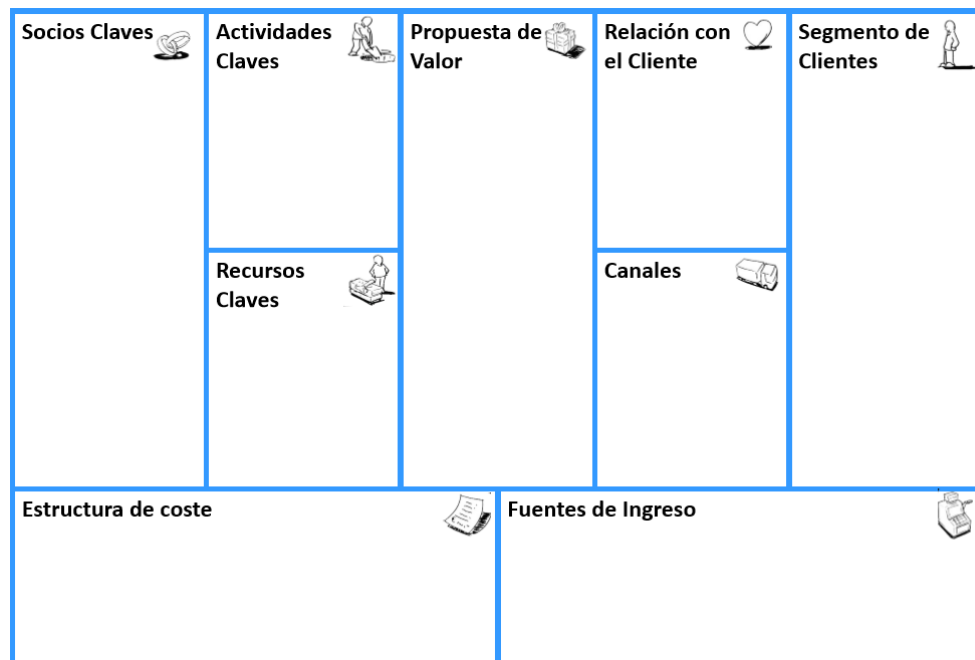
Fuente: UNIVERSIDAD DE ALICANTE. Plan Cruncher. [Sitio Web]. España. ES. Sec. Publicaciones, 8 de noviembre de 2016. [Consultado el 2 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.ua.es/>

Como se puede ver en la imagen el documento tiene toda la información necesaria para conocer el proyecto; describe la idea de negocio; posteriormente hace una descripción del producto o servicio que se piensa vender; detalla los fondos necesarios para desarrollar el proyecto; informa sobre el grupo de trabajo; describe los ingresos; da a conocer el tipo de sociedad ofrecida; y por último da alguna información adicional.

3.2.2 Modelo de Negocio Canvas. Es la herramienta más utilizada dentro de la administración estratégica, ya que abarca a la empresa en todas sus áreas. Está compuesta por nueve bloques que representan áreas estratégicas de la compañía.

Los nueve bloques están compuestos por; segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución y comunicación, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructuras de costes.

Figura 5. Lienzo de Modelo de Negocio Canvas



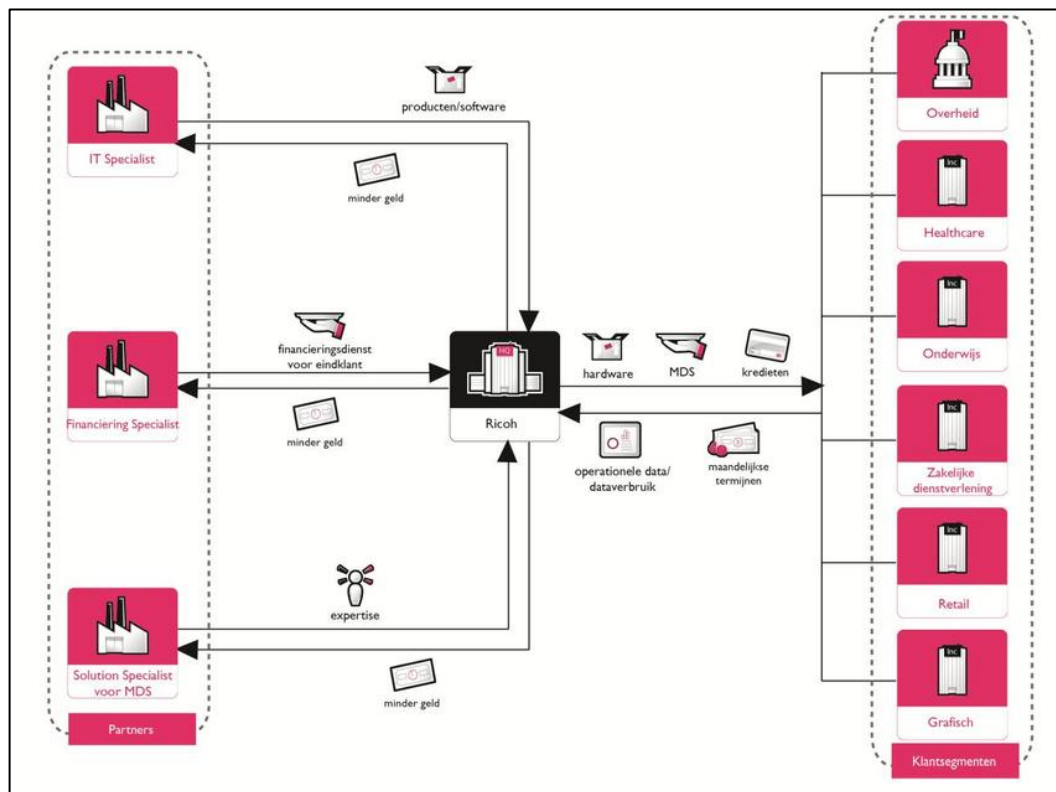
Fuente: HERNÁNDEZ, Helena. Modelo Canvas para emprender fácilmente. En: Asesorías. [Sitio Web]. España. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado el 2 de junio de 2020]. Disponible en: <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/canvas/>

La imagen anterior es el lienzo de la herramienta para poder desarrollar los nueve bloques propuestos por los autores. Cabe destacar que en el siguiente capítulo se desarrollará de forma más profunda esta herramienta.

3.2.3 Modelo de Innovación. Es una herramienta derivada del Modelo de Negocio Canvas, pero considerada por muchos un poco más visual e intuitiva. Esta utiliza 16 bloques que ayudan a construir el modelo de negocio.

Los 16 bloques son la organización, la empresa, el consumidor, el proveedor, los sindicatos y organizaciones sin ánimo de lucro, el gobierno, el producto, el servicio, la experiencia, el dinero, la reputación, la atención, el crédito, los datos y el derecho a la propiedad física e intelectual.

Figura 6. Modelo de Innovación para la empresa Ricoh Ecosystem



Fuente: BROCK, Kati. Board of Innovation business model for the Ricoh ecosystem. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado el 3 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.researchgate.net/figure/Board-of-Innovation-business-model-for-the-Ricoh-ecosystem_fig19_315669290

En la anterior imagen se puede ver el lienzo de un modelo de innovación aplicado a una empresa norteamericana llamada Ricoh Ecosystem; allí se observan los 16 bloques aplicados.

3.2.4 Lean Canvas. Es una herramienta que surge de fusionar el Modelo de Negocio Canvas y la metodología Lean Startup, esta metodología es utilizada para emprendedores que tienen poco tiempo para desarrollar su idea. El método Lean Startup es el sistema utilizado para pasar de proyecto a empresa poniendo el foco en las necesidades del cliente, contando con su retroalimentación e ir modificando el producto hasta desarrollar la versión final.

Es una metodología basada en el aprendizaje validado, es decir, ir validando poco a poco las hipótesis antes de tener el producto final y comenzar a escalar el negocio. “La hipótesis central de la metodología Lean Startup es que si las compañías startups invierten tiempo en sus servicios y productos de construcción iterativa, centrándose en la satisfacción de los clientes, se podrán reducir los riesgos del mercado.”⁷⁸

Figura 7. Lienzo Lean Canvas



Fuente: PRIM, Alfonso. *Lienzo Lean Canvas*. [Sitio Web]. En: innokabi. España. ES. Sec. Publicaciones, 26 de abril de 2016. [Consultado el 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

La estructura de bloques tal y como está diseñada en el Modelo de Negocio Canvas no es del todo útil para los emprendedores, en este caso el Lean Canvas tiene una división más práctica para los que están buscando un modelo de negocio innovador

⁷⁸ FERNÁNDEZ, Héctor. Método lean startup. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 2011. [Consultado el 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://economyatic.com/metodo-lean-startup/>

y viable. La parte derecha refleja al entorno y al mercado; y la parte izquierda ayuda a reflexionar sobre el producto o servicio.

3.3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo los emprendedores se ven enfrentados a diferentes limitaciones a la hora de plantear una idea y posteriormente materializarla, sin saber cómo responder a preguntas que son necesarias a la hora de la ejecución del proyecto, como lo son; ¿quién será el público objetivo?, ¿cómo agregar valor a la idea?, ¿cuánto va a costar?, ¿dónde obtendrá financiamiento?; entre otras.

Por tal razón es que autores proponen diferentes herramientas o modelos que permiten facilitar a los emprendedores realizar el proceso de creación de empresa haciendo tangible la idea.

El Modelo de Negocio Canvas, también conocido mundialmente como Business Model Canvas fue presentado por Alex Osterwalder en el 2004 a la Escuela de Estudios Superiores de Comercio en la universidad de Lausanne en la ciudad de Paris, como tesis doctoral “The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach” dirigida por el profesor Yves Pigneur, del cual proviene el nombre de Modelo de Negocio Canvas.

Alex Osterwalder subió su documento a internet y se dio cuenta que en menos de dos meses tenía miles de descargas, seguidamente recibe una serie de llamadas de diferentes universidades y empresas del mundo, incluyendo una empresa colombiana, con el fin de dictar conferencias sobre su modelo de negocio. Él no tardó mucho tiempo en darse cuenta que la propuesta tenía mucha aceptación y resultaba innovador entre las empresas.

Fue así que en el 2010 con un grupo de publicistas y su profesor Pigneur, Osterwalder decidió escribir su libro llamado “Business Model Generation”, en español “Generación de Modelos de Negocios”, que ha sido un éxito a nivel mundial y es catalogado en muchas universidades de administración y negocios como un requisito dentro de su pensum.

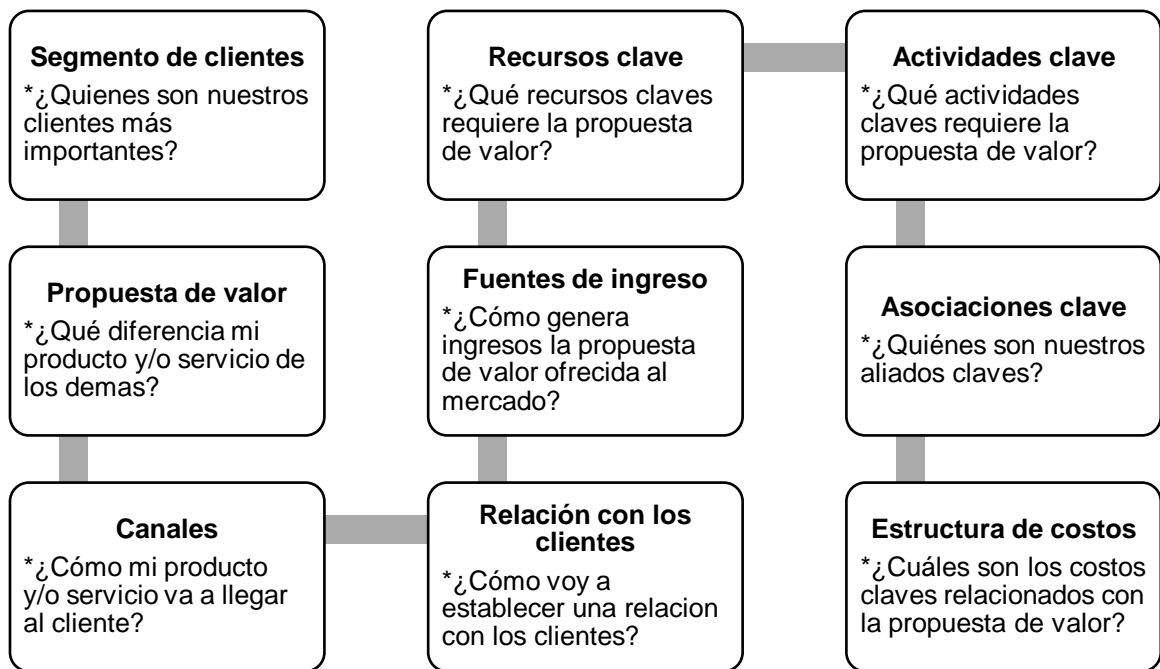
Este modelo es la herramienta más utilizada debido a la forma en la que está constituida, ya que ayuda a las empresas a crear, desarrollar y generar valor. El modelo es un lienzo que le da al emprendedor la libertad de moldear su idea de negocio y que puede ser modificada a medida del tiempo, es decir, no es una herramienta estática. El lienzo permite observar los nueve bloques del negocio en una sola página, donde se pueden analizar las hipótesis de cada bloque.

“Este modelo fue creado con la finalidad de implementar una relación lógica entre todos los factores que actúan en una empresa, para que esta tenga o no éxito en

su desarrollo, mediante un lienzo que muestra la idea con la que se generará valor, así como gran parte de los factores a tomarse en cuenta para el desarrollo de la idea de negocio.”⁷⁹

Tal y como explica el propio Alexander Osterwalder “... *La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en 9 módulos interrelacionados entre sí en los que son mostrados gráficamente y pueden moldearse. Estos módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica*”⁸⁰.

Figura 8. Módulos del modelo y preguntas sugeridas



Fuente: elaboración propia

⁷⁹ CARVAJAL, Carlos. Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. EC. Sec. Publicaciones, 2018. Archivo en PDF. [p. 22]. [Consultado el 4 de junio de 2020]. Disponible en: <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

⁸⁰ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. [Sitio Web]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2010. Archivo en PDF. [p. 17]. [Consultado el 4 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

En la anterior ilustración se ven las etapas y el orden que debe seguir el modelo Canvas para ser completado, pero según el lienzo original mostrado en la ilustración 5 la forma correcta de llenarlo es de derecha a izquierda.

Los bloques del lado derecho hacen referencia a la parte externa de la compañía; la razón por la cual se comienza por esta parte es porque primero se debe conocer y analizar el entorno en el que opera la empresa, identificando inicialmente el segmento de clientes, qué se les va a ofrecer, cómo se va a llegar a ellos, qué relación se mantendrá con ellos y de qué forma van a pagarle a la empresa.

En la parte izquierda del lienzo se reflejan los aspectos internos de la empresa como las actividades y recursos necesarios para garantizar el buen funcionamiento, asociaciones claves y una estructura de costes definida.

3.3.1 Segmento del mercado. Toda empresa necesita identificar de forma oportuna el mercado donde está va a operar con el fin de desarrollar la estrategia que va a implementar para impactar el mercado de referencia.

Actualmente se habla de nicho de mercado y este hace referencia a una “porción de un segmento del mercado, que está compuesta por un subgrupo que posee ciertas características y necesidades comunes.”⁸¹

Es importante destacar en este punto que un nicho de mercado tiene un concepto diferente a segmento de mercado, el primero hace referencia una porción del segmento del mercado y el segundo hace referencia a un grupo de clientes potenciales en forma global.

Un ejemplo puede ser de ayuda para diferenciar los dos conceptos, una panadería tendría como segmento de mercado a todas las personas que consumen pan; mientras que el nicho de mercado de esta panadería podría ser las personas que consumen pan integral. Posteriormente la panadería podría decidir que su segmento de mercado ahora serán las personas que consumen pan integral y su nicho de mercado las personas que consumen cierto tipo de pan integral; y así sucesivamente hasta ser cada vez más específico.

Entonces podemos concluir que en un primer instante se debe identificar el segmento del mercado, también llamado mercado de referencia, y luego con el tiempo y la experiencia centrarse en un grupo particular del mercado.

⁸¹ SÁNCHEZ, Javier. Nicho de mercado. En: Economipedia. [Sitio Web]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2017. [Consultado el 5 de junio de 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/nicho-de-mercado.html>

Se sabe que los mercados son grandes y heterogéneos, es decir, existen muchos gustos, tradiciones, deseos, capacidades económicas, entre otras, que hace difícil que una empresa pueda satisfacer todas estas necesidades, por lo cual, las empresas dividen el mercado en grupos más pequeños y homogéneos donde puedan llegar de forma efectiva y sus productos o servicios sean ajustados a sus necesidades.

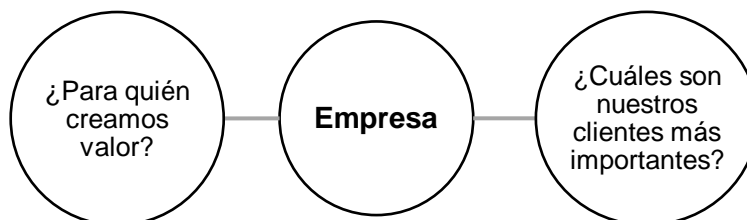
Según Osterwalder y Pigneur⁸², los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no se tiene clientes rentables. También dicen que estos se deben agrupar en diferentes segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Es obligación de las empresas seleccionar, a partir de un criterio fundamentado, los segmentos a los cuales se van a dirigir y a su vez aquellos que no tendrán en cuenta; una vez se conozca las necesidades específicas del cliente objetivo ya se puede diseñar un modelo de negocio. Para Osterwalder⁸³, los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

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

Con el fin de determinar el segmento de mercado adecuado para la empresa, esta podrá responder a una serie de preguntas como las siguientes.⁸⁴

Figura 9. Preguntas para determinar el segmento del mercado



⁸² OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. [Sitio Web]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2010. Archivo en PDF. [p. 22]. [Consultado el 5 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

⁸³ *Ibíd.* [p.22]

⁸⁴ *Ibíd.* [p. 21]

Fuente: elaboración propia

Osterwalder y Pigneur⁸⁵ establecen que existen varios segmentos del mercado, algunos de los que se mencionan en el libro son:

- **Mercado de masas.** Tanto la propuesta de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades similares.
- **Nicho de mercado.** Tanto la propuesta de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes van relacionados a los requisitos de una fracción específica del mercado.
- **Mercado segmentado.** Se refiere a esas empresas que distingue dos o más segmentos del mercado con características ligeramente diferentes.
- **Mercado diversificado.** Se refiere a las empresas que atiende dos segmentos del mercado que no están relacionados y presentan características diferentes.
- **Mercado multilaterales.** Hace referencia a las empresas que se dirigen a dos o más segmentos del mercado completamente independientes.

3.3.2 Propuesta de valor. Una vez la empresa tiene definido el segmento de mercado deberá estudiar el producto o servicio que generará valor en este grupo del mercado, satisfaciendo sus necesidades de forma justa y óptima.

Se entiende por propuesta de valor como el conjunto de beneficios o agregados que una empresa pretende entregar a sus clientes potenciales para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos, es una idea que hace que nuestra empresa se distinga de otra y los clientes quieran venir por nuestros productos o servicios.

En este punto es importante conocer muy bien a nuestros clientes porque en la medida que mejor se conozcan se podrá desarrollar una idea de valor más acertada a las necesidades de cada uno de ellos, brindando propuestas de valor atractivas y personalizadas, que resuelvan problemas y necesidades de una manera ágil y oportuna, para ganarse la preferencia de los segmentos del mercado.

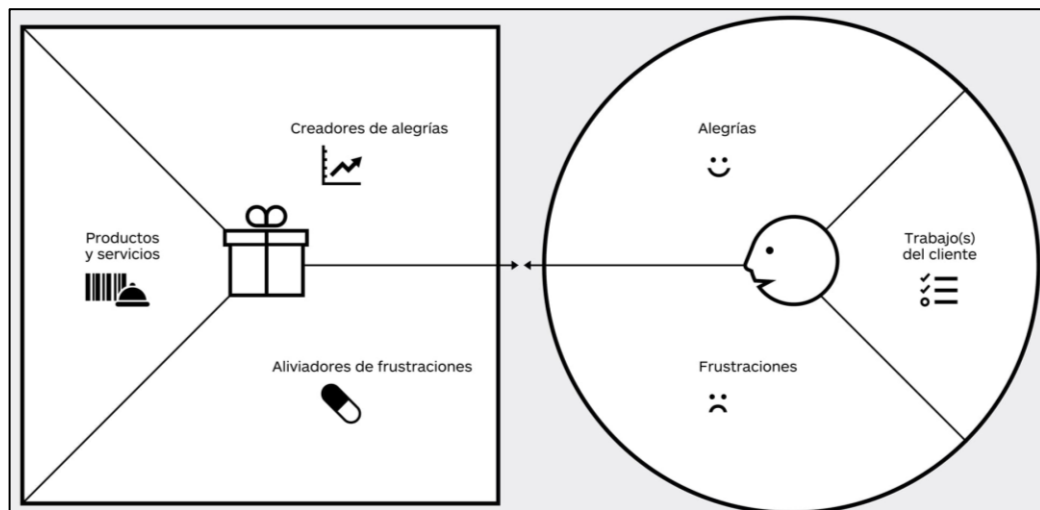
La estrategia empresarial tiene como fundamento la creación de valor, pues cuando la empresa aporta productos y servicios útiles la demanda se activa y el negocio crece. El cliente será el encargado de evaluar la propuesta de valor que se le entrega basándose en el grado de satisfacción que este sienta que el producto o el servicio que le brindan.

⁸⁵ *Ibíd.* [p. 22]

“Es así que la propuesta de valor puede ser conceptualizada como una serie de ventajas percibidas por el cliente en el producto o servicio ofertado por una empresa sobre productos o servicios similares ofertados dentro de la misma industria, estas ventajas pueden constituirse como disruptivas en algunos casos, mientras que en otros casos serán solamente pequeños cambios.”⁸⁶

Para Osterwalder y Pigneur algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Figura 10. Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: MORANT, Alfonso. Modelo del lienzo de la propuesta de valor. [Página Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, [Consultado el 6 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.alfonsomorant.com/herramientas-fundamentales-para-crear-valor-en-la-empresa-modelo-del-lienzo-de-la-propuesta-de-valor/>

Osterwalder y Pigneur ven la propuesta de valor como un lienzo dividido en dos partes; el lado derecho representa el conocimiento que tiene la empresa sobre el segmento del mercado, es decir, sobre los clientes, reúne información como las actividades que este necesita hacer para conseguir el bien o servicio ofrecido y qué alegrías o frustraciones se generan cuando este realiza esta serie de tareas; del lado izquierdo la empresa crea la propuesta de valor a partir de estas premisas.

⁸⁶ CARVAJAL, Carlos. Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. EC. Sec. Publicaciones, 2018. Archivo en PDF. [p. 25]. [Consultado el 6 de junio de 2020]. Disponible en: <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

Según este lienzo la propuesta de valor es vista como un regalo que le hace la empresa al cliente con los productos y servicios ofrecidos, generando creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento del mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos como el precio, la velocidad del servicio, la temperatura de los alimentos, etc.; o cualitativos como el diseño, la experiencia del cliente, la decoración, etc. Los autores⁸⁷ proponen una lista de elementos que podrían contribuir a la creación de valor para el cliente, estos son.

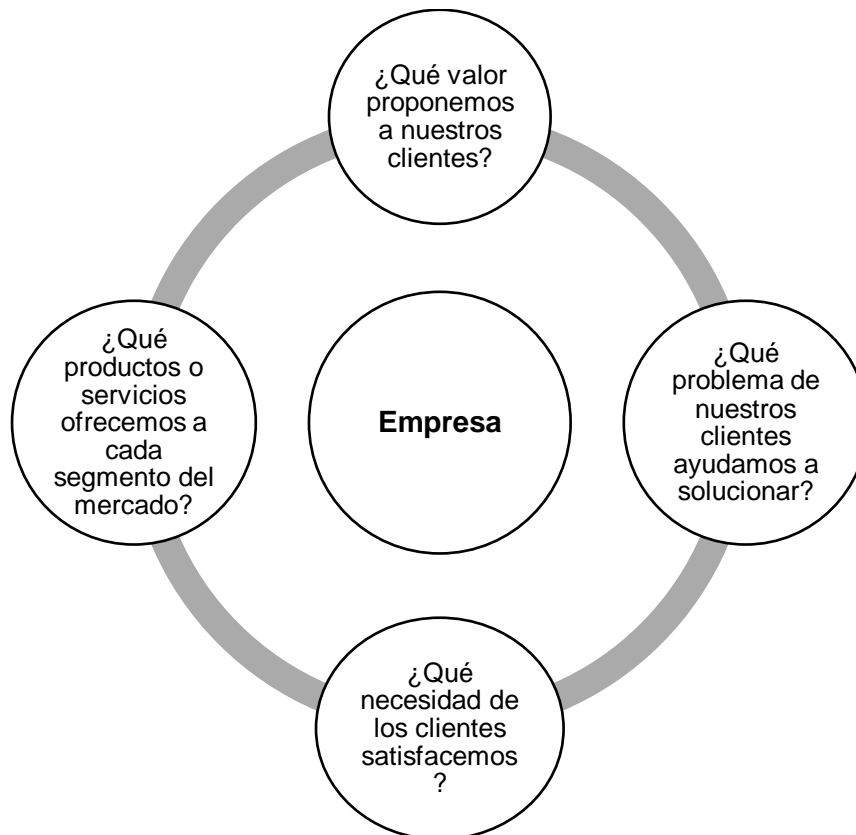
- **Novedad.** Son las propuestas de valor que satisfacen necesidades inexistentes y que los clientes no percibían porque no existía ninguna oferta similar.
- **Mejora del rendimiento.** Es una propuesta muy típica en la industria de la tecnología, donde cada vez más se procura un aumento en el rendimiento de un producto o servicio.
- **Personalización.** Hace referencia a crear valor a partir de la adaptación de productos o servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos del mercado.
- **Diseño.** Se refiere a los productos que destacan por su diseño respecto a los otros, es un factor importante, aunque difícil de medir y será el mercado el que determine el diseño de un artículo.
- **Marca/estatus.** Para algunos clientes la propuesta de valor viene simplemente en el hecho de consumir un producto o servicio de algunas marcas reconocidas en el mercado.
- **Precio.** Se refiere a aquellos productos y servicios que su precio se encuentra por debajo de la competencia y satisfacen de forma similar las necesidades de los clientes.
- **Reducción de costes.** Una forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes, esta es utilizada generalmente en el sector de servicios.
- **Reducción de riesgos.** Se crea valor a partir de vender productos o servicios que ayuden a disminuir el riesgo de algo.

⁸⁷ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. [Sitio Web]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2010. Archivo en PDF. [p. 23]. [Consultado el 6 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

- **Accesibilidad.** Se crea valor poniendo a disposición productos y servicios a clientes que antes no tenían acceso a estos.
- **Comodidad/utilidad.** Se crea valor a partir de facilitar las cosas o hacerlas más prácticas.

Para facilitar determinar la propuesta de valor la empresa podrá responder a preguntas como las siguientes.⁸⁸

Figura 11. Preguntas para determinar la propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

Se puede concluir que la propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio por lo cual para que este sea exitoso debe esmerarse en la búsqueda de propuestas que resuelvan de forma efectiva las necesidades del cliente.

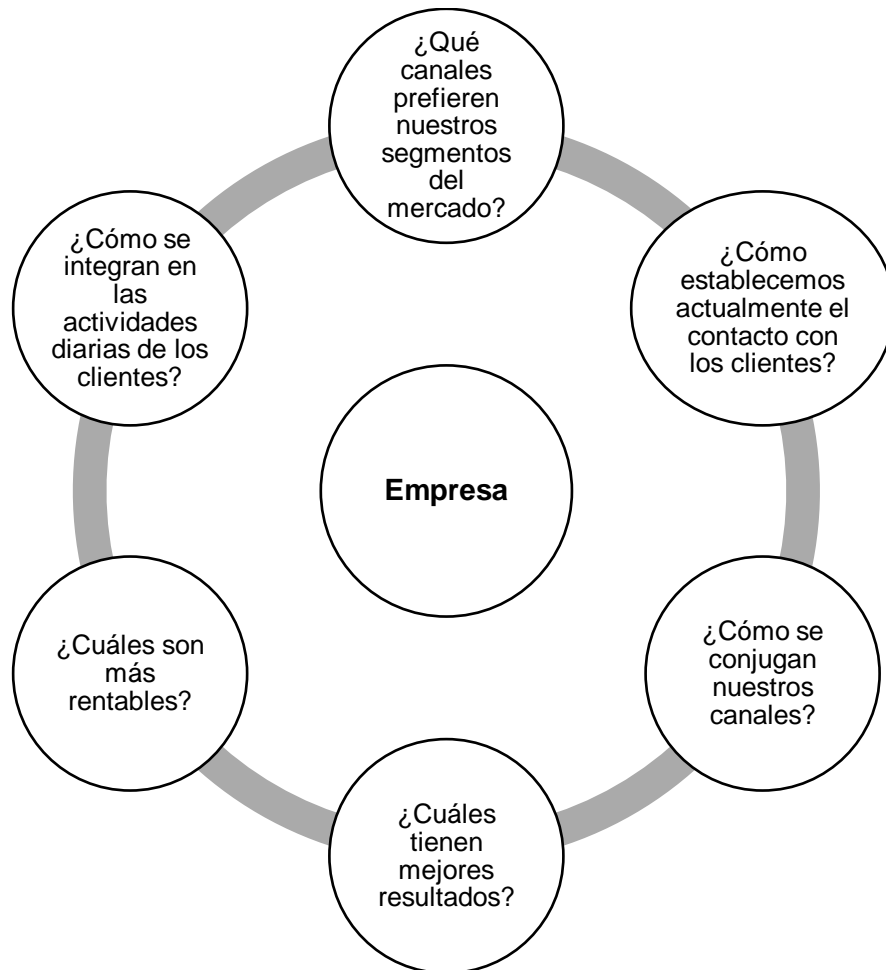
3.3.3 Canales. Una vez se ha definido tanto el segmento del mercado como la propuesta de valor se necesita contar con un medio específico para que los clientes reciban de forma oportuna la propuesta que la empresa quiere entregarles.

⁸⁸ Ibíd. [p. 23]

Un canal son todas aquellas actividades necesarias para colocar el producto al alcance del consumidor, con el objetivo de facilitar la compra, es decir, son las acciones que la empresa lleva de forma directa o indirecta con el objetivo de realizar un intercambio de productos o servicios, propuesta de valor, entre la empresa y el segmento de mercado.⁸⁹

Para encontrar los mejores medios la empresa deberá responder a preguntas como.

Figura 12. Preguntas para determinar la propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

⁸⁹ CARVAJAL, Carlos. Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. EC. Sec. Publicaciones, 2018. Archivo en PDF. [p. 27]. [Consultado el 6 de junio de 2020]. Disponible en: <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

Para Osterwalder y Pigneur los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen las siguientes funciones.

- Dar a conocer a los clientes productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Es importante destacar que se pueden distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales. Los canales propios pueden ser directos, o indirectos. Los canales de socios siempre son indirectos y tienen un gran portafolio como es la distribución al por mayor, la venta al detal, venta en sitios web no propios, entre otros.

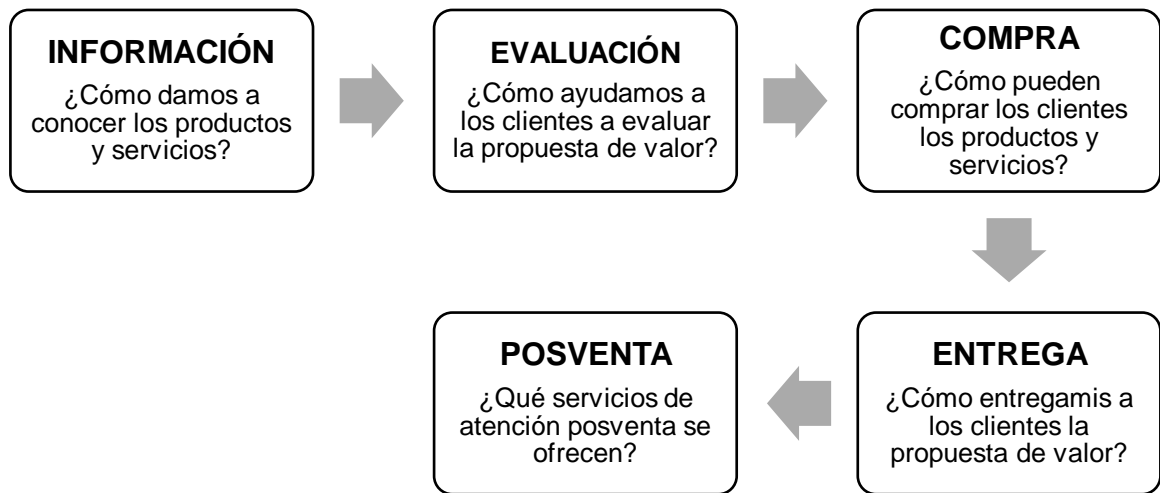
Los canales directos son aquellos donde la empresa mantiene la propiedad de los productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio u otras funciones que añadan valor; mientras que los canales indirectos son aquellos donde un intermediario adquiere la propiedad del producto y en la mayoría de los casos el control de las ventas y de la logística.

Es claro que los canales de socios comerciales reportan menor margen de rentabilidad, pero les permiten a las empresas abarcar un número mayor de clientes potenciales y expandirse con mayor facilidad. Por el contrario, los canales propios, especialmente los directos, el margen de rentabilidad es mayor pero los costes operacionales pueden ser elevados. Es por esta razón que las empresas deben identificar aquellos productos que deberán ser comercializados por canales propios o canales de socios y a su vez si serán directos o indirectos según el margen de rentabilidad.

Las fases típicas de un canal del mercado según Osterwalder y Pigneur⁹⁰ son las siguientes.

⁹⁰ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. [Sitio Web]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2010. Archivo en PDF. [p. 27]. [Consultado el 6 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Figura 13. Fases de un canal del mercado común



Fuente: elaboración propia

3.3.4 Relación con los clientes. Al igual que los canales de mercado deben ser estudiados con el fin de escoger el mejor, la relación con los clientes juega un papel importante en la empresa, pues se deberán crear relaciones rentables con estos.

Se debe tener claro que toda empresa debe relacionarse de forma inteligente con los clientes puesto que ellos a cambio de una propuesta de valor entregarán recursos a la empresa que se traducen en desarrollo y beneficios.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento del mercado, la relación puede ser personal o automatizada. Según Osterwalder y Pigneur⁹¹ estas relaciones pueden estar basadas en los siguientes fundamentos.

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas.

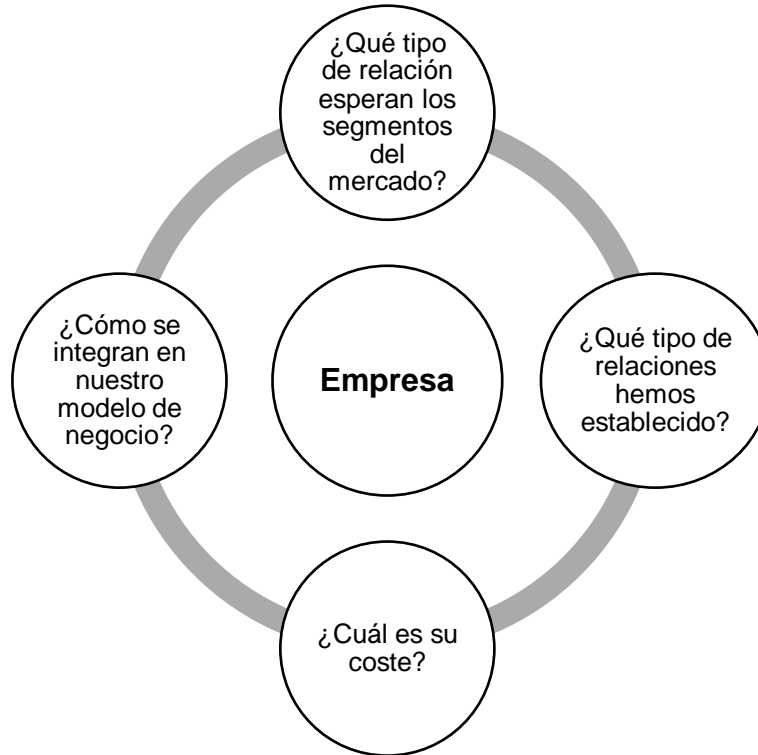
Con los nuevos sistemas informáticos es posible desarrollar nuevas tecnologías para mejorar la relación de la empresa con los clientes, estas reciben el nombre de CRM por la abreviatura en inglés, Customer Relationship Management, y hace referencia a estudios y análisis sobre caracterización de los clientes llevados a cabo

⁹¹ Ibíd. [p. 28]

por herramientas informáticas que permiten realizar estudios estadísticos de forma más ordenada y confiable.

Con el fin de que la empresa pueda determinar las relaciones que debe establecer con sus clientes, podrá realizar estas preguntas.

Figura 14. Preguntas para determinar la propuesta de valor



Fuente: elaboración propia

Según Osterwalder y Pigneur⁹², existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en los vínculos que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado.

- **Asistencia personal.** Este tipo de relación se basa en la interacción humana.
- **Asistente personal exclusivo.** Un representante de servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.
- **Autoservicio.** Este tipo de relación se basa en que la empresa se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

⁹² *Ibíd.* [p. 29]

- **Servicios automáticos.** Este tipo de relación es una combinación de autoservicio con procesos automáticos.
- **Comunidades.** Cada vez es más común que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes.
- **Creación colectiva.** Este tipo de relación se basa en la ayuda de los propios clientes para crear valor.

3.3.5 Fuentes de ingreso. Para que una empresa pueda mantenerse en el mercado es necesario que registre ingresos, estos se consiguen a través de los clientes que pagan por la propuesta de valor que brinda la empresa.

A modo contable los ingresos son una partida que aumenta el patrimonio de la empresa y pueden ser clasificados en ingresos operacionales que son aquellos que se reciben por concepto de la venta de la propuesta de valor ofrecida por la empresa; e ingresos no operacionales que hace referencia a aquellos que se reciben y no son producto de la actividad de la empresa.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente dentro de las cuales están las listas de precios fijos, las negociaciones, las subastas, según se mueva el mercado, según el volumen o la gestión de rentabilidad.⁹³ Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos.

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Para Osterwalder y Pigneur existen varias formas de generar fuentes de ingresos y cada una de estas puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, existen dos mecanismos de fijación de precios principales, los fijos y los dinámicos; las diferentes formas son.⁹⁴

- **Venta de activos.** Se refiere a la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- **Cuenta por uso.** La fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado.

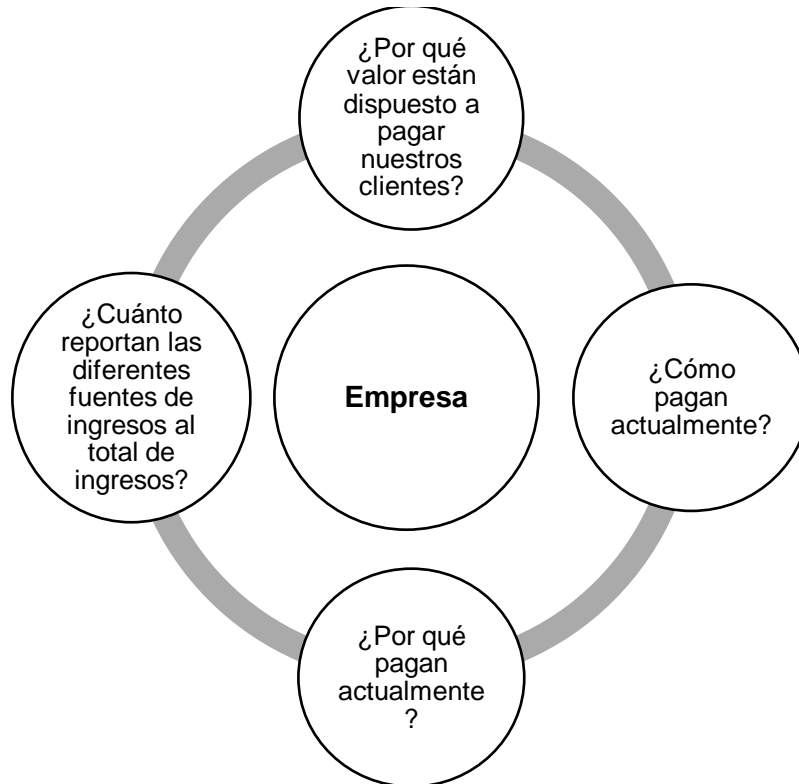
⁹³ *Ibíd.* [p. 30]

⁹⁴ *Ibíd.* [p. 32]

- **Cuota de suscripción.** Se genera por la venta de alguna membresía.
- **Renta, alquiler, leasing.** La fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo determinado.
- **Concesión de licencias.** Es un permiso que se da para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago temporal o permanente sobre esta.
- **Gasto de corretaje.** Son los ingresos que se derivan por servir de intermediario en una transacción comercial.
- **Publicidad.** Es una fuente de ingreso derivada a pautas publicitarias de un producto, servicio o marca.

Para facilitar la identificación de las fuentes de ingresos, las empresas pueden responder a preguntas como las siguientes.

Figura 15. Preguntas para determinar las fuentes de ingresos



Fuente: elaboración propia

3.3.6 Recursos clave. Toda empresa necesita de una serie de recursos fundamentales para producir un bien o brindar un servicio, estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Una pregunta clave que debe responder la empresa es ¿qué recursos requieren nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?; los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías.

- **Físicos.** En esta categoría se incluyen todos los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales.** Hace referencia a las marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos.
- **Humanos.** Hace referencia a la capacidad humana para la operación normal de la empresa.
- **Económicos.** Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones.

3.3.7 Actividades clave. Una vez identificados los recursos clave es necesario proceder a describir las actividades que la empresa necesita realizar para poder desempeñar de manera óptima su propuesta de valor, pues se debe cumplir tantas actividades como lo requiera cada proceso dentro de su giro de negocio.

La empresa tendrá que generar una estructura definida y consistente como la división de sus actividades agrupadas por homogeneidad formando áreas que trabajarán de manera interrelacionada buscando cumplir con los objetivos propuestos de la organización.

Cada área de la empresa actúa de forma articulada con el objetivo de generar la propuesta de valor, para posteriormente entregarla a su segmento de mercado, cumpliendo con una labor específica compuesta por procesos que se definen como “un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna.”⁹⁵

⁹⁵ CARVAJAL, Carlos. Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. 2018. EC Archivo en PDF. [p. 32]. [Consultado el 8 de junio de 2020]. Disponible en:

Para Osterwalder y Pigneur se debe responder a la pregunta, ¿qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Para los autores⁹⁶ todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades claves y estas son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías.

- **Producción.** Hace referencia a las actividades de diseño, fabricación y entrega de productos.
- **Resolución de problemas.** Estas actividades implican la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
- **Plataforma – red.** Se refiere a todas aquellas actividades relacionadas con medios electrónicos.

3.3.8 Asociaciones clave. Con la operación normal de cualquier empresa se ven involucrados directamente gran cantidad de partes interesadas o stakeholders definidos como cualquier grupo o individuo que pueda afectar o sea afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Gestionar correctamente las relaciones con las partes interesadas podría maximizar los beneficios del modelo de negocio pues según los postulados de Porter sobre las fuerzas competitivas los proveedores “...*acaparan valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria*”⁹⁷

Para Osterwalder y Pigneur las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes ya que crear alianzas puede optimizar

<http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

⁹⁶ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. [Sitio Web]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2010. Archivo en PDF. [p. 36]. [Consultado el 8 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

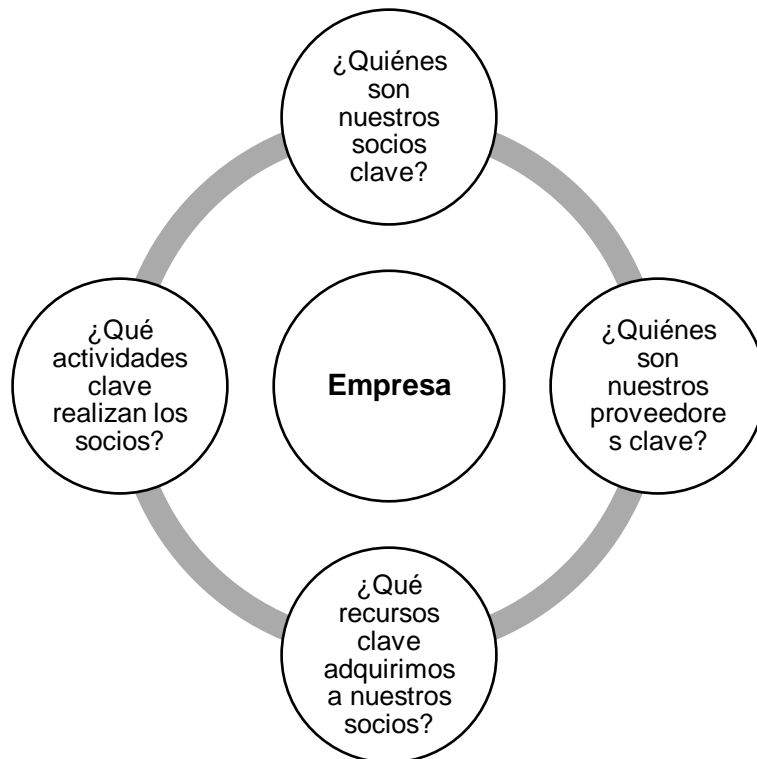
⁹⁷ DONAWA, Zoraima; MORALES, Eugenia. Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia. [Repositorio digital]. Revista Escuela de Administración de Negocios. Colombia. CO. Sec. Publicaciones, 16 de abril de 2018. Archivo en PDF. [p. 102]. [Consultado el 8 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>

los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Para los autores⁹⁸ existen cuatro tipos de asociaciones.

- Alianza estratégica entre empresas no competidoras.
- Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Para facilitar encontrar las asociaciones clave una empresa podría responder a las siguientes preguntas.

Figura 16. Preguntas para determinar las asociaciones clave



Fuente: elaboración propia

⁹⁸ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. [Sitio Web]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2010. Archivo en PDF. [p. 38]. [Consultado el 8 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Según Osterwalder y Pigneur⁹⁹, puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones.

- **Optimización y economía de escala.** Esta asociación tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades en una relación cliente – proveedor.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre.** Este tipo de relación entre competidores prima con el fin de reducir ambientes de incertidumbre.
- **Compra de determinados recursos y actividades.** Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

3.3.9 Estructura de costes. Es evidente que todo modelo de negocio debe incurrir en costos para poder funcionar, desde el punto de vista financiero y contable un costo hace referencia a un gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio para llevar a buen término las operaciones normales de la empresa.

Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones de los clientes, o la generación de los ingresos tienen un coste. Una vez definidos los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave, calcular los costes de una empresa se hace una tarea relativamente fácil.

Según Osterwalder y Pigneur¹⁰⁰, resulta de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes.

- **Según costes.** El objetivo de los modelos de negocios basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible.
- **Según valor.** Para algunas empresas los costes de un modelo de negocio no son una prioridad, sino que estas prefieren centrarse en la creación de valor.

Para los autores¹⁰¹ existen diferentes tipos de costes según la estructura, los más representativos son.

- **Costes fijos.** Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicio producidos.

⁹⁹ Ibíd. [p. 39]

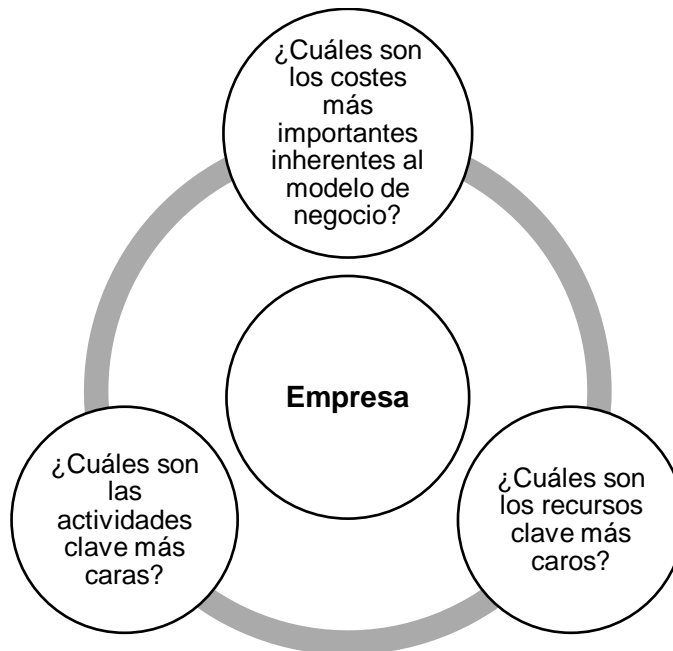
¹⁰⁰ Ibíd. [p. 41]

¹⁰¹ Ibíd. [p. 41]

- **Costes variables.** Este coste varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- **Economías de escala.** Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción.
- **Economías de campo.** Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

Para facilitar el desarrollo de una estructura de costes la empresa podrá responder a preguntas como las siguientes.

Figura 17. Preguntas para determinar la estructura de costes



Fuente: elaboración propia

Una vez que se tienen los nueve bloques es posible dar por concluido el modelo de negocio, según Osterwalder y Pigneur es recomendable¹⁰² imprimir el lienzo del modelo de negocio en forma grande de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo.

¹⁰² *Ibíd.* [p. 42]

4. MODELO DE NEGOCIO CANVAS APLICADO A RESTAURANTE CASERITO

Es este capítulo se aplicará el modelo de negocio Canvas al Restaurante Caserito recogiendo información mediante diferentes herramientas de investigación y aplicando el paso a paso del modelo Canvas descrito en el capítulo anterior.

Una vez definido el modelo de negocio Canvas propuesto por Alex Osterwalder y Yves Pigneur es posible adaptarlo a cualquier tipo de empresa con el fin de crear, desarrollar y generar valor. Aunque el restaurante ya esté operando realizar el lienzo tendrá la finalidad de implementar una relación lógica entre todos los factores que interactúan en la empresa, para que tenga éxito en su desarrollo.

4.1 SEGMENTO DEL MERCADO

Por segmento del mercado se entiende como el grupo de personas u organizaciones a las cuales se les va a vender un bien o prestar un servicio. Cuando el negocio se va a desarrollar es importante descubrir el segmento en el cual se enfocará la empresa, sin embargo, como el restaurante actualmente se encuentra funcionando se debe caracterizar los clientes que han llegado a lo largo del tiempo, porque de seguro la mayoría tendrán características específicas que hacen que se reúnan en este restaurante.

Restaurante Caserito se encuentra ubicado en en el barrio Los Andes, en la localidad de Barrios Unidos, en Bogotá; esta área se caracteriza por estar constituida en un 70% por zona residencial y un 30% por zona manufacturera, especialmente talleres de autos y motos. El restaurante se encuentra ubicado estratégicamente en la zona comercial limitando con la zona residencial lo que le ha ayudado a atraer clientes de ambas zonas.

La mejor herramienta para identificar el segmento del mercado actual es realizar una encuesta que es una serie de preguntas que se le hace de forma aleatoria o planificada a un grupo de personas específicas con el fin de reunir datos y posteriormente realizar un estudio con base en estos.

El día sábado 13 de junio de 2020 se realizó una encuesta a 30 personas, 20 de ellos fueron escogidos de forma predeterminada, pues se identifican como clientes recurrentes, y 10 fueron escogidos aleatoriamente. La intención de la encuesta es reunir información socioeconómica de los clientes, por lo cual se realizaron 5 preguntas que ayudarán a realizar un perfil general del tipo de cliente que consume el servicio en el restaurante. Las preguntas y los resultados se mostrarán en la siguiente tabla.

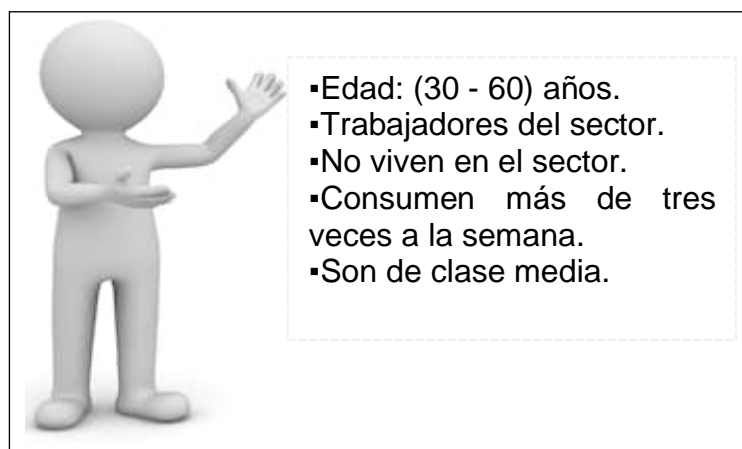
Tabla 1. Resultados de encuesta realizada

Ítem	Pregunta	Respuesta	Σ	Prom (%)
1	Rango de edad	(18-30) años	3	10.0
		(30-40) años	7	23.3
		(40-50) años	9	30.0
		(50-60) años	8	26.7
		Mayor a 60 años	3	10.0
2	Trabaja en el sector	Si	21	70.0
		No	9	30.0
3	Vive en el sector	Si	5	16.7
		No	25	83.3
4	Frecuencia de consumo en Restaurante Caserito	Primera vez	4	13.3
		Una vez por semana	2	6.7
		Dos veces por semana	4	13.3
		Tres veces por semana	8	26.7
		Más de 4 veces por semana	12	40.0
5	Estrato socioeconómico	1 - 2	2	6.7
		3	21	70.0
		4	4	13.3
		5 - 6	3	10.0

Fuente: elaboración propia

Con esta información se puede realizar un perfil general de los clientes de Restaurante Caserito de acuerdo al porcentaje de participación en la encuesta.

Figura 18. Representación del perfil del cliente



Fuente: elaboración propia

El segmento del mercado para Restaurante Caserito está bien definido, la edad corresponde entre 30 y 60 años y se debe a que la mayoría de los clientes son trabajadores de los talleres que se encuentran alrededor del restaurante; estos no

viven en el sector, razón por la cual buscan comida fuera de casa; en su mayoría son clientes que visitan el restaurante durante toda la semana; y son de una clase económica media, por lo cual adquirir el servicio es asequible.

Es evidente que al tratarse de un servicio de restaurante se tendrá una variedad de perfiles de clientes, pero según los datos recogidos en la encuesta y la experiencia del restaurante existe un grupo mayoritario con características homogéneas que los hacen ser el segmento del mercado.

Según Osterwalder existen varios segmentos de mercado, de acuerdo a las propiedades de los clientes actuales y la definición proporcionada por el autor, el modelo de negocio de Restaurante Caserito está orientado a un nicho de mercado porque atiende a un segmento específico y la propuesta de valor, los canales, la distribución y las relaciones con los clientes se deben adaptar a los requisitos específicos de dicho segmento.

El autor menciona que se deben responder a dos preguntas fundamentales para definir el segmento del mercado de la empresa, la respuesta a estas preguntas son las siguientes.

Figura 19. Respuestas para determinar el segmento del mercado



Fuente: elaboración propia

4.2 PROPUESTA DE VALOR

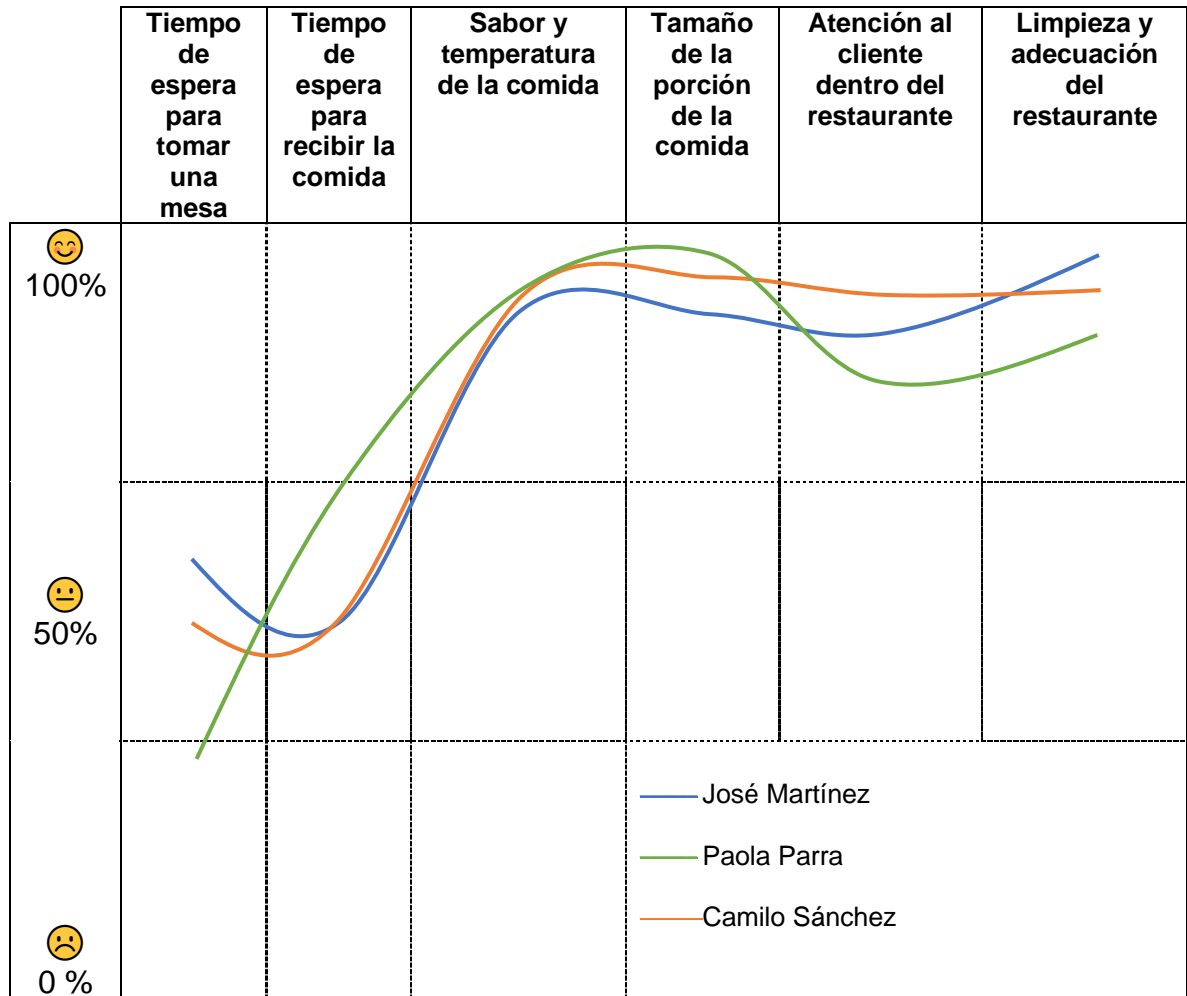
Una vez se ha identificado el segmento del mercado la empresa debe buscar cuál será la propuesta de valor que ofrecerá, es decir, de qué forma tendrá ventajas percibidas por el cliente que hace que ellos paguen por el servicio prestado.

Como el restaurante ya se encuentra funcionando en esta sección se debe identificar cómo se sienten actualmente los clientes con el servicio prestado y de esta forma corregir los dolores que ellos presenten y mejorar las alegrías, con el fin de crear valor en el servicio.

Una herramienta útil para este proceso es realizar un recorrido de emociones en el cual la persona identifica qué emoción siente al realizar una serie de momentos o procesos fundamentales en la toma del servicio en el restaurante, esto se hace para facilitar la identificación de momentos de alegría o de dolores en los clientes.

Mediante la encuesta anterior se pudo identificar tres clientes que se consideran dentro del perfil del segmento de mercado y que recurren al restaurante frecuentemente, para la aplicación de la herramienta mencionada anteriormente; los resultados fueron los siguientes.

Cuadro 8. Resultado de recorrido de emociones



Fuente: elaboración propia

Esta herramienta fue aplicada a tres clientes específicos, José Martínez que es un mecánico de 52 años que trabaja en el sector y va todos los días a almorzar al restaurante; Paola Parra que es una secretaria de 35 años que trabaja en una iglesia cristiana que queda por el sector y va por lo menos una vez por semana al restaurante y Camilo Rodríguez que es dueño de un mini supermercado y que va a almorzar por lo menos tres veces por semana al restaurante. Las opiniones que ellos tuvieron cuando se les realizó las preguntas de los momentos específicos en el proceso del servicio fueron las siguientes.

Cuadro 9. Opiniones por los clientes en el recorrido de emociones

Momento	José Martínez	Camilo Rodríguez	Paola Parra
Tiempo de espera para tomar una mesa	<i>“Se debe saber a qué hora llegar para no esperar mucho tiempo”</i>	<i>“Casi todas las veces tengo que esperar”</i>	<i>“Encontrar una mesa es difícil, por eso casi no vengo”</i>
Tiempo de espera para recibir la comida	<i>“Cuando el restaurante está lleno se tarde bastante”</i>	<i>“Tarda aproximadamente 15 minutos, eso no me gusta”</i>	<i>“El tiempo en entregar la comida no es malo”</i>
Sabor y temperatura de la comida	<i>“Me gusta mucho el sabor”</i>	<i>“Delicioso”</i>	<i>“Para mí es el mejor de la zona”</i>
Tamaño de la porción de la comida	<i>“Perfecta para mí”</i>	<i>“En mi opinión sirven una cantidad generosa”</i>	<i>“Casi siempre dejo comida, el tamaño de la porción es generosa”</i>
Atención al cliente dentro del restaurante	<i>“Las meseras son amables”</i>	<i>“Tanto las meseras como el administrador son muy cordiales”</i>	<i>“En algunas ocasiones me han atendido de afán”</i>
Limpieza y adecuación del restaurante	<i>“Es bastante buena”</i>	<i>“Se ve bastante limpio e higiénico”</i>	<i>“Las mesas podrían estar mejor”</i>

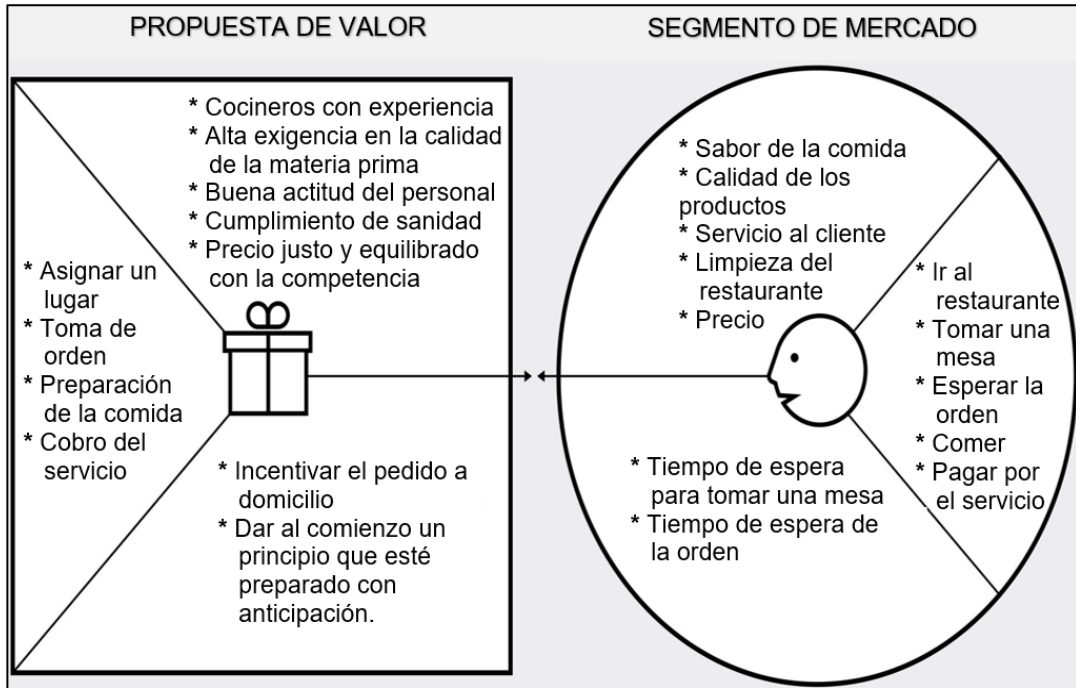
Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados es posible identificar lo que Osterwalder llama alegrías y dolores en los clientes, que no es más que las cosas con las cuales se sienten cómodas en el restaurante y las que no les gustan respectivamente. Es importante destacar que por las alegrías es que los clientes deciden ir al restaurante y por los dolores en ocasiones piensan en no ir, por ende, la propuesta de valor deberá respaldar ambas posiciones.

Respecto a los resultados de la herramienta se puede detallar gran similitud en las respuestas de los tres clientes, lo que indica que es un estudio coherente, se identifica que para ambos esperar una mesa es frustrante y genera malestar la mayoría de veces; el tiempo de espera de la orden en ocasiones es alto; para los tres el sabor y temperatura de la comida es excepcional y la cantidad es adecuada para una persona adulta; la calidad en el servicio es sobresaliente y el restaurante da un aspecto importante de limpieza e higiene.

Una vez se identifican los sentimientos de las personas en las tareas o procesos que ellos perciben que se deben realizar para poder tomar el servicio en Restaurante Caserito es posible aplicar el lienzo de la propuesta de valor sugerido por Osterwalder y Pigneur.

Figura 20. Lienzo de la propuesta de valor de Restaurante Caserito

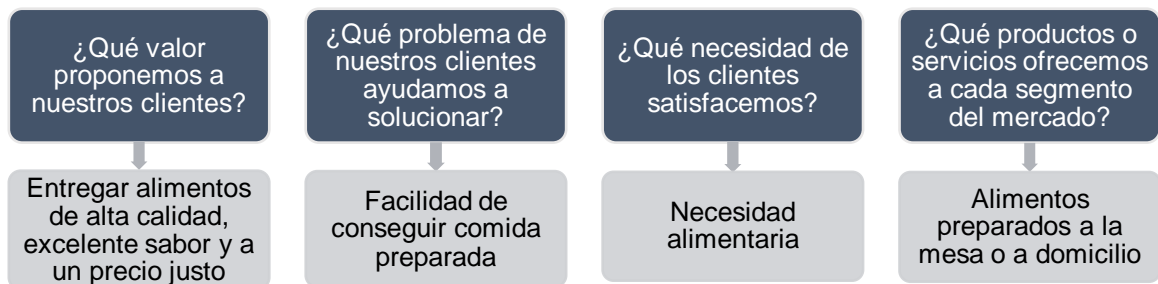


Fuente: elaboración propia

La propuesta de valor de Restaurante Caserito es entregar al cliente alimentos preparados a la mesa y/o a domicilio de alta calidad, excelente sabor, a un precio justo y en un tiempo de espera óptimo.

Los autores proponen una serie de preguntas que facilitarán crear y entregar la propuesta de valor al segmento del mercado, las respuestas a estas serían las siguientes.

Figura 21. Respuestas para determinar la propuesta de valor



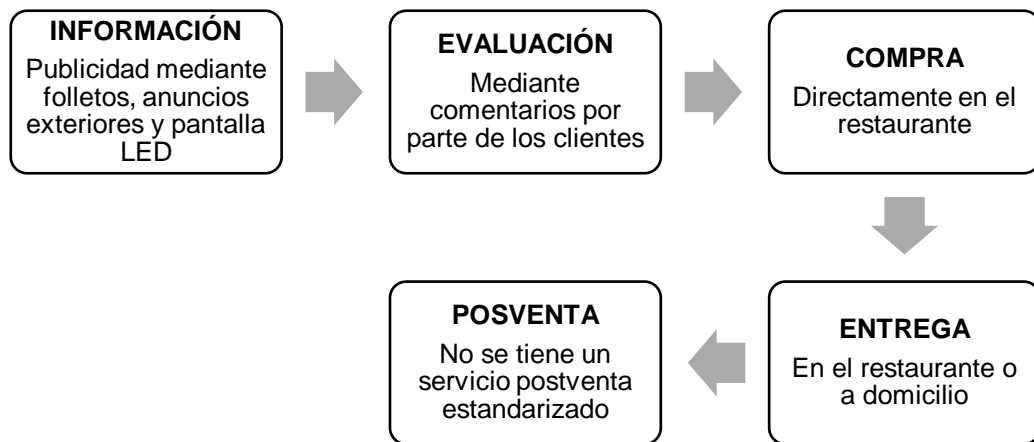
Fuente: elaboración propia

4.3 CANALES

Una vez se ha identificado la propuesta de valor del restaurante es necesario especificar el tipo de canal de comunicación, distribución y venta entre el negocio y el segmento del mercado. El canal de venta que utiliza Restaurante Caserito es 100% directo, porque la empresa mantiene la responsabilidad en las tareas de venta, distribución y servicios que ayuden en la propuesta de valor.

A parte de ser un canal directo es propio porque no tiene aún convenio con ninguna otra empresa, generalmente plataformas digitales, que anuncien, promuevan y vendan los servicios ofrecidos por el restaurante. Para Restaurante Caserito el diagrama de fases de un canal de mercado común sería el siguiente.

Figura 22. Fases del canal de distribución para Restaurante Caserito



Fuente: elaboración propia

Una vez se ha identificado que el canal del restaurante será propio y directo y que no cuenta aún de otro medio de venta es posible dar respuesta a las preguntas propuestas por los autores del modelo de negocio.

Figura 23. Respuestas para determinar los canales



Fuente: elaboración propia

4.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes juega un papel importante en la empresa, en el caso de Restaurante Caserito se da una asistencia personal que corresponde a una relación basada en la interacción humana, el cliente durante el tiempo que se encuentre en el restaurante, o en la línea telefónica, recibirá ayuda de un colaborador de la empresa quien se encargará de finalizar el servicio de manera satisfactoria. La relación con los clientes se da de tres formas.

Figura 24. Tipo de relación con los clientes en Restaurante Caserito

Atención presencial	Atención telefónica	Atención por WhatsApp®
<ul style="list-style-type: none">• Los clientes van al restaurante• Asistencia personal	<ul style="list-style-type: none">• Se atiende por la línea directa del restaurante• Asistencia personal	<ul style="list-style-type: none">• Se atiende por la línea de WhatsApp® del restaurante• Asistencia personal

Fuente: elaboración propia

Restaurante Caserito tiene una relación con sus clientes de asistencia personal basada en el principio de captación de clientes, este método es parte del proceso de venta y su objetivo es hacer que un cliente potencial se convierta en comprador identificando sus necesidades para satisfacerlas con una oferta personalizada.

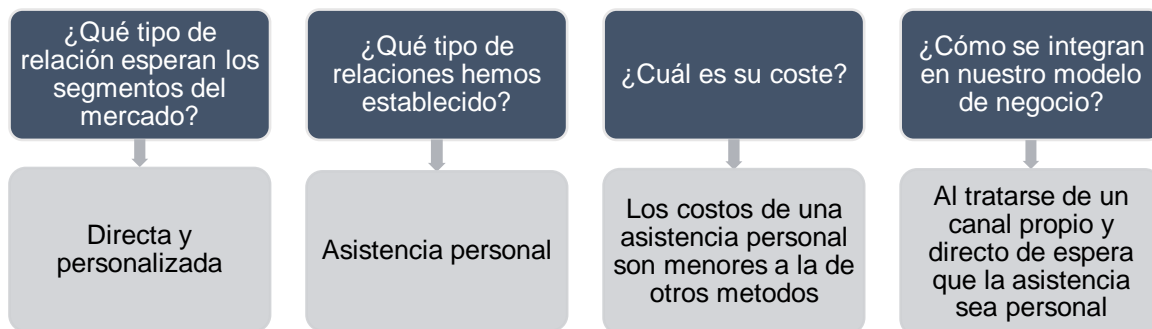
El restaurante atrae nuevos clientes mediante la estrategia de diferenciación, mediante la calidad de la comida y la atención al cliente; personalización, una vez se conoce al cliente se puede atender de forma más directa; y valor mediante un precio competitivo y justo.

El restaurante no cuenta con un servicio al cliente postventa de forma regular porque no lo considera necesario para el tipo de servicio que ofrece, pero en ocasiones lo hace de forma informal preguntándole al cliente cómo le fue con el servicio prestado y lo que este diga se lleva a un diario con anotaciones.

En la estrategia de captación de clientes es importante y necesario establecer un vínculo constante con el cliente, porque el fin de captar es añadir, pero también mantener, sino siempre se tendría rotación de clientes y la característica de personalización se perdería. Para establecer una relación duradera con los clientes es necesario conocerlos y de vez en cuando comunicarse con ellos, por esta razón Restaurante Caserito lleva una información básica de algunos clientes y mediante llamadas o mensajes grupales de WhatsApp® comparte información sobre el menú u otra información de interés.

Los autores Osterwalder y Pigneur establecen que una vez la empresa identifica el tipo de relación que tiene con sus clientes podrá responder a las siguientes preguntas que facilitan organizar las ideas y premisas.

Figura 25. Respuestas para determinar relación con los clientes



Fuente: elaboración propia

4.5 FUENTES DE INGRESOS

Restaurante Caserito tiene un modelo de negocio en el cual los ingresos son transacciones derivadas de pagos puntuales por el cliente, en el tipo de negocio no existe pago a cuotas o un plazo de tiempo para pagar.

Los autores del modelo Canvas establecen que es importante identificar de donde proviene la mayor cantidad de los ingresos y la menor, es decir, la participación porcentual que tiene cada una de las actividades que realiza la empresa.

Los ingresos pueden llegar al restaurante por la venta de cualquier menú en los desayunos; cualquier menú en los almuerzos y otros artículos que se vendan durante la jornada como jugos, café con leche, café expreso, aromáticas, gaseosas y agua. Para identificar el porcentaje de participación de cada categoría es necesario registrar las ventas durante los meses de septiembre de 2019 hasta febrero de 2020.

Tabla 2. Ventas de septiembre a febrero según la categoría en Restaurante Caserito

Desayunos					
Mes	No. promedio ventas por día	Promedio precio	Total por día	Días comerciales	Total mes
Septiembre	25	\$ 7,320	\$ 183,000	25	\$ 4,575,000
Octubre	24	\$ 7,300	\$ 175,200	26	\$ 4,555,200
Noviembre	28	\$ 7,250	\$ 203,000	24	\$ 4,872,000
Diciembre	35	\$ 7,380	\$ 258,300	22	\$ 5,682,600
Enero	31	\$ 7,321	\$ 226,950	24	\$ 5,446,800
Febrero	32	\$ 7,331	\$ 234,600	25	\$ 5,865,000

Tabla 2. (Continuación)

Almuerzos					
Mes	No. promedio ventas por día	Promedio precio	Total por día	Días comerciales	Total mes
Septiembre	82	\$ 9,421	\$ 772,500	25	\$ 19,312,500
Octubre	93	\$ 9,380	\$ 872,300	26	\$ 22,679,800
Noviembre	102	\$ 9,479	\$ 966,900	24	\$ 23,205,600
Diciembre	121	\$ 9,560	\$ 1,156,700	22	\$ 25,447,400
Enero	103	\$ 9,540	\$ 982,600	24	\$ 23,582,400
Febrero	112	\$ 9,555	\$ 1,070,200	25	\$ 26,755,000
Otros					
Mes	No. promedio ventas por día	Promedio precio	Total por día	Días comerciales	Total mes
Septiembre	30	\$ 1,800	\$ 54,000	25	\$ 1,350,000
Octubre	32	\$ 1,850	\$ 59,200	26	\$ 1,539,200
Noviembre	41	\$ 1,849	\$ 75,800	24	\$ 1,819,200
Diciembre	65	\$ 2,080	\$ 135,200	22	\$ 2,974,400
Enero	54	\$ 1,930	\$ 104,200	24	\$ 2,500,800
Febrero	46	\$ 1,850	\$ 85,100	25	\$ 2,127,500

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra seis meses de estudio, desde septiembre de 2019 a febrero de 2020, con datos asociados a cada mes y cada categoría como; el número promedio de platos vendidos por día; el promedio del precio de venta de los platos que resulta de la relación del total vendido sobre el número de platos vendidos en el mes; las ventas por día promedio; los días en los cuales el restaurante abrió; y el total que se vendió en el mes.

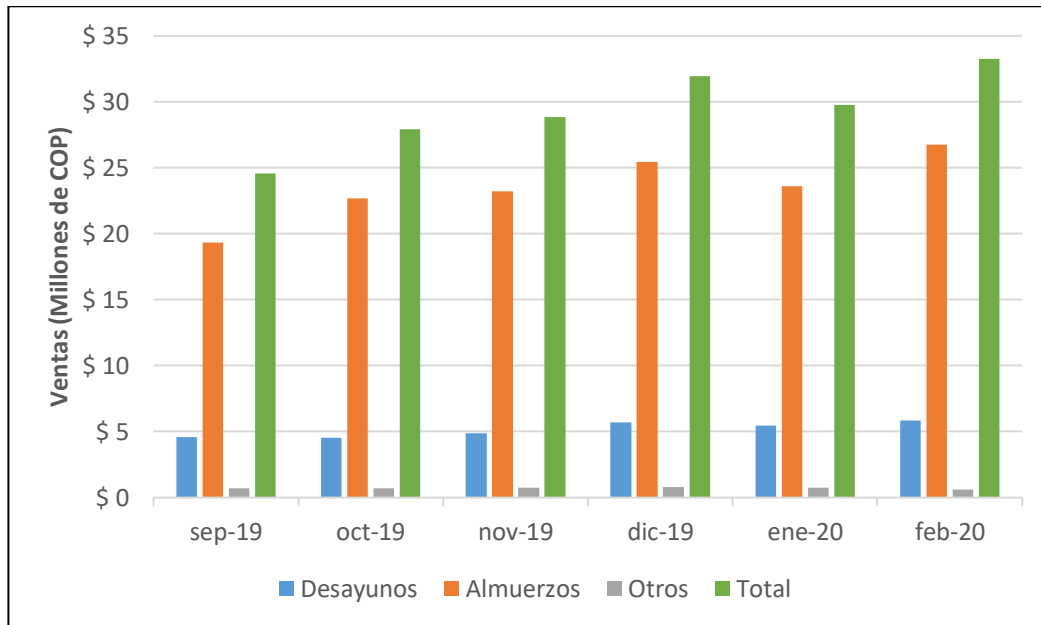
Cabe destacar que el restaurante lleva un libro contable donde registra el número de platos vendidos y el total de ventas por día, a partir de estos datos y conociendo los días en los cuales el restaurante operó fue posible completar la tabla presentada anteriormente. Los resultados en cuanto a ventas totales se pueden ver en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla 3. Ventas de septiembre a febrero según la categoría en Restaurante Caserito

Mes	Desayunos	Almuerzos	Otros	Total
Septiembre	\$ 4,575,000	\$ 19,312,500	\$ 682,500	\$ 24,570,000
Octubre	\$ 4,555,200	\$ 22,679,800	\$ 686,400	\$ 27,921,400
Noviembre	\$ 4,872,000	\$ 23,205,600	\$ 748,800	\$ 28,826,400
Diciembre	\$ 5,682,600	\$ 25,447,400	\$ 820,600	\$ 31,950,600
Enero	\$ 5,446,800	\$ 23,582,400	\$ 748,800	\$ 29,778,000
Febrero	\$ 5,865,000	\$ 26,755,000	\$ 625,000	\$ 33,245,000

Fuente: elaboración propia

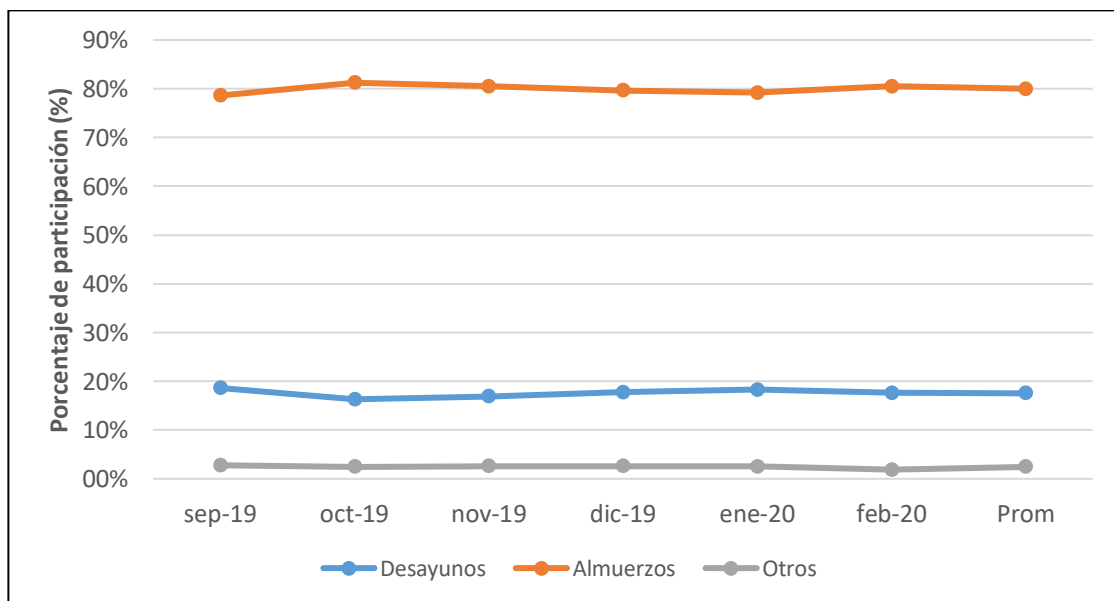
Gráfico 7. Ventas totales en los meses de septiembre a febrero en el restaurante



Fuente: elaboración propia

A partir de las ventas de cada categoría y las ventas totales en cada mes es posible construir una gráfica para identificar el porcentaje de participación de cada categoría de venta.

Gráfico 8. Porcentaje de participación de cada categoría sobre las ventas totales según el mes



Fuente: elaboración propia

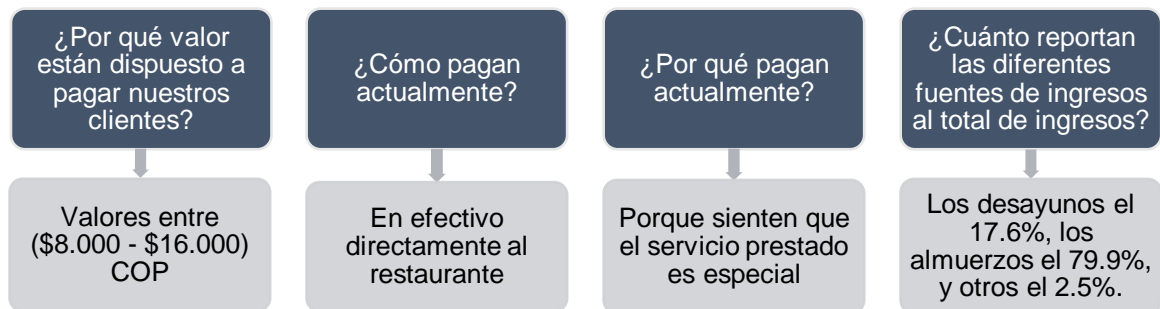
Como se puede detallar en gráfico 8 la venta de almuerzos representa el mayor porcentaje de participación con un 79.9%, seguido de la venta de desayunos con un 17.6% y por último la venta de otros productos con una participación del 2.5%; cabe destacar que estos datos son los promedios de los seis meses estudiados.

En el gráfico también se evidencia que el porcentaje de participación de cada categoría no varía más o menos de dos puntos porcentuales entre los meses, lo que indica que tiene un comportamiento casi constante, es decir, si las ventas suben o disminuyen las categorías lo harán casi en igual proporción.

En cuanto a las ventas totales mostradas en el gráfico 7 se puede evidenciar un crecimiento entre los meses de septiembre a diciembre y que se ha mantenido casi constante entre los meses de diciembre a febrero debido a que la capacidad de Restaurante Caserito ya se encuentra a tope, en especial en los almuerzos porque en la sección de los desayunos aún existe capacidad para aumentar las ventas.

Se sabe entonces que el servicio más fuerte en el restaurante son los almuerzos, por ende, se debe tener estrategias que ayuden a mejorar cada vez más la calidad de este sin descuidar las otras dos categorías. Una vez se ha identificado esto es posible responder a las preguntas que plantea Osterwalder Y Pigneur en esta sección del lienzo.

Figura 26. Respuestas para determinar las fuentes de ingresos



Fuente: elaboración propia

4.6 RECURSOS CLAVE

Toda empresa necesita identificar aquellos recursos clave para poder operar en el mercado, una pregunta que Restaurante Caserito debe responder es ¿qué recursos requieren nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?. Para poderla responder es necesario dividir los recursos en los grupos propuestos por los autores Osterwalder y Pigneur.

Cuadro 10. Recursos clave de Restaurante Caserito

Categoría	Recurso	Descripción
Físico	Local físico	Es necesario disponer de un local para desarrollar la actividad.
	Elementos de cocina	Hacen parte fundamental las neveras, congeladores, parrilla, estufa industrial, licuadoras, procesadores, ollas y otros instrumentos de cocina.
	Vajilla y cubiertos	Necesarios para servir la comida.
	Mesas y sillas	Hace referencia a todos los puestos donde los clientes se sientan para recibir el servicio.
	Materia prima	Alimentos frescos y congelados necesarios para preparar la comida.
Intelectuales	Recetas propias del restaurante	Son todas aquellas recetas culinarias que se crearon en el restaurante.
	Base de datos de clientes	Es toda la información que se ha recolectado de los clientes.
	Base de datos de proveedores	Es la información de contacto de los proveedores y reconocimiento ante ellos.
Humanos	Cocinero	Persona encargada de preparar los alimentos.
	Auxiliar de cocina	Persona encargada de colaborarle al cocinero con la preparación de los alimentos.
	Domiciliario	Persona encargada de llevar la comida preparada a domicilio.
	Mesero	Persona encargada de tomar la orden y llevar la comida a la mesa.
	Administrador	Persona encargada de la caja y todo tipo de asuntos administrativos.
Económicos	Caja menor	Se debe tener por lo menos \$200.000 COP en sencillo para dar cambio.
	Caja mayor	Se debe tener por lo menos \$1.000.000 COP en caja para gastos imprevistos durante la jornada.

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se pueden identificar los recursos que son claves para llevar a cabo la propuesta de valor ofrecida por el restaurante, cabe destacar que en esta lista no están todos los recursos que utiliza el restaurante para llevar a cabo el servicio, pues si se hiciera de este modo sería más una lista de inventario y perdería la razón de ser.

Es importante mencionar que para el funcionamiento correcto del restaurante es necesario utilizar una serie de recursos que en situaciones pasan como desapercibidos pero que sin estos la calidad en el servicio no sería la misma.

4.7 ACTIVIDADES CLAVE

Es necesario identificar aquellas actividades que permiten llevar a cabo la operación normal del restaurante, para ellos se deben dividir en categorías que faciliten la

identificación, los autores Osterwalder y Pigneur proponen tres categorías que corresponde a producción, venta y servicio.

Cuadro 11. Actividades clave de Restaurante Caserito

Categoría	Actividad	Descripción
Producción	Diseño y revisión del menú	Todos los lunes el cocinero planifica el menú de la semana con el fin de programar el pedido a los proveedores.
	Entrega de los alimentos	En esta etapa se reciben todos los alimentos de los proveedores y se ordenan según su clasificación.
	Adecuación de los alimentos	Todos los alimentos deben ser desinfectados y adecuados para su preparación.
	Preparación de los alimentos	El cocinero y los auxiliares de cocina llevan a cabo el proceso de preparar los alimentos.
Venta	Ofrecimiento de los platos de comida	Mediante una pantalla de TV o información por WhatsApp® es posible ofrecer los platos.
Servicio	Toma y entrega de la orden	Los meseros le asignan una mesa al cliente, posteriormente toma la orden y finalmente se la lleva.
	Cobro	Se procede al cobro del servicio bien sea a la mesa, en caja o en el domicilio.
	Otros	Durante el servicio el cliente puede recurrir varias veces al mesero con el objetivo de solicitar algo.

Fuente: elaboración propia

Al igual que ocurre en los recursos clave, las actividades nombradas en la lista anterior son consideradas las más importantes para que el restaurante pueda llevar a cabo la venta de la propuesta de valor, sin embargo, las tareas que se deben realizar son bastantes y sin la ausencia de cualquiera de ellas el servicio se vería afectado.

4.8 ASOCIACIONES CLAVE

Toda empresa necesita tener socios clave con el fin de optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos; Restaurante Caserito ha tomado una alianza estratégica entre empresas no competidoras lo que quiere decir que ha negociado con otras empresas que no tienen como propuesta de valor la venta de alimentos preparados, sino que se dedican a otro modelo de negocio.

Identificar las empresas con las cuales tiene asociaciones es importante, pues en ocasiones se olvida que a través de ellas se puede ganar una serie de beneficios que los autores del Modelo de Negocio Canvas llaman motivaciones.

A través de la operación el restaurante ha logrado asociaciones con otras empresas no competitivas y todas ellas se basan en la optimización y economía de escala que hace referencia a esas relaciones empresas – proveedores o empresas – clientes donde ambas partes sacan algún tipo de beneficio y ambas logran reducir los costos. Las asociaciones que tiene Restaurante Caserito son las siguientes.

Cuadro 12. Alianzas estratégicas de Restaurante Caserito

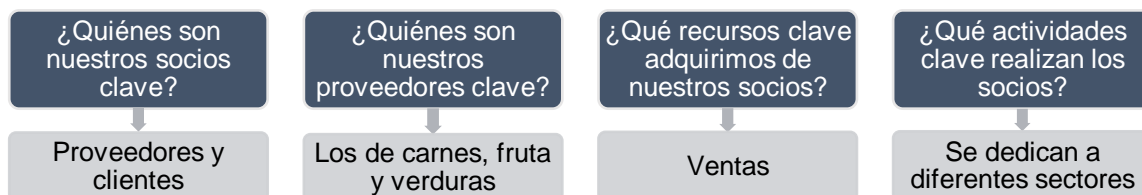
Empresa	Descripción
Carnes el Rey	Son los proveedores de carne de res, pollo, cerdo y pescado del restaurante, se tiene una alianza estratégica donde sobre el valor de la factura ellos dan un descuento del 20% al restaurante y todos los empleados de Carnes el Rey almuerzan en el restaurante con un descuento del 15%.
Grupo juvenil de la Iglesia Cristiana El Lugar de su Presencia	Se tiene una alianza con un grupo de 50 jóvenes que asisten a la iglesia cristiana, si ellos piden a domicilio al restaurante tienen el 15% de descuento. Esta alianza beneficia al restaurante por el volumen de platos vendidos y al grupo de jóvenes en cuanto al descuento.
Familiares de los colaboradores	Todo familiar de los colaboradores tiene el 20% de descuento sobre el valor de la factura.
Taxistas	Esta alianza está en proceso, algunos ya la tienen, todo taxi que llegue al restaurante tendrá el 15% sobre la factura.
Dirección de Sanidad Seccional de Bogotá	Cerca del restaurante queda una división de Sanidad, con ellos se tiene una alianza donde todo pedido que los funcionarios hagan por domicilio se les da el 15% de descuento.

Fuente: elaboración propia

Como se ha identificado que el segmento de mercado pertenece en su mayoría a trabajadores de la zona se está evaluando la opción de vender unas valeras de almuerzos que es un talonario con 30 vales de almuerzos que salen más económicos que comprando los mismos día a día. Esta sería una alianza estratégica porque se beneficiaría a los clientes haciéndoles un descuento sobre los almuerzos y se garantizaría un volumen de almuerzos fijos por lo menos 30 días.

Los autores Osterwalder y Pigneur establecen una serie de preguntas que todo negocio debe responder en esta sección.

Figura 27. Respuestas para determinar las asociaciones clave



Fuente: elaboración propia

4.9 ESTRUCTURA DE COSTES

Como el restaurante ya se encuentra funcionando se debe identificar los costos fijos y costos variables que este tiene, los primeros hacen referencia a los gastos que no dependen del nivel de servicio prestado, es decir, siempre van a existir; los segundos hacen referencia a aquellos egresos de dinero que cambian proporcionalmente con la actividad de la empresa.

4.9.1 Costos fijos. Es importante determinar aquellos gastos que no varían conforme las ventas del restaurante pues a partir de ellos es posible determinar el punto de equilibrio del negocio; en la siguiente tabla se mostrarán todos los gastos fijos de Restaurante Caserito.

Tabla 4. Costos fijos de Restaurante Caserito

Gasto	Cantidad	Frecuencia	Valor	Valor mensual
Arriendo	1	Mensual	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000
Sueldo mesero	2	Mensual	\$ 981,000	\$ 1,962,000
Sueldo cocinero	1	Mensual	\$ 1,100,000	\$ 1,100,000
Sueldo auxiliar de cocina	2	Mensual	\$ 981,000	\$ 1,962,000
Sueldo administrador	1	Mensual	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Servicio de televisión, teléfono e internet	1	Mensual	\$ 115,300	\$ 115,300
Servicio de electricidad	1	Mensual	\$ 380,000	\$ 380,000
Servicio de gas	1	Mensual	\$ 720,000	\$ 720,000
Servicio de agua	1	Bimestral	\$ 810,000	\$ 405,000
Fumigación	1	Trimestral	\$ 210,000	\$ 70,000
Limpieza profunda	1	Mensual	\$ 80,000	\$ 80,000
Mantenimiento de equipos	1	Trimestral	\$ 400,000	\$ 133,333
Mantenimiento del local	1	Semestral	\$ 600,000	\$ 100,000
Otros	1	Mensual	\$ 136,000	\$ 136,000
			Total	\$ 10,013,633

Fuente: elaboración propia

Se ha determinado que los costos fijos del restaurante están sobre los \$10,013,633 pesos colombianos, es importante aclarar que los servicios correspondientes a luz, agua y gas se consideran fijos pues en los seis meses de análisis financiero estos no tuvieron una variación superior o inferior del 7% respecto de un mes a otro, sino que se ve un comportamiento casi constante en el cobro de los servicios y esto se debe a que cuando se trata de un local comercial de una micro empresa los servicios públicos no se ven afectados en gran porcentaje con un aumento o disminución en la producción.

El gasto de otros corresponde a un promedio de los últimos seis meses de egresos de dinero imprevistos que no hacen parte de la propuesta del valor del restaurante

como arreglos de equipos, arreglos del local, reposición de vajilla rota, reposición de diferentes utensilios, entre otros.

Es útil poder agrupar e identificar el porcentaje de participación de cada costo fijo con el fin de que el negocio conozca sus egresos de dinero más representativos y esté preparado para el pago. También es útil identificar cuáles gastos pueden ser negociados con el fin de optimizar siempre los recursos.

Tabla 5. Costos fijos por grupo y participación porcentual de Restaurante Caserito

Grupo	Valor mensual	Nivel de negociación	Participación porcentual
Sueldos de personal	\$ 6,524,000	Bajo	65.15%
Servicios	\$ 1,620,300	Bajo	16.18%
Arriendo	\$ 1,350,000	Bajo	13.48%
Mantenimiento	\$ 383,333	Medio	3.83%
Otros	\$ 136,000	Medio	1.36%

Fuente: elaboración propia

Por lo general los costos fijos tienen un nivel de negociación bajo, porque no dependen en su mayoría de la empresa, se puede evidenciar que más de la mitad de los gastos corresponde al pago del personal del restaurante y el gasto más bajo es el de otros debido a que este no es recurrente y no corresponde a una sola cosa.

4.9.1 Costos variables. Determinar los costos variables de un restaurante no es tarea fácil y en gran proporción corresponden a los alimentos que se utilizan para realizar los platos de comida. Es una tarea difícil porque realizar una medida exacta de ingredientes y porciones de un plato de comida es imposible, pero a partir de un promedio ponderado se puede generar una lista de costos variables.

Es evidente que entre más platos de comida se vendan en el restaurante mayor cantidad de alimentos se necesitan para poderlos preparar, determinar un valor promedio de plato es posible haciendo una división general de todos los platos de comida ofrecidos por el restaurante, pues estudiar uno a uno es una tarea bastante engorrosa y poco práctica.

De la misma forma que se hizo en los ingresos categorizando las actividades de venta del restaurante, así mismo, se debe hacer una diferenciación de los costos variables, pues no le cuenta igual al restaurante hacer un desayuno promedio a un almuerzo promedio, de tal forma, se hará un estudio por separado de los desayunos, almuerzos y otros.

Para poder identificar la mayoría de los productos necesarios para realizar cada alimento es fundamental observar en qué consiste cada plato de comida ofrecido

por el restaurante. Los desayunos están compuestos de jugo natural, una bebida caliente, caldos, huevos al gusto y una harina. Los almuerzos están compuestos por un principio, porción de proteína, carbohidratos, ensalada de verduras, jugo natural y postre; ambos tienen otros costos como lo son las servilletas, palillos, algunos plásticos, condimentos, entre otros. A continuación, se muestra que elementos corresponden a cada grupo.

Cuadro 13. Ítems necesarios para la preparación de los platos

Categoría	Grupo	Ítem
Desayuno	Jugo natural	Fruta
	Bebida caliente	Chocolate
		Café
		Tinto
	Caldos	Caldo de costilla de res
		Caldo de pechuga de pollo
		Caldo de pescado
Changua		
Huevos al gusto	Huevos	
Harina	Arepa con queso y/o pan	
Almuerzo	Principio	Sopa
		Crema
		Fruta
	Proteína	Res
		Pollo
		Cerdo
		Pescado
	Carbohidratos	Arroz
		Papa
		Yuca
		Platino
	Ensalada	Verduras
	Jugo natural	Fruta
Postre	Dulce	
Otros	Líquidos	Café con leche
		Tinto
		Aromática
		Gaseosa
		Agua

Fuente: elaboración propia

A partir de esta tabla es posible determinar el costo general de cada ítem que conforma el plato y de esta forma tener un costo promedio por categoría de alimento.

Tabla 6. Costo promedio de preparación de comida de Restaurante Caserito

Categoría	Ítem	Costo promedio
Desayuno	Jugo Natural	\$ 600
	Bebida caliente	\$ 450
	Caldos	\$ 1,400
	Huevos	\$ 950
	Harina	\$ 500
	Otros	\$ 100
	Total	\$ 4,000
Almuerzo	Principio	\$ 1,000
	Proteína	\$ 2,400
	Carbohidratos	\$ 1,000
	Ensalada	\$ 450
	Jugo natural	\$ 500
	Postre	\$ 250
	Otros	\$ 100
	Total	\$ 5,700
Otros	Líquido	\$ 550
	Otros	\$ 50
	Total	\$ 600

Fuente: elaboración propia

Identificando el precio promedio de cada ítem es posible calcular un costo promedio de plato según la categoría, una vez promediado los valores es posible determinar los costos variables que tiene el restaurante. Cabe resaltar que los siguientes costos varían según la cantidad de artículos vendidos, es decir, están dados por unidad de plato que se vende.

Tabla 7. Costos variables de Restaurante Caserito

Costo	Valor
Desayuno	\$ 4,000
Almuerzo	\$ 5,700
Otros – líquidos	\$ 600
Plásticos para llevar	\$ 250

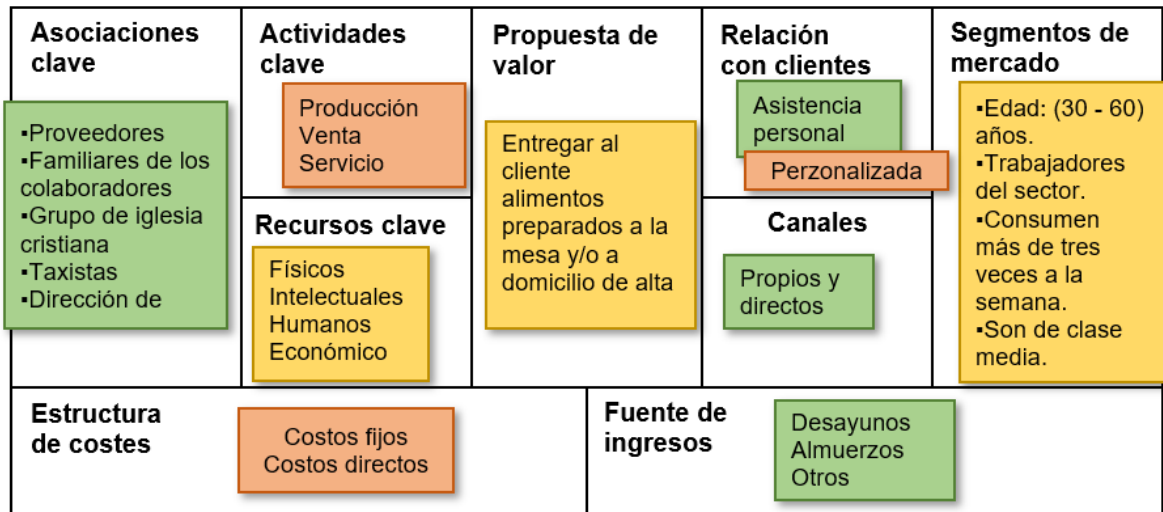
Fuente: elaboración propia

4.10 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE RESTAURANTE CASERITO

Mediante el desarrollo de los nueve bloques propuestos por Osterwalder y Pigneur es posible dibujar el lienzo del restaurante, los autores mencionan que este debe ser puesto en un lugar visible donde tanto los colaboradores como los gerentes

recuerden día a día el propósito del restaurante y puedan determinar en conjunto qué aspectos están regular o cuáles deberán cambiar.

Figura 28. Lienzo Canvas de Restaurante Caserito



Fuente: elaboración propia

La anterior ilustración es el resultado final de aplicar el Modelo de Negocio Canvas, es importante mencionar que este no es estático y como la empresa está en constante transformación al igual que su entorno externo el modelo se verá obligado a cambiar para poder garantizar un efectivo funcionamiento del mismo.

5. ESTUDIO FINANCIERO

Toda empresa debe desarrollar un análisis financiero con el fin de medir la efectividad de la misma, controlar costos y gastos y de esta manera convertir ventas en utilidades. En esta sección se hará un estudio financiero detallado de Restaurante Caserito con el propósito de poder determinar los principales indicadores de rentabilidad que determinarán si el restaurante es viable económicamente, si aún se encuentra en zona de pérdida o de utilidad y qué ganancias o pérdidas económicas está generando.

Como el restaurante no tiene un área administrativa no existen reportes contables como lo son el estado de resultados y el balance general de la empresa, razón por la cual, será necesario la construcción contable de los informes que se necesiten para el cálculo de los indicadores de rentabilidad del restaurante.

5.1 INGRESOS

En el capítulo anterior en la sección 4.5 titulada “Fuente de Ingresos” se especifican las entradas de dinero que recibe el restaurante según la clasificación realizada y se mostraron las ventas registradas entre los meses de septiembre de 2019 a febrero de 2020. A continuación, se calculará las ventas totales que se realizaron a lo largo de los seis meses, dato que será necesario en la construcción del estado de resultados.

Tabla 8. Ingresos operacionales de septiembre de 2019 a febrero de 2020 de Restaurante Caserito

Mes	Desayunos	Almuerzos	Otros	Total
Septiembre	\$ 4,575,000	\$ 19,312,500	\$ 682,500	\$ 24,570,000
Octubre	\$ 4,555,200	\$ 22,679,800	\$ 686,400	\$ 27,921,400
Noviembre	\$ 4,872,000	\$ 23,205,600	\$ 748,800	\$ 28,826,400
Diciembre	\$ 5,682,600	\$ 25,447,400	\$ 820,600	\$ 31,950,600
Enero	\$ 5,446,800	\$ 23,582,400	\$ 748,800	\$ 29,778,000
Febrero	\$ 5,865,000	\$ 26,755,000	\$ 625,000	\$ 33,245,000

Total	\$ 176,291,400
--------------	-----------------------

Fuente: elaboración propia

Durante este año el restaurante tuvo un ingreso operacional por \$176,291,400 pesos colombianos y durante este periodo ha registrado dos ingresos no operacionales que se muestran a continuación.

Cuadro 14. Ingresos no operacionales de septiembre de 2019 a febrero de 2020 de Restaurante Caserito

No	Fecha	Ítem	Descripción	Valor
1	28/09/2019	Nevera extra	Se tenía en el depósito una nevera extra debido a que en julio de 2019 fue reemplazada por una nueva.	\$ 850,000
2	16/12/2019	Televisor sin usar	Desde el mes de junio de 2019 se tenía un televisor sin usar.	\$ 420,000
Total				\$ 1,270,000

Fuente: elaboración propia

Se registra que los ingresos no operacionales durante el periodo de estudio fueron 1,270,000 pesos colombianos; cabe destacar que en este tipo de negocio estos ingresos no son comunes y en su mayoría se presentan cuando un artículo es reemplazado por otro nuevo y el antiguo se encuentra en condiciones de venta.

5.2 COSTOS

En el capítulo anterior en la sección 4.9 titulada “Estructura de Costes” se identificaron los costos fijos y costos variables que tiene el restaurante, en esta sección se identificará mes a mes cómo fueron los costos en general del restaurante, pues este dato será necesario más adelante en la construcción del estado de resultados.

Los costos fijos se mantuvieron constantes durante los seis meses de estudio, pero los variables dependen del número de unidades vendidas según la categoría en cada mes. A continuación, se muestra una tabla donde se evidencia los costos variables en cada mes.

Tabla 9. Costos variables de septiembre de 2019 a febrero de 2020 según su categoría

Desayunos					
Mes	No. de platos vendidos	Costo de platos vendidos	No. de plásticos para llevar	Costo de plásticos	Costos variables
Septiembre	625	\$ 2,500,000	63	\$ 15,750	\$ 2,515,750
Octubre	624	\$ 2,496,000	72	\$ 18,000	\$ 2,514,000
Noviembre	672	\$ 2,688,000	81	\$ 20,250	\$ 2,708,250
Diciembre	770	\$ 3,080,000	85	\$ 21,250	\$ 3,101,250
Enero	744	\$ 2,976,000	91	\$ 22,750	\$ 2,998,750
Febrero	800	\$ 3,200,000	98	\$ 24,500	\$ 3,224,500

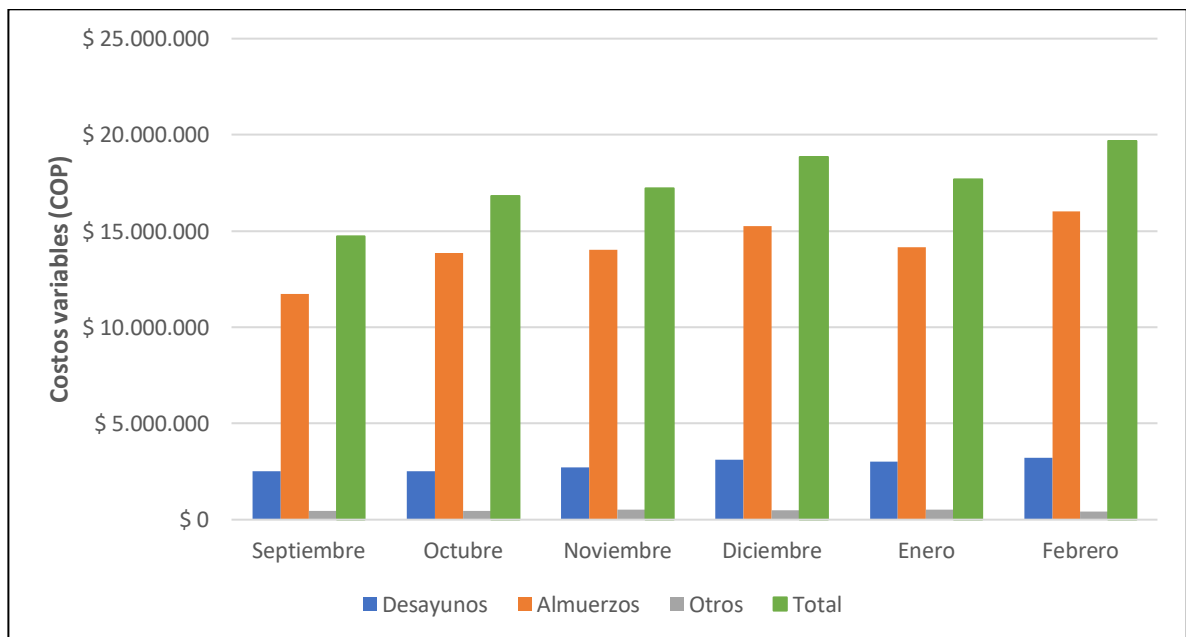
Tabla 9. (Continuación)

Almuerzos					
Mes	No. de platos vendidos	Costo de platos vendidos	No. de plásticos para llevar	Costo de plásticos	Costos variables
Septiembre	2050	\$ 11,685,000	226	\$ 56,500	\$ 11,741,500
Octubre	2418	\$ 13,782,600	247	\$ 61,750	\$ 13,844,350
Noviembre	2448	\$ 13,953,600	258	\$ 64,500	\$ 14,018,100
Diciembre	2662	\$ 15,173,400	286	\$ 71,500	\$ 15,244,900
Enero	2472	\$ 14,090,400	255	\$ 63,750	\$ 14,154,150
Febrero	2800	\$ 15,960,000	291	\$ 72,750	\$ 16,032,750
Otros					
Mes	No. de platos vendidos	Costo de platos vendidos	No. de plásticos para llevar	Costo de plásticos	Costos variables
Septiembre	775	\$ 465,000	0	\$ 0	\$ 465,000
Octubre	754	\$ 452,400	0	\$ 0	\$ 452,400
Noviembre	840	\$ 504,000	0	\$ 0	\$ 504,000
Diciembre	814	\$ 488,400	0	\$ 0	\$ 488,400
Enero	864	\$ 518,400	0	\$ 0	\$ 518,400
Febrero	700	\$ 420,000	0	\$ 0	\$ 420,000

Fuente: elaboración propia

El cálculo de los costos variables se hizo mediante la multiplicación del número de platos vendidos en el mes de cada categoría y el precio de coste de ese plato más la multiplicación del número de plásticos utilizados para llevar y el precio de estos.

Gráfico 9. Costos variables en los meses de septiembre a febrero de Restaurante Caserito



Fuente: elaboración propia

Como es de esperarse los costos variables son directamente proporcionales a las ventas del restaurante, se observa que los almuerzos representan el 81.05%, los desayunos el 16.22% y otros el 2.73% del total de los costes variables. Se observa también que estos han aumentado conforme pasan los meses lo que quiere decir que las ventas también lo hicieron.

Una vez se han identificado los costos variables se pueden calcular los costos totales entre los meses de septiembre de 2019 a febrero de 2020 que corresponde a la suma de los costes fijos y variables.

Tabla 10. Costos variables, fijos y totales de septiembre de 2019 a febrero de 2020 según su categoría

Mes	Costos Fijos	Costos Variables	Totas Costos
Septiembre	\$ 10,013,633	\$ 14,722,250	\$ 24,735,883
Octubre	\$ 10,013,633	\$ 16,810,750	\$ 26,824,383
Noviembre	\$ 10,013,633	\$ 17,230,350	\$ 27,243,983
Diciembre	\$ 10,013,633	\$ 18,834,550	\$ 28,848,183
Enero	\$ 10,013,633	\$ 17,671,300	\$ 27,684,933
Febrero	\$ 10,013,633	\$ 19,677,250	\$ 29,690,883

Total	\$ 165,028,250
--------------	-----------------------

Fuente: elaboración propia

5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

“El análisis del punto de equilibrio le indica a una empresa el nivel de ventas que debe alcanzar para cubrir los costos totales que genera elaborar y comercializar los productos o prestar el servicio, saberlo es clave para definir en qué punto sus actividades empiezan a producir ganancias.”¹⁰³

El análisis del punto de equilibrio le permitirá a Restaurante Caserito conocer el nivel de ventas en pesos o en unidades a las cuales debe llegar para poder cubrir los costos y no entrar en pérdida. Cabe resaltar que cuando se llega a un punto superior del punto de equilibrio se estará en el área de beneficios o utilidades, por el contrario, si la empresa está por debajo del punto de equilibrio se dice que está en el área de déficit o pérdidas.

El punto de equilibrio también es utilizado por las empresas como mapa o guía para realizar proyecciones y determinar la cantidad de dinero o unidades necesarias para alcanzar un objetivo de ventas o de utilidad, es el método más sencillo y rápido,

¹⁰³ GONZÁLEZ, Sebastián. Punto de equilibrio, ¿cómo se calcula?, ¿para qué sirve?. En: Actualicese. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 5 de abril de 2019. [Consultado el 28 de junio de 2020]. Disponible en: <https://actualicese.com/punto-de-equilibrio-como-se-calcula-para-que-sirve/>

pero en la actualidad existen otros que son más precisos y envuelven una serie de variables que ayudan a ajustar de mejor forma los resultados. Para calcular el punto de equilibrio es necesario nombrar unos conceptos claves como los son.

- **Costos fijos y variables.** Estos se han nombrado anteriormente y corresponden a aquellos costos que son independientes de la producción y aquellos que dependen de las cantidades producidas.
- **Precio de venta unitario (PVU).** Representa el precio al que se vende el producto o servicio que la empresa ha fabricado.
- **Costo variable unitario (CVU).** Hace referencia a aquellos costos en los cuales incurre la empresa para la fabricación de un bien o prestar un servicio expresados por unidad.
- **Margen de contribución (MC).** Es la diferencia entre el precio de venta unitario y el costo variable unitario, esta cantidad representa la contribución que cada unidad vendida hace para cubrir los costos fijos y empezar a generar utilidades.
- **Razón del margen de contribución (RMC).** Es un porcentaje que representa el margen de contribución dentro del precio variable unitario e indica por cada \$100 pesos en ventas cuántos pesos tiene la empresa para cubrir sus costos fijos y empezar a generar ganancias.

Como se mencionó anteriormente el punto de equilibrio se puede calcular tanto en unidades como en pesos. A continuación, se calcularán las unidades necesarias para llegar al punto de equilibrio.

Ecuación 1. Cantidad de unidades para punto de equilibrio

$$Q = \frac{CF}{PVU - CVU}$$

Fuente: MALLO, Paulino. Análisis de costo – volumen – utilidad bajo condiciones de incertidumbre. Tandil. AG. Sec. Publicaciones, noviembre de 2004. Archivo en PDF. [p. 2]. [Consultado el 28 de junio de 2020]. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00172.pdf>

La fórmula anterior se utiliza para calcular la cantidad de unidades necesarias de un producto específico para alcanzar el punto de equilibrio, esta fórmula no es muy utilizada porque en la mayoría de empresas los ingresos provienen de más de un artículo, por tal razón, la fórmula que se usa para calcular el punto de equilibrio de varias líneas añade un porcentaje de participación de cada artículo, este es calculado mediante la división de las ventas de ese artículo y las ventas totales o es dado objetivamente por cada empresa.

Ecuación 2. Cantidad de unidades para varios productos en el punto de equilibrio

$$Q = \frac{CF}{\sum \%Participación * MC}$$

Fuente: MALLO, Paulino. Análisis de costo – volumen – utilidad bajo condiciones de incertidumbre. Tandil. AG. Sec. Publicaciones, noviembre de 2004. Archivo en PDF. [p. 7]. [Consultado el 29 de junio de 2020]. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00172.pdf>

Cabe resaltar que el porcentaje de participación de cada artículo en el flujo de ingresos se calculó en el capítulo anterior en la sección 4.5 titulada “Fuente de Ingresos”.

Tabla 11. Margen de contribución ponderado de Restaurante Caserito

Líneas	PVU	CVU	MC	Porcentaje de participación	MC Ponderado
Desayunos	\$ 7,317	\$ 4,000	\$ 3,317	17.59%	\$ 584
Almuerzos	\$ 9,489	\$ 5,700	\$ 3,789	79.94%	\$ 3,029
Otros	\$ 908	\$ 600	\$ 308	2.47%	\$ 8
Total					\$ 3,620

Fuente: elaboración propia

El margen de contribución ponderado resulta de multiplicar el margen de contribución por el porcentaje de participación de cada línea y finalmente se suman los márgenes de contribución ponderados para tener uno global. De forma general la empresa tiene un margen de contribución de \$3,620 pesos, ahora es posible calcular las unidades que se necesitan para llegar al punto de equilibrio.

Ecuación 3. Unidades para llegar al punto de equilibrio en Restaurante Caserito

$$Q = \frac{\$ 10,013,633}{\$ 3,620} = 2766 \text{ Unidades}$$

Fuente: elaboración propia

Una vez se han calculado las unidades generales es posible conocer las unidades necesarias para llegar al punto de equilibrio de cada producto mediante el porcentaje de participación del mismo.

Tabla 12. Unidades en equilibrio según la línea de Restaurante Caserito

	Desayuno	Almuerzo	Otros
% de Participación	17.59%	79.94%	2.47%
Q (unidades)	487	2211	68

Fuente: elaboración propia

Para alcanzar un punto de equilibrio en Restaurante Caserito en las tres fuentes de ingresos es necesario vender por lo menos 487 platos de desayunos, 2211 platos de almuerzos y 68 artículos de otros al mes, de esta forma se garantiza que el restaurante ni pierde ni gana en la operación.

Cabe destacar que esta es la única combinación que existe tomando en cuenta el número de participación de cada artículo establecido, pero garantizar la venta exacta de cada uno no es práctico, por tal razón, resulta más útil conocer el punto de equilibrio en unidades monetarias, para esto se debe calcular el costo promedio ponderado y multiplicarlo por las unidades en equilibrio.

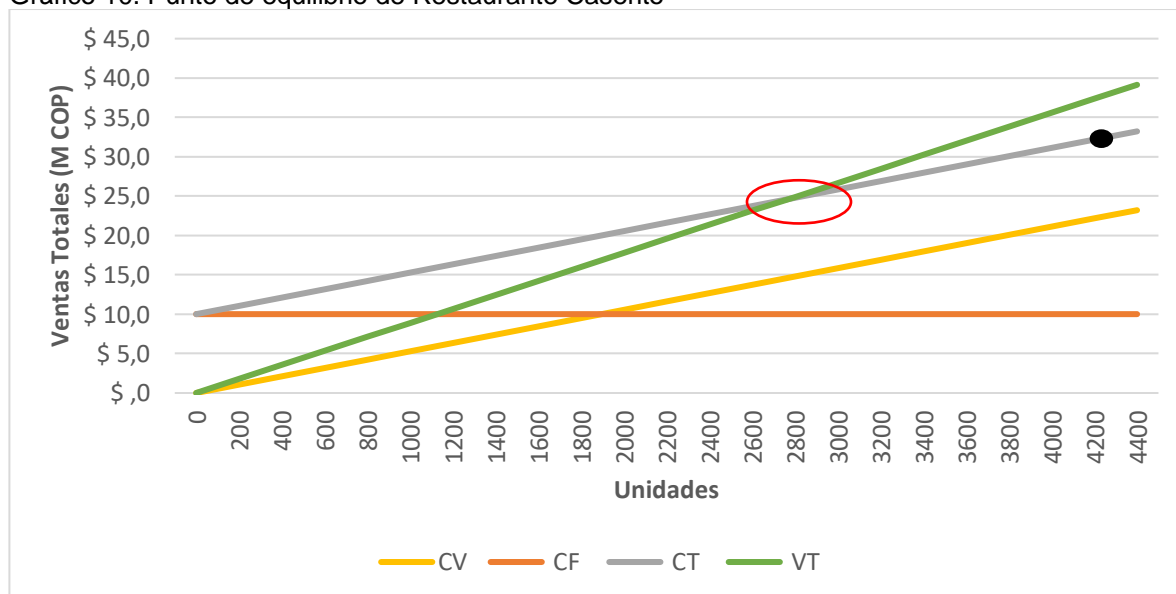
Tabla 13. Unidades en equilibrio según la línea de Restaurante Caserito

	Desayunos	Almuerzos	Otros
PVU	\$ 7,317	\$ 9,489	\$ 908
% de Participación	17.59%	79.94%	2.47%
Precio promedio ponderado	\$ 8,895		
Unidades en equilibrio	2766		
Punto de equilibrio monetario	\$ 24,605,016		

Fuente: elaboración propia

Se ha identificado que para que Restaurante Caserito llegue al punto de equilibrio es necesario vender \$ 24,605,016 pesos o lo que es equivalente a 2766 unidades con un precio promedio ponderado de \$ 8,895 pesos o lo que es equivalente a vender 487 platos de desayunos, 2211 platos de almuerzos y 68 artículos de otros en un mes comercial.

Gráfico 10. Punto de equilibrio de Restaurante Caserito



Fuente: elaboración propia

Mediante el gráfico 10 se puede representar de forma visual el punto de equilibrio donde el círculo rojo marca el punto de equilibrio con la intersección de las líneas de los costos totales y las ventas totales, el punto de intersección marca el dinero que se debe obtener y/o las unidades que se deben vender para alcanzar el punto de equilibrio.

El punto negro que se encuentra sobre la línea de ventas totales indica las ventas que se registraron en el mes de febrero las cuales fueron de \$33,245,000 pesos, de forma visual se estaría diciendo que Restaurante Caserito está generando utilidades en este mes.

5.4 ESTADO DE RESULTADOS

“El Estado de resultados es un estado financiero dinámico el cual permite mostrar la información relacionada con las operaciones de una entidad lucrativa en un periodo contable mediante un adecuado enfrentamiento de los ingresos con los costos y gastos relativos, para así determinar la utilidad o pérdida neta del periodo, la cual forma parte del capital ganado de esas entidades.”¹⁰⁴

En el estado de resultados se muestran los logros obtenidos, que corresponden a los ingresos, y los esfuerzos realizados para alcanzar dichos logros que corresponden a los costos y gastos. Mediante un estado de resultados es posible evaluar y estimar los siguientes factores.

- La rentabilidad de la empresa.
- Potencial de crédito.
- Cantidad, tiempo y certidumbre de flujo de efectivo.
- Desempeño de la empresa y medir riesgos.
- Repartir dividendos.

Mediante el estado de resultados es posible el cálculo de diferentes indicadores financieros que expresan de una u otra manera en qué estado financiero se encuentra la empresa, cabe destacar que se necesitan de otros informes contables para soportar y ampliar la información, sin embargo, para el estudio de este trabajo es suficiente el estado de resultados para calcular los diferentes indicadores de rentabilidad.

¹⁰⁴ BUSTAMANTE, Carlos. Estado de Resultados. México. MX. Sec. Publicaciones, junio de 2011. Archivo en PDF. [p. 92]. [Consultado el 1 de julio de 2020]. Disponible en: https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera1_Unidad_3.pdf

El estado de resultados se integra con información contenida en cuentas denominadas cuentas de resultados, en estas se registran los ingresos, costos y gastos. A lo largo del trabajo se han identificado estas cuentas y sus valores correspondientes, razón por la cual, es posible construir el estado de resultados para Restaurante Caserito en el periodo de tiempo contable entre septiembre de 2019 a febrero de 2020.

Tabla 14. Estado de resultados de septiembre de 2019 a febrero de 2020 de restaurante Caserito

Ingresos por ventas		\$ 176,291,400
Costos de ventas		-\$ 104,946,450
	Utilidad bruta	\$ 71,344,950
Gastos		-\$ 60,081,800
	Resultado de la operación	\$ 11,263,150
Ingresos no operacionales		\$ 1,270,000
	Utilidad antes de impuesto a las ganancias	\$ 12,533,150
Gasto por impuesto a las ganancias		-\$ 4,135,940
	Utilidad neta del periodo	\$ 8,397,211

Fuente: elaboración propia

La utilidad antes de impuesto a las ganancias es de \$ 12,533,150 pesos y aplicando el impuesto según la disposición fiscal aplicable a este tipo de establecimiento sobre la renta del mismo debe ser liquidado a una tarifa general del 33% de tal forma la utilidad neta de restaurante caserito en el periodo de septiembre de 2019 a febrero de 2020 fue de \$ 8,397,211 pesos

5.5 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

El margen de utilidad bruta es un porcentaje que indica el ingreso obtenido después de que la empresa ha cubierto el costo de sus insumos a mayor margen bruto mayor será la utilidad para la compañía.¹⁰⁵ El margen bruto de una empresa se ve influenciado por los siguientes factores.

- El precio de venta del producto.
- El precio de los insumos.

¹⁰⁵ UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. [Sitio web]. México. MX. Sec. Publicaciones, s.f. Archivo en PDF. [p. 3]. [Consultado el 4 de julio de 2020]. Disponible en: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ejec/ME/AF/S04/AF04_Lectura.pdf

- El nivel de producción de la empresa.
- Cambios de la mezcla de productos del negocio que altere la relación de costos variables y fijos.
- El margen bruto surge de la relación precio, volumen y costos.

La fórmula para calcular el margen de utilidad bruta es la siguiente.

Ecuación 4. Margen de utilidad bruto

$$\text{Margen de utilidad bruto} = \frac{\text{Ingresos operacionales} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ingresos operacionales}}$$

Fuente: MEJÍA, Felipe. Finanzas para no financieros. [Sitio web]. New York, Estados Unidos. US. Sec. Publicaciones, 2009. Archivo en PDF. [p 19]. [Consultado el 4 de julio de 2020]. Disponible en: <http://www.felipemejiam.com/wp-content/uploads/finanzas-para-no-financieros.pdf>

La información para calcular el margen bruto proviene del estado de resultados de Restaurante Caserito en el periodo de tiempo estudiado, aplicando la fórmula se obtiene el siguiente resultado.

Ecuación 5. Margen de utilidad bruto de Restaurante Caserito

$$\text{Margen de utilidad bruto} = \frac{\$ 176,291,400 - \$ 104,946,450}{\$ 176,291,400} = 40.47\%$$

Fuente: elaboración propia

La utilidad bruta fue calculada en el estado de resultados y arrojó un resultado de \$ 71,344,950 pesos y el margen bruto nos indica que por cada \$ 100 pesos de ingresos operacionales le quedan a Restaurante Caserito \$ 40.47 pesos de utilidad luego de restar los costos.

5.6 MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL

La utilidad operacional indica el porcentaje de ingreso obtenido después de que la empresa ha cubierto todos los costos y gastos, sin incluir impuestos e intereses de la deuda. A mayor margen de operación mayor utilidad para la compañía¹⁰⁶. La fórmula para el cálculo del indicador es la siguiente.

¹⁰⁶ UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. Análisis Financiero. México. MX. Sec. Publicaciones, 2009. Archivo en PDF. [p 3]. [Consultado el 4 de julio de 2020]. Disponible en: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ejec/ME/AF/S04/AF04_Lectura.pdf

Ecuación 6. Margen de utilidad operacional

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ingresos operacionales}}$$

Fuente: MEJÍA, Felipe. Finanzas para no financieros. [Sitio web]. New York, Estados Unidos. US. Sec. Publicaciones, 2009. Archivo en PDF. [p 31]. [Consultado el 4 de julio de 2020]. Disponible en: <http://www.felipemejiam.com/wp-content/uploads/finanzas-para-no-financieros.pdf>

La información para calcular el margen operacional proviene del estado de resultados de Restaurante Caserito en el periodo de tiempo estudiado, aplicando la fórmula se obtiene el siguiente resultado.

Ecuación 7. Margen de utilidad operacional de Restaurante Caserito

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\$ 11,263,150}{\$ 176,291,400} = 6.39\%$$

Fuente: elaboración propia

El resultado del margen operacional de Restaurante Caserito de 6.39% se interpreta que por cada \$ 100 pesos en ventas operacionales le quedan al restaurante 6.39 pesos luego de restar los costos y gastos de la compañía.

5.7 MARGEN DE UTILIDAD NETA

El margen de utilidad neta indica el porcentaje de ingreso obtenido después de que la empresa ha cubierto todos los costos y gastos, incluyendo los impuestos y los intereses pagados¹⁰⁷. La fórmula para el cálculo del indicador es la siguiente.

Ecuación 8. Margen de utilidad neta

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos operacionales}}$$

Fuente: MEJÍA, Felipe. Finanzas para no financieros. [Sitio web]. New York, Estados Unidos. US. Sec. Publicaciones, 2009. Archivo en PDF. [p 41]. [Consultado el 4 de julio de 2020]. Disponible en: <http://www.felipemejiam.com/wp-content/uploads/finanzas-para-no-financieros.pdf>

La información para calcular el margen de utilidad neta proviene del estado de resultados de Restaurante Caserito en el periodo de tiempo estudiado, aplicando la fórmula se obtiene el siguiente resultado.

¹⁰⁷ UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. Análisis Financiero. México. MX. Sec. Publicaciones, 2009. Archivo en PDF. [p 4]. [Consultado el 4 de julio de 2020]. Disponible en: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ejec/ME/AF/S04/AF04_Lectura.pdf

Ecuación 9. Margen de utilidad neta de Restaurante Caserito

$$\textit{Margen de utilidad neta} = \frac{\$ 8,397,211}{\$ 176,291,400} = 4.76\%$$

Fuente: elaboración propia

El resultado del margen de utilidad neta se interpreta que por cada \$ 100 de ingresos al restaurante le quedan 4.76 pesos luego de restar los costos, gastos y pagar los impuestos.

6. CONCLUSIONES

- El 74% de las PYMES en Colombia sufren de problemas en el área administrativa por falta de procesos operacionales relacionados con el funcionamiento de la empresa y se evidencia que Restaurante Caserito se encuentra dentro de este porcentaje.
- La aplicación del Modelo de Negocio Canvas tuvo un efecto positivo en la operación del restaurante, pues mediante este fue posible estructurar las áreas principales de la empresa e identificar aspectos claves en cada una de ellas.
- La representación porcentual de las categorías de ventas de Restaurante Caserito corresponden al 79.9% de almuerzos, 17.6% de desayunos y 2.5% a otros, durante el periodo de septiembre de 2019 a febrero de 2020.
- La representación porcentual de los gastos operacionales corresponden al 81.05% de almuerzos, 16.22% de desayunos y 2.73% de otros, durante el periodo de septiembre de 2019 a febrero de 2020.
- El punto de equilibrio de Restaurante Caserito corresponde a \$24,605,016 pesos o 2766 unidades con un precio promedio ponderado de \$ 8,895 vendidas por mes.
- Durante los meses de septiembre de 2019 a febrero de 2020 Restaurante Caserito ha generado utilidades netas de \$ 8,397,211 pesos lo que corresponde a un margen de utilidad neta del 4.76%

7. RECOMENDACIONES

- Adaptación a plataformas digitales de domicilios debido a restricciones de operación durante tiempo de pandemia COVID – 19.
- A partir de la matriz DOFA presentada realizar estrategias que permitan tomar acciones oportunas.
- Realizar presupuestos de ingresos, egresos y flujo de caja mensualmente.
- A partir de indicadores financieros tomar decisiones que permitan generar estrategias asertivas según las condiciones dadas.
- Contar con indicadores de desempeño que permitan optimizar los procesos.
- Contar con cursos de capacitación para sus colaboradores.
- Empezar un proceso de sistematización para optimizar la cadena de procesos y llevar un control financiero.
- Imprimir el lienzo Canvas y ponerlo en un lugar donde sea visible por todos los colaboradores del restaurante.

BIBLIOGRAFÍA

12MANAGE. Definición Tridimensional de Negocio. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 10 de mayo de 2020. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en: https://www.12manage.com/methods_abell_three_dimensional_business_definition_es.html

ALVARADO, Melvyn. Cómo hacer un diagnóstico de empresa. En: Siexito. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 24 de mayo de 2019. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.siexito.com/2019/05/24/como-hacer-un-diagnostico-de-empresa-de-manera-facil/>

BANCO DE LA REPUBLICA. La tercerización de las estructuras económicas regionales en Colombia. [Sitio Web]. Colombia. 2018. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/terciarizacion-las-estructuras-economicas-regionales-colombia>

BELTRÁN, Alejandro. 20 problemas de la pequeña y mediana industria. [Sitio Web]. Archivo PDF. [p. 8:15]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, abril 2001 [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012%20(2).pdf)

BROCK, Kati. Board of Innovation business model for the Ricoh ecosystem. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado el 3 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.researchgate.net/figure/Board-of-Innovation-business-model-for-the-Ricoh-ecosystem_fig19_315669290

BUSTAMANTE, Carlos. Estado de Resultados. México. MX. Sec. Publicaciones, junio de 2011. Archivo en PDF. [p. 92]. [Consultado el 1 de julio de 2020]. Disponible en: https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera1_Unidad_3.pdf

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá es una de las ciudades con menor inflación. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, agosto de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Innovacion/Bogota-es-una-de-las-ciudades-con-menor-inflacion>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Cierran restaurantes pero sube número de aperturas. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, febrero de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/Cierran-restaurantes-pero-sube-numero-de-aperturas>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Estrategia empresarial. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios en línea, actualizado en enero de 2020. [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Proveedores-y-Contratistas/Conviertase-en-proveedor-de-la-CCB>

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Formulario de autodiagnóstico – servicios empresariales. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios en línea, actualizado en enero de 2020. [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Proveedores-y-Contratistas/Conviertase-en-proveedor-de-la-CCB>

Cámara de Comercio en Bogotá. Actividad económica CIIU 5611. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios en línea, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 26 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

CÁMARA DE COMERCIO EN BOGOTÁ. Descripción actividades económicas (Código CIIU). [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Servicios en línea, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 26 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

CARACOL RADIO. Crece el desempleo en Bogotá. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 1 de mayo de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: https://caracol.com.co/emisora/2019/05/01/bogota/1556706567_073034.html

CARVAJAL, Carlos. Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador. EC. Sec. Publicaciones, 2018. Archivo en PDF. [p. 18]. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

DANE. Producto Interno Bruto (PIB). [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Cuentas Nacionales, actualizado en mayo de 2020. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Archivo Excel. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DEFINICIÓN DE. Definición de Restaurante. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://definicion.de/restaurante/>

DEFINICIONDE. Definición de símil. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://definicion.de/simil/>

DEPARTAMENTO DE EMPRESAS Y OCUPACIÓN. Herramientas para elaborar el modelo de negocio. [Sitio Web]. Archivo en PDF. [p. 2]. Sec. Publicaciones, 27 de noviembre de 2017. [Consultado el 1 de junio de 2020]. Disponible en: http://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/model_negoci_CAS_tcm141_105890.pdf

DINERO. ¿Dónde está la clase media en Colombia?. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 2 de junio de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impres/informe-especial/articulo/son-los-colombianos-mayoritariamente-de-clase-media/266792>

DINERO. Bogotá dice adiós a las fábricas y da la bienvenida a los servicios. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 13 de septiembre de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/cual-sector-es-mas-importante-para-bogota-servicios-o-industria/261911>

DINERO. Segundo desplome del petróleo: precios del WTI caen más de 30%. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 20 de abril de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/precios-del-petroleo-hoy-20-de-abril-de-2020/284423>

DONAWA, Zoraima; MORALES, Eugenia. Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia. [Repositorio digital]. Revista Escuela de Administración de Negocios. Colombia. CO. Sec. Publicaciones, 16 de abril de 2018. Archivo en PDF. [p. 102]. [Consultado el 8 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>

DUQUE, William. Los 5 Sectores económicos de la economía. En: Academia. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 2018 [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: https://www.academia.edu/38349049/Los_5_sectores_econ%C3%B3micos_de_la_econom%C3%ADa

EJE 21. 9 de cada 10 personas piden domicilios. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 14 de diciembre de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.eje21.com.co/2019/12/9-de-cada-10-personas-pide-domicilios-en-colombia/>

EL EMPLEO. Definido salario mínimo en Colombia para 2020. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 26 de diciembre de 2019. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/definido-salario-minimo-en-colombia-para-2020-5993>

EL ESPECTADOR. PIB de Bogotá es mayor al de tres países del continente. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 7 de agosto de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/pib-de-bogota-es-mayor-al-de-tres-paises-del-continente/>

EL PAÍS. En 2019 Colombia fue el país latinoamericano de mayor crecimiento económico: 3,3%. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias económicas, 14 de febrero de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-crecio-3-3-en-2019.html>

EL TIEMPO. Dólar registra nuevo máximo de \$ 4.230 y promedio récord de \$ 4.153. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 19 de marzo de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/dolar-hoy-19-de-marzo-con-fuerte-alza-por-coronavirus-474684>

EL TIEMPO. La economía colombiana creció 3,3 % en el 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 14 de febrero de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/pib-colombia-2019-crecio-al-3-3-como-esperaba-carrasquilla-462188>

EMPRENDEDORES. ¿Qué significa modelo de negocio?. [Sitio Web]. D.C. CO. Sec. Publicaciones, 24 de mayo de 2019. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>

FERNÁNDEZ, Héctor. Método lean startup. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 2011. [Consultado el 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://economyatic.com/metodo-lean-startup/>

GASTRONOMÍA COLOMBIA. 0% de los colombianos piden domicilios muy saludables. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 24 de enero de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.colombia.com/gastronomia/noticias/tendencias-comida-saludable-colombianos-257812>

GESTIÓN DIGITAL. Los sectores de la economía. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, febrero 27 de 2019. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://revistagestion.ec/cifras/los-sectores-de-la-economia>

GESTIÓN DIGITAL. Los sectores de la economía. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, febrero 27 de 2019. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://revistagestion.ec/cifras/los-sectores-de-la-economia>

GESTIOPOLIS. ¿Qué es un plan de negocios?. [Sitio Web]. D.C. CO. Sec. Publicaciones, 12 de abril de 2011. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>

GOBIERNO DE COLOMBIA. En enero de 2020, las exportaciones colombianas aumentaron 11,7%, reveló el Dane. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Prensa, 2 de marzo de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/En-enero-de-2020-las-exportaciones-colombianas-aumentaron-11-7-revelo-el-Dane-200302.aspx>

GONZÁLEZ, María. Cierran restaurantes pero sube número de aperturas. En: Portafolio. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 21 agosto de 2019. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/suben-numero-de-aperturas-de-restaurantes-513861>

GONZÁLEZ, Sebastián. Punto de equilibrio, ¿cómo se calcula?, ¿para qué sirve?. En: Actualicese. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 5 de abril de 2019. [Consultado el 28 de junio de 2020]. Disponible en: <https://actualicese.com/punto-de-equilibrio-como-se-calcula-para-que-sirve/>

HERNÁNDEZ, Helena. Modelo Canvas para emprender fácilmente. En: Asesorías. [Sitio Web]. España. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado el 2 de junio de 2020]. Disponible en: <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/canvas/>

IMPORTANCIA DE. Importancia de la economía. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 25 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://importanciade.com/la-economia/>

INVEST IN BOGOTA. La clase media bogotana representa más del 51% de la población de la ciudad. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 14 de agosto de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://es.investinbogota.org/noticias/la-clase-media-bogotana-representa-mas-del-51-de-la-poblacion-de-la-ciudad>

JOHNSON, Mark; CHRISTENSEN, Clayton and KAGERMANN, Henning. Reinventig Your Business Model. En: Harvard Business Review. [Sitio Web]. Sec. Publicaciones, diciembre de 2008. [Consultado el 1 de junio de 2020]. Disponible en: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

KLEINER, Art. Business Review. En: Harvard Deusto. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, noviembre 2010. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/la-organizacion-como-un-organismo-vivo-asi-circula-la-informacion-dentro-de-la-empresa>

LÓPEZ, José. Variables económicas. En. Economipedia. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. 23 de mayo de 2018. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/variable-economica.html>

MALLO, Paulino. Análisis de costo – volumen – utilidad bajo condiciones de incertidumbre. Tandil. AG. Sec. Publicaciones, noviembre de 2004. Archivo en PDF. [p. 7]. [Consultado el 29 de junio de 2020]. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00172.pdf>

MARTIN, Juan. Estudia tu entorno con un PESTEL. En: Cerembs. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 15 de mayo de 2017. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

MEGIAS, Javier. Javier Megias. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://javiermegias.com/>
MEJÍA, Felipe. Finanzas para no financieros. [Sitio web]. New York, Estados Unidos. US. Sec. Publicaciones, 2009. Archivo en PDF. [p 19]. [Consultado el 4 de julio de 2020]. Disponible en: <http://www.felipemejiam.com/wp-content/uploads/finanzas-para-no-financieros.pdf>

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Respuesta del Estado colombiano sobre la administración y los derechos humanos. [Sitio Web]. Archivo en PDF. [p. 13]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/AdvisoryCom/LocalGvt/Colombia.pdf>

MITCHELL and COLES. The Ultimate Competitive Advantage. [Sitio Web]. En: Research Gate. Archivo en PDF. [p. 25]. Sec. Publicaciones, 2004. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/242161778_Business_Model_Innovation_Breakthrough_Moves

MONTERROSA, Heidy. Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. En. La República. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias económicas, 31 de agosto de 2019. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>

MORANT, Alfonso. Modelo del lienzo de la propuesta de valor. [Página Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, [Consultado el 6 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.alfonsomorant.com/herramientas-fundamentales-para-crear-valor-en-la-empresa-modelo-del-lienzo-de-la-propuesta-de-valor/>

NUEVAS NORMAS ISO. ¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001?. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 2 de abril de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

OLAYA, Martha. Inflación en marzo de 2020 fue 0,56%, según reveló el Dane. En: La FM. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 4 de abril de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.lafm.com.co/economia/inflacion-en-marzo-de-2020-fue-056-segun-revelo-el-dane>

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocio. [Sitio Web]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2010. Archivo en PDF. [p. 17]. [Consultado el 4 de junio de 2020]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

POLO, Juan. Plan Cruncher. [Sitio Web]. España. ES. Sec. Publicaciones, 5 de abril de 2010. [Consultado el 2 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.whatsnew.com/2010/04/05/plan-cruncher-excelente-forma-de-mostrar-tu-proyecto-a-posibles-inversores/>

PORTAFOLIO. El desempleo aumentó en Colombia en 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 31 de enero de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/tasa-de-desempleo-en-colombia-2019-supero-10-desempleo-537638>

PRIM, Alfonso. Lienzo Lean Canvas. [Sitio Web]. En: innokabi. España. ES. Sec. Publicaciones, 26 de abril de 2016. [Consultado el 3 de junio de 2020]. Disponible en: <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

PUIGDOLLERS, Marcus. Análisis interno de una empresa para ganar competitividad. En: Enzyme. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 10 de diciembre de 2019. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/analisis-interno-de-una-empresa>

QUESTIONPRO. ¿Qué es una descripción descriptiva?. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-explicativa/>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado el 29 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/modelo?m%20=form>

SÁNCHEZ, Javier. Nicho de mercado. En: Economipedia. [Sitio Web]. Barcelona, España. ES. Sec. Publicaciones, 2017. [Consultado el 5 de junio de 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/nicho-de-mercado.html>

SANTOS, Luis. Matriz DOFA. En: De Gerencia. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Publicaciones, 28 de septiembre de 2018 [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO. Producto Interno Bruto de Bogotá creció 3,7% y 3,6% en el segundo y tercer trimestre de 2019. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 18 de diciembre de 2019. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/noticias/producto-interno-bruto-bogota-crecio-37-y-36-segundo-y-tercer-trimestre-2019>

SEMANA. La nueva era del corrientazo. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 1 de abril de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/articulo/el-corrientazo-es-una-buena-opcion-de-alimentacion/647047>

SEVILLA, Andrés. Rentabilidad. En: Economipedia. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 30 de agosto de 2017. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

SIGNIFICADOS. Significado de diagnóstico. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.significados.com/diagnostico/>

SIGNIFICADOS. Significado de PYME. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.significados.com/pyme/>

SIGNIFICADOS. Significado de recurso humano. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 23 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.significados.com/recursos-humanos/>

SOSTENIBILIDAD SEMANA. Los temas ambientales preocupan más a los colombianos que el desempleo. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 2 de junio de 2020. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/los-temas-ambientales-preocupan-mas-a-los-colombianos-que-el-desempleo/47707>

SUBDIRECCIÓN DE SALUD NUTRICIONAL. Guía de inocuidad de alimentos y bebidas para restaurantes o establecimientos gastronómicos. [Sitio Web]. Archivo PDF. [p. 8]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, 2017. [Consultado 23 de mayo de 2020]. Disponible en:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Guia-inocuidad-alimentos-establecimientos-gastronomicos-restaurantes.pdf>

UDEA. Modificado decreto 3075 por Resolución 2674 de 2013. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 8 de agosto de 2013. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://deymerg.wordpress.com/2013/08/08/resolucion-2674/>

UNIVERSIDAD DE ALICANTE. Plan Cruncher. [Sitio Web]. España. ES. Sec. Publicaciones, 8 de noviembre de 2016. [Consultado el 2 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.ua.es/>

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. [Sitio web]. México. MX. Sec. Publicaciones, s.f. Archivo en PDF. [p. 3]. [Consultado el 4 de julio de 2020]. Disponible en: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/ME/AF/S04/AF04_Lectura.pdf

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. Análisis Financiero. México. MX. Sec. Publicaciones, 2009. Archivo en PDF. [p 3]. [Consultado el 4 de julio de 2020]. Disponible en: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/ME/AF/S04/AF04_Lectura.pdf

VILLANUEVA, Julián. La importancia del diagnóstico. En: Portafolio. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/importancia-diagnostico-131968>

WEB FIND YOU. Consumo de aplicaciones móviles en Colombia. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Noticias, 1 de agosto de 2018. [Consultado 22 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.webfindyou.com.co/blog/consumo-de-aplicaciones-moviles-en-colombia/>

WIKI. Análisis interno en proyectos de negocio. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado 27 de mayo de 2020]. Disponible en: https://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_interno_en_Proyectos_de_negocio