

**LOS SOUVLAKIS**

**TITULO DE GRADO PARA OPTAR  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

**MARTIN BERNAL GONZALEZ**

**CREACIÓN DE EMPRESA**

**ASESOR**

**PAULA ANDREA GÓMEZ**

**UNILASALLISTA CORPORACION UNIVERSITARIA  
CIENCIAS AGROPECUARIAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

**CALDAS**

**ANTIOQUIA**

**2021**

Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>22</b>
<b>ESTRATEGIA DE MERCADEO.....</b>	<b>26</b>
<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>39</b>
<b>ANÁLISIS TECNICO - OPERATIVO .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>IMPACTO DEL PROYECTO.....</b>	<b>50</b>
<b>REGISTROS LICENCIAS Y LEYES REGULATORIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>FINANCIERO .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **Figuras**

<b>Figura 1. Opinión de Los Souvlakis .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 2. Opinión de los Souvlakis. II .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 3. Logo de Subula .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 4. Logo de Turban.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5. Precios de los gyros de Los Souvlakis .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 6. Carta de Subula .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 7. Carta de Turban Kebab House .....</b>	<b>20</b>

## Resumen ejecutivo

- ❖ Concepto del negocio: nombre comercial, descripción del producto/ servicio, localización/ubicación de la empresa, objetivos del proyecto/ empresa.
- ❖ Presentación del equipo emprendedor: nombre, datos personales, y experiencia laboral, características personales y profesionales de los integrantes del equipo de trabajo del proyecto.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ¿La oportunidad está acorde con las habilidades y experiencia del equipo que tratará de aprovecharla? ¿Es compatible con las fortalezas?
  - ¿Se tienen las habilidades críticas?
- ❖ Potencial de mercado en cifras
  - ❖ Ventaja competitiva y propuesta de valor
  - ❖ Inversiones requeridas
  - ❖ Proyecciones de ventas y rentabilidad
  - ❖ Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

## Introducción

El sector de alimentos y bebidas, ofrecidos en establecimientos comerciales, es una parte de la economía que ofrece oportunidades para los ciudadanos, tanto como productores como comensales. Ofrecer una propuesta de valor que sea competitiva y sobresalga sobre las demás opciones disponibles en el mercado hace que sea posible que la economía se dinamice y se desarrolle.

Los Souvlakis entonces es la propuesta que aspira hacia tal fin de aportar a la sociedad tanto con su propuesta de valor como con la posibilidad de generar empleo, atraer consumidores y aportar al desarrollo de la ciudad de Medellín y sus alrededores. Este restaurante ofrece a sus clientes comida griega rápida, saludable y deliciosa, brindando sabores nuevos tanto a los comensales locales como extranjeros, siendo estos últimos los que se encuentran más familiarizados con tal tipo de comida al encontrarse esta de manera habitual en diferentes mercados internacionales.

Investigar con profundidad acerca de los diferentes ámbitos que hacen posible el éxito de este restaurante es de importancia, tanto para la correcta operación del negocio como para complementar el desarrollo profesional y académico en relación al pregrado que se está realizando por parte del redactor actualmente. Al finalizar el presente trabajo, se tendrá un panorama que concluirá los aspectos positivos, negativos y los puntos a mejorar para Los Souvlakis.

## **Investigación de mercados**

### **Análisis del Sector:**

#### **Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional**

El país objetivo sería por supuesto, Colombia, pues al tratarse de un establecimiento gastronómico (servicio de alimentos) y de productos perecederos, no se puede contar con comercio exterior de estos y en consecuencia, no es relevante proponer otro mercado objetivo. Por lo mismo, se establece que la región donde operaría el negocio sería el departamento de Antioquia y en específico, el Valle de Aburrá. No es relevante tampoco analizar datos de importaciones y exportaciones del sector de alimentos y bebidas pues para el caso del presente trabajo se habla de la futura prestación del servicio de un restaurante.

Según la división clásica de la economía, los sectores económicos en Colombia son el primario, secundario y terciario. Sin embargo, de acuerdo a la actividad económica, se derivan seis sectores “nuevos”: el sector de transporte, el sector financiero, el sector de comercio, el sector de la construcción, el sector minero y energético y el sector de las comunicaciones (Mitjana, 2020). El sector terciario es el que nos compete pues este habla de la prestación de servicios y se sabe que los establecimientos gastronómicos tratan de tal actividad, pues se encargan de comercializar alimentos preparados. También según la actividad económica, los establecimientos gastronómicos como lo son restaurantes hacen parte del sector del comercio. Para analizar la importancia del sector de comercio y en específico los servicios de comida, se analizan los datos históricos para 2019, los cuales demuestran que la actividad económica que más contribuyó a la economía colombiana en tal año fue el comercio, creciendo 4,9% respecto al año anterior (DANE, 2019).

El sector de alimentos y bebidas es representado tanto por la producción y la comercialización de estos. Un restaurante entonces se encarga de la producción y comercialización de alimentos y bebidas, prestando tales servicios al público en sus establecimientos o a través de domicilios. Mientras que otros sectores de la economía decrecen como respuesta al contexto internacional, el consumo de alimentos y bebidas ha seguido creciendo para los últimos años, incluso teniendo en cuenta las cifras presentadas durante la coyuntura del COVID-19. El crecimiento de la clase media, la devaluación del peso colombiano respecto al dólar, la innovación en el sector y la entrada de varias cadenas de comida rápida han generado que el sector de restaurantes y bares no haya disminuido su crecimiento por más de una década (Horwath, 2017). Según la Encuesta Mensual de Servicios (EMS) del DANE, la variación anual de ingresos nominales que se presentó en marzo de 2021 respecto al mismo periodo del año anterior para los restaurantes fue del 3,6%, siendo este sector el que presentó mayor variación (DANE, 2021).

Analizando el sector gastronómico se evidencian dos grandes segmentos. El primer segmento es de los grandes en el mercado como las grandes franquicias que son aquellos restaurantes que se encuentran en la mayoría de las ciudades del país y en la mayoría de las plazas de comida de los centros comerciales. El segundo segmento son los restaurantes emergentes, que son menos reconocidos, cuentan con menos puntos de venta pero la comida que ofrecen es más artesanal menos industrializada, atención personalizada y que gracias a varios eventos de ciudad se han ido popularizando.

### **Desarrollo tecnológico del sector.**

Debido a la fuerte competencia del sector, los establecimientos gastronómicos deben diferenciarse para lograr sobrevivir en el mercado, ofreciendo experiencias únicas a los comensales. Existen herramientas más eficientes tales como las innovaciones tecnológicas que mejoran el servicio y relación con el cliente, mejorando la presentación de los productos, la gestión del monto de los pedidos, los ingresos por la cantidad de pedidos, entre otros. Es importante contar con una buena conexión al internet, ubicar

estratégicamente equipos para la toma de pedido, implementar equipos periféricos que faciliten la labor de los empleados y un sistema de vigilancia para brindar seguridad y tranquilidad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017).

Se destacan también las nuevas tecnologías para el pago, tales como el reconocimiento facial y dactilar así como el pago a través de kioscos electrónicos. Los clientes van a adquirir cada vez más poder mediante sus celulares, con la posibilidad de conectarse directamente con la cocina del restaurante para expresarles sus deseos. Cada vez se presentan soluciones más sofisticadas para los restaurantes respecto a la digitalización de sus sistemas y operaciones (Santos, 2019).

### **Identificación del clúster de la región y las empresas integrantes.**

De acuerdo a las características del producto y el mercado objetivo el lugar más indicado para abrir el primer local sería la zona de Provenza ya que es la zona rosa de Medellín y es el lugar donde se encuentran la mayor cantidad de extranjeros, también es el lugar donde tiene mayor vida nocturna cosa que permite trabajar en horarios extendidos y llegarle a la mayor cantidad de clientes posibles. En la zona de Provenza hemos identificado una Corporación llamada Corporación Barrio Provenza dedicado a la protección de los comerciantes de la zona y a fomentar actividades para mejorar el flujo de tráfico, las ventas y reconocimiento de las marcas. Es una entidad sin ánimo de lucro con sede en Antioquia y la actividad que ejerce es la de consultoría de gestión (Empresite, 2021).

Cabe resaltar la Estrategia Clúster de la ciudad de Medellín, iniciativa de cooperación público privada liderada por la Alcaldía y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia que busca el fortalecimiento del tejido empresarial orientando esfuerzos al incremento de la productividad, el acceso a nuevos mercados y la formalización (Camara de Comercio de Medellín , 2021). Los clústeres que conforman la estrategia son: moda, turismo de negocios, ferias y convenciones, construcción, medicina y tecnología (La República, 2018). Los restaurantes harían parte del clúster de turismo de negocios, ferias y convenciones. Tal clúster enfoca su línea estratégica hacia el *Bleisure*, combinación de los conceptos de *Business* y *leisure*, siendo el *leisure* la vocación de las

regiones hacia la cultura, gastronomía, ocio y compras; cuenta con más de mil empresas (ACI Medellín, 2018).

Adicionalmente, se identifica el Tour Gastronómico de Medellín, el cual es una guía gastronómica que orienta y capacita el sector gastronómico de la ciudad y sus alrededores, con el fin de convertirse en una voz importante y con criterio para Antioquia, despertando confianza, admiración e interés en los afiliados y comensales (Corporación Tour Gastronómico, 2017). Cuenta con la participación de más de 130 restaurantes.

Definir la cantidad de restaurantes en Antioquia es complicado pues se encuentra alta informalidad para el sector. En Medellín se controla el riesgo sanitario de 9.144 establecimientos tipo restaurante, incluyendo los constituidos legalmente como los informales. Sin embargo, existen diferencias entre los restaurantes creados para subsistir y los competitivos. En la ciudad solo existen aproximadamente 2.000 restaurantes que cumplen con todos los requisitos legales como pago de impuestos y afiliaciones de sus empleados a la seguridad social. Ahora, si se eligen los restaurantes más representativos de la región, es decir los que tienen una propuesta definida y competitiva, con estructura empresarial y público constante, se habla de alrededor de 300 restaurantes que cuentan con por lo menos cinco sedes y que no sean de cadenas masivas (La Barra, 2016).

En Medellín y sus alrededores, se cuenta con diferentes restaurantes que ofrecen comida griega, tales como The Greek Connection, Subula, Wok Republic, La taza y helénico gyros, Egeo, Gyra'z, Republic Restaurante, entre otros (Tripadvisor , 2021). También está Creta, Mykonos, Keba y Pyta, y más.

## **Análisis del mercado:**

### **Mercado objetivo**

Identificando un espacio en el mercado no atendido, se detectó la oportunidad de crear Los Souvlakis, un restaurante inspirado en la comida griega callejera con receta artesanal, con ingredientes innovadores, productos frescos y sabores nuevos para la población. Tal población serían los habitantes del Valle de Aburrá, contando con el rango de edad entre los 16 y los 60 años principalmente; tales habitantes serían tanto personas

locales como personas extranjeras que están de visita en el territorio. Los comensales extranjeros serían un segmento importante del público objetivo pues estos son los que han probado antes la comida griega, que es más común en otros países diferentes al nuestro ya que pocas personas en Colombia conocen sobre esta comida griega. Por ser un poco extraña para nuestra cultura puede generar mucha curiosidad para la población lo que le permitirá al negocio de Los Souvlakis expandir la idea de negocio a diferentes lugares de la ciudad y del país.

La comida griega es muy reconocida a nivel mundial como una comida rápida fácil y saludable, motivo por el cual parte del público objetivo serían los extranjeros. El restaurante ofrece comida fresca, de atención rápida y con sabores muy diferentes y así poder crear una marca de una comida especialmente el territorio colombiano y a futuro poder dar a conocer esta marca en otros países cercanos. La comida griega y en especial los Gyros, plato que caracterizaría la carta de Los Souvlakis, se reconoce como comida callejera saludable pues en comparación con otras opciones de comida callejera, los Gyros se preparan con una buena cantidad de vegetales e ingredientes frescos y de alto valor alimenticio y además, las proteínas no son tan procesadas ni se caracterizan por ser fritas. Es decir, se cuentan con fritos como las papas a la francesa de adición, pero no se cuenta con salsas muy pesadas ni procesadas, y la carne se preparada al horno, evitando frituras y grasas saturadas.

El porcentaje de crecimiento de turistas internacionales en el mundo se encuentra entre un 3% y un 4 %. En 2016 se registraron 1.235 millones de viajeros. En las Américas el incremento de la llegada de turistas provenientes de otros países a América Latina ha ayudado a posicionar esta región como la tercera de mayor crecimiento con un 4 % y 5 %. Se debe tener presente que el crecimiento de llegadas internacionales en una región específica incluye los turistas de la propia región (no del propio país), si se centra la mirada en América del Sur, la región como destino, representa cerca de un 3 % del turismo internacional y según la Organización Mundial del Turismo arroja crecimientos proyectados de entre el 6 % y el 7 %, muy por encima de la media mundial (Alcaldía de Medellín, 2018).

En Colombia En el año 2016 aproximadamente 5.092.000 extranjeros visitaron Colombia. Entre los años 2015 y 2016 el número de visitantes internacionales aumentó en 644.996, lo que representa un aumento del 12.6 %. • Entre los años 2010 y 2016 el número de turistas extranjeros incrementó en un 95 % y la ocupación hotelera aumentó en un 49,5 %. La meta establecida a 2018 por el Gobierno Nacional es lograr que 6 millones de viajeros internacionales lleguen al país (Alcaldía de Medellín, 2018).

Respecto a las cifras de turistas de Medellín en específico, se tiene que de acuerdo con datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el año 2019, llegaron a Medellín 451.542 viajeros en vuelos internacionales. Esto equivale a un incremento de 11,65 %, comparado con similar tiempo de 2018, cuando arribaron a esa ciudad 404.420 pasajeros (Mincomercio, 2019). Lo anterior plantea un escenario positivo para Los Souvlakis, pues tal como se ha mencionado, una parte importante del público objetivo se refiere a los viajeros internacionales, que buscan con más entusiasmo el consumir comida griega.

Ahora, respecto a la zona en la que operaría Los Souvlakis, se tiene que según el SITUR (sistemas de indicadores turísticos) la zona del poblado es la zona donde más se albergan los extranjeros que vienen a Medellín: más del 50% de los extranjeros que vienen a Medellín se hospedan en tal zona, lo cual es muy alentador para la oferta gastronómica del restaurante. De 10 personas que entran a un restaurante en la zona de Provenza aproximadamente 3 son extranjeros al día por lo que en un mes podrían ser 90 personas mensuales y 1080 extranjeros al año que visitarían el restaurante. Debido al incremento exponencial que ha venido teniendo la ciudad de Medellín estos datos son gratificantes para crear un restaurante en esta zona del poblado.

Según el diario El País, para el año 2017 se ha presentado un crecimiento del 9 % en los precios de los restaurantes, pero el consumidor no ha dejado de ir a comer. Es la forma como se da esos pequeños gustos, pues estamos gastando 6 pesos de cada 10 pesos en comer fuera de casa, el doble de lo que gastamos en ropa y zapatos. La mayoría de los colombianos ya están tomando la opción de salir de sus casas y compartir en familia, donde tienen muchas alternativas de comidas para poder disfrutar con los más cercanos de la gastronomía (Colprensa, 2017). El sector de alimentos y bebidas entonces

está creciendo, como se ha mencionado repetidas veces, lo cual es provechoso para Los Souvlakis.

### **Tendencias futuras**

El sector gastronómico al presentar fuerte competencia e incrementos considerables presenta diferentes tendencias e influencias, aún más marcadas por los tiempos de coyuntura que se vive actualmente. Los hábitos de consumo debido a la necesidad de distanciamiento social han cambiado y en consecuencia, la manera en la que los restaurantes hacen las cosas. Se pueden destacar entonces diferentes tendencias gastronómicas (Unilever Food Solutions, 2021), que Los Souvlakis debe tener en cuenta:

- Servicios enfocados en ventas a domicilios y platos para llevar: las cocinas ocultas son la modalidad centrada exclusivamente en ofrecer servicios a domicilio, sin contar con mesas, camareros o un local completo. Se preparan y empacan los alimentos para luego entregarlos mediante un repartidor; se optimizan los servicios de entregas a domicilio y se buscan formas más eficientes de cumplir con las medidas sanitarias.
- Digitalización: se quiere evitar el contacto humano en la entrega de productos, permitiendo pagos vía online o a través de código QR. Se debe contar con página web con toda la información de servicio y contacto, menú y posibilidad de pago online. También es importante mantener una presencia activa en redes sociales y utilizar medios de comunicación como Whatsapp.
- Salud: las personas ahora están más preocupadas en lo que consumen, se interesan en la salud física y mental y la relación de ambas con la alimentación. Se deben ofrecer opciones basadas en vegetales, adaptando los menús a lo que los posibles clientes deseen para alcanzar una vida más saludable.
- Inteligencia artificial: la implantación de la robótica es una apuesta en Estados Unidos, China y Japón para los restaurantes, electrodomésticos robotizados,

cadena de cocinado interactivas, máquinas expendedoras con componentes robóticos, robots camareros y autómatas de reparto (Diego Coquillat, 2019).

Según Olive Oil Times, la ensalada griega es una tendencia pues los consumidores buscan alimentos más saludables, y tal plato es un producto accesible y delicioso de alto valor nutricional. Este es un plato popular entre nativos y turistas por igual. El ramo de colores de la ensalada griega refleja la variedad de vitaminas y minerales que posee, protegiendo el cuerpo de los comensales contra los patógenos, tal como lo afirma Melina Karipidou, investigadora de la Universidad Harokopio de Atenas. La ensalada griega es la reina del verano, más aún en tiempos de pandemia cuando las personas buscan alimentación más saludable, tal como dijo Kiki Emmanouilidou, miembro de la asociación de los mejores chefs al norte de Grecia (Vasilopoulos, 2020).

## **Análisis del Consumidor / Cliente:**

### **Perfil del consumidor:**

Las personas a las cuales va a ir dirigida el restaurante son aquellas personas que quieren probar o se atreven a salirse de lo convencional ya que nuestra oferta gastronómica es muy escasa en la ciudad de Medellín. Por la locación donde se encontraría el restaurante, el objetivo sería el público extranjero que visita la ciudad de Medellín ya que ellos si conocen este producto y es muy aceptado por los viajeros, pues es una comida rápida fresca y saludable que se puede disfrutar en cualquier momento del día. Además de ofrecer comida la gente puede llegar a disfrutar de una buena música acompañada de unas copas de licor. También se contaría por supuesto con las personas locales de la ciudad de Medellín y sus alrededores, los cuales se pueden caracterizar por consumir toda clase de alimentos, los consumidores vegetarianos y los trabajadores que se encuentran cercanos al posible local del restaurante.

Adicionalmente, se tienen otros segmentos de clientes, tales como las personas entre los 18 y los 48 años, los vegetarianos, los trabajadores de locales y empresas cercanas a la locación donde se encontraría el restaurante. Para cada uno de estos segmentos se pueden establecer las siguientes variables:

**Tabla 1. Segmentos de clientes.**

	Locales de la ciudad.	Vegetarianos	Trabajadores cercanos al restaurante.	Extranjeros
Estructura demográfica (edad y sexo).	Entre los 18 y 48 años.			
Variables socioeconómicas	Estratos del 3 al 6.			
Variables socioculturales	Principalmente bachilleres, estudiantes o egresados de alguna carrera profesional y trabajadores de empresas de la ciudad.		Cualquier tipo de nivel educacional y cualquier tipo de especificada étnica. Por parte de este segmento se espera diversidad.	
Entorno geográfico	La ciudad de Medellín se caracteriza por días cálidos y algunos días lluviosos. El terreno es levemente montañoso.			
Medios de transporte	Caminantes del sector, clientes del servicio público y transporte privado (automóviles propios).		Principalmente a pie y transporte público.	

Los Souvlakis ofrecerán un producto que hoy en día está en la boca de todos, pues son el *street food* de moda en Madrid y la mayoría de las ciudades europeas. Aunque es una receta que se remonta a la antigua Grecia, hoy en día sigue siendo uno de los platos griegos tradicionales más demandados por su sencillez y versatilidad (Egeo Souvlakeria Griega, 2021). Como se habló anteriormente, existen aproximadamente 300 restaurantes que ofrecen diferenciación y una propuesta competitiva en Medellín, y según los expertos, el perfil del público de los consumidores de tales establecimientos se define como personas con aspiraciones a tendencias nuevas que van llegando a la ciudad, tal como lo es la comida peruana, la pizza en leña, las diferentes modalidades fast-food y toda la gama de preparaciones artesanales (La Barra, 2016). Los Souvlakis hacen parte de una modalidad de fast-food, así como de comida saludable e internacional.

Según Teo Lykos, chef de origen ateniense y propietario de un restaurante griego en Bogotá, la comida internacional es la búsqueda permanente de las personas por encontrar sabores diferentes, que los sorprendan y por esto los restaurantes que ofrecen comida griega pueden competir frente a platos que son tradicionales en nuestra tierra (La República, 2013). Por lo tanto, los consumidores de Los Souvlakis son personas que habitan en el Valle de Aburrá y están interesados en sabores diferentes, representados en platos sencillos y versátiles. Son personas además que pueden ser tanto locales como extranjeros.

### **Factores que pueden afectar el consumo.**

De manera general, existen diversos factores que afectan el desempeño de cualquier restaurante: los factores psicosociales, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. Entre los factores psicosociales se encuentra que los establecimientos se deben a sus clientes y estos son influidos por la globalización principalmente, así como los cambios en los hábitos alimenticios, las tendencias y la necesidad de mejorar los menús tradicionales (Herrera, 2017).

Los factores legales parecieran lejanos de la realidad gastronómica, pero las decisiones políticas y los cambios legislativos como temas salariales y la elevación del costo de vida del consumidor, afectan por supuesto el consumo de este; la contratación personal y la accesibilidad de los clientes de comprar en los restaurantes se afectan directamente. Factores económicos, los cambios en la economía impactan a los restaurantes pues estos pueden no recibir una remuneración que les permita cubrir todos sus gastos y en consecuencia, podrían alcanzar una crisis financiera. Los factores sociales como la promoción de ciertos tipos de alimentos pueden acrecentar o disminuir las ventas en caso de que el menú cuente o no con tales productos. Factores ambientales como los fuertes cambios climáticos pueden afectar la producción de diferentes productos; en nuestro país particularmente se vive el Fenómeno del Niño, el cual consiste en el calentamiento de la superficie del océano Pacífico a lo largo del Ecuador y que provoca sequías, inundaciones o humedad en las regiones (Seminis, 2016). Por último,

los factores tecnológicos afectan la experiencia de los clientes, pues estos buscan algo que los sorprenda.

Otros factores que influyen en el éxito de un restaurante y el consumo de sus clientes son ofrecer los precios adecuados, el trato que se le da a los clientes, las instalaciones adecuadas, contar con los horarios relacionados a los hábitos de los clientes, comunicarse con los clientes en el idioma correcto, tener un sistema de reservas amable, ofrecer distracciones a los clientes durante sus esperas, estar situado en una zona cómoda por su proximidad y segura, tener empleados que sean amables y eficientes y ofrecer premios y obtener popularidad en los medios de comunicación (Biosca, 2021).

## **Análisis de la competencia:**

### **Identificación de principales participantes y competidores potenciales:**

La competencia de Los Souvlakis se puede dividir en dos: los restaurantes de comida rápidas y los restaurantes de comida griega, pues el restaurante del presente proyecto propone ambos factores: comidas rápidas de origen griego y además, ofrece platos saludables. Principalmente se pueden analizar como competencia a todos los restaurantes de comida rápida y comida griego, sin embargo, para ser más específicos se pueden analizar los restaurantes de comida griega que son cercanos al lugar donde se encontraría el restaurante, es decir, el poblado.

Según Trip Advisor, los restaurantes de comida griega en Medellín son The Greek Connection, Subula, La taza y helénico, Egeo, Gyrá'z y Republic Restaurante. Según las recomendaciones de Google, se cuenta además con Keba y Pyta, Restaurante Creta y Turban Kebab House. De estos, los que se encuentran más cercanos al posible punto del restaurante objetivo del presente proyecto y que cuentan con características similares son Súbula y Turban Kebab House, pues ambos se presentan como establecimientos de comida griega en un ambiente fresco y de cierta manera, con platos tipo comida callejera. Restaurantes como Creta y Egeo se encuentran cerca al local donde estaría Los Souvlakis pero manejan un concepto más gourmet y elegante, mientras que The Greek

Connection se encuentra también cerca pero ofrece platos griegos diferentes al Gyro y a las ensaladas que se ofrecería en Los Souvlakis. Keba y Pyta, La taza y helénico se encuentran en laureles, Gyraz en Envidado y Republic Restaurante en Cristo Rey, y si bien estos competirían con Los Souvlakis, con el fin de simplificar el ejercicio se analizarán a profundidad los competidores más cercanos, los cuales serían Subula y Turban Kebab House.

Respecto a la imagen de los competidores, se tienen la **Figura 1** para ilustrar el logo de Subula y la **Figura 2** para ilustrar el logo de Turban Kebab House. El segmento al cual está dirigida la competencia es el mismo al cual se dirigirá los Souvlakis: personas locales y extranjeras que deseen comida griega callejera, que ofrezca opciones saludables y a precio asequibles. Ante los clientes, Subula se muestra como un restaurante que ofrece un ambiente agradable y fresco, se identifica principalmente por los Gyros. Turban Kebab House se identifica por ofrecer una excelente relación precio-calidad a sus clientes, en un formato de comida rápida y callejera, y su carta ofrece preparaciones de comida turca y griega, caracterizándose principalmente por los kebab, los cuales serían productos sustitutos de los Gyros.

Las opiniones en Google Reviews de Subula demuestran que son apreciados por los consumidores de comida griega pues resultado de 152 comentarios, obtiene 4.7 estrellas de 5 posibles, siendo un puntaje muy alto; en Tripadvisor, con 40 opiniones, obtiene 4.5 estrellas posibles de 5. Turban Kebab House por su parte, cuenta con 557 comentarios y 4.4 estrellas de 5 posibles, siendo también un muy buen puntaje; en Tripadvisor, con 454 opiniones, obtiene 4.5 estrellas posibles de 5. Ambos restaurantes entonces cuentan con una buena acogida y admiración por parte de los consumidores.



**Figura 1. Logo de Subula**



**Figura 2. Logo de Turban**

Tanto Subula como Turban cuentan con locales muy amplios y mucho más grandes que el que ofrecería Los Souvlakis. Como barreras de entradas, para todos los restaurantes se presenta que los arriendos de los locales en el sector del parque Ileras y el barrio Provenza son elevados. Como desventaja ante tales competidores, se presenta que están muy bien posicionados y cuentan con una carta más amplia en comparación con el que ofrecería Los Souvlakis. Si se habla de comida callejera, entre los competidores se presentaría una altísima competencia pero ya que compararemos los escenarios de la competencia que ofrece comida griega, se podría decir que aún se presenta baja competencia.

### **1. Precios:**

Para analizar los precios de venta de la competencia en comparación con los precios de venta de Los Souvlakis, se recurre por supuesto al análisis de los menús y en específico, a los precios de los Gyros pues este es el producto estrella de cada establecimiento.

Según la **Figura 4**, Subula ofrece Gyros de pollo a COP \$18.900, de cerdo a COP \$17.900, mixto a COP \$ 18.400, y de falafel a COP \$18.900. La **Figura 5** muestra los precios de los kebab de Turban, los cuales no se caracterizan por ser Gyros pero si productos sustitutos de estos pues son muy similares; tal restaurante ofrece el precio para los kebab griegos de carne a COP \$ 15.500 y los de falafel a COP\$13.000. Los futuros precios de los Gyros de Los Souvlakis se observan en la **Figura 3**, siendo el de cerdo o pollo a COP \$17.500, el de res o mixto a COP \$19.000 y el de falafel a COP \$17.500. En conclusión, se tiene que el restaurante que ofrece precios más económicos es Turban Kebab House mientras que Subula y Los Souvlakis tendrían precios similares, algunos más altos y otros más bajos para diferentes productos de la carta.



**Figura 3. Precios de los Gyros de Los Souvlakis**

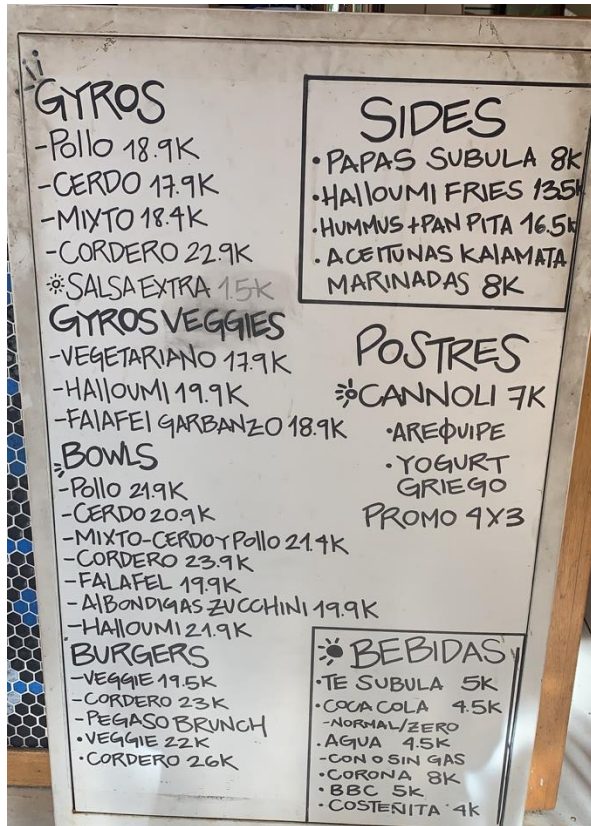


Figura 4. Carta de Subula



Figura 5. Carta de Turban Kebab House

## **Análisis de productos sustitutos:**

Los Gyros hacen parte de la comida callejera, por lo que como productos sustitutos se podría hablar de las preparaciones tradicionales de comida callejera tal como el perro, la hamburguesa o la pizza. El Gyro es la palabra griega que se refiere al giro de la carne y consta de una mezcla de carne en pan pita griego acompañado con hortalizas frescas y salsa de yogur, además de variaciones según los gustos locales.

Si se quiere hablar de un producto sustituto del Gyro que también se refiera a la cocina internacional, se puede hablar de los kebab o los shawarma. El kebab es una especialidad del Oriente Medio de comida rápida y compite con hamburguesas, pizza y los perros calientes, y se compone por un plato de carne troceada, vegetales crudos o cocinados y salsas envueltos en una masa de pan plano; la palabra kebab significa carne cocinada a la parrilla en brochetas o pinchos (Fuchs, 2021).

El Shawarma por otro lado, es un kebab pero en versión árabe, siendo esencialmente muy similar aunque se considera un plato diferente; el término shawarma es la traducción al árabe de la palabra turca *cevirme*, la cual define de nuevo el movimiento giratorio vertical típico de estos platos. La diferencia del shawarma es que la carne suele ir menos compactada y no tiene tanta apariencia de bloque como si la tiene el kebab. En general, Gyro, shawarma y kebab son preparaciones similares, simplemente varían algunos ingredientes dependiendo de la gastronomía propia del país de origen de la cada preparación (Fuchs, 2021).

Los productos complementarios a los Gyros serían las papitas fritas principalmente. En la carta de la cocina griega también se habla por supuesto de las ensaladas y los platos un poco más gourmet, que serían los que no son preparados como presentación de Gyro.

## **Plataforma estratégica**

### **Concepto del negocio – función empresarial**

Los Souvlakis ofrecerán un producto que cuenta con poca presencia y competencia en la ciudad de Medellín: la comida rápida griega. La marca ofrecerá el servicio de alimentación en un punto físico además de la opción de envíos a domicilio, contando con un ambiente cálido y apropiado en una de las zonas más atractivas de la ciudad.

### **Objetivo general del proyecto**

Evaluar la viabilidad de mercado, técnico-operativo, organizacional y financiero para la creación de un restaurante de comida griega que ofrezca sus servicios en la ciudad de Medellín.

### **Objetivos específicos del proyecto**

- Establecer las posibles estrategias que se necesitarían para ofrecer el producto y el servicio deseado.
- Identificar el mercado y los clientes potenciales que se relacionarían con el restaurante.
- Definir la función de producción óptima que mejor utilice los recursos disponibles
- Estimar la viabilidad organizacional del proyecto
- Calcular la viabilidad financiera del proyecto

## **Objetivo General de la empresa**

Producir y comercializar comida griega callejera, que satisfaga las necesidades de los clientes en la ciudad de Medellín y sus alrededores, alcanzando un posicionamiento en el mercado.

## **Objetivos específicos de la empresa**

- Ofrecer alimentos de calidad a los consumidores, a través de un servicio óptimo.
- Lograr posicionamiento del restaurante como uno de los tres líderes en comida griega en el Valle de Aburrá.
- Generar utilidades para continuar con la correcta operación del restaurante.
- Crear estrategias de negocio que ayude a la empresa a introducir el producto y que permanezca en el tiempo.

## **Análisis MECA**

En este punto se analizan las actividades estratégicas que ayudan a que el negocio sobreviva y sea exitoso en el mercado.

- Mantener: sostener las fortalezas o ventajas competitivas para así afrontar las amenazas. El restaurante debe crear un impacto en las redes sociales que genere alto reconocimiento por el mercado meta frente a los competidores, también desarrollar productos de alta calidad de tal modo que las otras comidas rápidas que ofrece el mercado no afecten la operación. Por supuesto, se debe ofrecer un

buen servicio a los clientes, tanto en el punto físico como a través de los medios digitales.

- Explorar: esta estrategia propone utilizar las fortalezas propias del negocio y a la vez, aprovechar las oportunidades. Los Souvlakis debe implementar estrategias de mercadeo vía redes sociales y en el local de acuerdo con las fechas especiales, además de proponer descuentos y beneficios a los clientes fieles. También el restaurante debe aprovechar el concepto de comida griega y una experiencia diferente a la hora de alimentarse, para que la gente se sienta atraída hacia la marca.
- Corregir: esta actividad se refiere a aprovechar las oportunidades presentadas en el mercado, corrigiendo las debilidades. Persuadir de manera clara y precisa al mercado meta, atendiendo sus particularidades, así como investigar el sector de alimentos de comida rápida para tener más conocimiento y lograr innovar para lograr diferenciarse de la competencia.
- Afrontar: esta actividad propone que se deben desafiar las amenazas evitando que las debilidades crezcan. Los Souvlakis debe entonces observar a la competencia para resaltar factores a mejorar e ir conociendo el sector de comida griega y rápida con mayor profundidad, implementar una buena administración para no generar costos y gastos innecesarios, y por último desarrollar buena investigación de mercado, analizando las tendencias y necesidades actuales para así satisfacer a los consumidores.

## **Misión**

Ofrecer comida griega rápida a las personas que residan en la ciudad de Medellín, tanto en el restaurante como a domicilio, satisfaciendo estándares de sabor, calidad y precio, ofreciendo una experiencia agradable a los clientes.

## **Visión**

Ser un restaurante consolidado que se destaque en el sector de comercio y en específico, el sector de alimentos y bebidas, destacándose por ofrecer exquisitos platos de comida rápida griega mediante un óptimo servicio a los comensales de la ciudad de Medellín y sus alrededores que deseen alimentarse de manera saludable, probando nuevos sabores. Los Souvlakis promete una experiencia única a sus clientes, pues los estándares de calidad, precio y servicio lo posicionarían como uno de los mejores restaurantes de comida griega en el Valle de Aburrá, y además existen diversos canales de comunicación con los clientes y de esta manera, se adapta para satisfacer sus necesidades.

## **Estrategia de mercado**

### **Concepto del producto y servicio:**

Como se ha mencionado, Los Souvlakis representa al restaurante que vende comida rápida griega, saludable, con precios asequibles y con sabor inigualable. Los platos principales serían los Gyros de res, pollo, cerdo, falafel o mixto; también se encuentran ensaladas y papas a la francesa. Se ofrece entonces los platos preparados en el restaurante, así como el servicio a domicilio. El empaque de los Gyros consta de papel y un poco de aluminio para sostenerlos y evitar derrames de los alimentos, adicionalmente se cuenta con unos stickers que identificaría la marca de Los Souvlakis.

Frente a la competencia, como ventajas la marca ofrecería comida griega muy parecida a la original, brindando originalidad y una experiencia diferente a los amantes de restaurantes de la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta que se caracteriza por ser comida rápida y comúnmente esta consta de los tradicionales perros, hamburguesas o pizza. La comida que ofrecerá Los Souvlakis sería además mucho más saludable en comparación con las demás comidas rápidas ya que se contaría con vegetales frescos y proteínas preparadas al horno.

Además, el restaurante se establecerá en Provenza, la cual es una zona muy concurrida y recibe constantemente unas importantes cantidades de visitantes, tanto locales como extranjeros. Como debilidades entonces, la marca ofrecerá en un inicio solo un local pequeño en comparación a los de la competencia y además, no contará con un nivel significativo de posicionamiento entre los consumidores actuales, por lo que la capacidad de endeudamiento será baja.

En resumen, la Propuesta de Valor de Los Souvlakis consta de ofrecer comida rápida griega, con un sabor único, alta calidad de los ingredientes, a un precio asequible, en un local agradable y ubicado estratégicamente, con mercado objetivo de hombres y

mujeres entre los 18 y 48 años de edad que transiten por la ubicación del restaurante o que se encuentren en sus hogares en la ciudad de Medellín y sus alrededores.

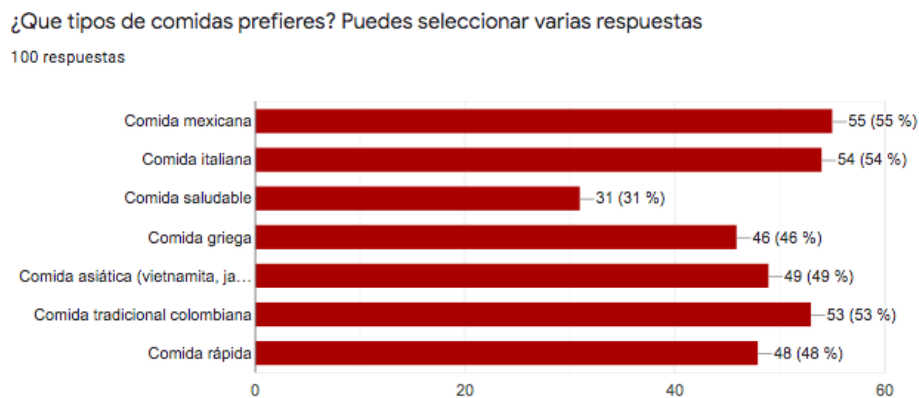
## Encuesta

Para realizar esta sección, se hizo oportuno realizar una encuesta a 100 personas ubicadas en el Valle de Aburrá, indagando acerca de sus preferencias respecto al consumo de alimentos preparados fuera del hogar y en específico, sus opiniones y perspectivas frente a la comida griega.

En general se encontró que el 25% de los encuestados cuentan con edades entre los 16 y los 25 años, el 40% tienen edades entre los 26 y los 35, el 16% entre los 36 y los 45, el 11% entre los 46 y los 56 y el 8% tiene más de 57 años. Además, el 56% se identifica como hombre mientras que el 44% como mujer. El 63% vive en la ciudad de Medellín, el 23% en Envigado, el 10% en otro municipio cercano, el 3% en Sabaneta, La Estrella o Itagüí mientras que el 1% vive en Bello. Por último, el 71% trabaja, el 12% estudia y el 17% estudia y trabaja al mismo tiempo.

Entonces, respecto a las comidas preferidas se tienen los resultados que se observan en la

**Figura 6**, mostrando que la comida mexicana es la preferida por todos los encuestados con un 55% de participación, mientras que la comida griega cuenta también con un importante público pues es una de las preferidas con un 46%. Esto es positivo pues entonces las personas si valoran y prefieren el tipo de comida que Los Souvlakis ofrecerá, esperando entonces que este cuente con una acogida por parte de los consumidores.

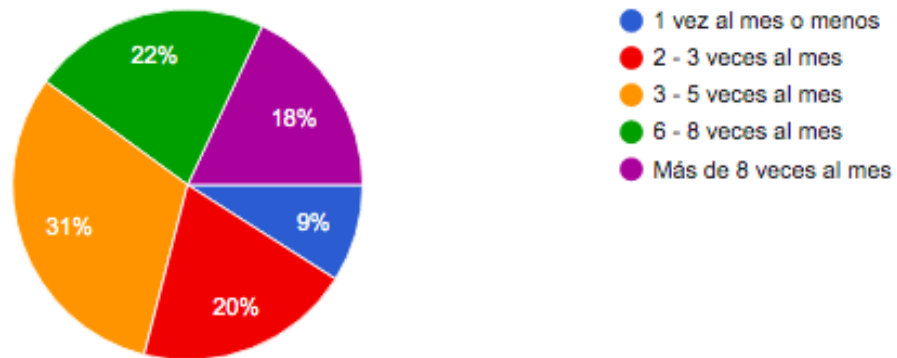


### **Figura 6. Tipos de comidas preferidas.**

Ahora, respecto a las veces al mes que los encuestados de la ciudad de Medellín y sus alrededores comen en un restaurante o piden domicilios tal como se observa en la **Figura 7**, se tiene que el 31% come entre 3 y 5 veces al mes, el 22% lo hace entre 6 y 8 veces al mes, el 20% lo hace de 2 a 3 veces al mes, el 18% lo hace más de 8 veces al mes y el 9% lo hace tan solo una vez al mes o menos. De nuevo, esto es positivo pues muestra que lo que le espera a los restaurantes en general es demanda por parte de los consumidores, ya que la mayoría de ellos piden más de 2 veces al mes, al encontrarse los resultados concentrados en la opciones entre 2 veces al mes y más de 8 veces al mes (solo un 9% demanda en menor cantidad el servicio de alimentación por parte de restaurantes, con la opción de “1 vez al mes o menos”).

¿Cuántas veces al mes comes en un restaurante o pides domicilios?

100 respuestas



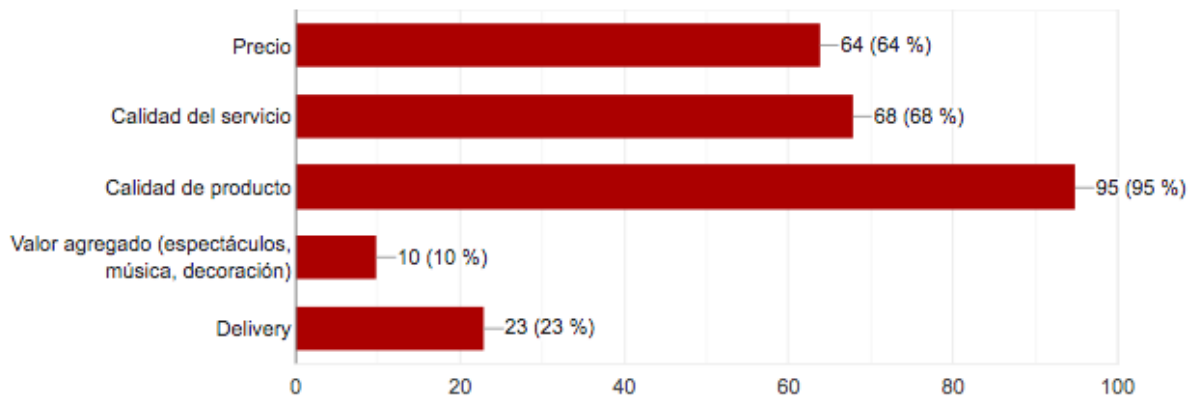
### **Figura 7. Frecuencia de servicio de restaurante.**

Los encuestados también afirmaron que la mayoría de las veces prefieren pedir comida a domicilio (53%) mientras que en menor cantidad prefieren ir al restaurante (47%). También afirmaron que el 55% de las veces prefieren hacer un domicilio por Rappi u otra plataforma de comidas, el 23% de las veces mediante el WhatsApp del restaurante y el 22% lo prefiere hacer mediante el teléfono de domicilios propios del restaurante. Respecto al medio de pago preferido a la hora de comprar alimentos a domicilio, se tiene

que el 62% prefiere con tarjeta débito o crédito, el 29% prefiere mediante transferencia y el 9% prefiere en efectivo.

¿Que variables valoras de un restaurante? Puedes elegir varias opciones

100 respuestas



**Figura 8. Factores que más valoran de los restaurantes.**

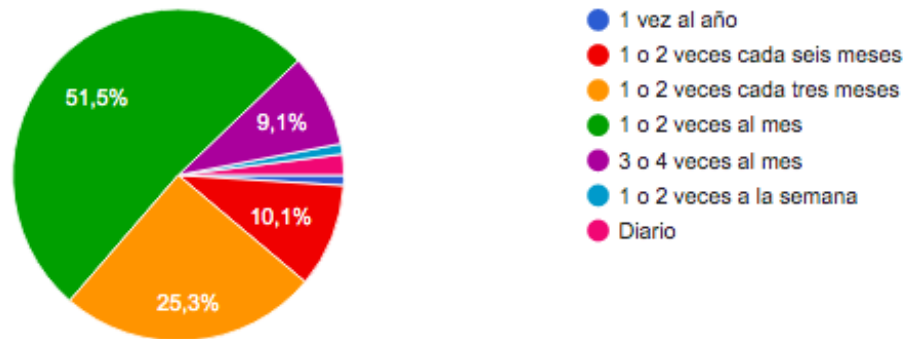
De las variables que afectan más a los restaurantes son: la calidad del producto con un 95%, la calidad del servicio con un 68%, el precio con un 64%, el delivery con un 23% y por último, el valor agregado relacionado con música, espectáculos y decoración, con un 10%. Luego, el 85% afirman que han probado la comida griega, el 12% no lo ha hecho y 3% tal vez lo ha hecho. De las personas que han probado la comida griega, 94,3% afirmaron que les gustó mientras que el 5,7% afirmaron que tal vez les gustó. Tales resultados muestran un escenario favorable para Los Souvlakis pues la gran mayoría de los encuestados o la muestra están ya familiarizados con este tipo de comida y además la han disfrutado cuando han tenido la oportunidad de probarla.

Luego, el 93,9% de las personas estarían dispuestos a probar por primera vez o volver a disfrutar de la comida griega, el 5,1% tal vez lo harían y solo el 1% no lo harían. En este punto se eliminaron las personas que no estarían dispuestos a disfrutar la comida griega para pasar a la siguiente sección de la encuesta en donde se profundiza acerca de lo que las personas preferirían en relación a este tipo de comida. Los encuestados entonces afirmaron con un 63,6 que prefieren un plato que sea saludable y el 36,4% prefieren alimentarse con platos que no necesariamente sean saludables.

Como se muestra en la **Figura 9**, el 51,5% de las personas estarían dispuestas a disfrutar de la comida griega de una a dos veces al mes, el 25,3% lo harían de una a dos veces cada tres meses, el 10,1% de una a dos veces cada seis meses, 9,1% de tres a cuatro veces al mes, el 2% a diario, el 1% de una a dos veces por semana y tan solo el 1% una vez al año. Se espera entonces que la frecuencia de un consumidor de Los Souvlakis se encuentre entre una a dos veces al mes, o bien, de una a dos veces cada tres meses.

¿Que tan seguido estarías dispuesto a disfrutar de la comida griega?

99 respuestas



**Figura 9. Frecuencia de consumo de la comida griega.**

Luego, el 83,8% de los encuestados afirmaron que estarían dispuestos a pagar COP\$19.000 por un Gyro, mientras que el 11,1% tal vez estarían dispuestos a pagar tal precio y tan solo 5,1% no estarían dispuestos a hacerlo. El precio que propone el restaurante para una de las opciones de Gyros que se ofrecería es entonces aceptado por la mayoría de los potenciales consumidores. Se preguntó acerca de la aceptación del precio de COP\$19.500 por una ensalada griega, resultando en que el 60,6% si lo pagaría, el 25,3% no pagaría tal precio y el 14,1% tal vez lo haría. Tal precio entonces también sería aceptado por el público sin embargo no es tan aceptado como el precio del gyro por lo que se podría evaluar lo propuesto.

### **Mezcla de Marketing:**

Ahora entonces se establecen los siguientes elementos para el restaurante propuesto:

#### **Estrategia de Producto:**

La marca sería por supuesto, Los Souvlakis, relacionados directamente con la comida griega y en específico, el souvlaki o Gyro. El producto al contar con ingredientes perecederos, cuenta con un ciclo de vida corto pues debería consumirse en el menor tiempo posible, sea en el lugar del restaurante o en el domicilio a elección.

Las personas que participaron en la encuesta afirmaron que lo más importante para un restaurante es que ofrezca calidad en sus productos y por eso se piensa contar con los ingredientes ideales para las diferentes preparaciones. Como presupuesto para los costos y gastos del restaurante se propone el siguiente, para un mes de operación:

**Tabla 2. Materia prima**

		<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
<b>Materia prima</b>	Carne de res	24 kg	\$ 720.000
	Carne de cerdo	24 kg	\$ 360.000
	Pollo	32 kg	\$ 640.000
	Cebolla roja	12 kg	\$ 42.000
	Tomate	32 kg	\$ 96.000
	Queso feta	7 kg	\$ 369.600
	Aceitunas	3 six pack de 6 oz	\$ 125.700
	Pimentones	16 kg	\$ 67.200
	Lechuga	50 cabezas de 250 gr c/u	\$ 125.000
	Papas a la francesa	120 kg	\$ 700.000
	Falafel	20 kg (garbanzo)	\$ 100.000
	Yogurt	36 litros	\$ 317.647
	Pepino	48 kg	\$ 72.000
	Ajo	46 cabezas	\$ 276.000
	Cilantro	1 kg	\$ 700
	Pasta de tomate	3 kg	\$ 24.000
	Vinagre	6 litros	\$ 5.200
	Azúcar morena	6 kg	\$ 16.000
	Sal y paprika	5 kg	\$ 73.333
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.130.380</b>

**Tabla 3. Gastos.**

	<b>Elemento</b>	<b>Valor a pagar</b>
<b>Gastos</b>	Arriendo del local	\$ 2.724.533
	Servicios	\$ 780.000
	Salarios	\$ 5.408.526
	Transporte de compras	\$ 150.000
	TOTAL	\$ 9.063.059

#### **Estrategia de Distribución:**

Para lograr la penetración en el mercado, se tiene como alternativas el canal directo a través de las ventas en el punto físico y los domicilios, que se realizarán gracias a los medios digitales, las aplicaciones y la comunicación telefónica, ofreciendo entonces variedad de canales a los consumidores.

Ambos tipos de canales, los físicos y los digitales, son valorados con importancia de acuerdo a las personas que participaron en la encuesta por lo que se hará fuerza por supuesto con mayor intensidad al canal físico pues ahí se preparan los alimentos que se destinan a ambos canales, pero también se contará con una rigurosa planeación y ejecución de estrategias para los canales digitales pues estos atraen a posibles clientes que desean sus alimentos a domicilio y que también estarían dispuestos a visitar el lugar.

Por obvias razones, no se contará con distribución física internacional. En este punto es importante aclarar que es de gran importancia enfocar la estrategia de entrega de domicilios hacia las aplicaciones de domicilio como por ejemplo Rappi, pues en su mayoría las personas afirmaron que prefieren este tipo de medios para pedir comida a los restaurantes.

Entre las estrategias de ventas, se encuentran las estrategias propias para cada canal: para el canal físico se propone recompensar la lealtad de los clientes a través de un programa de recompensas, atraer a los clientes gracias a una correcta promoción de los productos en la carta y en el mostrador, ofrecer el servicio óptimo y eficiente a los clientes para así aumentar la satisfacción de estos tras la compra y ubicar el local en un local estratégico.

Por otro lado, para los canales digitales que ofrecen el servicio a domicilio, se propone que se hará publicidad a través de las redes sociales, tanto mediante la aplicación en sí misma como a través de terceros y se contaría con un perfil atractivo y adecuado para que los clientes se sientan cada vez más familiarizados con la marca. Entre las tácticas relacionadas con distribución se contará en general con la participación en eventos propios y colectivos con otras marcas y restaurantes de la zona para así atraer más clientes y generar más ventas, y además, se contará con un excelente servicio de domicilio para así cumplir con los tiempos de entrega a los clientes.

Estrategia de Precios: como se vio anteriormente en la **Figura 3**, la **Figura 4** y la **Figura 5**, los precios que ofrecería Los Souvlakis serían muy similares a los precios que la competencia ofrece actualmente a los consumidores, por lo que se espera una buena percepción por parte del mercado. El punto de equilibrio del restaurante se alcanzaría cuando se realicen ventas entre los trece y los quince millones de pesos en un mes, de acuerdo al presupuesto que se estimó en la estrategia del producto. Se esperaría establecer un margen de ganancias del 60% sobre el costo de los alimentos.

Entre las condiciones de pago que tendrían los clientes sería el pago en efectivo, transferencia o con tarjeta débito y crédito. No se contaría en un inicio con algún tipo de seguro para el restaurante y costo de transporte de los alimentos hacia el restaurante se estima que sería de aproximadamente COP\$150.000, tal como se observa en la **Tabla 3**.

Los impuestos que debería considerar el restaurante serían: el impuesto de retención en la fuente, el impuesto al consumo, el impuesto de industria y comercio y lo que corresponde al uso del espacio público. Existe riesgo cambiario para Los Souvlakis pues se necesitaría del queso feta y aceitunas, los cuales se comprarían en Pricemart y serían importados desde los Estados Unidos; con tal país se cuenta con un Tratado de Libre Comercio por lo que no se cuentan con aranceles y en consecuencia, los precios que se deben pagar no contarían con un aumento de estos debido a un arancel. Los demás alimentos son cultivados o producidos en el territorio nacional por lo que no se contaría con riesgo cambiario.

Entre las tácticas relacionadas con precios, se encuentran los descuentos en ciertos días de la semana y si se realiza la compra con efectivo como medio de pago. Además, se planean ofrecer diferentes combos, es decir, la opción de comprar diferentes opciones en conjuntos a cambio de una pequeña disminución en la totalidad del precio. Para resistir una posible guerra de precios entre los restaurantes que ofrecen comida griega, Los Souvlakis debe asegurarse de fidelizar a los clientes a través de la autenticidad de los alimentos que ofrecería y el servicio.

### **Estrategia de Promoción:**

La promoción dirigida a clientes y canales sería a través de las redes sociales principalmente, mediante la publicidad directa con diferentes aplicaciones y a través de terceras personas (influenciadores, figuras públicas y representantes del sector gastronómico). En eventos propios en el restaurante, así como en eventos en convenio, se espera que se persuadan nuevos clientes. Se contaría con ciertos descuentos de acuerdo a los diferentes días de la semana y también diferentes combos que permiten el ahorro a los consumidores.

Para motivar las ventas se propone un plan de fidelización a clientes a través de descuentos ofrecidos a los seguidores del restaurante en las diferentes redes sociales así como una tarjeta de cliente recurrente, la cual ofrecería beneficios a los comensales que acudan constantemente. También se contará con una relación personalizada con los

clientes vía Whatsapp, ofreciendo a través de este medio de comunicaciones diferentes promociones, información y eventos relevantes en relación al restaurante.

Respecto al cubrimiento geográfico inicial, se contaría con un restaurante en la zona de Provenza en el Poblado y se esperaría una expansión a las principales zonas gastronómicas de la ciudad de Medellín y sus alrededores. Adicionalmente, se espera pautar a través de entrevistas, tanto de manera física (periódicos y revistas), como digital (noticieros, canales de Youtube, etc).

### **Estrategia de Comunicación:**

La comunicación que tendría Los Souvlakis con los diferentes grupos de interés, y en específico, con los consumidores, iría de la mano con la estrategia de promoción. Los medios seleccionados serían principalmente los digitales, debido a la mayor captación que estos permiten y el auge que la tecnología tiene hoy en día. No se contaría en un principio con una presencia significativa en medios masivos, sin embargo, se aspira a contar con ciertos espacios en la televisión y en los periódicos locales. Entre las tácticas relacionadas con comunicaciones se contaría entonces con la presencia en diversos canales y se contaría con un plan de comunicaciones que registre y estudie periódicamente las estrategias que se van a aplicar, de acuerdo a las necesidades que se registren en determinados momentos del año.

Es importante mencionar también la comunicación interna pues el equipo de trabajo contaría con espacios semanales en los que se analizaría el desempeño y se tomarían las decisiones adecuadas y por supuesto, de manera diaria se tendría una comunicación directa entre los integrantes con el fin de llevar a cabo la operación de manera exitosa. Las llamadas, los encuentros en persona y los correos serían los principales medios de comunicación interna.

## **Estrategia de Servicio:**

Respecto al servicio postventa, se contará con una buena disposición para recibir los comentarios por parte de los clientes y de acuerdo al medio por el cual se realizó la compra, se determinará si se realizará una encuesta de satisfacción con el fin de recibir retroalimentación y así encontrar oportunidades de mejora. Se espera que se encuentren indicadores de satisfacción y estos se monitoreen de manera constante para que mejoren con el tiempo tras la toma de decisiones. Entre los mecanismos de atención a clientes se cuenta por supuesto con el servicio en el restaurante de manera personal, el servicio a domicilio y la comunicación a través del teléfono, whatsapp y redes sociales. El principal idioma a la hora del servicio a clientes sería el español, sin embargo, se contará también con la opción de servicio en inglés pues se sabe que gran parte de los comensales serían extranjeros.

En comparación con la competencia, los diferentes restaurantes de comida griega cuentan con políticas de servicio similares por lo que se investigaría a profundidad diferentes formas de innovar respecto a las estrategias de servicio. Como se ha mencionado, Rappi y las demás plataformas de domicilios, así como la opción de domicilios propios, serían los principales canales por los cuales se demostraría el profesionalismo de los empleados de Los Souvlakis a la hora de ofrecer el servicio de alimentación.

## Estrategia de comunicación externa

### Relaciones con Clientes:

La relación con los clientes se daría de manera física, es decir, en el restaurante y de manera virtual a través de las redes sociales tales como Instagram, Whatsapp y el teléfono. El trato cordial, el interés y la empatía serían los valores primordiales que se establecería en tal relación pues se buscaría siempre satisfacer completamente las necesidades de los clientes respecto a sus deseos de alimentación, brindándoles entonces un excelente servicio. Además, se contaría con diferentes estrategias de fidelización con el fin de crear una relación más estrecha con aquellos clientes que valoran el servicio del restaurante en mayor medida.

### Imagen Corporativa:

El logotipo se compone de la palabra “Los Souvlakis” en un tipo de letra inspirado en el restaurante australiano de comida griega llamado Stalactites (ver **Figura 10**). Los colores, azul y blanco, serían los protagonistas de la marca pues hacen referencia a los colores de la bandera de Grecia, buscando entonces que los clientes se sientan aún más familiarizados con tal país y su cultura al acercarse a la esencia de la marca.



**Figura 10. Logo del restaurante Stalactites.**

A continuación, se muestra la propuesta de logotipo de la marca, la cual fue creada por un diseñador gráfico siguiendo los conocimientos adecuados en relación a los símbolos de marca:



***Figura 11. Logotipo de Los Souvlakis***

En la **Figura 11**, se puede apreciar entonces el Logo de Los Souvlakis, el cual sigue una caligrafía similar a la de Stalactites y está posicionada en diagonal y no de manera horizontal. También se parecía que al lado del nombre del restaurante se encuentran las palabras “Greek street food” que significan comida griega callejera, esto con el fin de que los clientes que entienden inglés puedan identificar qué tipo de comida ofrece la marca.

## **Análisis técnico - operativo**

### **Ficha técnica del producto:**

- Características sensoriales: los Gyros, producto principal de Los Souvlakis, se verían a simple vista compuestos por una tortilla blanca y diversos colores provenientes de los vegetales y demás ingredientes; además, estarían envueltos en papel y aluminio, sellados por un sticker con el logo de la marca, en los colores azul y blanco. Los gyros están compuestos por diferentes alimentos, tales como las tortillas, los vegetales, las proteínas y demás condimentos, los cuales deben cumplir cada uno de ellos con los tamaños y colores óptimos.
- Condiciones de almacenamiento: las bebidas se almacenarían en la nevera, mientras que el pollo, la carne y el cerdo estarían expuestos al calor en el horno y los demás ingredientes como el falafel, los vegetales, el queso y demás, se almacenarían en los diferentes azafates en un mesón.
- Condiciones de distribución: como se ha indicado, los platos se servirían en el lugar del restaurante y también se repartirían a través de domicilio a los clientes que lo requieran.

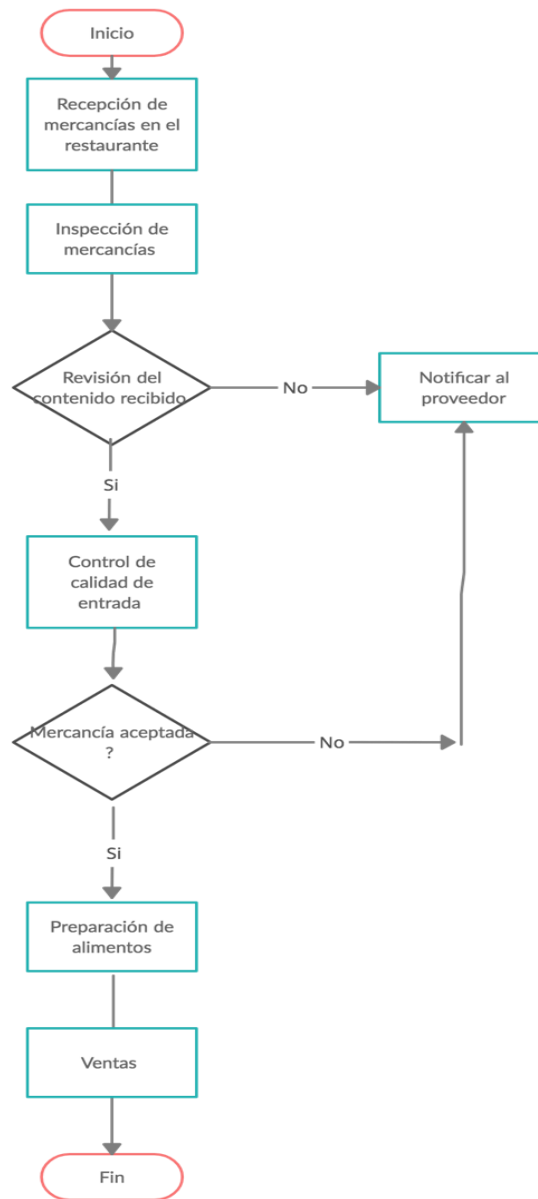
### **Estado de desarrollo**

En el momento, el concepto del restaurante y las variables que este abarca se encuentra en etapa de planteamiento, es decir que se están analizando las posibilidades para la creación del mismo.

## **Innovación:**

- Utilidad y originalidad: como se ha mencionado, los productos ofrecidos por Los Souvlakis alimentarían a los clientes de una manera saludable, y además, representaría una comida diferente para ellos pues ya se sabe que se inspira en la comida griega, la cual no se encuentra en grandes cantidades en la ciudad de Medellín.
- Método de producción: en el restaurante que se ubicaría en Provenza se realizaría la preparación de los alimentos por parte de los cocineros.
- Empaque: los Gyros y demás platos serían empacados en papel, aluminio y luego en cajas de cartón, si se tratara de consumo en lugar; se empacaría además en bolsas si el destino de los alimentos fuera el domicilio de algún cliente.
- Canal de distribución: punto físico y domicilios a través de las diferentes plataformas.
- Descripción de integración de la innovación al mercado y ofrecimiento al cliente: con el fin de proveer siempre las últimas tendencias respecto al sector comercio y en específico de alimentos y bebidas, Los Souvlakis investigaría constantemente acerca de cómo brindar un servicio único y una experiencia diferente a los clientes. El menú, el espacio del restaurante, las redes sociales, entre otros, se cambiarían constantemente con el fin de brindar innovación a los diferentes grupos de interés.

**Descripción del proceso:**



**Figura 12. Flujograma del proceso**

**Necesidades y requerimientos:**

Se requiere que se cuenten con todas las condiciones necesarias para que se logren preparar y comercializar los alimentos, es decir que se necesita que las materias primas, la mano de obra, la fuerza de ventas y la distribución de los productos se encuentren con los correctos estándares de calidad, eficiencia y puntualidad.

**Materias primas e insumos:**

Las materias primas son los alimentos que luego son transformados y utilizados para la preparación de los gyros y demás productos del menú. Estos son entregados por los proveedores en las cantidades y tamaños adecuados.

**Tecnología requerida:**

Se necesitan de diferentes hornos para la preparación de las proteínas, así como las freidoras para los alimentos fritos y la nevera para los que necesiten refrigeración. Además, se debe contar con una caja registradora para así almacenar el dinero proveniente de las compras y un equipo de sonido para ambientar el lugar del restaurante. Adicionalmente se necesitaría de al menos un computador y un celular para gestionar las compras, las ventas y la interacción con los clientes.

**Situación tecnológica de la empresa:**

No se necesita de un alto nivel de tecnología pues los equipos y los materiales con los que se trabajan hacen parte de la cocina simple y tradicional; todos los alimentos son preparados a mano en el lugar del restaurante. Se necesitan herramientas de Office y Softwares para gestionar los ingresos, costos, gastos y estrategias de compras, ventas y relación con el cliente.

**Localización y tamaño:**

Como se ha mencionado anteriormente, el restaurante se ubicaría en la zona de Provenza en el barrio El Poblado en la ciudad de Medellín e inicialmente se contaría con un único punto desde el cual se ofrecería el servicio en tienda y a domicilio. Se espera que de esta manera se cubra la demanda que se presente en la ciudad y los municipios cercanos a través de los envíos a los hogares de los clientes.

**Definición de las necesidades y características de personal requerido:**

El personal requerido sería en un inicio tres personas que cubrirían las necesidades de compras de materias primas, preparación de alimentos, atención al cliente, ventas y distribución de los productos. La mano de obra sería en su totalidad directa pues inicialmente el personal abarcaría diversas funciones incluyendo siempre la preparación y comercialización de los alimentos, lo cual representa la actividad de la empresa.

**Presupuesto y plan de producción, análisis de costos de producción y plan de compras:**

Los anteriores ítems fueron descritos en la E, específicamente en la **Tabla 2** y en la **Tabla 3**.

**Identificación de proveedores:**

Se contaría con proveedores que ofrecen la mejor calidad y precio, los cuales se encuentran en la Central Mayorista de Antioquia en Itagüí y además, se contaría con algunos proveedores que importen alimentos tales como Pricemart. Los proveedores serían de vital importancia pues estos son los que establecen los costos con los que contarían los alimentos y en consecuencia, el margen de ganancias que la empresa podría recibir; además son la base para los alimentos y esto significa que el sabor y la calidad de los platos se derivan de los productos que los proveedores ofrezcan.

**Control de calidad:**

Entre los procesos de control de calidad requeridos por la empresa, se encuentran la revisión de las materias primas que ingresan al restaurante, mediante la observación de las características fisiológicas de estas tales como el color, el tamaño, la textura y la fecha de vencimiento para los cuales aplique.

**Evaluación sensorial del producto:**

El Gyro tendría un tamaño aproximado de 5x15cm, tendría un aroma a vegetales y tortilla principalmente, tendría una textura suave en su exterior gracias a la tortilla y su sabor dependería principalmente de la proteína a elección.

**Cronograma de ensayos y prototipos:**

Se propone el siguiente cronograma de ensayos para seis meses y se calcula que para los diferentes prototipos se tendría un presupuesto total de \$5.000.000, incluyendo los costos de los ingredientes y los materiales necesarios.

Ensayo	Producto	Frecuencia mensual
1	Gyro	4
2	Salsas	3
3	Ensaladas	2

***Figura 13. Cronograma.***

## Análisis administrativo y organizacional

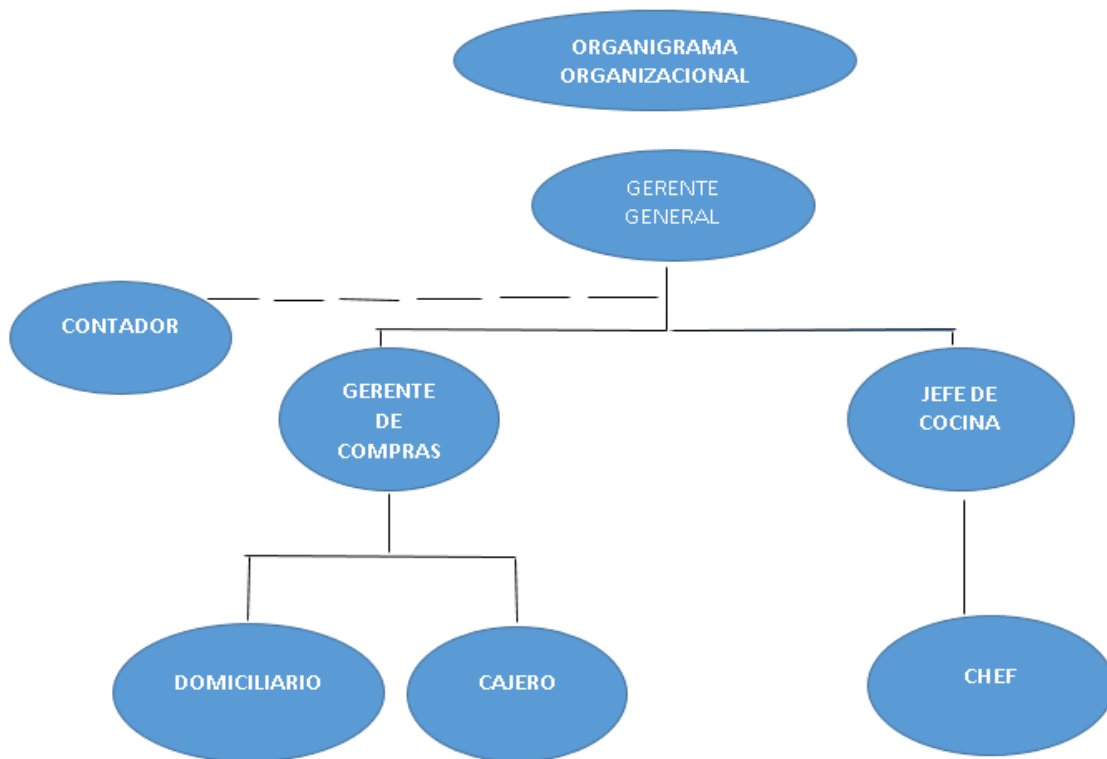
### Grupo emprendedor:

Constaría de tres personas que serían familiares, siendo entonces Martín Bernal quien sería el Gerente de Compras, Pedro Ángel quien sería el Gerente General y Beatriz González, la Jefe de Cocina. Entre las tres personas se discutirían las decisiones importantes a tomar y se crearía todo el concepto de la marca en su totalidad, pensando en cada detalle. El grupo emprendedor estaría al tanto de las finanzas, la administración y la gestión general del restaurante.

### Estructura organizacional:

A continuación, se muestra el organigrama inicial para la empresa.

**Figura 14. Organigrama**



### **Descripción de cargos:**

Cabe resaltar que todas las personas que trabajarían en el restaurante inicialmente recibirían el mismo sueldo que sería el salario mínimo más prestaciones legales.

- Gerente general: corresponde a la persona del grupo empresarial que se encargaría en su mayoría de la administración del restaurante, planear las diferentes estrategias de mercadeo y ventas, ser la imagen y el representante legal del restaurante, además de liderar las dinámicas presentadas en el negocio.
- Gerente de compras: sería la persona del grupo empresarial encargada de realizar las compras necesarias para que se pueda cumplir con la demanda del restaurante, analizando las variables de precio y tiempos óptimos para el negocio.
- Jefe de Cocina: sería la persona del grupo empresarial encargada de crear las recetas y guiar al chef, así como innovar respecto a las opciones que se le ofrecerán a los clientes en el menú.
- Cajero: se encargaría de realizar las diferentes transacciones de dinero en términos de ingresos y egresos provenientes de las ventas del restaurante, tanto para el punto físico como para los domicilios.
- Domiciliario: enviaría los productos ya preparados a los clientes que realizaron la orden, en el lugar acordado por ellos, cumpliendo con todas las condiciones y requerimientos que estos desean.
- Chef: el empleado que elaboraría los alimentos destinados para las ventas en el punto físico del restaurante, siguiendo las recetas propuestas por el Jefe de Cocina y las particularidades requeridas por cada cliente.

### **Gastos de administración y nómina:**

Se muestran en las siguientes tablas la composición de los parafiscales para los dos tipos de salarios que se manejarían en Los Souvlakis, siguiendo las condiciones que establece la Ley Colombiana respecto a la regulación salarial.

**Tabla 4. Estudio técnico de Nómina**

ESTUDIO TÉCNICO		
Salario mensual	\$ 908.526	Pago del empleador
<b>Prestaciones sociales</b>		
Cesantías	\$ 75.680	8,33%
Intereses a las cesantías	\$ 9.085	1%
Primas	\$ 75.680	8,33%
Vacaciones	\$ 37.886	4,17%
<b>TOTAL</b>	\$ 198.331	21,83%
<b>Aportes seguridad social</b>		
Pensiones	\$ 109.023	12%
Salud	\$ 77.225	8,50%
Riesgo laboral	\$ 4.543	0,50%
<b>TOTAL</b>	\$ 190.790	21,00%
<b>Parafiscales</b>		
Caja compensación	\$ 36.341	4%
ICBF	\$ 27.256	3%
SENA	\$ 18.171	2%
<b>TOTAL</b>	\$ 81.767	9,00%
<b>Otros</b>		
Auxilio transporte	\$ 106.454	
<b>TOTAL a pagar</b>	\$ 1.485.869	51,83%

**Comunicación organizacional:**

Se mantendría una constante comunicación entre los participantes del grupo emprendedor, a través de llamada y en el punto físico del restaurante.

## **Impacto del proyecto**

Se espera que Los Souvlakis logre generar cada vez más empleo directo e indirecto, expandiendo la operación del restaurante gracias al incremento de las ventas y a largo plazo, a la apertura de nuevas sedes en diferentes puntos de la ciudad. Sabemos que el empleo es un activador económico y un indicador de bienestar para las familias, por lo que la empresa espera ofrecer un ambiente y unas condiciones de trabajo agradables y justas para sus empleados.

El estilo de restaurante sería inspirado en el servicio de alimentación europeo, caracterizado por el autoservicio, la rápida circulación de los clientes y los sabores innovadores. Por lo anterior, sumado a que contaría con precios asequibles y una excelente atención a los clientes, se estaría contribuyendo al impacto social del sector pues se incentivaría la visita por parte de locales y extranjeros al mismo y en consecuencia, se crearían espacios para que la ciudadanía tenga una sana convivencia.

Por último, el restaurante trataría en la medida de lo posible a contribuir al medio ambiente de manera positiva, utilizando de manera adecuada los recursos naturales como el agua y respetando el espacio público mediante el reciclaje de desechos. La mayoría de los materiales de empaque serían biodegradables o al menos reciclable.

## **Registro licencias y leyes regulatorias**

### **Gastos de constitución:**

Entre los gastos de constitución en Cámara de Comercio se espera una suma de dinero que oscile entre uno y dos salarios mínimos legales mensuales vigentes, pues el restaurante se constituiría como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) mediante documento privado o por escritura pública. Además, se necesitaría realizar la formalización de empresa mediante la Superintendencia de Industria y Comercio y el certificado de Cámara de Comercio de Medellín, Sanidad y Bomberos por un valor de aproximadamente 600 mil pesos.

### **Legislación:**

Se requieren estos documentos para la apertura del restaurante:

#### **Sanidad:**

Es un documento que todo restaurante debe tener en el cual te lo otorgan siempre y cuando cumplas con varios factores, este documento se debe renovar anualmente este documento tiene un valor de 150.000 pesos, lo otorga la Autoridad Sanitaria Municipal.

#### **Bomberos:**

Este documento de supremamente importante ya que todo restaurante debe contar con extintor y con luz de emergencia, te visitan bomberos certificados te dicen en qué lugar es viable poner el extintor te recomiendan poner avisos por todo el restaurante de las zonas de cocina, zona de hornos y las zonas comunes y con base a esto te otorgan un certificado que tiene un costo de 160.000 pesos este documento se debe renovar anualmente.

**Derechos de autor:**

Documento que debe tener todo local comercial donde se escuche música ya que se debe pagar a la curaduría del municipio de Medellín para poder poner música en el restaurante el cual tiene un precio de 250.000 pesos y este se debe renovar cada año.

**Espacio público:**

Es el permiso otorgado por la alcaldía de Medellín para que los restaurantes que tienen espacios en zonas públicas o de tránsito de personas deben pagar por la utilización de estos espacios según el área en la que operen por ejemplo Los Souvlakis deben pagar una mensualidad de 350.000 pesos, este es un permiso que se debe renovar mensualmente en la curaduría.

**Normas Política de distribución de utilidades:**

Las utilidades se distribuirían con base en los Estados Financieros al final del ejercicio luego de ser aprobado por los accionistas, siempre y cuando no se presenten pérdidas de ejercicios anteriores. En general, para la distribución de las utilidades se seguirían las normas establecidas en los Estatutos de la S.A.S. El restaurante no necesitaría del cumplimiento de las normas del INVIMA, pero sí debería cumplir con normas de sanidad.

## **Modelo financiero**

### **Principales supuestos:**

- El restaurante comenzaría a operar en el 2022 y se haría la proyección financiera para cinco años, hasta el 2026.
- Se contaría con cuatro productos para el análisis: Gyro, papas Souvlaki, plato Souvlaki y ensalada Souvlaki. Cada uno de estos se consideraría con pollo como proteína, para facilidad del ejercicio.
- El factor de crecimiento en unidades de acuerdo a la expansión y el desarrollo esperado del negocio seguiría un incremento de cinco puntos porcentuales para cada año.
- El factor de incremento en precios seguiría la proyección del Índice de Precios al Consumo para Colombia.
- Se tendrá en cuenta para el costo de los productos, las materias primas y la mano de obra.
- Se considerará al costo de los servicios públicos como uno variable y por facilidad del ejercicio, se estima que el 100% de estos son destinados a producción.
- Se va a suponer que los impuestos, la nómina y los implementos de aseo se tomarán a precios constantes; es decir que se tomarían como costos fijos y siguiendo el IPC para la proyección a los próximos años.
- Se estima que la vida útil en años de los muebles y equipos será de 5 años.

Definición de los factores de producción y cálculo del costo tentativo de producción por unidad de producto o servicio.

A continuación se tienen los costos de cada uno de los platos que ofrecería el restaurante.

**Tabla 5. Costo del Gyro**

<b>Costo Souvlaki Pollo</b>					
	<b>Precio</b>	<b>unidades</b>	<b>Q</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio por S</b>
Pan	COP 1.296	1	un	1	COP 1.296
Pollo	COP 12.000	1000	gr	125	COP 1.500
Queso fetta	COP 35.900	680	gr	20	COP 1.056
Tomates	COP 3.000	1000	gr	50	COP 150
Lechuga	COP 2.500	1000	gr	10	COP 25
Cebolla	COP 1.500	1000	gr	15	COP 23
Salsa	COP 20.321	2600	gr	60	COP 469
Papas	COP 72.900	12000	gr	70	COP 425
Papel parafi	COP 12.500	100	un	1	COP 125
Otro (especies y entrega)					COP 1.500
Mano de obra	COP 3.333				COP 3.333
					<b>COP 9.902</b>

**Tabla 6. Costo de la Ensalada**

<b>Costo Ensalada Pollo</b>					
	<b>Precio</b>	<b>unidades</b>	<b>Q</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio por S</b>
Pollo	COP 12.000	1000	gr	125	COP 1.500
Queso fetta	COP 35.900	680	gr	20	COP 1.056
Tomates	COP 3.000	1000	gr	60	COP 180
Lechuga	COP 2.500	1000	gr	60	COP 150
Cebolla	COP 1.500	1000	gr	30	COP 45
Salsa	COP 20.321	2600	gr	60	COP 469
Aceituna	COP 25.900	936	gr	30	COP 830
Pimenton	COP 12.000	1000	gr	60	COP 720
Carton	COP 6.900	15	un	1	COP 460
Otro (especies y entrega)					COP 1.500
Mano de obra	COP 3.333				COP 3.333
					<b>COP 10.243</b>

**Tabla 7. Costo del Plato**

Plato Pollo					
	Precio	unidades	Q	Cantidad	Precio por S
Pollo	COP 12.000	1000 gr		125	COP 1.500
Queso fetta	COP 35.900	680 gr		20	COP 1.056
Tomates	COP 3.000	1000 gr		50	COP 150
Lechuga	COP 2.500	1000 gr		30	COP 75
Cebolla	COP 1.500	1000 gr		20	COP 30
Salsa	COP 20.321	2600 gr		60	COP 469
Aceituna	COP 25.900	936 gr		30	COP 830
Pimenton	COP 12.000	1000 gr		50	COP 600
Carton	COP 6.900	15 un		1	COP 460
Papas	COP 72.900	12000 gr		100	COP 608
Otro (especies y entrega)					COP 1.500
Mano de obra					COP 3.333
					COP 10.611

**Tabla 8. Costo Papas**

Costo Papas Pollo					
	Precio	unidades	Q	Cantidad	Precio por S
Pollo	COP 12.000	1000 gr		125	COP 1.500
Queso fetta	COP 35.900	680 gr		20	COP 1.056
Salsa	COP 20.321	2600 gr		60	COP 469
Papas	COP 72.900	12000 gr		250	COP 1.519
Carton	COP 6.900	15 un		1	COP 460
Otro (especies y entrega)					COP 1.500
Mano de obr	COP 3.333				COP 3.333
					COP 9.837

### **Sistema de financiamiento:**

El capital de trabajo que se requiere para montar el negocio sería de aproximadamente 22 millones pues es el dinero requerido para garantizar la operación del negocio durante un periodo inicial. Básicamente, se necesita capital de trabajo para garantizar la compra de las materias primas que brindan los proveedores pues no se cuenta con días de cartera o días en los que se cuenta con un pasivo respecto a los clientes, pues el pago que estos realizan por la compra de sus productos se hace de contado tampoco se cuenta con días de inventarios de producto terminado pues los alimentos que se preparan son para consumo inmediato.

Entre las fuentes de financiación que se consideran necesarias se encuentra el capital propio proveniente de los socios inversionistas. No se contará con endeudamiento pues la inversión requerida puede ser recaudada por parte del grupo empresarial.

## Ingresos:

LOS SOUVLAKIS					
INGRESOS					
	2022	2023	2024	2025	2026
GYRO	142.500.000	159.984.750	184.020.859	223.916.581	283.832.180
PAPAS SOUVLAKIS	115.900.000	130.120.930	149.670.299	182.118.819	230.850.173
PLATO SOUVLAKIS	104.550.000	117.378.285	135.013.199	164.284.060	208.243.189
ENSALADA	77.900.000	87.458.330	100.598.069	122.407.731	155.161.592
0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>440.850.000</b>	<b>494.942.295</b>	<b>569.302.425</b>	<b>692.727.191</b>	<b>878.087.133</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>440.850.000</b>	<b>494.942.295</b>	<b>569.302.425</b>	<b>692.727.191</b>	<b>878.087.133</b>
<b>Análisis vertical año 1</b>					
GYRO	32,32%	Distribución porcentual de los ingresos respecto al total			
PAPAS SOUVLAKIS	26,29%				
PLATO SOUVLAKIS	23,72%				
ENSALADA	17,67%				
0	0,00%				
<b>Análisis horizontal ingresos</b>					
2022		Crecimiento anual			
2023	12%				
2024	15%				
2025	22%				
2026	27%				

Se cuenta entonces con el análisis de ingresos para cuatro productos de Los Souvlakis. Se puede observar que la mayor fuente de ingresos para el restaurante sería el de los Gyros y se esperaba eso pues se cuenta con que sea el producto más apetecido por los clientes, mientras que la ensalada no representaría una fuente significativa de ingresos. El análisis horizontal de ingresos muestra que año a año estos incrementarían lo cual es positivo pues se espera que cada vez más se conquiste mayor cuota de mercado gracias a las diferentes estrategias de mercadeo, administración y ventas.

## Egresos:

LOS SOUVLAKIS					
EGRESOS					
	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Costos variables</b>	<b>254.850.000</b>	<b>286.120.095</b>	<b>329.106.778</b>	<b>400.457.128</b>	<b>507.611.446</b>
<b>Costos fijos</b>	<b>44.160.000</b>	<b>45.484.800</b>	<b>46.712.890</b>	<b>48.581.405</b>	<b>50.476.080</b>
ARRIENDO	40.800.000	42.024.000	43.158.648	44.884.994	46.635.509
TRANSPORTE COMPRAS	1.800.000	1.854.000	1.904.058	1.980.220	2.057.449
IMPUESTOS	1.560.000	1.606.800	1.650.184	1.716.191	1.783.122
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>299.010.000</b>	<b>331.604.895</b>	<b>375.819.668</b>	<b>449.038.533</b>	<b>558.087.526</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>140.318.568</b>	<b>154.863.720</b>	<b>160.372.666</b>	<b>169.985.494</b>	<b>180.790.359</b>
INTERNET	960.000	988.800	1.015.498	1.056.118	1.097.306
IMPLEMENTOS DE ASEO	480.000	494.400	507.749	528.059	548.653
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1.800.000	1.854.000	1.904.058	1.980.220	2.057.449
CELULAR	600.000	618.000	634.686	660.073	685.816
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Gasto por depreciación	3.774.600	3.774.600	2.514.600	2.514.600	2.514.600
Gasto por amortización	340.000	340.000	340.000	340.000	340.000
Gasto por impuestos	1.211.400	10.159.240	11.418.373	13.199.101	16.104.451
Gasto por publicidad	2.870.000	2.956.100	3.035.915	3.157.351	3.280.488
Gasto por salarios	111.782.568	115.136.045	118.244.718	122.974.507	127.770.513
Gasto Distribucion y transporte	16.500.000	18.542.535	20.757.070	23.575.465	26.391.083
<b>Gastos financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>140.318.568</b>	<b>154.863.720</b>	<b>160.372.666</b>	<b>169.985.494</b>	<b>180.790.359</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>439.328.568</b>	<b>486.468.615</b>	<b>536.192.334</b>	<b>619.024.026</b>	<b>738.877.884</b>

Análisis vertical año 1	
Costos variables	58%
Costos fijos	10%
Gastos administrativos	32%
Gastos financieros	0%

Distribución del total egresos en cada concepto

Análisis horizontal egresos	
2022	
2023	11%
2024	10%
2025	15%
2026	19%

Crecimiento anual

A simple vista se observa que los costos variables superan en una gran medida a los costos fijos. El costo variable que más aporta a los valores de los egresos es representado por supuesto por los costos de materia prima, servicios y mano de obra que se necesitan para lograr crear los diferentes platos. Adicionalmente se tiene como costos de ventas a los fletes del transporte de los productos hacia los consumidores.

Entre los costos fijos, la mayor fuente de egresos es representada por el costo del arriendo y esto es gracias a que el costo del arriendo del local en el que se desarrollaría el restaurante es elevado gracias a que se encontraría en el sector de Provenza, el cual se destaca por contar con un nicho de mercado de turismo, gastronomía y entretenimiento.

Luego, la cuenta que representa un mayor egreso para los costos operativos sería la de los salarios, pues se debe de contar con el pago de todas las prestaciones por el servicio de los diferentes colaboradores del restaurante pues estos hacen posible que los platos se cocinen y se logren comercializar a los clientes, cumpliendo entonces con todas las regulaciones de la ley colombiana.

### **Créditos con terceros:**

No se contaría con crédito por parte de terceros pues al no necesitar de altos niveles de tecnología ni maquinaria o equipo especializado, no se necesitaría de una alta suma de inversión y por esto, sería posible lograr una primera inversión para la creación de la marca y del restaurante con tan solo el patrimonio del equipo emprendedor. De esta manera, se evitaría el pago de intereses lo cual impactaría positivamente en la disminución de los egresos.

### Capital de trabajo y total de la inversión:

CAPITAL DE TRABAJO		2022
Meses de capital de trabajo al inicio	2	30.060.661
Días de existencia de inventarios	5	6.122.917
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>36.183.578</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>59.703.578</b>

El capital de trabajo inicial requerido para un periodo inicial de dos meses de operación, sería de aproximadamente 36 millones de pesos y el total de la inversión sería de aproximadamente 59 millones de pesos, los cuales provendrían de recursos propios.

## Estado de resultados:

LOS SOUVLAKIS					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	440.850.000	494.942.295	569.302.425	692.727.191	878.087.133
Costos	299.010.000	331.604.895	375.819.668	449.038.533	558.087.526
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>141.840.000</b>	<b>163.337.400</b>	<b>193.482.758</b>	<b>243.688.658</b>	<b>319.999.607</b>
Gastos operativos	140.318.568	154.863.720	160.372.666	169.985.494	180.790.359
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>1.521.432</b>	<b>8.473.680</b>	<b>33.110.092</b>	<b>73.703.165</b>	<b>139.209.249</b>
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1.521.432</b>	<b>8.473.680</b>	<b>33.110.092</b>	<b>73.703.165</b>	<b>139.209.249</b>
Impuestos	0	279.631	2.731.583	12.161.022	34.454.289
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.521.432</b>	<b>8.194.048</b>	<b>30.378.509</b>	<b>61.542.143</b>	<b>104.754.960</b>

Para el primer año, no se espera una utilidad neta significativa sin embargo esta va aumentando cada periodo lo cual es positivo y esperanzador para la idea de negocio que se tiene. Se tienen costos y gastos elevados por lo que se podría considerar diferentes estrategias para disminuirlos progresivamente o maneras para conseguir aumentar las ventas.

También en el Estado de Resultados se aprecia que no se encuentran gastos ni ingresos financieros. Si bien se tienen egresos por impuestos, estos representan una menor cantidad de lo que representan los costos o los gastos operativos lo cual es positivo pues se espera que por pago de impuestos no se deba destinar mucho dinero.

## Balance general:

LOS SOUVLAKIS						
BALANCE GENERAL						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activos corrientes</b>						
Disponible	30.060.661	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Inversiones temporales		44.359.193	57.381.780	93.663.878	168.481.037	299.872.118
Deudores (cuentas por cobrar)		0	0	0	0	0
Inventarios	6.122.917	0	0	0	0	0
Otros activos						
<b>Total activo corriente</b>	<b>36.183.578</b>	<b>45.359.193</b>	<b>58.381.780</b>	<b>94.663.878</b>	<b>169.481.037</b>	<b>300.872.118</b>
<b>Activos de largo plazo</b>						
Muebles y enseres	4.920.000	4.920.000	4.920.000	4.920.000	4.920.000	4.920.000
Maquinaria y equipo	10.100.000	10.100.000	10.100.000	10.100.000	10.100.000	10.100.000
Vehículos	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Equipo de computación	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000
Depreciación acumulada	0	(3.774.600)	(7.549.200)	(10.063.800)	(12.578.400)	(15.093.000)
inversiones Diferidas	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000
Amortización acumulada	0	(340.000)	(680.000)	(1.020.000)	(1.360.000)	(1.700.000)
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>23.520.000</b>	<b>19.405.400</b>	<b>15.290.800</b>	<b>12.436.200</b>	<b>9.581.600</b>	<b>6.727.000</b>
<b>Total activos</b>	<b>59.703.578</b>	<b>64.764.593</b>	<b>73.672.580</b>	<b>107.100.078</b>	<b>179.062.637</b>	<b>307.599.118</b>
<b>Pasivos corrientes</b>						
Proveedores	0	3.539.583	3.973.890	4.570.927	5.561.905	7.050.159
Impuesto por pagar		0	279.631	2.731.583	12.161.022	34.454.289
Obligaciones financieras corrientes	0	0	0	0	0	0
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>0</b>	<b>3.539.583</b>	<b>4.253.522</b>	<b>7.302.510</b>	<b>17.722.927</b>	<b>41.504.448</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>						
Obligaciones financieras no corrientes	0	0	0	0	0	0
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>0</b>	<b>3.539.583</b>	<b>4.253.522</b>	<b>7.302.510</b>	<b>17.722.927</b>	<b>41.504.448</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	59.703.578	59.703.578	59.703.578	59.703.578	59.703.578	59.703.578
Reserva Legal	0	0	152.143	971.548	4.009.399	10.163.613
Utilidades retenidas	0	0	1.369.289	8.743.932	36.084.591	91.472.519
Utilidad del periodo	0	1.521.432	8.194.048	30.378.509	61.542.143	104.754.960
<b>Total patrimonio</b>	<b>59.703.578</b>	<b>61.225.010</b>	<b>69.419.058</b>	<b>99.797.567</b>	<b>161.339.710</b>	<b>266.094.670</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>59.703.578</b>	<b>64.764.593</b>	<b>73.672.580</b>	<b>107.100.078</b>	<b>179.062.637</b>	<b>307.599.118</b>

Se observa que no se cuenta con inventarios pues el producto se prepara para consumo inmediato y bajo pedido, además es un producto perecedero. Es importante

resaltar que para el último año se cuenta con un patrimonio elevado en comparación al primer año lo cual es positivo para la proyección esperada del negocio. Todos los años los activos corrientes superan a los activos no corrientes lo cual es favorable pues los primeros se refieren a aquellos que se pueden convertir en efectivo en un lapso menor a un año. Aún mejor, el valor de los activos supera al valor de los pasivos y esto por obvias razones es algo positivo.

## Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO			
<b>COSTOS FIJOS:</b>	<b>2022</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>2022</b>
Costos fijos	44.160.000	Precio de venta promedio	19.336
Gastos operativos	140.318.568	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>19.336</b>
Gastos financieros	0	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>2022</b>
Impuestos	0	<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL</b>	<b>22.614</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>184.478.568</b>	<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL</b>	<b>1.884</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>2022</b>	<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL</b>	<b>437.243.961</b>
Costo variable promedio	11.178	<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL</b>	<b>36.436.997</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>11.178</b>		

El punto de equilibrio se alcanzaría durante el primer año del proyecto entonces se espera que el proyecto tenga un muy buen desarrollo, al vender de contado y sin necesidad de manejar inventarios. Si se logran disminuir ciertos costos y aumentar las ventas, se podría lograr el punto de equilibrio en poco tiempo y con necesidad de menos unidades, lo cual sería favorable pues se sabe que el primer año de operación no se esperaría un muy elevado número de ventas como si se esperaría para años posteriores.

## Flujo de caja, TIR y VPN:

LOS SOUVLAKIS						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Concepto	2022	2023	2024	2025	2026	
Ventas	440.850.000	494.942.295	569.302.425	692.727.191	878.087.133	
Costos	299.010.000	331.604.895	375.819.668	449.038.533	558.087.526	
Gastos operativos	140.318.568	154.863.720	160.372.666	169.985.494	180.790.359	
<b>Utilidad operativa</b>	<b>1.521.432</b>	<b>8.473.680</b>	<b>33.110.092</b>	<b>73.703.165</b>	<b>139.209.249</b>	
Impuesto de renta operativo	502.073	2.796.314	10.926.330	24.322.044	45.939.052	
Beneficio fiscal financiero	-502.073	-2.516.683	-8.194.748	-12.161.022	-11.484.763	
<b>Utilidad operativa despues de impuestos</b>	<b>1.521.432</b>	<b>8.194.048</b>	<b>30.378.509</b>	<b>61.542.143</b>	<b>104.754.960</b>	
Depreciación y amortización	4.114.600	4.114.600	2.854.600	2.854.600	2.854.600	
<b>Flujo de caja bruto operativo</b>	<b>5.636.032</b>	<b>12.308.648</b>	<b>33.233.109</b>	<b>64.396.743</b>	<b>107.609.560</b>	
	-59.703.578	5.636.032	12.308.648	33.233.109	64.396.743	107.609.560
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>40%</b>					
<b>VPN DEL PROYECTO</b>	<b>53.093.507</b>					
Servicio de la deuda	0	0	0	0	0	
Gastos financieros	0	0	0	0	0	
<b>Flujo de caja libre del inversionista</b>	<b>5.636.032</b>	<b>12.308.648</b>	<b>33.233.109</b>	<b>64.396.743</b>	<b>107.609.560</b>	
<b>TIR DEL INVERSIONISTA</b>	<b>40%</b>					
<b>VPN</b>	<b>47.074.308</b>					

Respecto al flujo de caja, se observa que ni siquiera para el primer año se cuenta con un valor negativo y de nuevo esto es algo alentador para el proyecto, luego cada año aumenta su valor poco a poco hasta alcanzar un valor supremamente elevado para el último año de evaluación del proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) esperada resultó de 40%, lo cual es elevado para un proyecto como el del presente trabajo y en consecuencia, es positivo y alentador.

Obtener un interés para el proyecto de cerca al 40% significa que se contaría con un escenario en el cual se obtendría una rentabilidad elevada.

El Valor Presente Neto (VPN) del proyecto actualiza los cobros y pagos de este, reflejando cuánto se ganaría o perdería con la inversión que se realizaría y como tal valor resultó siendo aproximadamente 53 millones, conviene realizar la inversión al contar con un valor por encima de cero. De nuevo, si se quiere realizar juicios acerca de la rentabilidad del negocio, se tienen indicios de que este si sería rentable y beneficioso para el grupo empresarial que serían los inversionistas del proyecto.

## Conclusiones

Los Souvlakis sería una marca que brindaría una experiencia única y un sabor inigualable a sus clientes, un trabajo digno y justo a sus empleados y ganancias y satisfacción a sus accionistas. El comercio y la industria de los alimentos en nuestro país se caracterizan por presentar altos niveles de competencia y una considerable demanda, por lo que proponer al mercado una opción diferente a lo convencional es una idea inteligente. Compartir momentos en familia y amigos alrededor de una mesa es un plan que todos los colombianos buscan, algunos con más frecuencia que otros, entonces ser parte de esa gama de opciones que ellos tienen, es una excelente oportunidad para desarrollar un negocio, brindando bienestar a los consumidores y activación económica para la zona en la que se opere.

Hoy en día además, la ciudad de Medellín cuenta con popularidad entre el público extranjero por lo que se tienen visitas considerables por parte de estos, los cuales buscan entonces experiencias gastronómicas que se encuentren en otros lugares del mundo. Se cuenta también con el auge del estilo de vida saludable de los últimos años, lo cual es positivo para el negocio propuesto pues el menú que se crearía contaría con platos que se caracterizan por ser sanos.

La comida griega callejera es una propuesta que se inspira en los carritos de comida rápida que se encuentra por supuesto en Grecia, así como en diferentes continentes y en las ciudades más importantes del mundo. El Gyro no es algo muy común en nuestra ciudad pues se prefiere el perro, la hamburguesa y la pizza, pero poco a poco Los Souvlakis conquistaría diferentes públicos, gracias a la versatilidad de sus platos, la riqueza nutricional de sus ingredientes, el precio asequible y la cercanía que ofrecería al cliente.

Según la investigación de mercados y el análisis financiero realizado, y si se cumplen ciertos supuestos o al menos se llegara a presentar un escenario óptimo para el desarrollo del negocio, Los Souvlakis podría ser una propuesta de negocio exitosa a largo plazo, pues de acuerdo a los indicadores encontrados, la proyección de la operación del negocio garantizaría la supervivencia del mismo e incluso, el beneficio monetario a

los creadores, el grupo empresarial y los empleados, así como la satisfacción de los clientes. Con una TIR del 40% y una VPN de aproximadamente 53 millones, valores que son favorables, se podría tener optimismo acerca del desempeño que podría tener el restaurante. Si bien se cuenta con otros restaurantes de comida griega y otros tipos de comida en la zona, los cuales representan competencia, se estaría introduciendo un concepto de marca innovador para la zona pues del nicho específico de mercado que el restaurante enfrentaría se puede decir que aún existen desafíos por enfrentar por lo que se esperaría que se cumplieran las expectativas de ventas para así obtener utilidades considerables.

Se recomienda entonces seguir construyendo la marca en la teoría gracias a los conocimientos adquiridos en la academia para así en el corto plazo, iniciar la operación del negocio y tener la fortuna de observar y experimentar como el restaurante logra ser exitoso y apreciado por los consumidores y comensales de la ciudad de Medellín.

## Referencias

- ACI Medellín. (11 de abril de 2018). ESTRATEGIA CLUSTER CONSOLIDADA A MEDELLÍN COMO TERRITORIO COMPETITIVO Y SOSTENIBLE. Obtenido de ACI Medellín: <https://www.acimedellin.org/estrategia-cluster-consolidada-a-medellin-como-territorio-competitivo-y-sostenible/>
- Alcaldía de Medellín. (2018). Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024 . Obtenido de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/DesarrolloEconomico/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/Plan%20estrategico%20de%20turismo%20de%20Medellin%202018-2024%20\(002\).pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/DesarrolloEconomico/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/Plan%20estrategico%20de%20turismo%20de%20Medellin%202018-2024%20(002).pdf)
- Biosca, D. (2021). Los 20 factores que influyen en el éxito de la restauración en el siglo XXI. Obtenido de Barra de Ideas: <https://barradeideas.com/los-20-factores-que-influyen-en-el-exito-de-la-restauracion-en-el-siglo-xxi/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (abril de 2017). Tecnología = Eficiencia para su restaurante. Obtenido de Cluster Bogotá Gastronomía: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Abril-2017/Tecnologia-Eficiencia-para-su-restaurante>
- Camara de Comercio de Medellín . (2021). Impacto y avances estrategia clúster. Obtenido de Camara de Comercio de Medellín : <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/comunidad-cluster/impacto-y-avances-de-la-estrategia-cluster>
- Colprensa. (31 de octubre de 2017). El País. Obtenido de Colombianos cada vez gastan más en comida por fuera de casa: <https://www.elpais.com.co/economia/colombianos-cada-vez-gastan-mas-en-comida-por-fuera-de-casa.html>
- Corporación Tour Gastronómico. (2017). Tour Gastronómico. Obtenido de [https://www.tourgastronomico.com.co/wp-content/uploads/2017/04/GUIA\\_TOUR\\_2017\\_axio\\_baja-min.pdf](https://www.tourgastronomico.com.co/wp-content/uploads/2017/04/GUIA_TOUR_2017_axio_baja-min.pdf)
- DANE. (2019). Comunicado de Prensa. Obtenido de DANE : [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim19.pdf)
- DANE. (marzo de 2021). Encuesta Mensual de Servicios (EMS). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems>
- Diego Coquillat. (23 de diciembre de 2019). 25 tendencias para restaurantes que dominarán en 2020. Obtenido de Diego Coquillat :

<https://www.diegocoquillat.com/25-tendencias-para-restaurantes-que-dominaran-en-2020/>

Egeo Suvlakeria Griega. (2021). El Origen de los Souvlakis. Obtenido de Egeo Suvlakeria Griega: <https://egeosuvlakeria.com/origen-de-los-souvlakis-bocado-de-historia/>

Empresite. (07 de junio de 2021). Empresite. Obtenido de <https://empresite.economistaamerica.co/CORPORACION-BARRIO-PROVENZA-MEDELLIN.html>

Fuchs, L. (11 de mayo de 2021). Kebab, döner, shawarma, dürüm, gyros... ¿sabes en qué se diferencian? Obtenido de Directo al paladar: <https://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/diferencias-doner-kebab-durum-shawarma-gyros>

Herrera, P. (2017). Factores externos que pueden afectar su restaurante. Obtenido de Levapán : <http://www.institucionaldominicana.com/factores-externos-que-pueden-afectar-su-restaurante/>

Horwath, C. (2017). Crowe Horwath. Obtenido de Restaurantes, alimentos y bebidas: [http://www.horwathcolombia.com/restaurantes\\_alimentos\\_y\\_bebidas.pdf](http://www.horwathcolombia.com/restaurantes_alimentos_y_bebidas.pdf)

La Barra. (mayo de 2016). ¿CUÁNTOS RESTAURANTES MUEVEN LA GASTRONOMÍA EN MEDELLÍN? . Obtenido de La Barra: <https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-81-buffalo-wings-renueva-la-casa/cuantos-restaurantes-mueven-la-gastronomia-en-medellin/>

La República. (16 de agosto de 2013). Restaurante griego le apunta al mercado gourmet con sabores desconocidos. Obtenido de La República : <https://www.larepublica.co/empresas/restaurante-griego-le-apunta-al-mercado-gourmet-con-sabores-desconocidos-2050786>

La República. (12 de abril de 2018). Los siete clústeres de Medellín cambiaron su nombre y proyectan fortalecer su alcance. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/medellin-2030/los-siete-clusteres-de-medellin-cambiaron-su-nombre-y-proyectan-fortalecer-su-alcance-2712555>

Mincomercio. (30 de agosto de 2019). En el primer semestre, Medellín aumentó 11,65 % la llegada de visitantes en vuelos internacionales. Obtenido de Gobierno de Colombia: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/medellin-aumento-visitas-internacionales>

Mitjana, L. R. (2020). Psicología y mente. Obtenido de Sectores económicos de Colombia: características y datos: [https://psicologiaymente.com/cultura/sectores-economicos-colombia#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20divisi%C3%B3n%20cl%C3%A1sica%20de,terciario%20\(prestaci%C3%B3n%20de%20servicios\).](https://psicologiaymente.com/cultura/sectores-economicos-colombia#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20divisi%C3%B3n%20cl%C3%A1sica%20de,terciario%20(prestaci%C3%B3n%20de%20servicios).)

Santos, D. (13 de 11 de 2019). Restaurantes Tecnológicos . Obtenido de La República:  
<https://www.larepublica.co/analisis/diego-a-santos-533956/restaurantes-tecnologicos-2931688>

Seminis. (21 de enero de 2016). ¿Qué Es El Fenómeno El Niño? Obtenido de Seminis :  
<https://www.seminis.mx/blog-que-es-el-fenomeno-el-nino/>

Tripadvisor . (2021). Restaurantes griegos en Medellín . Obtenido de  
[https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g297478-c23-Medellin\\_Antioquia\\_Department.html](https://www.tripadvisor.co/Restaurants-g297478-c23-Medellin_Antioquia_Department.html)

Unilever Food Solutions. (2021). Tendencias gastronómicas para el 2021. Obtenido de Unilever : <https://www.unileverfoodsolutions.com.co/tendencias/tendencias-de-alimentos/tendencias-gastronomicas-2021.html>

Vasilopoulos, C. (9 de septiembre de 2020). La ensalada griega es tendencia. Obtenido de Olive Oil Times: <https://www.oliveoiltimes.com/es/cooking-with-olive-oil/greek-salad-is-trending/85573>