



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**Desarrollo de un modelo para el control financiero para el sector de alimentos  
“Restaurantes” en Medellín**

Johan Alberto Álvarez Graciano

Leidy Karime Romero Contreras

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Finanzas

Asesor

Juan Ignacio Salazar Correa, Especialista (Esp) en Finanzas

Universidad de Antioquia

Facultad de Ingeniería

Especialización en Finanzas

Medellín, Antioquia, Colombia

2025



---

Cita

(Alvarez & Romero, 2025)

---

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Álvarez Graciano, J.A.& Romero Contreras, L.K. (2025). *Desarrollo de un modelo para el control financiero para el sector de alimentos “Restaurantes” en Medellín*. [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



**Especialización en Finanzas, Cohorte XIX**

Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

### **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado, en primer lugar, a mi familia, por ser el fundamento de todo mi esfuerzo y por su apoyo inquebrantable durante este largo recorrido académico. También, a aquellos mentores cuya sabiduría y guía iluminaron el camino, y a los amigos que ofrecieron su aliento en los momentos de mayor exigencia.

### **Agradecimientos**

De manera muy especial, se reconoce la invaluable orientación, paciencia y exigencia académica del profesor asesor, cuyo conocimiento experto fue fundamental para dar rigor y dirección a este proyecto. Igualmente, se extiende el agradecimiento a todos los docentes del programa, cuyo legado formativo sentó las bases para emprender este proyecto. No se puede dejar de mencionar el apoyo inquebrantable de la familia, pilar emocional y motivacional durante todo el proceso, así como la solidaridad y el intercambio de ideas con los compañeros de estudio, cuyo compañerismo enriqueció el camino y Dios por darnos esta oportunidad maravillosa de aprender y de crecer personal y profesionalmente.

## Tabla de contenido

Resumen .....	9
Abstract .....	10
1. Introducción .....	11
2. Objetivos .....	13
2.1 Objetivo general .....	13
2.2 Objetivos específicos.....	13
3. Metodología. ....	14
4. Marco teórico .....	15
4.1. Generalidades sobre el control financiero .....	15
4.2. Análisis PESTEL.....	18
4.3. Determinación de la utilidad por costeo variable y costeo total.....	19
4.4. Indicadores financieros .....	20
4.5. Indicadores de rentabilidad .....	21
4.6. Indicadores de endeudamiento. ....	24
4.7 Indicadores de eficiencia.....	25
4.8. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).....	30
4.9. Clasificación de las empresas por tamaño en Colombia. ....	30
5. Análisis del sector .....	32
5.1. Empresas analizadas.....	34
5.2. Resultados del periodo de las empresas en estudio.....	37
5.3. Indicadores de rentabilidad .....	41
5.4. Indicadores de Liquidez .....	42
5.5. Liquidez del Sector.....	43
5.6. Eficiencia Operativa y Gestión de Activos .....	43

5.7. Estructura de Endeudamiento y Solvencia.....	43
5.8. Herramientas para análisis de mercado (PESTEL) .....	44
5.9. Análisis DOFA.....	46
5.10. Cinco fuerzas de PORTER.....	47
5.11. Perspectivas del Sector de restaurantes.....	49
6. Desarrollo del modelo control financiero.....	50
6.1. Módulo 1: Gestión Humana y Organizacional.....	50
6.2. Módulo 2: Control de Calidad.....	50
6.3. Módulo 3: Operaciones de Cocina y Bodega.....	51
6.4. Módulo 4: Gestión Comercial y Servicio.....	51
6.5. Módulo 5: Control Patrimonial y Auditoría.....	51
6.6. Módulo 6: Planeación Financiera.....	51
7. Análisis de Riesgos .....	59
7.1. Riesgo Legal.....	59
7.2. Riesgo Financiero.....	60
7.3. Riesgo Socioeconómico .....	61
7.4. Riesgo Técnico y operativos .....	62
7.5. Riesgo reputacional .....	63
7.6. Gráfico tornado .....	65
8. Conclusiones .....	67
9. Recomendaciones.....	68
Referencias .....	69
Anexos.....	73
Presentación del modelo para el control financiero para el sector de alimentos.....	73

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b>	Participación de sectores económicos en Medellín.....	32
<b>Tabla 2</b>	Actividades de servicio de comida y alojamiento .....	34
<b>Tabla 3</b>	Participación porcentual por actividad económica, CCMA 2016 – 2024.....	34
<b>Tabla 4</b>	Número de Puntos de Venta.....	36
<b>Tabla 5</b>	Crecimiento en ventas .....	39

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas.....	12
<b>Figura 2</b> Determinación de la utilidad por costeo variable y costeo total.....	19
<b>Figura 3</b> Diferentes márgenes de utilidad que pueden calcularse .....	22
<b>Figura 4</b> Rotación de inventario de materia prima.....	26
<b>Figura 5</b> Rotación de inventario de productos en proceso .....	27
<b>Figura 6</b> Rotación de inventario de producto terminado.....	28
<b>Figura 7</b> Rotación de cuentas por cobrar.....	29
<b>Figura 8</b> Participación porcentual de los sectores económicos censados en Medellín .....	33
<b>Figura 9</b> Resultados del periodo de las empresas en estudio. ....	37
<b>Figura 10</b> Anexos de estados financieros-Activos.....	39
<b>Figura 11</b> Anexos de estados financieros-Pasivos .....	40
<b>Figura 12</b> Anexos de estados financieros-Patrimonio.....	40
<b>Figura 13</b> Indicadores de rentabilidad.....	41
<b>Figura 14</b> Indicadores de liquidez .....	42
<b>Figura 15</b> Análisis DOFA .....	46
<b>Figura 16</b> Modelo financiero-panel.....	52
<b>Figura 17</b> Modelo gestión humana y control de calidad.....	53
<b>Figura 18</b> Modelo de operaciones y gestión comercial.....	53
<b>Figura 19</b> Modelo control patrimonial y planeación financiera.....	54
<b>Figura 20</b> Funcionamiento del modelo .....	55
<b>Figura 21</b> Explicación del módulo financiero.....	56
<b>Figura 22</b> Hoja de costos.....	57
<b>Figura 23</b> Hoja de nomina.....	58

<b>Figura 24</b> Riesgo legal .....	59
<b>Figura 25</b> Riesgo financiero .....	60
<b>Figura 26</b> Riesgo socioeconómico .....	61
<b>Figura 27</b> Riesgo técnico y operativo.....	62
<b>Figura 28</b> Riesgo de mercado.....	64
<b>Figura 29</b> Gráfico tornado.....	65

## Resumen

En Medellín se observa un crecimiento importante en los restaurantes de comida típica, impulsado por la preferencia de residentes y turistas por lo autóctono. Este auge representa una oportunidad económica para muchos microempresarios, pero también expone una problemática: la mayoría de estos negocios carecen de conocimientos financieros y de gestión organizacional, operando de manera empírica y sin registros claros de ingresos, costos o inventarios.

Esta situación limita su sostenibilidad y explica la alta rotación de establecimientos en el sector. Ante ello, este estudio plantea la creación de un modelo de gestión que sirva como guía práctica para estructurar negocios de comidas con orden financiero y organizacional. Se busca dotar a los microempresarios de herramientas simples para controlar sus finanzas y planificar su operación, fortaleciendo así su sostenibilidad, formalización y capacidad de crecimiento en un mercado cada vez más competitivo.

*Palabras clave:* restaurante, financiero, indicadores, sostenibilidad, guía práctica, herramientas financieras

## **Abstract**

En Medellín, there is significant growth in traditional food restaurants, driven by the preference of residents and tourists for authentic cuisine. This boom represents an economic opportunity for many micro-entrepreneurs, but also reveals a problem: most of these businesses lack financial and organizational management knowledge, operating empirically without clear records of income, costs, or inventory.

This situation limits their sustainability and explains the high turnover of establishments in the sector. In response, this study proposes the creation of a management model to serve as a practical guide for structuring food businesses with financial and organizational order. The aim is to equip micro-entrepreneurs with simple tools to control their finances and plan their operations, thereby strengthening their sustainability, formalization, and growth capacity in an increasingly competitive market.

*Keywords:* Management model, Sustainability, Formalization, Competitive market, Practical guide

## 1. Introducción

En Medellín, el sector de alimentos, particularmente los pequeños restaurantes de comida típica y criolla enfrenta múltiples dificultades financieras, negocios informales y en su gran mayoría empiezan como empresas unifamiliares, sin experiencia, que le llevan a tomar malas decisiones financieras, es por esto por lo que muchas empresas cierran o entran en quiebra.

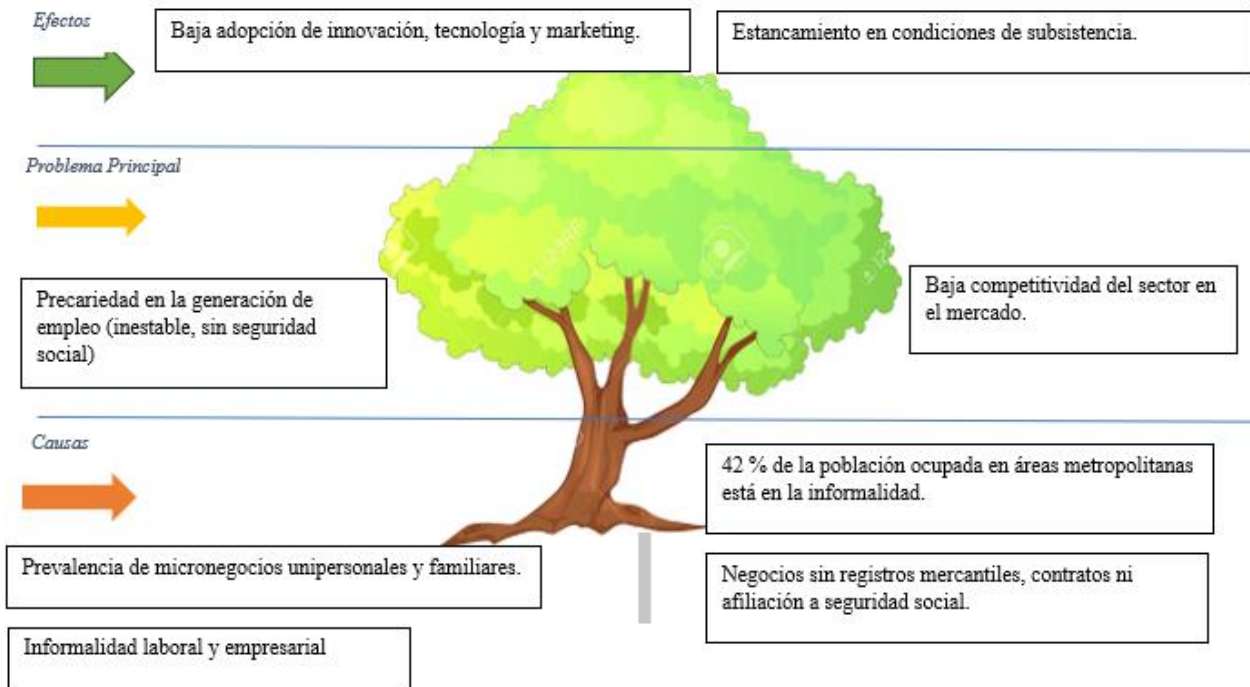
Una gran proporción de estos negocios opera en la informalidad, sin registro mercantil ni cumplimiento de requisitos tributarios y sanitarios, lo cual los excluye de beneficios como el acceso a créditos, programas de apoyo institucional y mecanismos de fomento empresarial. Esta situación incrementa su vulnerabilidad económica y contribuye a un indicador poco favorable en la consolidación de nuevas empresas en la ciudad.

Las deficiencias en la gestión financiera y administrativa constituyen una de las principales causas de esta problemática. Existe una población informal que no tiene elementos técnicos y académicos que le permitan suplir todas estas falencias que tienen. Como resultado, muchos de estos establecimientos funcionan de manera empírica, muchos se cierran, muchos se quiebran, quedan en deuda con la Dian, son personas que no cuentan con las habilidades requeridas para el correcto funcionamiento de su negocio.

Sin un modelo financiero sólido, sus márgenes de ganancia son reducidos, ya que no saben identificar un punto de equilibrio, no saben cuantificar los costos, no tienen conocimiento de la reglamentación de normas técnicas y sanitarias para poder ejercer la actividad, no realizan asociaciones con otros porque no tienen el conocimiento de crear sociedad, lo que les restringe la capacidad de reinversión. Para muchos propietarios, la formalización es percibida más como un costo innecesario que como una oportunidad de fortalecimiento, lo que perpetúa su situación de vulnerabilidad.

Finalmente, esa insuficiencia de la información en áreas clave como finanzas, mercadeo, conlleva a que no cuenten con los elementos académicos que les permitan la adaptación a las tendencias de consumo y a los retos del mercado actual.

**Figura 1**  
*Árbol de problemas*



Nota: Causas, problema principal y efectos del tema en estudio.

Fuente: Elaboración propia

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Desarrollar un modelo para el control financiero dirigido a las empresas del sector alimentario en especial para los restaurantes de Medellín, que permita mejorar sus decisiones a nivel estratégico y financiero.

### **2.2 Objetivos específicos**

1. Hacer un análisis del sector de alimentos de las empresas de trayectoria y reconocidas como Cocorollo, El Corral, Hato Viejo y El Manantial, con el fin de identificar los indicadores financieros que nos sirvan como base para el desarrollo del trabajo.
2. Diseñar un modelo de control financiero que contenga unas tablas de Excel y un manual de funcionamiento que permita identificar la salud financiera de un negocio.
3. Realizar un análisis de riesgos del negocio donde involucre aspectos jurídicos, tributarios, técnicos, legales, ambientales para verificar la viabilidad del negocio de comida criollas requisitos de ley

### **3. Metodología.**

El desarrollo de esta monografía se sustentará en una investigación documental de carácter cualitativo y aplicación práctica, enfoque idóneo para construir una guía fundamentada que sintetice el conocimiento existente. El objetivo principal no es experimental, sino compilar, analizar y organizar información confiable de diversas fuentes como libros de administración, artículos académicos, informes de mercado y manuales especializados para transformarla en un marco de referencia accionable dirigido a emprendedores sin experiencia técnica previa.

Para garantizar la solidez y utilidad del contenido, se empleará la técnica de análisis de contenido sistemático, utilizando como instrumento principal una matriz de fichas digitales. Esta herramienta permitirá categorizar la información recabada en conceptos clave, definiciones, pasos de aplicación y errores comunes, organizándola según los capítulos planificados de la guía. De este modo, se asegura que cada sección, desde la conceptualización del negocio hasta las operaciones diarias, esté respaldada por fuentes secundarias rigurosas y pertinentes.

## 4. Marco teórico

El presente estudio parte de la necesidad de estructurar un modelo práctico que sirva como guía o manual para los empresarios que quieran emprender en este sector gastronómico, especialmente los restaurantes de comida criolla en Medellín. Este sector caracterizado por su dinamismo cultural y su aporte a la economía local enfrenta altos niveles de informalidad y escasa gestión organizacional, según la cámara de comercio de Medellín para Antioquia (2024). Por lo tanto, el marco teórico busca fundamentar los aspectos legales, financieros, tributarios, técnicos, comerciales y socioeconómicos, que deben considerarse al momento de crear o fortalecer un restaurante.

### 4.1. Generalidades sobre el control financiero

Un modelo para el control financiero es un conjunto estructurado de procedimientos, plantillas, indicadores y reglas que permiten a una empresa registrar, analizar y proyectar su comportamiento económico-financiero (Chiavenato, 2019).

En la práctica para restaurantes ese modelo debe contemplar: registros diarios de ventas y egresos, control de compras e inventarios, cálculo de costos por plato, identificación del punto de equilibrio, proyecciones de flujo de caja y un panel de indicadores claves que permitan medir la rentabilidad, la liquidez y la eficiencia operativa. El modelo funciona como herramienta de diagnóstico y toma de decisiones, transformando datos operativos (ventas, inventarios, compras) en información estratégica (márgenes, rotación, necesidades de efectivo). Los restaurantes son empresas de servicios cuya oferta combina bienes y prestación de servicio (Chiavenato, 2019).

**Gestión financiera:** Conjunto de prácticas, registros y análisis que permiten planear, organizar y controlar los recursos económicos de la operación. En pequeños restaurantes la gestión financiera cumple un rol crítico debido a factores como:

- Altos niveles de informalidad contable.
- Margen operativo reducido por los costos variables asociados a alimentos.

- Alta rotación de inventario y registro de mermas.
- Flujo de caja diario y alta exposición a variaciones de demanda.

Autores como Gitman (2018) y Ross, Westerfield & Jordan (2019) destacan que, en empresas pequeñas, la disciplina financiera se traduce directamente en continuidad operativa y sostenibilidad.

**Sector informal:** Este término se introdujo en 1972 en el informe de la OIT sobre Kenia (inspirado en un artículo de Hart, 1970). En países de menor desarrollo relativo, el problema de empleo se concentra no tanto en el desempleo, sino, en aquellos trabajadores que estando ocupados reciben un ingreso insuficiente. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) concluyó que el sector informal surge como resultado de la presión ejercida por el excedente de oferta de mano de obra y la insuficiente creación de empleo, en particular de buenos empleos. (Blog Martínez e Infante 2019).

**Modelo financiero:** Es el proceso de crear una presentación estructurada del rendimiento financiero de una empresa y se utiliza en las finanzas corporativas, banca de inversión, capital privado, investigación de capital y consultoría, para evaluar la introducción de un producto nuevo o expandirse a un nuevo mercado. El inversor lo puede usar para estimar el valor de una empresa antes de realizar una inversión o adquisición. (Finio & Downie 2025).

Los modelos financieros deben incluir

- Supuestos operativos
- Estructura de ingresos y costos
- Proyecciones de flujo de caja
- Indicadores financieros clave (KPI)
- Escenarios y sensibilidad

En restaurantes pequeños, el modelo financiero se convierte en una herramienta

para:

- Medir la rentabilidad por la línea de producto.
- Controlar costos e inventarios.
- Identificar fugas de dinero (mermas, desperdicios, sobre costos).
- Administra el flujo de caja de corto plazo.

Control financiero: Compara resultados reales con resultados proyectados para tomar **Control financiero**: Compara resultados reales con resultados proyectados para tomar decisiones correctivas. Horngren (2015) lo define como un ciclo que incluye:

- Establecimiento de estándares financieros.
- Medición de resultados reales.
- Análisis de desviaciones.
- Implementación de acciones correctivas.

En restaurantes pequeños, estos principios se adaptan a una operación dinámica, donde los principales controles están relacionados con:

- Control de inventarios de alimentos y bebidas.
- Control de costos variables (food cost y beverage cost).
- Control de gastos operativos (mano de obra, servicios, arriendos).
- Control de ventas y medios de pago
- Control de flujo de caja diario.

El sector gastronómico tiene características que determinan cómo debe ser diseñado un modelo financiero, entre las más importantes Food cost (costo de alimentos) que es el porcentaje que representa el costo de la materia prima con respecto a las ventas. La literatura del sector (Walker 2017) lo define como uno de los indicadores críticos de rentabilidad; este modelo debe incluir:

- Recetas estandarizadas.
- Costeo por porción.
- Rendimiento de ingredientes.
- Control de mermas

**Árbol de problemas:** Es una herramienta de análisis que visualiza un problema central, sus causas (raíces) y sus efectos (ramas) a través de un diagrama de causa - efecto. Esta técnica ayuda a comprender la complejidad de un problema y a planificar proyectos. Desarrollado por León Rossemberg y Lawrence Posner en 1969. Se basa en el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto. (Barreto 225).

#### 4.2. Análisis PESTEL

Creado por Francis Aguilar, académico estadounidense y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, desarrolló el análisis PEST en 1967, posteriormente se expandió a PESTEL, es una herramienta de trabajo estratégico que analiza las fuerzas externas que afectan a una organización. Se utiliza para determinar amenazas y debilidades, las cuales se utilizan en un análisis DOFA. Su acrónimo de elementos exógenos que pueden predecir el futuro de una empresa como son los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. (Davenport 2023) (Oscar Fuente 2022).

**Las fuerzas de Porter:** En 1979 el académico de Harvard Michael Eudene Porter, propuso el modelo conocido como Análisis de las 5 fuerzas, que consiste en un análisis de la estructura de mercado que, junto a la cadena de valor de Porter, posibilita entender donde reside la ventaja competitiva. (Universidad Panamericana 2025).

**Punto de equilibrio:** Se define como aquel punto o nivel de actividad en el cual los ingresos igualan a los costos, es decir, el nivel de operación donde la utilidad es igual a cero. (Oscar León García).

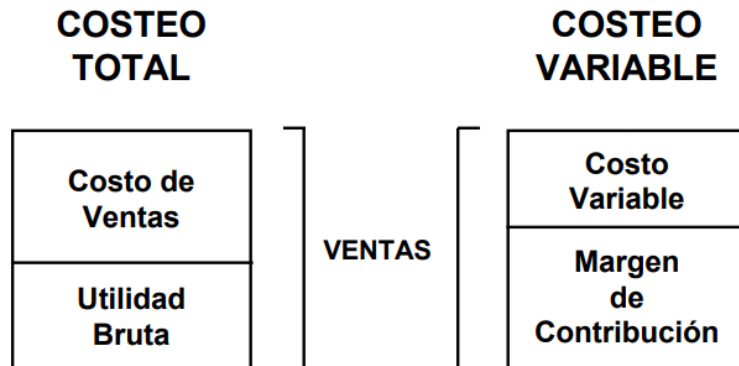
Punto equilibrio =  $\text{costos fijos} / (\text{precio vta} \times \text{unidad} - \text{costo variable} \times \text{unidad})$

PE =  $\text{Costos fijos} / \text{margen de contribución} \times \text{unidad}$

### 4.3. Determinación de la utilidad por costeo variable y costeo total

**Figura 2**

*Determinación de la utilidad por costeo variable y costeo total*



*Nota.* Fuente: Oscar León G. Libro Administración financiera, fundamentos y aplicaciones.

Lo que nos indica la figura 2 es que por costeo total el precio de venta se descompone en costo de mercancía vendida (CMV) y utilidad bruta (UB) y en el costeo variable, esta descomposición del precio de venta se da en costo variable unitario (CVU) y margen de contribución (MC).

Este punto de equilibrio lo podemos expresar en unidades vendidas o en valores. Si se desea saber cuántas unidades se deben vender para alcanzar el punto de equilibrio, sería así:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO}} = \frac{\text{CFT}}{\text{MCU}}$$

Demostración Q (PVU - CVU) - CFT = 0

Donde Q = Unidades que deben venderse

PVU = Precio de venta unitario

CVU = Costo de venta unitario

CFT = Costos fijos totales

Despejamos Q; Q (PVU - CVU) = CFT

$$Q = CFT / (PVU - CVU) \quad \text{y} \quad PVU - CVU = MCU$$

Entonces:  $Q = CFT / MCU$

Si por el contrario deseamos saber los valores en los que debemos vender para alcanzar el punto de equilibrio, sería así:

$$\text{Punto de equilibrio en valores} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{INDICE DE CONTRIBUCION}} = \frac{\text{CFT}}{\%MC}$$

Demostración  $Q \times PVU = (CFT / MCU) \times PVU$

Despejamos  $Q \times PVU = CFT / (MCU / PVU)$  y  $MCU / PVU = \text{índice contribución}$

Entonces:  $Pe \text{ en valores} = CFT / \%MC$

El índice de contribución es el porcentaje que representa el margen de contribución con respecto al total de las ventas y se expresa como decimal.

#### 4.4. Indicadores financieros

Son métricas que reflejan el estado económico y financiero de una empresa en un momento determinado. Estos indicadores se obtienen a partir de los estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja, que permiten evaluar el rendimiento, la eficiencia, la liquidez, la rentabilidad y la solvencia de la organización. Los indicadores financieros facilitan la comparación entre períodos, áreas de negocio o incluso con otras empresas del mismo sector. (Data crédito Experian 2025).

**Indicadores de liquidez:** Se entiende por liquidez la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos para el cubrimiento de sus compromisos corrientes o de corto plazo, tanto operativos como financieros. (Oscar León García). Ejemplo de estos indicadores

Razón corriente: También llamada “índice de liquidez”, “razón de capital de trabajo” o “prueba de solvencia” indica la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo usando sus activos circulantes que son los que se convierten en efectivo en menos de un año y se calcula así:

### **Activos corrientes (AC) / Pasivos corrientes (PC)**

Si me da  $>1$  me indica que la empresa tiene más activos circulantes que pasivos circulantes, lo cual es bueno.

Si me da  $<1$  quiere decir que la empresa podría tener problemas para afrontar sus deudas a corto plazo, ya sea por atrasos en los pagos de los clientes o que se acerca el vencimiento de las deudas y no hay suficiente efectivo para cancelarlas.

Muy alta,  $>2$ , nos indica que la empresa no está usando su efectivo de manera eficiente y que podría invertir en otras áreas que le generen mayor rendimiento.

**Prueba ácida:** También denomina “índice de liquidez inmediata”, indica la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos corrientes sin necesidad de vender su inventario, ya que esta supone que el negocio está al borde de la liquidación y se calcula así:

### **(Activos corrientes AC - inventario) / Pasivos corrientes PC**

Si me da  $>1$  indica que la empresa puede cubrir sus pasivos corrientes.

Si me da  $<1$  indica que la empresa tiene problemas de liquidez.

Estos indicadores son esenciales para evitar problemas de flujo de caja.

## **4.5. Indicadores de rentabilidad**

Se entiende por rentabilidad el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos, en otras palabras, desde el punto de vista de una empresa hace referencia a la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella. (Oscar León García). Unos ejemplos son:

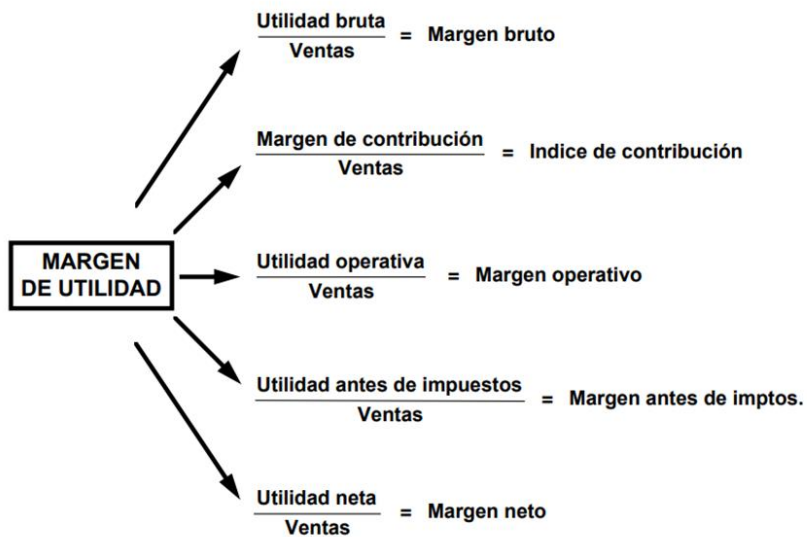
**Margen neto:** indica la rentabilidad de una empresa mostrando qué porcentaje de sus ingresos se convierten en beneficio después de deducir todos los costos y gastos. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Utilidad neta (UN) / ventas}$$

- Un margen neto alto significa que la empresa es más eficiente y rentable.
- Un margen neto bajo indica que hay que revisar gastos operativos y otros costos.

**Figura 3**

*Diferentes márgenes de utilidad que pueden calcularse*



*Nota.* Fuente: Libro administración financiera, fundamentos y aplicaciones Oscar León G.

**Retorno sobre el patrimonio (ROE):** Muestra la rentabilidad que tiene una empresa a partir del capital invertido por los accionistas. Se expresa después de impuestos, relación entre la rentabilidad del activo y el costo de capital. Indica cuánta ganancia neta genera la empresa por cada peso invertido, evalúa la salud financiera y la eficiencia de la gestión y se calcula así:

---

### **Utilidad neta (UN) / patrimonio**

Un ROE alto significa que la empresa es más eficiente generando ganancias con la inversión de sus accionistas.

Un ROE muy alto podría indicar un riesgo debido al uso intensivo del apalancamiento financiero, es decir deuda.

Retorno sobre activos (ROA): Indicador financiero que mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ganancias. Muestra cuánto beneficio genera una empresa por cada peso que posee en activos. La rentabilidad debe calcularse con base en el valor de los activos netos de la operación al principio del período. Se calcula con base en la utilización de la utilidad operativa después de impuestos (UODI) solo cuando se va a realizar una comparación con el costo de capital.

### **Utilidad neta (UN) /Activos totales**

Un ROA positivo y alto sugiere que la empresa está utilizando bien sus recursos para obtener ganancias.

Un ROA bajo indica que la empresa no está aprovechando suficientemente los activos o que tiene problemas de rentabilidad.

Un ROA negativo significa que la empresa está generando pérdidas, ya que sus gastos superan sus ingresos.

Estos indicadores permiten evaluar si el negocio está generando el retorno esperado.

#### 4.6. Indicadores de endeudamiento.

Analizan la estructura de capital y la capacidad de la empresa para manejar sus obligaciones. Se usan con el fin de determinar qué tanto riesgo están corriendo los propietarios al financiar parte de sus activos con deuda; no solo hablamos de deuda financiera, si no, de la que se adquiere con proveedores de bienes y servicios. (O. León García). Unos ejemplos son:

**Razón de endeudamiento:** Muestra la proporción de los activos que pertenecen a los acreedores, es decir, qué proporción de los activos está financiado con deuda. No sirve para evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa. Solo da una idea del respaldo sobre los activos. Se calcula así:

$$\text{Pasivos totales (PT) / Activos totales (AT)}$$

Un ratio alto indica que la empresa depende de la financiación externa, tiene gran cantidad de deuda, lo que implica un mayor riesgo financiero.

Un ratio bajo nos dice que la empresa usa mayor proporción de su propio capital, lo que indica una mayor salud financiera y menor riesgo de insolvencia.

**Cobertura de intereses:** Es la capacidad de una empresa para pagar sus gastos de intereses con sus ganancias operativas.

$$\text{Utilidad operativa (UO) / Gastos financieros}$$

Un ratio alto me dice que es positivo porque la empresa genera beneficios para cubrir pagos de intereses con un margen considerable.

Un ratio por debajo de 1, indica que la empresa no genera suficiente beneficio operativo para cubrir sus intereses y tendrá que usar efectivo de otras fuentes o solicitar préstamos.

Los indicadores financieros de endeudamiento ayudan a gestionar el riesgo financiero y evitar sobre apalancamiento.

#### **4.7 Indicadores de eficiencia**

Estos indicadores miden cómo se están usando los recursos disponibles. Entre ellos tenemos:

**Rotación de inventarios:** Indica las veces en que este es convertido en efectivo durante el periodo. Una baja rotación de inventarios puede estar relacionada con incumplimientos del presupuesto de ventas.

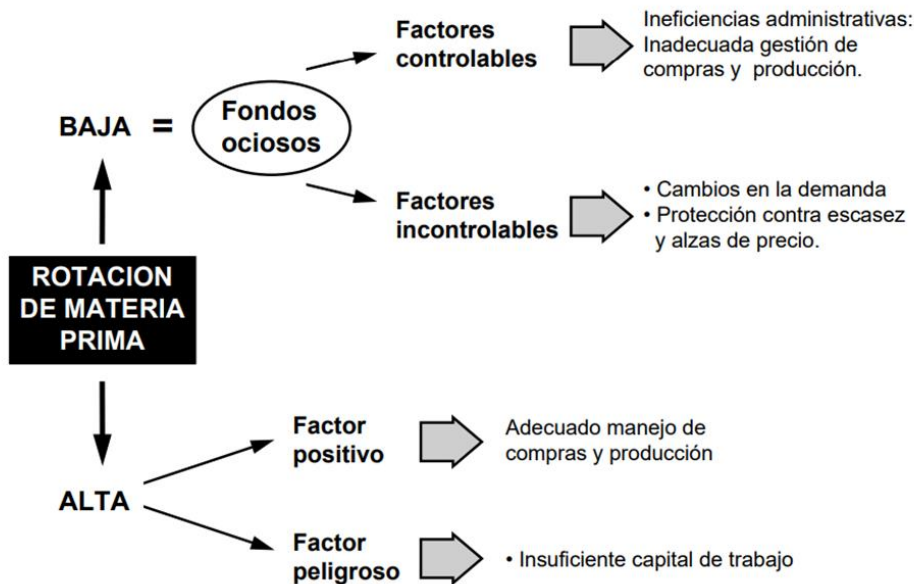
#### **Costo de ventas / inventario promedio**

Como lo indica Oscar León García en su libro Administración Financiera fundamentos y aplicaciones, existen diferentes tipos de inventario:

**De materias primas:**  $\text{Costo de MP consumidas} / \text{Inventario de MP}$  Da una idea del tiempo que podría abastecer la producción si se suspendieran las compras de materiales, esto si lo expresamos en días. Una rotación baja de materias primas sugiere la existencia de un volumen mayor al requerido y puede deberse a factores controlables e incontrolables (caídas en la demanda, aumento del nivel de existencias para protegerse de futuros incrementos de precio). Siempre que la causa sea un factor controlable se supone que hay ineficiencias en el manejo de las materias primas.

**Figura 4**

*Rotación de inventario de materia prima*

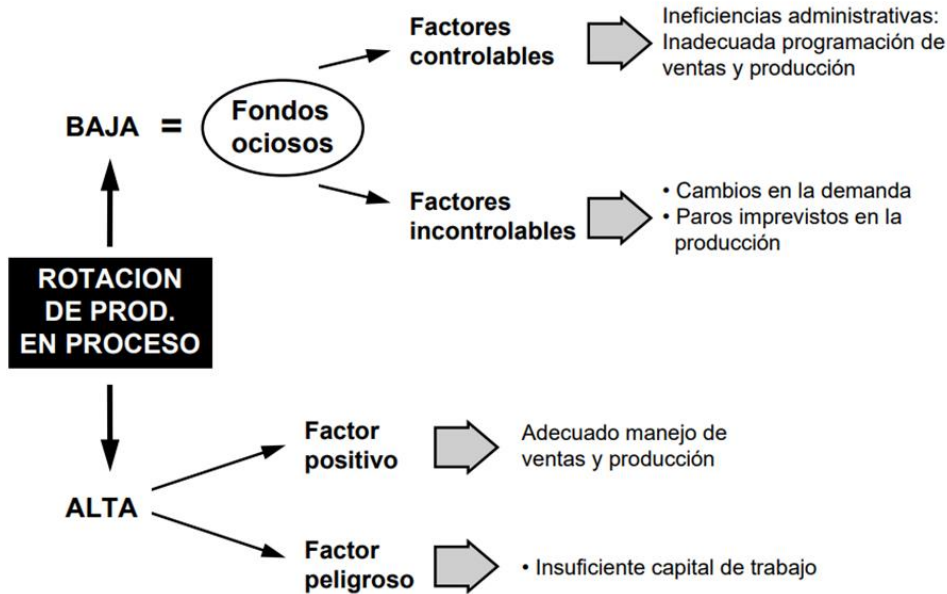


*Nota.* Fuente: Libro Administración Financiera fundamentos y aplicaciones, O. León García

**De productos en proceso:** Costos de los productos terminados / Invent. de prodto en proceso Expresado en días, da una idea del tiempo que podría abastecerse el inventario de producto terminado si se suspendiera el suministro de materiales a la producción. Una baja producción indica fondos ociosos en productos en proceso, los cuales se forman por los cuellos de botella o también llamados restricciones del proceso, que cuando son por factores controlables, por lo general los causa la inadecuada programación de la producción y/o las ventas. Factores incontrolables como la disminución de la demanda o paros imprevistos en algún punto del proceso de producción, también son causa de altos niveles de productos en proceso.

**Figura 5**

*Rotación de inventario de productos en proceso*

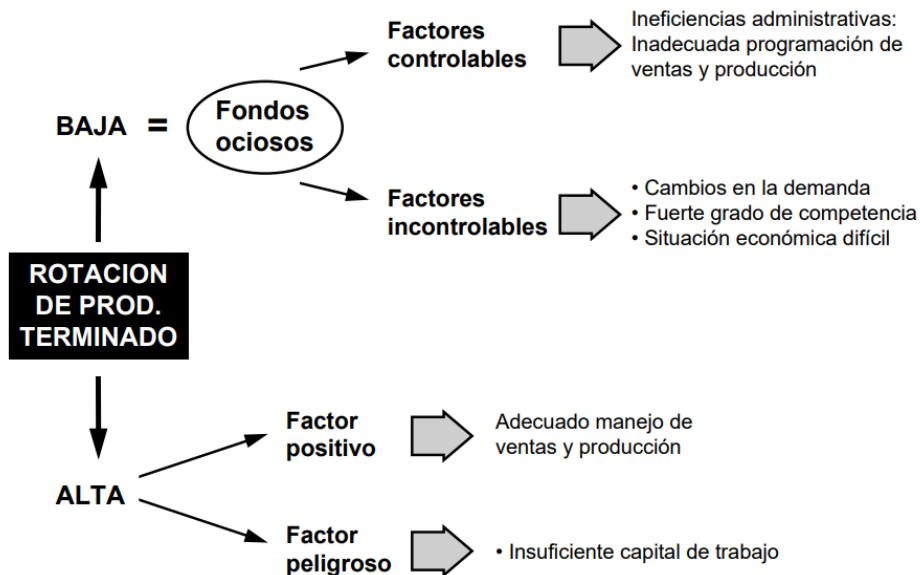


*Nota.* Fuente: Libro Administración Financiera fundamentos y aplicaciones, O. León García

**De productos terminados:** Costo de la mercancía vendida / Invent. de productos terminados  
Tiempo promedio que podrían abastecerse las ventas, si se suspendiera la producción. Cuando la rotación es baja es porque hay fondos ociosos en el producto terminado, los cuales pueden deberse a factores controlables como inadecuada programación de producción o ventas o factores incontrolables como una disminución imprevista de la demanda.

**Figura 6**

*Rotación de inventario de producto terminado*



*Nota.* Fuente: Libro Administración Financiera fundamentos y aplicaciones, O. León García

Rotación de cartera o rotación de cuentas por cobrar: Indica cuántas veces una empresa recupera el dinero de sus ventas a crédito en un periodo determinado, generalmente en un año. Se calcula así

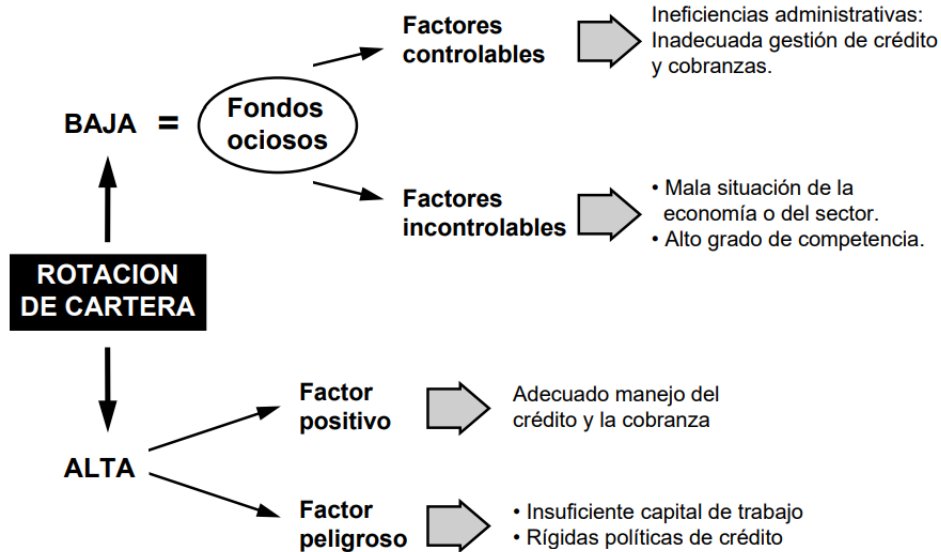
### **Ventas a crédito / Cuentas por cobrar**

Una rotación alta mide la eficiencia y la rapidez con la que se convierte el crédito en efectivo, esto es positivo ya que se genera mayor liquidez y por tanto estabilidad financiera

Una rotación baja sugiere que la empresa tarda mucho en cobrar a sus clientes, conllevando a provocar problemas de liquidez para cubrir gastos operativos además de ineficiencia en los procesos de cobro. Existe una relación directa entre la situación económica del país y el comportamiento de la cartera.

**Figura 7**

*Rotación de cuentas por cobrar*



*Nota.* Fuente: Libro Administración Financiera fundamentos y aplicaciones, O. León García.

**Rotación de activos:** Es un indicador de eficiencia en la medida que refleja la capacidad que una empresa tiene de generar ventas con respecto a un volumen determinado de activos de operación y se calcula así:

$$\text{Ventas} / \text{Activos totales (AT)}$$

Un ratio alto indica que la empresa genera más ventas por cada unidad de activo invertido lo que quiere decir que existe una gestión eficiente.

Un ratio bajo indica que los activos no se están utilizando de manera óptima para generar ventas.

Los indicadores financieros de eficiencia permiten mejorar la productividad y optimizar procesos.

#### **4.8. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)**

Según la CIIU adaptada para Colombia (Rev. 4) las actividades de restaurantes, cafeterías y servicios de comidas móviles se ubican en la división 56 – Actividades de servicios de comidas y bebidas, con clases como: expendio a la mesa de comidas preparadas, expendio por autoservicio, catering, entre otras. Esta clasificación es la que se utiliza en registros estadísticas y trámites formales y es relevante para definir la actividad económica al registrar el negocio según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2023).

Para el análisis y diseño de la herramienta conviene identificar tipos que impactan costos y operación:

#### **4.9. Clasificación de las empresas por tamaño en Colombia.**

Para el análisis del sector empresarial colombiano, la clasificación de las empresas por tamaño es una herramienta fundamental que permite diseñar políticas diferenciadas, entender la estructura económica y medir el impacto de estas. En Colombia, la entidad encargada de definir y categorizar oficialmente a las empresas según su tamaño es la Ley 590 de 2000 y su normativa modificatoria y reglamentaria, principalmente la Ley 905 de 2004 y el Decreto Reglamentario 2785 de 2005. Esta clasificación se realiza con base en dos criterios principales: los activos totales y el número de empleados.

La medición y los requisitos para cada categoría, según la legislación vigente, se presentan a continuación:

Microempresa:

- Activos Totales: Inferiores o iguales a 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).
- Número de empleados: Menos de 10 trabajadores.

Pequeña Empresa:

- Activos Totales: Entre 501 y 5.000 SMMLV.
- Número de empleados: Entre 11 y 50 trabajadores.
- Mediana Empresa

- Activos Totales: Entre 5.001 y 30.000 SMMLV.
- Número de empleados: Entre 51 y 200 trabajadores.

#### Gran Empresa

- Activos Totales: Superiores a 30.000 SMMLV.
- Número de empleados: Más de 200 trabajadores.

Es importante destacar que, para efectos de esta clasificación, una empresa debe cumplir simultáneamente con ambos criterios (activos y personal) para ser ubicada en una categoría. Esta tipología es utilizada por entidades estatales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para sus estudios y por el gobierno para focalizar beneficios, programas de apoyo y cargas tributarias diferenciadas.

## 5. Análisis del sector

El Censo Económico Nacional Urbano CENU 2024, es realizado por el Dane (inició en junio de 2024 y terminó en marzo 2025) y se incluyen conteos a nivel nacional, clasificados por departamentos y municipios. Colombia cuenta con un total de 52'117.067 habitantes, se realizó un conteo total (el cual incluye unidades económicas visibles ubicada en las zonas urbanas del territorio nacional, incluyendo empresas, establecimientos, viviendas con actividad económicas visibles, entidades públicas y vendedores de calle) de 2'005.613 unidades económicas; donde en el sector servicios y comercio se encuentra la mayor representación de los sectores económicos con 53.1% y 32.3% respectivamente, sin CIU 7.4%, industria 5.2%, transportes 1.1%, construcción 0.4%, administración pública y servicios públicos domiciliarios 0.3% y otro 0.1%.

En el departamento de Antioquia se realizó un conteo total de 250.574 unidades económicas, la ciudad de Medellín cuenta con una población de 2'518.480 habitantes, de los cuales 118.678 son unidades económicas y cuyos porcentajes de participación en el sector económico se representan en su mayoría en el sector comercio y servicios con un 54.9% y 34.1% respectivamente, seguido de industria 6.2%, sin CIU 2.8%, transporte 1.1%, construcción 0.6% y administración pública y servicios públicos domiciliarios 0.2%, otro 0.1%, como lo podemos observar en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Participación de sectores económicos en Medellín*

SECTORES ECONÓMICOS		
SEGMENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Población total Medellín	2518480	100%
Unidades económicas de Medellín	118678	100%

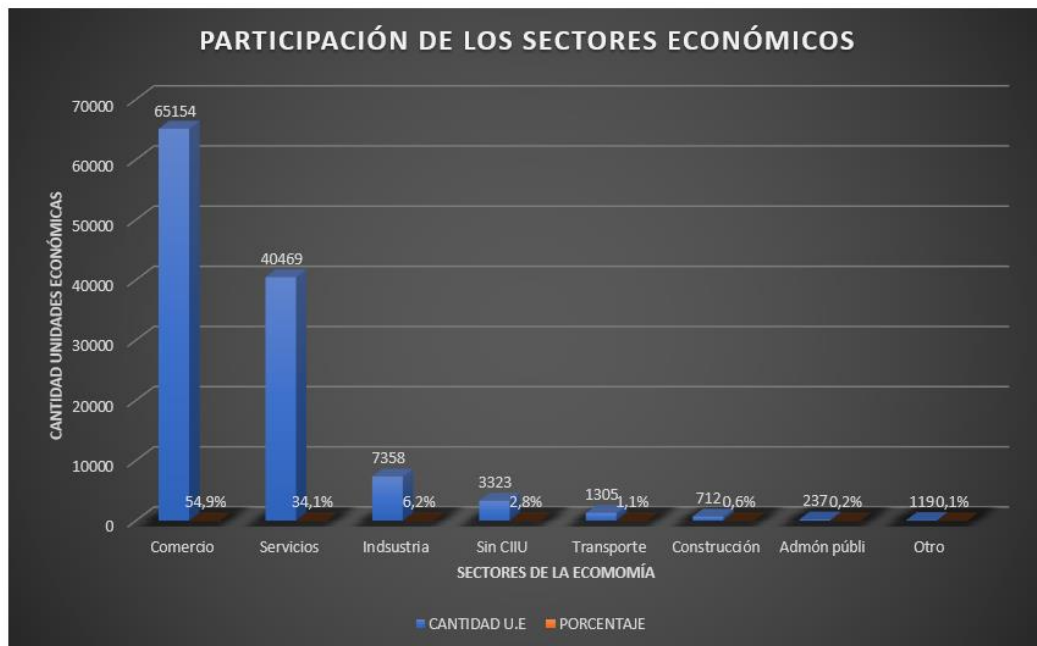
  

SECTORES DE LA ECONOMÍA	CANTIDAD U.E	PORCENTAJE
Comercio	65154	54,9%
Servicios	40469	34,1%
Industria	7358	6,2%
Sin CIU	3323	2,8%
Transporte	1305	1,1%
Construcción	712	0,6%
Admón públi	237	0,2%
Otro	119	0,1%

*Nota. Censo Económico Nacional Urbano, CENU 2024, Dane*

## Figura 8

Participación porcentual de los sectores económicos censados en Medellín



Nota. Fuente: Elaboración propia.

En el sector de alojamiento y servicios de comida aporta mucho a la economía, ya que ocupa en el país 1868000 personas formales e informales y en Medellín y su Área Metropolitana 2181000, esto de acuerdo con la estadística del realizada por el DANE en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) actualizada el 13 de noviembre de 2025.

A nivel nacional Antioquia se posiciona en el 2do lugar con 25.574 unidades económicas, seguido de Valle del Cauca con 193.974 y debajo de Bogotá D.C con 360.565.

Revisando los datos de las empresas creadas o registradas en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA), al cierre del 2024, se contaba con un stock de 159009 empresas matriculadas y renovadas, según el Registro Público Mercantil, de estas el 56.2% (89363 empresas) corresponden a personas naturales y el 43.8% restante (69646 empresas) a personas jurídicas. Continuando con los datos encontrados y tomando los sectores más representativos, podemos relacionar la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Actividades de servicio de comida y alojamiento*

<b>Empresas matriculadas</b>	<b>159,009</b>	<b>100%</b>
<b>Comercio</b>	55,812	35%
<b>Manufactura</b>	18,604	12%
<b>Hoteles y restaurantes</b>	18,445	12%
<b>Servicios profesionales</b>	13,198	8%
<b>Inmobiliario</b>	9,541	6%

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar como la actividad de servicio de comida y alojamiento ha venido creciendo en los últimos 9 años, llegando a un 12% de participación del mercado en Medellín.

**Tabla 3**

*Participación porcentual por actividad económica, CCMA 2016 – 2024*

Seccion CIIU	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Comercio</b>	40%	37%	37%	37%	38%	37%	36%	36%	35%
<b>Industria manufacturera</b>	14%	14%	13%	13%	13%	13%	12%	12%	12%
<b>Servicio de comida y alojamientos</b>	11%	11%	12%	12%	10%	11%	11%	11%	12%

*Nota.* Fuente: Cámara de comercio CCMA 2016-24.

### 5.1. Empresas analizadas

El sector de restaurantes en Antioquia representa uno de los pilares fundamentales de la economía regional, caracterizado por su dinamismo y constante evolución. El análisis de cuatro empresas icónicas como lo son: Cocorollo, El Corral, Hato Viejo y El Manantial; revela un ecosistema empresarial diversificado que abarca desde restaurantes tradicionales hasta cadenas de comida rápida especializada.

La investigación se fundamenta en información financiera oficial reportada a la Superintendencia de Sociedades (2023-2024), aplicando análisis vertical, horizontal e indicadores financieros clave para caracterizar las diferentes estrategias de negocio presentes en el mercado antioqueño.

- **Cocorollo con identificación NIT 901118257** nació en Medellín en 1995, como un modesto restaurante familiar en el barrio Buenos Aires. Fundado por la familia Correa Ospina, comenzó con apenas 8 mesas y una propuesta de cocina tradicional antioqueña. Su nombre proviene de la combinación de los apellidos de sus fundadores: Correa y Ospina.
- **El Corral con identificación NIT 860533413** fue fundado en Bogotá en 1976, por los hermanos Carlos y Luis Enrique González, iniciando como una pequeña hamburguesería en el barrio La Soledad. Su expansión a Antioquia comenzó en 1985 con el primer local en Medellín. El crecimiento de la empresa fue tal que la hizo atractiva a los ojos de los inversores, dando como resultado que en 2014 la cadena pasará a las manos del Grupo Nutresa, el conglomerado de procesamiento de alimentos con sede en Medellín, Colombia. La compra superó los \$830.000 millones según la revista Portafolio. Uno de los aliados de El Corral es Siesa, empresa proveedora de software y soporte tecnológico. La compañía le brinda su apoyo en el diseño y mantenimiento del software ERP (rendimiento, estadísticas, desempeño) que maneja El Corral. Sobre la información que gestiona el software se toman decisiones cruciales para la empresa según la revista Las 2 orillas.
- **Hato Viejo con NIT 811035961** tiene sus raíces en Envigado - Antioquia, donde fue fundado en 1982, por Don Rafael Uribe Sierra. Nació como una fonda tradicional que buscaba rescatar las recetas autóctonas de la región.
- **El Manantial con NIT 811024845** El Manantial surgió en Itagüí en 1988, de la mano de la familia Restrepo, inicialmente como una pequeña cafetería especializada en productos de la región. Su nombre hace honor al manantial natural que existía en el terreno original.

El crecimiento de estos establecimientos de comercio, se debe a diferentes estrategias, El Corral tiene una expansión acelerada vía franquicias que es un modelo corporativo, con 46 años en el mercado; Cocorollo es bajo crecimiento con capital propio y poca financiación, modelo familiar con 28 años en el mercado, es el más joven de este estudio; Hato viejo crecimiento moderado en enfoque tradicional y poca financiación, con 40 años en el mercado y El Manantial es crecimiento controlado, con 37 años en el mercado.

**Tabla 4**

*Número de Puntos de Venta*

<b>Restaurante</b>	<b>Puntos de venta(Aprox)</b>	<b>Ubicaciones principales</b>
<b>El Corral</b>	215+14 Ecuador	Medellin, Bogota, Cali , Barranquilla , Costa Caribe, Eje Cafetero - Internacional
<b>Hato Viejo</b>	5	Medellin Envigado, Caldas, Manila ,
<b>Cocorollo</b>	8	Las palmas, La estrella , Girardota y Km 10 de la via las palmas
<b>Restaurante El Manantial</b>	1	Rionegro

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

Estas cuatro trayectorias demuestran que existen múltiples caminos hacia el éxito en el sector de restaurantes, desde la expansión nacional, hasta la especialización local, siempre que se mantenga consistencia en la propuesta de valor y gestión financiera responsable.


El estudio comprende cuatro organizaciones con estructuras patrimoniales y modelos de negocio diferenciados. La empresa de mayor escala (El Corral) registra ventas anuales superiores a los \$732.000 millones, mientras que el operador de menor tamaño (El Manantial) reporta ventas

por \$19.100 millones. Esta disparidad evidencia la segmentación característica del sector, donde coexisten grandes cadenas con establecimientos de capital local.

## 5.2. Resultados del periodo de las empresas en estudio

**Figura 9**

*Resultados del periodo de las empresas en estudio.*

Informe Integral																			
Resultado del periodo				NIT 901118257				NIT 860533413				NIT 811035961				NIT 811024845			
Expresados en miles				2023-12-31				2024-12-31				2023-12-31				2024-12-31			
Cuentas	2023-12-31	2024-12-31		2023-12-31	2024-12-31		2023-12-31	2024-12-31		2023-12-31	2024-12-31		2023-12-31	2024-12-31					
0 Ventas Netas	\$ 33,827,459	\$ 37,139,734		\$ 684,560,343	\$ 732,064,978		\$ 21,742,505	\$ 21,435,085		\$ 18,935,122	\$ 19,176,617		\$ 18,935,122	\$ 19,176,617					
1 Costo de ventas	\$ 23,089,696	\$ 22,052,856	68%	\$ 254,050,937	\$ 266,859,633	36%	\$ 16,639,636	\$ 16,760,589	78%	\$ 11,274,542	\$ 11,001,983	57%	\$ 11,274,542	\$ 11,001,983	57%				
2 Utilidad bruta	\$ 10,737,763	\$ 15,086,878	41%	\$ 430,509,406	\$ 465,205,343	64%	\$ 5,102,869	\$ 4,674,496	22%	\$ 7,660,580	\$ 8,174,634	43%	\$ 7,660,580	\$ 8,174,634	43%				
3																			
4 Gastos de ventas	\$ 7,363,826	\$ 10,270,385	28%	\$ 310,333,420	\$ 334,305,996	46%			0%	\$ 4,297,640	\$ 4,451,008	23%	\$ 4,297,640	\$ 4,451,008	23%				
5 Gastos de administración	\$ 1,716,601	\$ 2,119,375	6%	\$ 54,265,112	\$ 50,627,722	7%	\$ 2,641,101	\$ 2,518,694	12%	\$ 2,150,864	\$ 2,239,269	12%	\$ 2,150,864	\$ 2,239,269	12%				
6 Total gastos	\$ 9,080,427	\$ 12,389,760	33%	\$ 364,598,532	\$ 384,933,718	53%	\$ 2,641,101	\$ 2,518,694	12%	\$ 6,448,504	\$ 6,690,277	35%	\$ 6,448,504	\$ 6,690,277	35%				
7																			
8 Utilidad operativa	\$ 1,657,336	\$ 2,697,118	7%	\$ 65,910,874	\$ 80,271,625	11%	\$ 2,461,768	\$ 2,155,802	10%	\$ 1,212,076	\$ 1,484,357	8%	\$ 1,212,076	\$ 1,484,357	8%				
9																			
0 Ingresos financieros			0%	\$ 550,434	\$ 347,064	0%	\$ 87,785	\$ 82,687	0%			0%			0%				
1 Otros ingresos	\$ 350,299	\$ 376,015	1%	\$ 6,911,967	\$ 4,569,879	1%	\$ 98,697	\$ 51,982	0%	\$ 771,615	\$ 444,594	2%	\$ 771,615	\$ 444,594	2%				
2 Otros gastos	\$ 131,700	\$ 95,331	0%			0%	\$ 86,959	\$ 95,994	0%	\$ 13,356	\$ 62,716	0%	\$ 13,356	\$ 62,716	0%				
3 Costos financieros	\$ 637,018	\$ 1,189,502	3%	\$ 50,375,959	\$ 52,910,758	7%	\$ 360,000	\$ 180	0%	\$ 483,320	\$ 377,730	2%	\$ 483,320	\$ 377,730	2%				
4																			
5 Ganancia (pérdida), antes de impuestos	\$ 1,238,917	\$ 1,788,300	5%	\$ 22,446,882	\$ 31,930,746	4%	\$ 2,113,506	\$ 2,111,610	10%	\$ 1,487,015	\$ 1,488,505	8%	\$ 1,487,015	\$ 1,488,505	8%				
6																			
7 Impuestos	\$ 551,118	\$ 697,859	2%	\$ 7,719,373	\$ 10,471,418	1%	\$ 783,777	\$ 289,541	1%	\$ 542,935	\$ 540,747	3%	\$ 542,935	\$ 540,747	3%				
8																			
9 Utilidad neta	\$ 687,799	\$ 1,090,441	3%	\$ 14,727,509	\$ 21,459,328	3%	\$ 1,329,729	\$ 1,822,069	9%	\$ 944,080	\$ 947,758	5%	\$ 944,080	\$ 947,758	5%				
0																			

*Nota:* Información financiera de las empresas a analizar.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Súper Sociedades (2025)

La utilidad bruta del sector de restaurantes es del 41%, lo que evidencia la capacidad de las empresas para gestionar eficientemente sus costos directos (principalmente insumos alimenticios y bebidas). Este indicador saludable sugiere que los establecimientos han logrado optimizar sus procesos de compra, almacenamiento y producción, minimizando el desperdicio y negociando eficazmente con sus proveedores. Complementariamente, un margen de contribución del sector del 59.10% indica que, después de cubrir los costos variables, más de la mitad de los ingresos por venta están disponibles para absorber los costos fijos y generar utilidad. Esta robustez en el margen de contribución es fundamental para la sostenibilidad del negocio, ya que proporciona un colchón para cubrir la alta estructura operativa fija que caracteriza al sector.

Sin embargo, los márgenes netos del 4% reflejan la incidencia significativa de gastos operativos y financieros en la rentabilidad final del negocio. Esta drástica reducción desde la utilidad bruta hasta la neta se explica principalmente por:

- Los altos costos fijos operativos, que incluyen arriendos en ubicaciones premium, nómina del personal (meseros, chefs, administración), servicios públicos y mantenimiento de infraestructuras.
- Los gastos de mercadeo y publicidad, esenciales en un mercado altamente competitivo para atraer y retener clientes.
- Los costos financieros, derivados del endeudamiento para financiar la expansión, la renovación de locales o el capital de trabajo.

El crecimiento en ventas del sector restaurantero en Antioquia presenta un panorama dinámico y segmentado según los diferentes modelos de negocio analizados. Cocorollo con un notable 9.8% de crecimiento, demostrando que es posible combinar una expansión moderada con alta rentabilidad, a través de un modelo de gestión eficiente y crecimiento orgánico. El Corral lidera la expansión con un crecimiento del 6.9% en ventas, reflejando su estrategia agresiva de expansión mediante franquicias y su posicionamiento en el segmento de comida rápida especializada. En contraste, Hato Viejo y El Manantial presentan crecimientos más moderados, del 1.3% y -1.4% respectivamente, coherentes con sus modelos de negocio orientados a la preservación de la tradición gastronómica y el crecimiento sostenible. Esta disparidad en las tasas de crecimiento evidencia la diversidad de estrategias exitosas dentro del sector, donde el volumen de ventas no necesariamente se correlaciona con la rentabilidad final.

El crecimiento promedio del sector se sitúa en 4.8% interanual, superando la inflación e indicando una expansión real del mercado. Este desempeño positivo refleja la recuperación post pandemia y la capacidad de adaptación de los diferentes formatos restauranteros a las nuevas dinámicas de consumo, donde la combinación de experiencia presencial y servicio de delivery ha permitido capturar mayor valor de mercado.

La tendencia general muestra un sector en crecimiento, con diferentes velocidades según el modelo de negocio, pero con un común denominador: la capacidad de mantener trayectorias positivas de ventas en un mercado cada vez más competitivo y segmentado.

**Tabla 5**  
*Crecimiento en ventas*

Crecimiento en ventas	
Empresas	2023-2024
Cocorollo	9.8%
El Corral	6.9%
Hato viejo	-1.4%
El manantial	1.3%

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10**  
*Anexos de estados financieros-Activos*

Reporte de Estado de Situación Financiera (ESF)												
COCOROLLO			EL CORRAL			HATOVIEJO			Manantial			
NIT 901118257			NIT860533413			NIT811035961			NIT811024845			
Expresado en miles	2023-12-31		2024-12-31		2023-12-31		2024-12-31		2023-12-31		2024-12-31	
Cuentas												
<b>Activos</b>												
<b>Activos corrientes</b>												
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 269.787	3%	\$ 1.135.907	6%	\$ 14.965.401	3%	\$ 5.354.736	1%	\$ 1.983.797	13%	\$ 2.482.860	16%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar corrientes	\$ 1.138.260	14%	\$ 1.395.882	7%	\$ 34.932.999	7%	\$ 49.230.926	17%	\$ 2.75.952	2%	\$ 252.781	2%
Inventarios corrientes	\$ 988.114	12%	\$ 1.426.174	8%	\$ 23.114.445	4%	\$ 21.077.618	4%	\$ 442.055	3%	\$ 346.912	2%
Activos por impuestos corrientes, corriente									\$ 177.788	1%	\$ 234.227	1%
Otros activos financieros corrientes	\$ 4.635.751	57%	\$ 4.032.454	21%	\$ 12.865.094	2%	\$ 5.030.722	1%	\$ 106.764	1%		
Otros activos no financieros corrientes									\$ 35.139	0%	\$ 1.796.250	8%
Activos corrientes totales	\$ 7.031.912	87%	\$ 7.990.417	43%	\$ 85.275.939	16%	\$ 130.674.002	22%	\$ 2.986.356	19%	\$ 3.951.919	21%
<b>Activos no corrientes</b>												
Propiedades, planta y equipo	\$ 1.035.805	13%	\$ 10.805.595	57%	\$ 77.726.682	15%	\$ 71.400.410	12%	\$ 12.257.412	80%	\$ 12.116.925	77%
Propiedades de inversión a valor razonable con cambios en resultados									\$ 202.944	1%		
Activos intangibles distintos de la plusvalía					\$ 3.996.918	1%	\$ 4.556.767	1%				
Activos biológicos no corrientes, al valor razonable					\$ 54.097.554	10%	\$ 58.012.377	10%				
Activos por impuestos corrientes, no corriente					\$ 10.091.699	2%	\$ 14.810.889	2%				
Otros activos no financieros no corrientes					\$ 300.748.416	57%	\$ 315.063.165	53%	\$ 121.467	1%	\$ 8.753	0%
Otros activos no financieros no corrientes					\$ 300.748.416	57%	\$ 315.063.165	53%	\$ 121.467	1%	\$ 8.753	0%
Otros activos no financieros no corrientes					\$ 300.748.416	57%	\$ 315.063.165	53%	\$ 121.467	1%	\$ 8.753	0%
Otros activos no financieros no corrientes					\$ 300.748.416	57%	\$ 315.063.165	53%	\$ 121.467	1%	\$ 8.753	0%
<b>Total de activos no corrientes</b>	\$ 1.035.805	13%	\$ 10.805.595	57%	\$ 446.661.269	84%	\$ 463.843.588	87%	\$ 12.378.879	81%	\$ 12.328.622	79%
<b>Total Activos</b>	\$ 8.067.717		\$ 18.796.012		\$ 531.937.208		\$ 594.517.590		\$ 15.365.235		\$ 15.680.541	
											\$ 23.510.058	54%
											\$ 24.023.929	

*Nota:* Información financiera de las empresas a analizar.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Súper Sociedades (2025)

**Figura 11**  
Anexos de estados financieros-Pasivos

Reporte de Estado de Situación Financiera (ESF)												
COCOROLLO NIT 901118257			EL CORRAL NIT86053413			MATOVIJEJO NIT811035961			Manantial NIT811024845			
Expresados en miles	2023-12-31		2024-12-31		2023-12-31		2024-12-31		2023-12-31		2024-12-31	
Cuentas												
<b>Pasivos corrientes</b>												
Provisiones corrientes por beneficios a los empleados	\$ 475	0%	\$ 677	0%	\$ 13.780.365	3%	\$ 14.966.705	3%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total provisiones corrientes	\$ 475		\$ 677		\$ 13.780.365		\$ 14.966.705		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar corrientes	\$ 2.692.244	45%	\$ 2.686.614	17%	\$ 64.151.875	14%	\$ 90.613.327	18%	\$ 725.252	36%	\$ 937.957	51%
Pasivos por impuestos corrientes, corriente	\$ 1.392.032	23%	\$ 1.720.592	11%	\$ 19.859.753	4%	\$ 15.541.082	3%	\$ 801.283	44%	\$ 499.238	27%
Otros pasivos financieros corrientes	\$ 19.812	0%	\$ 140.639	1%	\$ 28.459.865	6%	\$ 15.212.925	3%	\$ 399.600	20%	\$ 399.600	22%
Préstamos corrientes	\$ 19.812	0%	\$ 140.639	1%	\$ 18.591.890	4%	\$ 16.770.652	3%	\$ 400	0%	\$ 400	0%
Otros pasivos no financieros corrientes	\$ 1.086.532	18%	\$ 1.604.890	10%								
<b>Pasivos corrientes totales</b>	\$ 5.210.707	87%	\$ 6.294.251	40%	\$ 144.843.748		\$ 155.104.671		\$ 2.026.535		\$ 1.837.195	
<b>Pasivos no corrientes</b>												
Provisiones no corrientes por beneficios a los empleados					\$ 2.132.103	0%						
Total provisiones no corrientes	\$ -		\$ -		\$ 2.132.103		\$ -		\$ -		\$ -	
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar no corrientes							\$ 354.961.629	69%				\$ -
Pasivo por impuestos diferidos	\$ 15.849	0%	\$ 15.849	0%								
Otros pasivos financieros no corrientes	\$ 781.893	13%	\$ 9.336.405	60%			\$ 20.000.000	4%				
Parte no corriente de préstamos no corrientes	\$ 781.893	13%	\$ 9.336.405	60%	\$ 325.513.549	69%						
Total de pasivos no corrientes	\$ 797.742		\$ 9.352.254		\$ 327.645.652		\$ 374.961.629		\$ -		\$ -	
<b>Total pasivos</b>	\$ 6.007.974		\$ 15.645.828		\$ 472.489.400		\$ 513.099.595		\$ 2,026,535		\$ 1,837,195	
									\$ 4,270,455		\$ 4,436,568	

Nota: Información financiera de las empresas a analizar.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Súper Sociedades (2025)

**Figura 12**  
Anexos de estados financieros-Patrimonio

Reporte de Estado de Situación Financiera (ESF)												
COCOROLLO NIT 901118257			EL CORRAL NIT86053413			MATOVIJEJO NIT811035961			Manantial NIT811024845			
Expresados en miles	2023-12-31		2024-12-31		2023-12-31		2024-12-31		2023-12-31		2024-12-31	
Cuentas												
<b>Patrimonio</b>												
Capital emitido	\$ 240.000	12%	\$ 240.000	8%	\$ 500.000	1%	\$ 500.000	1%	\$ 14.995	0%	\$ 14.995	0%
Superavit por revaluación							\$ 10.707.570	80%	\$ 10.707.570	77%	\$ 5.000	0%
Otras reservas							\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 6.716	0%
Ganancias acumuladas	\$ 1.819.743	88%	\$ 2.910.184	92%	\$ 58.947.808	99%	\$ 80.751.079	99%	\$ 2.616.130	20%	\$ 3.120.776	23%
<b>Patrimonio Total</b>	\$ 2,059,743		\$ 3,150,184		\$ 59,447,808		\$ 81,417,995		\$ 13,338,700		\$ 13,843,346	
Total de patrimonio y pasivos	\$ 8,067,717		\$ 18,796,012		\$ 531,937,208		\$ 594,517,590		\$ 15,365,235		\$ 15,680,541	
									\$ 23,510,058		\$ 24,623,929	

Nota: Información financiera de las empresas a analizar.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Súper Sociedades (2025)

### 5.3. Indicadores de rentabilidad

**Figura 13**  
*Indicadores de rentabilidad*

Informe Integral			
Resultado del periodo			
Expresados en miles			
Cuentas	2023-12-31	2024-12-31	
<b>COCOROLLO</b> NIT 901118257			
Indicadores de Rentabilidad			
Margen bruto de Utilidad (Utilidad bruta/Ingresos)	2.03%	2.94%	
Rentabilidad del Activo (Utilidad neta/Activo) ROA	15.36%	9.51%	
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	60.15%	56.77%	
Margen de Contribucion	68.26%	59.38%	
Flujo de caja Bruto	\$ 1,875,935	\$ 2,977,802	
<b>EL CORRAL</b> NIT 86033413			
Indicadores de Rentabilidad			
	2.15%	2.93%	
	4.22%	5.37%	
	37.76%	39.22%	
	37.11%	36.45%	
	\$ 72,822,841	\$ 84,841,504	
<b>MATOVEJO</b> NIT 811035961			
Indicadores de Rentabilidad			
	6.12%	8.50%	
	13.76%	13.47%	
	15.84%	15.25%	
	76.53%	78.19%	
	\$ 2,473,506	\$ 2,111,790	
<b>Masanita</b> NIT 811024845			
Indicadores de Rentabilidad			
	4.99%	4.94%	
	6.33%	6.04%	
	7.73%	7.37%	
	59.54%	57.37%	
	\$ 1,970,335	\$ 1,866,235	

*Nota:* Información financiera de las empresas a analizar.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Súper Sociedades (2025)

Como se puede observar en la figura 13, Cocorollo presenta un margen bruto del 2 % en 2023 que mejora al 3 % en 2024, evidenciando una optimización en la gestión de costos de ventas. Sin embargo, lo más destacable es su excepcional rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), que se mantiene en niveles extraordinariamente altos: 60% en 2023 y 56% en 2024. Esto indica una eficiencia sobresaliente en la generación de valor para los accionistas. El ROA muestra una disminución del 15% al 9%, sugiriendo una mayor utilización de activos para generar ingresos. El margen de contribución del 68% en 2023 que disminuye al 59% en 2024, refleja una estructura de costos variables aún saludable, mientras el flujo de caja bruto experimenta un crecimiento significativo, pasando de \$1.875.935 a \$2.977.802.

El Corral demuestra una evolución positiva en su rentabilidad, con un margen bruto que mejora del 2% al 3%, mostrando una gestión más eficiente de sus costos operativos. El ROA se incrementa del 4% al 5%, indicando mejor utilización de sus activos, mientras el ROE se mantiene estable alrededor del 37%, reflejando una rentabilidad sólida para los inversionistas. El margen de contribución se mantiene consistente en aproximadamente 37% y el flujo de caja bruto muestra un crecimiento saludable de \$72.822.841 a \$84.841.504, coherente con su modelo de negocio de alta escala.

El Manantial presenta un margen bruto del 40% en 2023 que mejora al 41% en 2024, mostrando la mejor gestión de costos directos entre las empresas analizadas. Su ROA del 6% al 6% evidencia una desmejora en la eficiencia operativa, mientras el ROE del 7% al 7% refleja una rentabilidad patrimonial moderada, pero en crecimiento. El margen de contribución se mantiene alrededor del 58% promedio, indicando una estructura de costos saludable.

Hato Viejo destaca por su alto margen bruto del 23% en 2023. El ROE es sólido con un 15%, reflejando una excelente generación de valor patrimonial. El margen de contribución del 76% al 78% sigue siendo el más alto del grupo, indicando una estructura de costos variables muy favorable. El flujo de caja bruto se mantiene estable alrededor de \$2.2 millones.

## 5.4. Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo utilizando sus activos más líquidos. Estas métricas son fundamentales para evaluar la salud financiera inmediata de un negocio y su resiliencia frente a imprevistos.

**Figura 14**  
*Indicadores de liquidez*

Reporte de Estado de Situación Financiera (ESF)			
COCOROLLO			
NIT 901118257			
Cuentas	2023-12-31	2024-12-31	
<b>Indicadores de Liquidez</b>			
Razon corriente Activo cte / Pasivo corriente	\$ 1.35	\$ 1.27	
Prueba Acóda Activo cte - Inv / Pasivo Corriente	1.16	1.04	
Capital de trabajo Neto Operativo CX+INV-CXP	-\$ 4.905.538	-\$ 5.168.361	
<b>Indicadores de Actividad</b>			
Rotacion de CXC CX*365/Ventas a credito	12.28	13.72	
Rotacion de Inventarios Inv de mercancia*365/costo	15.62	23.60	
Rotacion de CXP CX*365/Compras	42.56	44.47	
Ciclo de conversión de caja (CCC)	- 14.66	- 7.15	
<b>Indicadores de endeudamiento</b>			
Nivel de Endeudamiento Total Pasivo / Total Activo	74.47%	83.24%	
Autonomia Total Pasivo/Patrimonio	291.69%	496.66%	
Concentracion del Pasivo Pasivo cte / Total Pasivo	252.98%	199.81%	

EL CORRAL			
NIT860533413			
Cuentas	2023-12-31	2024-12-31	
<b>Indicadores de Liquidez</b>			
Razon corriente Activo cte / Pasivo corriente	\$ 0.65	\$ 0.95	
Prueba Acóda Activo cte - Inv / Pasivo Corriente	0.43	0.72	
Capital de trabajo Neto Operativo CX+INV-CXP	-\$ 27.228.495	-\$ 10.365.458	
<b>Indicadores de Actividad</b>			
Rotacion de CXC CX*365/Ventas a credito	18.63	49.48	
Rotacion de Inventarios Inv de mercancia*365/costo	33.21	28.83	
Rotacion de CXP CX*365/Compras	92.17	123.94	
Ciclo de conversión de caja (CCC)	- 40.33	- 45.63	
<b>Indicadores de endeudamiento</b>			
Nivel de Endeudamiento Total Pasivo / Total Activo	88.82%	86.31%	
Autonomia Total Pasivo/Patrimonio	794.80%	630.20%	
Concentracion del Pasivo Pasivo cte / Total Pasivo	243.65%	188.05%	

HATOVIEJO			
NIT811035961			
Cuentas	2023-12-31	2024-12-31	
<b>Indicadores de Liquidez</b>			
Razon corriente Activo cte / Pasivo corriente	\$ 1.47	\$ 1.82	
Prueba Acóda Activo cte - Inv / Pasivo Corriente	1.26	1.64	
Capital de trabajo Neto Operativo CX+INV-CXP	-\$ 2.268.349	-\$ 2.752.226	
<b>Indicadores de Actividad</b>			
Rotacion de CXC CX*365/Ventas a credito	4.63	4.30	
Rotacion de Inventarios Inv de mercancia*365/costo	9.70	7.55	
Rotacion de CXP CX*365/Compras	15.91	20.43	
Ciclo de conversión de caja (CCC)	- 1.58	- 8.57	
<b>Indicadores de endeudamiento</b>			
Nivel de Endeudamiento Total Pasivo / Total Activo	13.19%	11.72%	
Autonomia Total Pasivo/Patrimonio	15.19%	13.27%	
Concentracion del Pasivo Pasivo cte / Total Pasivo	15.19%	13.27%	

Manantial			
NIT811024845			
Cuentas	2023-12-31	2024-12-31	
<b>Indicadores de Liquidez</b>			
Razon corriente Activo cte / Pasivo corriente	\$ 2.27	\$ 2.55	
Prueba Acóda Activo cte - Inv / Pasivo Corriente	2.20	2.44	
Capital de trabajo Neto Operativo CX+INV-CXP	-\$ 3.846.476	-\$ 3.521.934	
<b>Indicadores de Actividad</b>			
Rotacion de CXC CX*365/Ventas a credito	107.24	139.23	
Rotacion de Inventarios Inv de mercancia*365/costo	8.96	15.52	
Rotacion de CXP CX*365/Compras	138.25	147.19	
Ciclo de conversión de caja (CCC)	- 22.05	- 7.56	
<b>Indicadores de endeudamiento</b>			
Nivel de Endeudamiento Total Pasivo / Total Activo	18.16%	18.02%	
Autonomia Total Pasivo/Patrimonio	22.20%	21.98%	
Concentracion del Pasivo Pasivo cte / Total Pasivo	22.20%	21.98%	

*Nota:* Información financiera de las empresas a analizar.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Súper Sociedades (2025)

## **5.5. Liquidez del Sector**

El análisis de liquidez revela un sector con capacidad variable para cubrir obligaciones a corto plazo. La razón corriente promedio se sitúa en 1.54, indicando que, por cada peso de pasivo corriente, las empresas cuentan con 1.54 pesos en activos corrientes. Sin embargo, existen divergencias significativas: mientras algunas empresas mantienen ratios saludables por encima de 1.8, otras operan con niveles cercanos a 1.0, reflejando diferentes estrategias de gestión del capital de trabajo. La prueba ácida promedio de 1.54 (excluyendo inventarios) demuestra una adecuada capacidad de pago inmediato, aunque con variaciones importantes entre empresas.

## **5.6. Eficiencia Operativa y Gestión de Activos**

Los indicadores de actividad revelan un sector con gestión eficiente de inventarios, pero con ciclos de cobro mejorables. La rotación de inventarios promedio es de 17.8 días, destacándose la eficiencia en el manejo de perecederos, aspecto crítico en el negocio de restaurantes. Esta rápida rotación minimiza mermas y optimiza la frescura de los productos.

La rotación de cuentas por cobrar de 43.6 días en promedio, indica un ciclo de cobro moderado, mientras la rotación de cuentas por pagar de 78.1 días sugiere una gestión equilibrada con proveedores. El ciclo de conversión de efectivo promedio de 16.5 días evidenciando un ciclo de caja CCC, muy positivo para las compañías ya que se apalancan con los proveedores.

## **5.7. Estructura de Endeudamiento y Solvencia.**

El sector presenta un nivel de endeudamiento promedio del 49.2%, indicando un uso significativo del apalancamiento financiero. La autonomía financiera promedio de 294.2% (patrimonio/pasivos) refleja una base patrimonial sólida en general, aunque con empresas que muestran ratios muy superiores al promedio.

La concentración de pasivos en corto plazo alcanza el 189.2% en promedio, señalando una dependencia importante del financiamiento inmediato. Esta estructura podría representar

vulnerabilidad ante restricciones crediticias o incrementos en tasas de interés, particularmente para las empresas con mayores niveles de apalancamiento.

### **5.8. Herramientas para análisis de mercado (PESTEL)**

Nos permite conocer el entorno del sector e identificar oportunidades y amenazas que ofrece el contexto a corto y mediano plazo y lograr una visión completa del entorno en el que está operando la empresa, para definir estrategias en la toma de decisiones.

**Político:** La alcaldía de Medellín tiene una gran apuesta para posicionar el turismo entre ellos el gastronómico, vemos que para el año 2024 el turismo tuvo un incremento por encima de los 22 puntos porcentuales, lo cual favorece mucho al sector de restaurantes y hotelería (sobre todo en las zonas más turísticas como lo son Poblado, Laureles, Manila, Comuna 13).

Además de su perfil industrial, Medellín también ha incrementado los servicios y entretenimiento, en sectores como Provenza, Parque Lleras podemos ver un gran oferta gastronómica y nocturna y gozan de reconocimiento no solo nacional, sino internacionalmente.

A nivel país la reforma laboral aprobada incrementa los recargos nocturnos, dominicales y festivos, mejorando condiciones incluso a trabajadores de plataformas, provocando una elevación en los costos laborales, haciendo mella en la mano de obra en un sector como el gastronómico.

**Económico:** Medellín en años pasó de 6130 negocios dedicados a la venta de comida a 9117, con una concentración representativa en zonas como Provenza y El Poblado, donde se podría presentar sobre oferta de restaurantes. Medellín recibe mucho turista extranjero, la industria gastronómica impulsada por nuevas inversiones; sin embargo, los gastos en comida fuera de los hogares de Medellín aumentaron en el último año, esto debido a que el extranjero gasta más, pero al Medellinense le cuesta cada vez más mantener el hábito de salir a comer. Colombia cerró el 2024 con una inflación del 5.20%, menor que la del 2023 y los precios de restaurantes y hoteles subieron alrededor de 7.87% por encima del promedio general. Los restaurantes siguen recibiendo presión de costos (alquileres, servicios públicos, insumos, créditos adquiridos en la pandemia).

**Social:** La ciudad está viviendo un boom de turismo gastronómico, con restaurantes de autor y propuestas de cocina que atraen a viajeros en busca de experiencias culinarias. Llegada de chef reconocidos como en los restaurantes Espíritu, restaurante test kitchen lab, Casa Barranco. Como lo indica Daniel Alberto Gómez Roldán en el texto para la Agenda Cultura Alma Máter, Medellín y su área Metropolitana es rica en ofertas culinarias y gastronómicas que gozan del prestigio local y nacional y que responde a las expansiones del paladar de sus comensales y a las necesidades de comercio de productos y servicios vinculados con la alimentación. El boom gastronómico en Medellín no solo ha permitido el crecimiento comercial si no ha posibilitado relaciones entre los comensales y cocineros en el ámbito en crecimiento de la cocina.

**Tecnológico:** Rappi sigue siendo la app delivery dominante en Colombia, así como las plataformas DiDi Food, Uber Eats, ya que los comensales prefieren pedir a través de la web o apps. Para Medellín esto se traduce en una oportunidad para restaurantes que se integren bien con plataformas, se generaliza el uso de código QR para menús, sistemas POS integrados, reservas en línea; la inteligencia artificial se empieza a usar para recomendaciones de platos, análisis de demanda, optimización de inventarios, gestión de rutas de reparto. El marketing digital e influencia de creadores de contenido hacen que la decisión de dónde comer esté condicionado por redes sociales, tales como @TulioRecomienda, @SaborEnLaMesa, festivales como Medellín Gourmet, Burguer Master, Entre otros.

**Ecológico:** Gestión obligatoria de residuos y aceites de cocina usados, Medellín y el Valle de Aburrá cuenta con un Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos PGIRS (2016 - 2027), que orienta a las empresas, incluidas a las del sector gastronómico hacia a reducción, separación y valorización de residuos. El área metropolitana y autoridades ambientales han establecido disposiciones para la gestión de Aceites de Cocina Usados (ACU) con registro de generadores y gestores autorizados. Empresa como Ecogras que fue fundada en Medellín y que tiene aliados como epm, emvarias y área metropolitana Valle de Aburrá, recogen aceite usado de restaurantes, evitando la contaminación de aguas. Implementando la separación de orgánico, reciclable y no aprovechable.

**Legal:** Normatividad sanitaria y de inocuidad de alimentos el Decreto 3075 de 1997 del Ministerios de Salud y Protección Social, establece las condiciones sanitarias para fabricación, almacenamiento, transporte y expendio de alimentos, higiene del personal, control de plagas, calidad de agua, disposición de residuos, distribución de áreas, etc. La Resolución 2674 de 2013 (Minsalud y Protección Social) indica que todo alimento que se expendia al consumidor requiere registro sanitario, Permiso o Notificación Sanitaria. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA es la entidad que regula el cumplimiento de los requisitos y otorga los registros sanitarios correspondientes, también hay otras regulaciones relevantes como lo son las normas del uso del suelo, licencias, niveles de ruido, horarios de funcionamiento y venta de licor, varían según la zona de la ciudad. El incumplimiento de normas sanitarias, ambientales o laborales implica riesgo de sanciones, cierres temporales o permanentes o daño reputacional.

## 5.9. Análisis DOFA

**Figura 15**  
*Análisis DOFA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Amplia oferta gastronómica y destino culinario.	Incremento del turismo extranjero
Turismo creciente que genera demanda.	Tendencias hacia la alimentación saludable y sostenible.
Innovación en experiencias sensoriales y gastronómicas.	Expansión del mercado de domicilios y servicios digitales.
Tecnología accesible para operar y promocionar.	Posibilidad de alianza o asociarse con emprendedores
DEBILIDADES	AMENAZAS
Algunos insumos del sector son importados.	Incremento en las regulaciones sanitarias.
Costos elevados en sectores premium de la ciudad.	Variación en el tipo de cambio, afectando compra de algunos insumos.
Vulnerabilidad frente a las fluctuaciones económicas.	Problemas de seguridad que pueden disminuir el flujo de gente.
Alta competitividad que dificulta la diferenciación.	Cambios en las tendencias de consumo.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## 5.10. Cinco fuerzas de PORTER

Permite medir el nivel de competencia de una industria específica, verificar rentabilidad y tendencias, para determinar si el sector es atractivo y saber dónde está su ventaja competitiva

**Negociación de los clientes:** Los clientes tienen la opción de decidir si el canal de consumo es físico o si se va a solicitar a través de domicilio, obtienen los comentarios de los demás clientes a través de reseñas o en redes sociales y por el poder de negociación del cliente y la demanda se presenta la variación en el precio de los productos o los servicios. En Colombia están operando más de 150.000 establecimiento, según Brany Prado, director ejecutivo Acodrés; la informalidad en el sector de restaurantes es bastante alta, esto lleva a que los que se crearon en la informalidad no deseen formalizarse debido a los impuestos que deben pagar los empresarios, sumados los costos operativos, les obliga a subir precios en los menús, lo que hace que los consumidores eligen un precio menor, por el mismo plato (Portafolio 2025).

**Poder de negociación de los proveedores:** este depende del tipo de insumos, los locales o nacionales se pueden negociar de una manera más fácil ya que se cuenta con varios proveedores, por el contrario, los importados, están sujetos a los tipos de cambios, la volatilidad de la moneda, lo que hace que se eleven los costos. Sin embargo, los insumos locales se han visto afectados por las alzas en peajes o servicios públicos, según Acodrés (Infobae Colombia 2025).

**Amenaza de nuevos competidores:** debido a la informalidad en el sector, los competidores se presentan en gran medida, ya que las barreras de entrada son manejables para los emprendimientos, así como lo reveló el estudio económico que realizó la CCMA 2024, donde el porcentaje de participación en los hoteles y restaurantes fue del 11%.

**Amenaza de productos sustitutos:** el sector de restaurante tiene un amplio mercado de sustitutos como lo son comidas preparadas que venden en los supermercados como éxito, Ara, panaderías, entre otros; esto hace que haya desplazamiento o inclinaciones hacia otras opciones quizá más económicas y que se presenten cierres de algunos restaurantes. El 2024 fue un año

complejo para el sector gastronómico en Colombia, debido al cierre de 6.950 restaurantes, según Asociación Colombiana de industria Gastronómica Acodrés (Sectorial 2025).

**Rivalidad entre competidores:** Medellín presenta su oferta gastronómica amplia y diversificada, en sectores como El Poblado, Laureles, Provenza, hay alta concentración de locales lo que presenta una sobreoferta, generando competencia por ubicación, espacio, experiencia, llevando a algunos cierres de establecimientos.

Según la Asociación Colombiana de industria Gastronómica Acodrés Pacífico, en Colombia actualmente operan más de 150.000 restaurantes, presentando un crecimiento del 2% comparado con el año 2023. También recalca que la informalidad en el sector es bastante alta, a pesar de los procesos de formación y de las rutas de fortalecimiento empresarial, prefieren quedarse en la informalidad debido a los impuestos que deben cancelar. Al corte del año 2024 cerraron más de 6.950 establecimientos y en el 2023 más de 3.500 que dejaron de funcionar. Desde comienzos de 2024 se ha observado un freno en las inversiones, tanto en expansión o apertura de nuevas marcas en diferentes partes del país, relacionado con la incertidumbre económica que vive el país, situaciones de inseguridad, problemáticas sociales; una de las tareas es que el gobierno y el congreso entiendan que el impuesto al consumo para los restaurantes y el IVA para las franquicias gastronómicas, no es un componente que ayude al crecimiento y a la generación de empleo, por el contrario hace que se vea más costoso todo, frente a la informalidad. Así lo describe Brany Prado (Acodrés 2025). Acodrés (1951), es el gremio oficial de la industria gastronómica en Colombia, con más de 70 años de experiencia, une a restaurantes, cafeterías, panaderías y proveedores del sector, que busca apoyar, promover y defender los intereses de los afiliados, impulsando el crecimiento sostenible de la gastronomía en todo el país. Gracias a su liderazgo han influido en la creación de políticas públicas, que benefician al sector y contribuyen al desarrollo económico y cultural de la gastronomía colombiana. Representa más de 9.700 establecimientos gastronómicos en todo el país, cubriendo desde pequeños establecimientos, hasta cadenas reconocidas a nivel nacional.

### **5.11. Perspectivas del Sector de restaurantes.**

A nivel global, el sector de restaurantes evidencia una recuperación sólida y un crecimiento prometedor hacia 2025. Según proyecciones de Statista, se espera que el mercado global de servicios de alimentación crezca a una tasa anual compuesta (CAGR) de entre 5% y 6% en los próximos años. Este dinamismo estará impulsado por la consolidación de dos tendencias clave: la digitalización, donde los pedidos en línea representarán más del 40% de las ventas según The NPD Group, y la sostenibilidad, con un consumidor que prioriza ingredientes locales y opciones basadas en plantas, como destacan los informes de tendencias de Innova Market Insights.

En el contexto específico de Colombia, el panorama es igualmente alentador. El sector de Alimentos y Bebidas muestra una resiliencia notable, con proyecciones de crecimiento real interanual entre el 3% y 5% para 2025, de acuerdo con análisis de la ANDI basados en datos del DANE. Este crecimiento se ve potenciado por el mercado digital; se espera que el segmento de delivery de comida en línea en Colombia supere los USD 1,500 millones para 2025, según Statista, lo que abre una puerta masiva para modelos de negocio ágiles como las "dark kitchens" o cocinas fantasmas.

Adicionalmente, la vibrante reactivación del turismo en Colombia, cuyas cifras ya superan los niveles prepandemia según reportes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), actúa como un poderoso catalizador para los restaurantes. Dado que los visitantes internacionales destinan aproximadamente el 30% de su presupuesto a alimentación, se consolida una oportunidad clara para los emprendedores que sepan ofrecer experiencias gastronómicas auténticas y memorables. En conjunto, estos datos pintan un escenario favorable para la entrada de nuevos actores al mercado, siempre que su planificación integre desde el inicio la digitalización, la eficiencia operativa y una propuesta de valor diferenciada.

## **6. Desarrollo del modelo control financiero.**

El procedimiento se ejecutará en fases secuenciales que abarcan la planificación de la estructura de la guía, la búsqueda y selección crítica de bibliografía, el análisis y fichaje de contenidos, y la redacción con un lenguaje accesible y orientado a la acción. El resultado final será un documento coherente y práctico, donde la teoría se traduzca en recomendaciones concretas, listas de verificación y consejos aplicables, validando así el propósito de servir como una hoja de ruta confiable para pequeños empresarios que incursionan en la industria restaurantera.

El enfoque del modelo financiero se centra en desagregar la operación total del negocio en sus componentes esenciales y luego reintegrarlos en un sistema coherente y cíclico. La creación de este sistema integrado se fundamenta en la identificación de seis módulos interdependientes, donde la salida de uno se convierte en la entrada del siguiente, cerrando el circuito de gestión. Cada módulo se detalla a partir de sus ítems operativos concretos, que funcionan como las piezas fundamentales de control.

### **6.1. Módulo 1: Gestión Humana y Organizacional.**

Este es el punto de partida y la columna vertebral del sistema. Los ítems como el organigrama, los manuales de funciones y los descriptores de cargos establecen la estructura formal. Los procesos de inducción y la guía de entrevistas aseguran que el capital humano ingresante esté alineado con esta estructura. Sin una base organizacional clara, los controles subsiguientes carecerían de responsables definidos y procedimientos estandarizados para su ejecución.

### **6.2. Módulo 2: Control de Calidad.**

Aquí, la metodología aplica el control de procesos a las variables físicas y sanitarias críticas. Los formatos de control de temperatura (congelador, nevera), pH del agua y pesaje de basuras son herramientas de medición objetiva. Los formatos de transformación de materias primas y proteína

documentan los procedimientos. Este módulo genera los primeros datos tangibles sobre el uso y conservación de los insumos, datos que son vitales para los módulos operativos y financieros.

### **6.3. Módulo 3: Operaciones de Cocina y Bodega.**

Este módulo opera como el centro de transformación y logística interna. Utiliza los protocolos del módulo de calidad y los materializa en la producción. Los ítems clave son los formatos de requisición, retiro de bodega y transformación, los cuales rastrean el flujo físico de los inventarios, desde su almacenamiento hasta su conversión en producto terminado. Esta trazabilidad es esencial para cuantificar el consumo real de materias primas y detectar desviaciones.

### **6.4. Módulo 4: Gestión Comercial y Servicio.**

La metodología traslada el foco al punto de contacto con el cliente y la generación de ingresos. El manual de punto de venta (PDV) y los manuales de operaciones estandarizan el servicio y la experiencia. Este módulo captura los datos de ventas y los relaciona con la producción del módulo 3, permitiendo un análisis inicial de rendimiento y satisfacción, y asegurando que la calidad controlada internamente se traduzca en valor percibido.

### **6.5. Módulo 5: Control Patrimonial y Auditoría.**

Este módulo introduce un mecanismo de verificación y salvaguarda de los activos. Los formatos de bajas de activos y el diario correspondiente registran las salidas del patrimonio. Las auditorías (probablemente de inventario físico vs. teórico) y la matriz de control contrastan lo registrado con la realidad, cerrando brechas y asegurando la integridad de la información que fluye hacia el núcleo financiero. Es el filtro de confiabilidad del sistema.

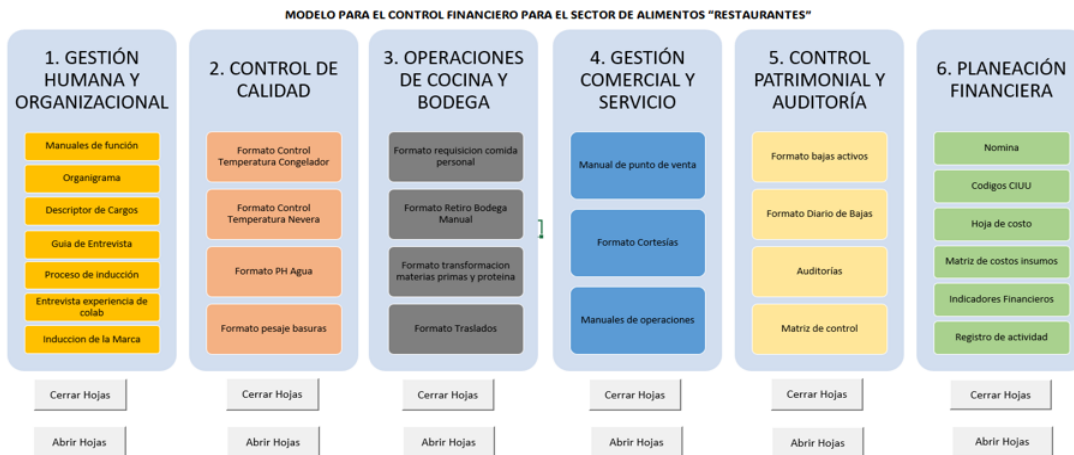
### **6.6. Módulo 6: Planeación Financiera.**

Este es el módulo sintetizador y de dirección estratégica. Recibe, consolida y procesa todos los datos generados por los módulos anteriores: costos laborales (nómina), consumo de insumos

(matriz de costos), datos de ventas (registro de actividad) y control de activos. Con estos, construye la hoja de costo final, los indicadores financieros (KPIs) y los reportes de actividad. La metodología culmina aquí, demostrando cómo cada ítem operativo de los módulos 1 al 5 alimenta un modelo financiero integrado que permite el análisis, la proyección y la toma de decisiones informadas para la sostenibilidad y crecimiento del restaurante

El modelo de control financiero para restaurantes está diseñado como un sistema integral que abarca las seis áreas clave de la operación: gestión humana, control de calidad, operaciones de cocina, gestión comercial, control patrimonial y planeación financiera. Cada módulo funciona de manera coordinada para generar información precisa y útil, desde la organización del personal y la supervisión de la calidad de los alimentos, hasta la gestión del inventario y el control de activos. Esta estructura asegura que cada proceso esté documentado, medido y alineado con los objetivos del negocio, creando una base sólida para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

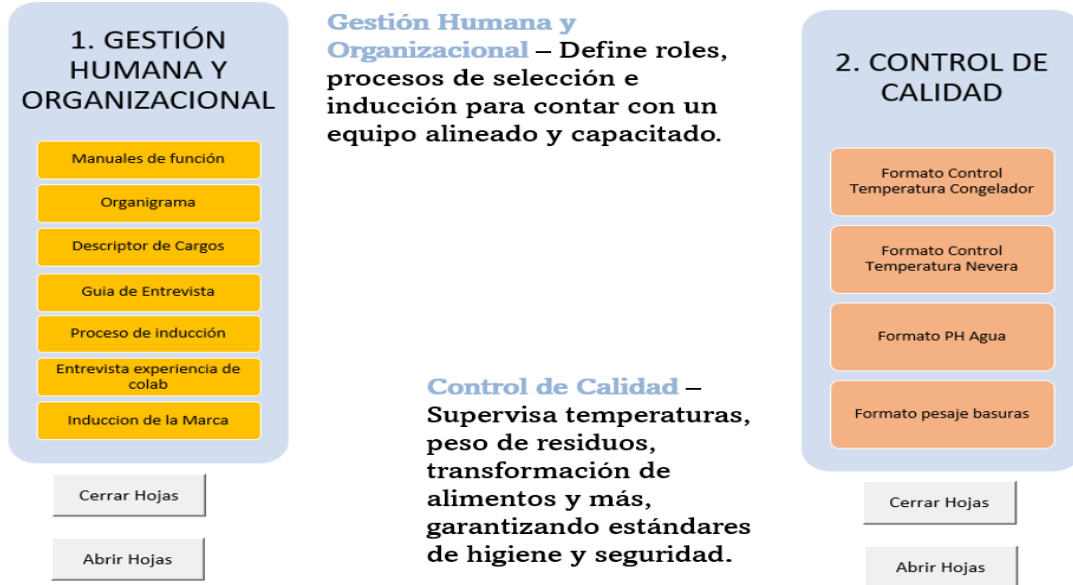
**Figura 16**  
*Modelo financiero-panel*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Cada módulo tiene un objetivo específico.

**Figura 17**  
*Modelo gestión humana y control de calidad*



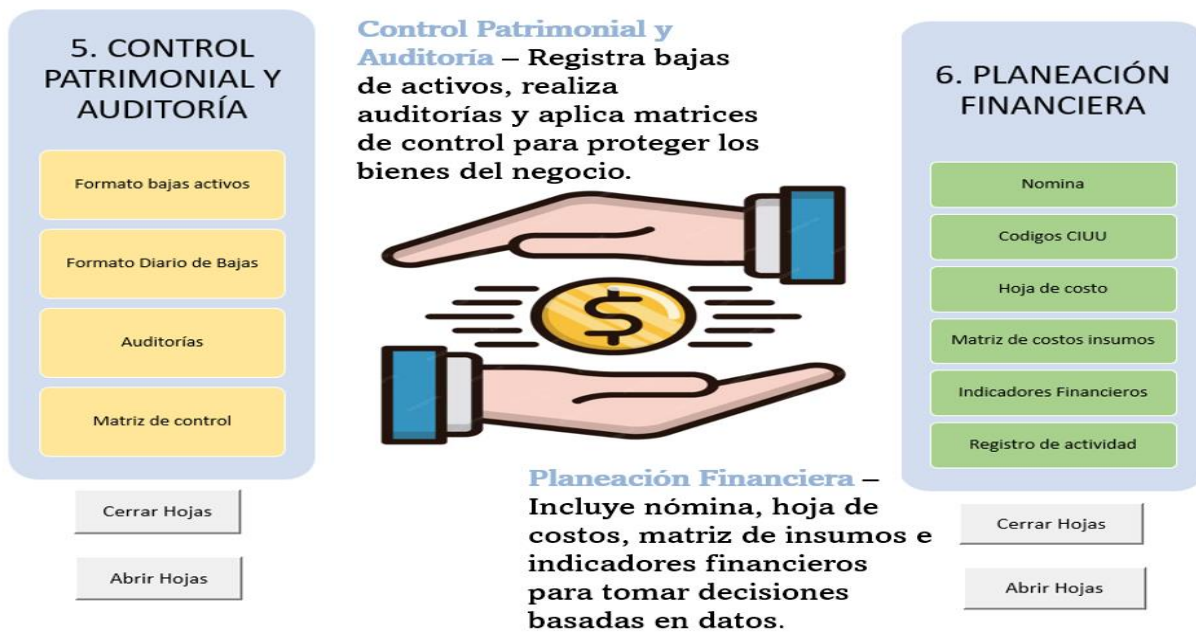
Nota. Fuente: Elaboración propia

**Figura 18**  
*Modelo de operaciones y gestión comercial*



Nota. Fuente: Elaboración propia

**Figura 19**  
*Modelo control patrimonial y planeación financiera*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

**Figura 20**  
*Funcionamiento del modelo*



Los módulos funcionan de la siguiente manera  
Al momento de abrir cada uno de los módulos .  
Se debe dar CLIK al botón Abrir Hojas se despliega toda la información como vemos en la parte de abajo



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

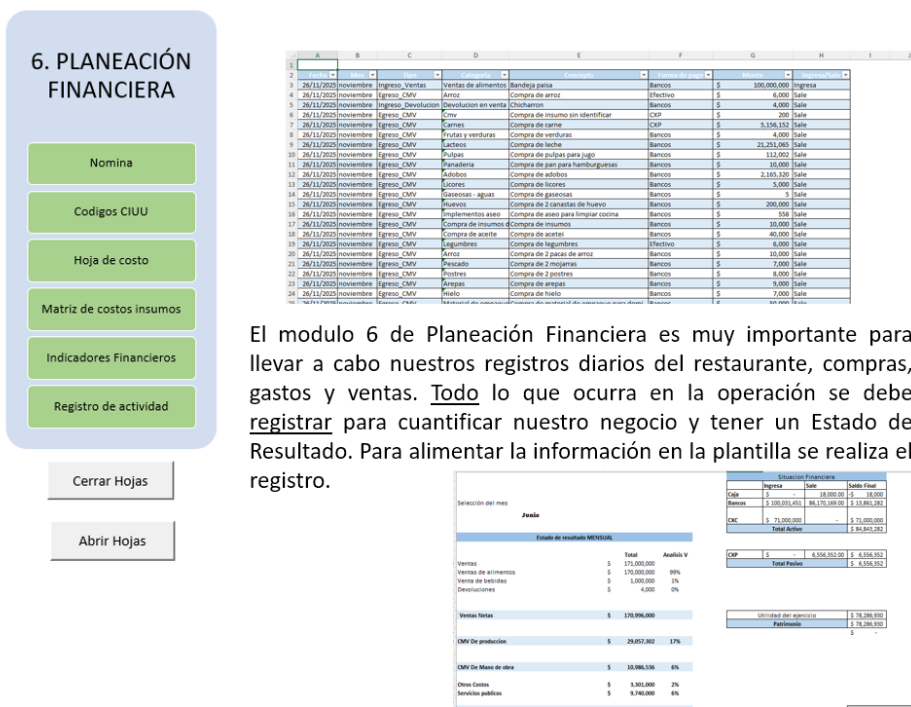


Cada uno de los módulos no abre por si mismo , se debe primero darle al botón Abrir Hojas y después al botón que desea abrir. Si ya no se quiere navegar sobre el modulo se le da Cerrar Hojas

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

El verdadero valor del modelo se encuentra en su capacidad para convertir datos operativos en información financiera clara y accionable. A través de herramientas como la hoja de costos, la matriz de costos de insumos y los indicadores financieros, el restaurante puede monitorear su rentabilidad, optimizar sus compras, reducir desperdicios y mejorar su eficiencia. Al integrar todos los aspectos de la operación desde la cocina hasta la caja, el modelo no solo ayuda a controlar gastos, sino que también fortalece la sostenibilidad del negocio, promueve la consistencia en el servicio y garantiza un manejo transparente y profesional de los recursos

**Figura 21**  
*Explicación del módulo financiero*



Nota. Fuente: Elaboración propia

**Figura 22**  
*Hoja de costos*

FORMATO RECETA ESTÁNDAR				
Nombre de la receta		Desayuno con huevo		
Producto	Cantidad	Und.Med	Costo Gr	Costo
Huevos	3	Und	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Arepa	1	Und	\$ 200.00	\$ 200.00
Quesito	1	Und	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Chocolate	1	Und	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
				\$ -
				\$ -
<b>COSTO</b>				\$ 6,200.00
MO Y OTROS OPERATIVOS			40%	\$ 2,480.00
<b>COSTO BRUTO</b>				\$ 8,680.00
<b>PVP</b>				\$ 12,000.00
<b>Impuesto al Consumo</b>				\$ 960.00
PV Antes ICO			8%	\$ 11,040.00
<b>Marge Bruto</b>				21%



MATRIZ DE COSTOS							
Insumos	Presentaci	Unidad de medi	Precio De Com		Categoria	ProveEdor	
Aceite de oliva	1000	mililitros	\$ 14,000	\$ 14.00	Abarrotes		
Aceite de Trufa 250 ml	250	gramos	\$ 25,000	\$ 100.00	Abarrotes		
Aceites de girasol			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Aderezo cesar			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Almendras			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Arroz Diana			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Avena en ojuela			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Canela polvo			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Coco seco rayado			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Dulce de leche			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Esencia de vainilla			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Fettuccini			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Harina de trigo Elite			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Hummus Distribolivar			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes	Distribolivar	
Marañón 100 g			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Miel de abeja 1 lt			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Nueces Brasil			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Pan árabe bolsa redondo 1 paquete			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Panela en Polvo			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Paprika 100 g			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Pimienta negra en grano			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		
Pimienta negra molida			\$ 14,000	\$ -	Abarrotes		

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

A través de la matriz de costos de insumos y la hoja de costo, se controla y analiza en detalle cada componente del platillo. Herramientas como el control de temperatura, el pesaje de basuras y los formatos de transformación de materias primas identifican y reducen directamente el desperdicio, uno de los mayores generadores de costos ocultos. Al mismo tiempo, módulos como operaciones de bodega y control patrimonial optimizan el uso de inventarios y activos. El resultado es una visión clara y precisa del costo real de la operación, que permite ajustar precios, mejorar márgenes y tomar decisiones basadas en datos para maximizar la rentabilidad del restaurante

**Figura 23**  
*Hoja de nómina*

FINANZAS NOMINA												
Nombre del empleado	Devengado							Deducciones			Neto pagado	
	Salario básico	Días liquidados	Salario devengado	Horas extras	Recargos nocturnos	Trabajo dominical y festivo	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud	Pensión		Otras deducciones
Pedro	1,200,000	30	1,200,000	150,000	85,000	170,000	200,000	1,805,000	64,200	72,200	300,000	1,368,600
María	3,000,000	30	3,000,000	180,000				3,180,000	127,200	127,200	100,000	2,825,600
Hector	1,500,000	30	1,500,000	300,000	200,000	100,000	200,000	2,300,000	84,000	92,000	50,000	2,074,000
		30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>5,700,000</b>		<b>5,700,000</b>	<b>630,000</b>	<b>285,000</b>	<b>270,000</b>	<b>400,000</b>	<b>7,285,000</b>	<b>275,400</b>	<b>291,400</b>	<b>450,000</b>	<b>6,268,200</b>

Provisiones de nómina a cargo del empleador.	
Aportes a pensión	826,200
Aportes a salud	\$ 0
Aportes a riesgos laborales	71,879
Sena	-
Icuf	-
Cajas de compensación	275,400
Prima de servicios	606,841
Cesantía	874,200
Intereses sobre cesantías	104,504
Provisión de vacaciones	287,105
<b>Total provisiones</b>	<b>3,046,528</b>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

El módulo de Nómina dentro del modelo de control financiero va mucho más allá del simple cálculo y pago de salarios. Es una herramienta estratégica que integra y automatiza la gestión del recurso humano más valioso: su equipo. Centraliza toda la información de los colaboradores salario, ausencias, bonificaciones, deducciones y aportes legales asegurando precisión, cumplimiento normativo y transparencia. Pero su verdadero poder está en su conexión con los demás módulos. Los datos de Gestión Humana (contratos, cargos) alimentan la nómina, mientras que su resultado se convierte en un insumo crítico para la Planeación Financiera. Así, no solo se controla el gasto laboral uno de los más significativos en un restaurante, sino que se transforma en un indicador clave para analizar la productividad, la eficiencia operativa y la rentabilidad general del negocio, permitiendo una gestión más inteligente y sostenible de los costos fijos.

## 7. Análisis de Riesgos

La operación de un restaurante se desarrolla en un entorno dinámico y competitivo, donde la identificación y gestión proactiva de riesgos se convierte en un pilar fundamental para garantizar su sostenibilidad y rentabilidad. Estos riesgos, inherentes al sector, pueden categorizarse en cuatro dimensiones interdependientes: legales, financieros, socioeconómicos y técnico-operativos, cada uno con el potencial de impactar significativamente el negocio.

### 7.1. Riesgo Legal

En el ámbito legal y regulatorio, el incumplimiento de normas sanitarias emerge como una amenaza crítica. Una falla en los protocolos de higiene, el vencimiento de permisos o una manipulación inadecuada de los alimentos puede desencadenar no solo multas sustanciales y cierres temporales por parte de las autoridades, sino también un daño reputacional devastador ante los clientes. De manera paralela, una contratación laboral que no cumpla con las afiliaciones a seguridad social o las normas laborales expone al establecimiento a demandas y sanciones del Ministerio de Trabajo, erosionando la moral del equipo y generando costos legales imprevistos.

**Figura 24**  
*Riesgo legal*

Clasificador	Riesgo	Causa	Consecuencia	Medidas de proteccion
Riesgo Legal	Constitucion legal del negocio	Retrasos o errores en el registro mercantil, permisos o licencias	Cierre temporal del negocio	Usar una carpeta digital y física con todos los documentos actualizados.
	Acceso al credito	Falta de documentos legales o incumplimiento de requisitos normativos	Dificultad para obtener financiamiento y menor capacidad de expansión	Mantener un nivel de endeudamiento sano (menos del 30%).
	Cumplimiento de normas sanitarias-permisos	Falta de control en procesos higiénicos o vencimiento de permisos	Multas, sanciones o cierre temporal por parte de la autoridad sanitaria	Llevar un control visible de fechas de vencimiento de permisos.
	Contratacion laboral	No afiliación de empleados a seguridad social o incumplimiento de normas laborales	Multas del Ministerio de Trabajo, pérdida de reputación y posible demanda laboral	Mantener carpetas laborales completas (hoja de vida, contrato, afiliaciones, soportes).

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## 7.2. Riesgo Financiero

Transversal a toda la operación se encuentra el riesgo financiero, donde la falta de liquidez representa un peligro silencioso pero letal. Una mala planeación del flujo de caja, altos costos fijos o un endeudamiento excesivo pueden llevar a la incapacidad de cumplir con obligaciones inmediatas como nómina y proveedores, incluso cuando el negocio sea conceptualmente rentable. Este riesgo se ve agravado por la volatilidad en los precios de los insumos, donde la inflación o escasez de productos puede comprimir los márgenes de utilidad de la noche a la mañana, exigiendo una estricta gestión de costos y una diversificación de proveedores para mantener la estabilidad económica.

**Figura 25**  
*Riesgo financiero*

Clasificador	Riesgo	Causa	Consecuencia	Medidas de protección
Riesgo Financiero	Falta de liquidez	Altos costos fijos y bajos ingresos	Incumplimiento de pagos y cierre parcial	Implementar flujo de caja semanal y mensual.
	Incremento en precios de insumos	Inflación o escasez de productos	Aumento en costos y reducción de margen	Tener mínimo 2–3 proveedores alternos por cada insumo clave.
	Endeudamiento excesivo	Mala planeación financiera	Pérdida de solvencia y reputación	Usar herramientas de planeación financiera para prever necesidades de caja.
	Pérdida de activos	Robos o siniestros no asegurados	Pérdidas económicas	Contratar seguro contra incendio, robo, daños eléctricos y equipos.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Riesgo Socioeconómico

Desde el entorno externo, los riesgos socioeconómicos ejercen una presión constante. Una disminución en el consumo, impulsada por el desempleo o la pérdida de poder adquisitivo, puede vaciar un salón que antes era rentable. Asimismo, los cambiantes hábitos de los consumidores, que hoy privilegian opciones saludables o nuevas tendencias dietéticas, pueden dejar obsoleto un menú en poco tiempo. La inseguridad en la zona circundante al restaurante completa este panorama, disuadiendo la afluencia de clientes y dañando la percepción de seguridad del establecimiento

**Figura 26**  
*Riesgo socioeconómico*

Clasificador	Riesgo	Causa	Consecuencia	Medidas de proteccion
Riesgo Socioeconómico	Disminución del consumo	Desempleo o bajo poder adquisitivo	Menores ventas	Implementar estrategias de fidelización (puntos, combos, promociones).
	Cambios en preferencias del consumidor	Tendencias saludables o nuevas dietas	Reducción de la demanda	Mantener menú flexible con opciones saludables o actuales.
	Inseguridad en la zona	Aumento de delincuencia	Menor afluencia de clientes	Contratar vigilancia privada o botón de pánico.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### 7.4. Riesgo Técnico y operativos

Finalmente, en el corazón de la operación yacen los riesgos técnicos y operativos. Una falla inesperada en un horno o una cámara de refrigeración no es solo un inconveniente menor; es una parálisis operativa que impide servir el menú, genera desperdicio de inventario y conlleva costosos reparos de emergencia. Esta vulnerabilidad se extiende al ámbito digital, donde la pérdida de información por falta de respaldos adecuados puede crear un caos en el control contable y de inventarios. A esto se suma el riesgo constante de recibir insumos de baja calidad por proveedores no certificados, lo que se traduce directamente en un producto final inferior, quejas de la clientela y un daño progresivo a la reputación de la marca.

**Figura 27**  
*Riesgo técnico y operativo*

Clasificador	Riesgo	Causa	Consecuencia
Riesgo Técnico	Fallas en equipos de cocina	Falta de mantenimiento	Interrupción del servicio
	Pérdida de información	No respaldo de datos o fallas tecnológicas	Dificultad en control contable o de inventarios
	Baja calidad de insumos	Proveedores no certificados	Deterioro de la calidad del producto final

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Clasificador	Riesgo	Causa	Consecuencia
Riesgo Operativo	Desperdicio de alimentos	Mala gestión de inventarios	Aumento de costos
	Falta de personal capacitado	Alta rotación o deficiente selección	Servicio deficiente y pérdida de clientes
	Accidentes laborales	Falta de protocolos de seguridad	Lesiones y sanciones legales
	Demoras en la atención	Mala organización interna	Pérdida de clientes y reputación

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La gestión de un restaurante exitoso requiere de una mirada holística que anticipe y mitigue estas múltiples facetas del riesgo. No se trata de eliminar las incertidumbres, sino de construir una operación lo suficientemente resiliente para absorber sus impactos, protegiendo así la inversión, asegurando la continuidad del negocio y consolidando una relación de confianza con los clientes.

### 7.5. Riesgo reputacional

El riesgo reputacional en un restaurante surge principalmente de fallas operativas y de servicio que, al viralizarse, erosionan la confianza del público. Entre las causas más críticas se encuentran incidentes de higiene o seguridad alimentaria como intoxicaciones, plagas o malas prácticas de manipulación—, un servicio al cliente deficiente que genera quejas en redes sociales, problemas de calidad en los platos de forma constante, o controversias éticas relacionadas con el trato al personal o proveedores. La inmediatez de las redes sociales y plataformas como Google

Reviews o TripAdvisor amplifica exponencialmente cualquier error, transformando un incidente aislado en una crisis reputacional en cuestión de horas.

Las consecuencias se materializan de forma rápida y severa, iniciando con una caída inmediata en la afluencia de clientes y una reducción en la frecuencia de visitas de los clientes habituales. Financieramente, esto se traduce en una pérdida sustancial de ingresos y en la devaluación de la marca, dificultando posibles expansiones o asociaciones. En el largo plazo, el restaurante puede quedar marcado, necesitando una inversión mucho mayor en marketing correctivo para recuperar la confianza perdida que la que hubiera requerido prevenir el incidente mediante protocolos rigurosos y una cultura de calidad y transparencia

**Figura 28**  
*Riesgo de mercado*

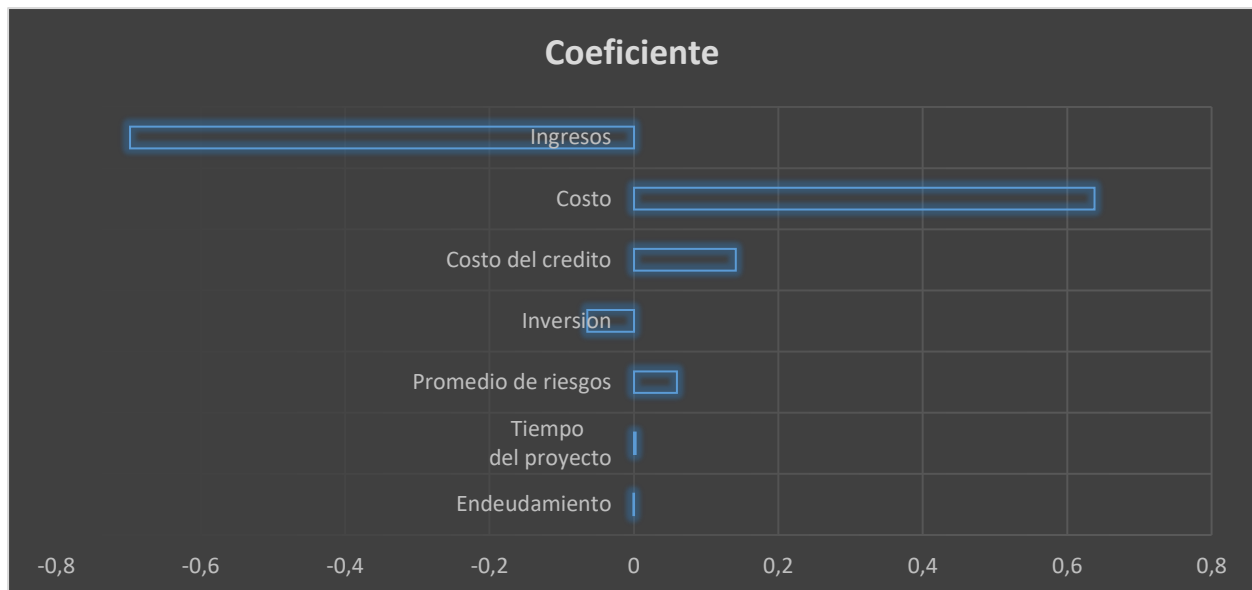
Clasificador	Riesgo	Causa	Consecuencia
Riesgo reputacional	Crisis por Inocuidad Alimentaria	Contaminación cruzada	Cierre temporal por autoridades sanitarias
		intoxicación de clientes	Demandas legales
		plagas visibles	Pérdida masiva de clientes
	Mala Experiencia del Cliente Viralizada	Servicio deficiente	Reseñas negativas masivas en redes sociales
		Tiempos de espera excesivos	Disminución del flujo de clientes
		Trato irrespetuoso del personal	
		Errores en pedidos no resueltos	
	Problemas de Calidad Constante	Inconsistencia en los platos	Pérdida de clientes recurrentes
		Ingredientes de baja calidad	Reputación de "baja relación calidad-precio"
		Porciones reducidas injustificadamente	Dificultad para atraer nuevo público
	Engaño o Publicidad Falsa	Fotos de platos no representativas	Pérdida de credibilidad
		Promociones engañosas	Demandas por publicidad engañosa
			Cliente desconfiado incluso ante ofertas genuinas

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## 7.6. Gráfico tornado

El gráfico de tornado, herramienta fundamental en el análisis de sensibilidad, nos permite visualizar y priorizar los factores que más impactan la viabilidad financiera de un proyecto de restaurante. Al cuantificar cómo las variaciones en cada variable clave afectan el Valor Actual Neto (VAN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR), podemos dirigir recursos y atención de manera estratégica hacia los riesgos más significativos. Este análisis no solo identifica las vulnerabilidades críticas, sino que también establece una jerarquía clara para la gestión proactiva, transformando la incertidumbre en un mapa de acciones prioritarias.

**Figura 29**  
*Gráfico tornado*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En la cúspide de la sensibilidad se encuentran los ingresos, que muestran una correlación negativa profunda. Esta relación inversa subraya una realidad empresarial crucial: cualquier disminución en el volumen de ventas golpea de manera desproporcionada la rentabilidad, ya que

los costos fijos del restaurante (alquiler, nómina, servicios) continúan siendo los mismos. Le sigue en impacto los costos operativos, con una correlación positiva alta. Aquí, la relación es directa: un aumento en el precio de los insumos, una mala gestión del desperdicio o ineficiencias en la mano de obra se traducen linealmente en una erosión de los márgenes de utilidad. Estas dos variables conforman el núcleo del modelo de negocio la diferencia entre lo que entra y lo que sale y su control es indispensable para la supervivencia.

En un segundo nivel de influencia se sitúa el costo del crédito, que refleja cómo las condiciones del financiamiento (las tasas de interés) pueden comprometer la salud financiera. Un incremento inesperado en las tasas aumenta la carga financiera y reduce el flujo de caja disponible. De manera similar, el monto de la inversión inicial tiene un peso considerable; una subestimación de los costos de adecuación, equipos o licencias puede exigir una inyección de capital no prevista, diluyendo la rentabilidad esperada. Estos factores están ligados a las decisiones de estructuración financiera del proyecto y a las condiciones macroeconómicas del mercado crediticio.

Finalmente, el análisis revela que el promedio consolidado de riesgos, el tiempo de vida del proyecto y el nivel de endeudamiento muestran una sensibilidad menor en el corto plazo. Esto no significa que sean irrelevantes un endeudamiento excesivo, por ejemplo, puede llevar a la insolvencia, sino que su impacto en el valor del proyecto es más amortiguado o se manifiesta en un horizonte de tiempo más largo. El hecho de que el "promedio de riesgos" no sea la variable más crítica sugiere que el modelo es inherentemente robusto, y que su rentabilidad depende más de la ejecución operativa (ingresos y costos) que de la materialización de contingencias individuales. En conclusión, el tornado sirve como una brújula gerencial, señalando que el éxito se construye sobre una gestión excelente de las operaciones diarias, respaldada por una estructura financiera sólida.

## 8. Conclusiones

El análisis integral desarrollado a lo largo de esta monografía revela que la industria de restaurantes constituye un ecosistema complejo donde la rentabilidad y sostenibilidad dependen de la gestión simultánea de múltiples dimensiones interdependientes. Lejos de ser simplemente un negocio de preparación y servicio de alimentos, el restaurante moderno emerge como una entidad que debe navegar con pericia entre riesgos legales, financieros, operativos y socioeconómicos, cada uno con el potencial de comprometer su viabilidad.

La evidencia demuestra que el éxito en este sector no se determina únicamente por la calidad culinaria o la experiencia del cliente, sino por la capacidad de implementar sistemas robustos de gestión y mitigación de riesgos. El análisis de sensibilidad a través del gráfico de tornado ha dejado en claro que variables como los ingresos y costos operativos ejercen una influencia desproporcionada en la rentabilidad, muy por encima de otros factores. Esto subraya la paradoja fundamental del negocio: mientras la esencia parece residir en lo creativo y sensorial, la supervivencia depende de lo cuantificable y gestionable.

En el plano estratégico, esta investigación sostiene que el restaurante del siglo XXI debe operar bajo un modelo de resiliencia organizacional, donde la implementación de matrices de riesgo, simulaciones financieras y controles operativos estandarizados no son elementos accesorios sino componentes centrales del modelo de negocio. La capacidad de anticipar escenarios mediante herramientas como el análisis Monte Carlo, de cuantificar el impacto real de los riesgos mediante correlaciones y de establecer protocolos para cada contingencia posible, marca la diferencia entre establecimientos que prosperan y aquellos que sucumben a las inevitables adversidades del sector. En última instancia, esta monografía concluye que el mundo de los restaurantes representa una paradoja gestionable: es un sector de altísima competitividad y vulnerabilidad, pero también de enormes oportunidades para aquellos emprendedores que comprenden que detrás del arte culinario debe existir una ciencia de gestión igualmente refinada. El restaurante exitoso del mañana será aquel que logre el equilibrio perfecto entre la creatividad que seduce al comensal y el rigor analítico que protege el negocio, entre la pasión que innova en la cocina y la disciplina que asegura la cuenta de resultados.

## **9. Recomendaciones**

El panorama gastronómico en Medellín exige una estrategia dual que combine gestión integral de riesgos con aprovechamiento de oportunidades locales específicas, partiendo de un análisis realista del mercado, existen nichos desatendidos en comunas periféricas y en segmentos como comida saludable, gourmet local y experiencias temáticas que reinterpretan la identidad paisa. Operacionalmente, se recomienda implementar sistemas estandarizados de control desde pesaje de basuras como indicador de eficiencia hasta matrices de riesgo dinámicas combinados con un modelo financiero conservador que incluya simulaciones de Monte Carlo, liquidez para tres meses y diversificación de proveedores críticos. La diferenciación debe construirse mediante estrategias de ubicación inteligente, aprovechamiento de ventajas locales como el abastecimiento directo de corregimientos y el desarrollo de talento con el SENA, junto con una fuerte presencia en plataformas digitales locales. El éxito dependerá de equilibrar la autenticidad cultural con eficiencia operativa, transformando riesgos como la estacionalidad y la competencia en ventajas mediante innovación en experiencias, alianzas con productores y programas de lealtad basados en datos, siempre midiendo desempeño con métricas adaptadas al contexto local.

## Referencias

Acodres Bogotá Región. (s.f.). Nosotros. <https://acodresbogotaregion.com/nosotros/>

Alcaldía de Medellín. (s.f.). \*Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS) 2016-2027\*. <https://www.medellin.gov.co/es/secretaria-gestion-y-control-territorial/subsecretaria-de-servicios-publicos/plan-de-gestion-integral-de-residuos-solidos-pgirs-2016-2027/>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2024). Estudio Económico 2024. [https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Transparencia/obligacion-reportes-entidad/ESTUDIO\\_ECONOMICO\\_2024\\_CCMA.pdf](https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Transparencia/obligacion-reportes-entidad/ESTUDIO_ECONOMICO_2024_CCMA.pdf)

Cocorollo. (s.f.). Página principal. <https://www.cocorollo.com/>

Congreso de la República de Colombia. (4 de julio de 2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial No. 44.128.

Congreso de la República de Colombia. (2 de agosto de 2004). Ley 905 de 2004. Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre desarrollo de las Mipyme. Diario Oficial No. 45.658.

Datacrédito. (s.f.). Indicadores financieros: ¿Qué son, tipos y cómo analizarlos? <https://www.datacredito.com.co/blogs/datablog/indicadores-financieros-que-son-tipos-y-como-analizarlos/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). Empleo informal y seguridad social. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). Resultados del Censo Económico Nacional Urbano. <https://censoeconomiconacionalurbano.dane.gov.co/resultados/>

Ecogras Colombia. (s.f.). Página principal. <https://ecograscolombia.com/inicio>

El Corral. (s.f.). Acerca de nosotros. <https://www.elcorral.com/others/about-us?catalogueId=1>

Gómez, A. M. (2024, 19 de febrero). Acodres advirtió fuerte crisis en el sector gastronómico por alza en los precios de los alimentos: “Las ventas cayeron un 44%”. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2025/02/19/acodres-advirtio-fuerte-crisis-en-el-sector-gastronomico-por-alza-en-los-precios-de-los-alimentos-las-ventas-cayeron-un-44>

Hatoviejo. (s.f.). Conoce a Hatoviejo. <https://hatoviejo.com/conoce-a-hatoviejo/>

IBM. (s.f.). Financial modeling. <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/financial-modeling>

IEBSchool. (s.f.). ¿Qué es el análisis PESTEL? <https://www.iebschool.com/hub/que-es-analisis-pestel-digital-business/>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (s.f.). Página principal. <https://www.invima.gov.co/>

Las2orillas. (2022, 16 de febrero). Cuando las hamburguesas de El Corral eran un chuzo frente a la Javeriana. <https://www.las2orillas.co/cuando-las-hamburguesas-de-el-corr-al-eran-un-chuzo-frente-a-la-javeriana/>

Manantial. (s.f.). Restaurante Manantial. <https://restaurantemanantial.com/>

Nueva ISO 9001. (2020, 27 de mayo). ¿Qué es el modelo de las 5 Fuerzas de Porter y cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo? <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). La informalidad en la visión de la OIT: evolución y perspectivas para... <https://www.ilo.org/es/resource/article/la-informalidad-en-la-vision-de-la-oit-evolucion-y-perspectivas-para>

Portafolio. (2023, 13 de febrero). Acodres afirma que el año pasado se cerraron casi 7.000 restaurantes. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/acodres-afirma-que-el-ano-pasado-se-cerraron-casi-7-000-restaurantes->

Portafolio. (2023, 22 de noviembre). El Corral, la hamburguesería colombiana que cambia de nuevo sus dueños. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-corr-al-la-hamburgueseria-colombiana-que-cambia-de-nuevo-sus-duenos-583537>

Presidencia de la República de Colombia. (26 de agosto de 2005). Decreto 2785 de 2005.

Rendón, J. I. (2009). Metodología de la investigación: el árbol de problemas y el árbol de objetivos.

Alma Mater, (1), 49-54.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/almamater/article/download/26551/20779964/104755>

Santander Open Academy. (s.f.). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplo práctico.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Sectorial.co. (s.f.). \*6950 restaurantes cerraron en 2024\*. [https://sectorial.co/restaurantes/6950-](https://sectorial.co/restaurantes/6950-restaurantes-cerraron-en-2024/)

[restaurantes-cerraron-en-2024/](https://sectorial.co/restaurantes/6950-restaurantes-cerraron-en-2024/)

SmartProjex. (s.f.). PESTEL Analysis: How can it help your project team?

[https://smartprojex.medium.com/pestel-analysis-how-can-it-help-your-project-team-](https://smartprojex.medium.com/pestel-analysis-how-can-it-help-your-project-team-998503031c03)

[998503031c03](https://smartprojex.medium.com/pestel-analysis-how-can-it-help-your-project-team-998503031c03)

SSWM (Saneamiento Sostenible para la Gestión del Agua). (s.f.). Análisis del árbol de problemas.

[https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

[C%20como,la%20contaminaci%](https://sswm.info/es/taxonomy/term/2647/problem-tree-analysis#:~:text=El%20%C3%A1rbol%20de%20problemas%2C%20como,la%20contaminaci%C3%B3n%20de%20un%20r%C3%ADo.)

## Anexos

Los siguientes anexos contienen documentos de interés para el proceso de trabajo de grado, así como trucos y recomendaciones que surgen constantemente en la elaboración de un documento en Word.

### Presentación del modelo para el control financiero para el sector de alimentos

# MODELO PARA EL CONTROL FINANCIERO PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS “RESTAURANTES”



## 6 Módulos



Este modelo está estructurado en 6 módulos interconectados que, en conjunto, transforman la gestión de su restaurante. Comienza con la base: Gestión Humana, que organiza y capacita al equipo. El Control de Calidad y las Operaciones de Cocina aseguran la excelencia del producto y el uso eficiente de los recursos. La Gestión Comercial estandariza el servicio al cliente, mientras que el Control Patrimonial protege los activos del negocio. Todo converge en la Planeación Financiera, el módulo que consolida los datos de los demás para ofrecer una visión clara de costos, rentabilidad y desempeño. El beneficio final es un control total: operaciones más fluidas, reducción de desperdicios, protección del patrimonio y decisiones financieras inteligentes que impulsan la rentabilidad y el crecimiento sostenible del negocio.

## Beneficios para el negocio



- Mayor control de las operaciones del negocio.
- Toma decisiones basadas en datos reales.
- Mejora de la rentabilidad.
- Facilidad para acceder a créditos y apoyos institucionales.



## Conclusión y llamado a la acción

- “Una empresa que se conoce a sí misma, puede crecer con más fuerza”.
- Invitación a implementar herramientas de control financiero.



## Módulo 6: Gestión financiera básica



## Indicadores clave para la toma de decisiones



Control	Actividad	Notas	Etapas					Por completar	Completado
			Pertura	Ejecucion	Monitoreo	Ajuste	Cierre		
Diario	Conteo de Caja	Antes de iniciar el día, hacer conteo de la base de la caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Verificar Aseo	Verificar Aseo de cocina y salón para dar servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Consignación Efectivo	Consignar las ventas en efectivo del día anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Conciliación Bancaria	Verificar ingreso a cuentas de ventas en Tarjetas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Surtir Botelleros	Surtir botelleros con bebidas para la venta del día	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Mise en Place Cocina	Alistar todo el Mise en Place de Cocina para atender el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Mise en Place Barra	Alistar todo el Mise en Place de Barra para atender el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Mise en Place Mesas	Alistar lo elementos de mesa (servilletas + salsas etc) para atender el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Apertura de Válvulas	Apertura de válvulas de agua y gas para dar servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Verificar Temperaturas	Verificar la temperatura de los equipos de refrigeración y congelación para descartar daños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Cuadre de Caja Diurno	Luego del almuerzo, realizar un cuadre de caja parcial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Pagos a Proveedores	Pago a Proveedores según categoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Realizar Pedidos Proveedores	Realizar los pedidos a los diferentes proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Aseo Profundo	Realizar Actividad de aseo según programación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Registro de Facturas POS	Cargar al POS las diferentes facturas de productos que hayan llegado durante el día	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Conteo de Inventario Diario	Realizar el conteo de inventario diario que corresponda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Ingreso de Inventario POS	Ingresar inventario al sistema POS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Cierre de Datáfonos	Realizar el correspondiente cierre de ventas del día en el datáfonos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Cuadre de Caja Final	Realizar el correspondiente cierre de ventas del día y verificar ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Desconexion de Equipos	Apagar y desconectar todos los equipos que no sean necesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Verificar Temperaturas	Verificar la temperatura de los equipos de refrigeración y congelación para descartar daños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Aseo Cocina y Salón	Realizar el lavado de equipos de cocina y barrido y desinfección de salón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Cierre de Válvulas	Cerrar Válvulas de gas y agua para evitar accidentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Diario	Apagar Luces	Apagar luces para el cierre de la tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Semanal	Provisión de Nómina	Provisionar la nómina + Seguridad social + Parafiscales de los turnos trabajados la semana inmediatamente anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Semanal	Provisión de Impuestos	Provisionar el Impuesto sobre las ventas de acuerdo a las ventas de la semana inmediatamente anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Semanal	Provisión de Arrendamientos	Provisionar el equivalente al arrendamiento del mes por los días de la semana inmediatamente anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Semanal	Provisión de Servicios Público	Provisionar el equivalente al histórico de consumo de servicios públicos del mes por los días de la semana inmediatamente anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Semanal	Provisión Utilidades	Provisionar un % como utilidad del Negocio. Recomendado mínimo un 8%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	
Semanal	Revisión de Presupuesto de Ver	Revisar cómo está evolucionando las ventas de acuerdo al presupuesto para el mes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0%	



Formato Pesaje basuras

Mes				
Dia	Hora de pesado	Peso en kilos	Responsable	Valor venta neta diaria
1	4:30 p.m.	38.45	Responsable	\$10,991,945
2	4:00 p.m.	18.3		\$0
3	4:00 p.m.	17.35		\$648,982
4	4:00 p.m.	16.25		\$1,782,408
5	4:00 p.m.	48.27		\$2,271,296
6	4:00 p.m.	32.6		\$1,543,241
7	4:00 p.m.	32.1		\$6,094,908
8	5:00 p.m.	37.6		\$5,749,861
9	-	-		\$0
10	8:00 p.m.	23.43		\$1,233,796
11	6:00 p.m.	13.6		\$2,094,908
12	4:00 p.m.	12.3		\$1,187,593
13	9:00 p.m.	28.16		\$3,119,537
14	9:00 p.m.	24.5		\$2,293,056
15	6:00 p.m.	36.22		\$6,204,167
16	5:00 p.m.	16.6		\$3,857,408
17	5:00 p.m.	18.8		\$0
18	-	-		\$431,482
19	9:00 p.m.	21.2		\$1,610,185
20	8:40 p.m.	12.56		