

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**Universidad Externado de Colombia**

Propuesta de un plan de negocios para el establecimiento de un restaurante con una oferta halal.

Autor(es):

Hannan Nayibe Yousef Novoa

Director:

Carlos Plata

Bogotá, 20 de marzo de 2018

## Tabla de contenido

Introducción .....	4
Objetivos .....	6
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos.....	6
Metodología .....	6
Marcos de referencia.....	9
Marco teórico .....	9
Marco conceptual .....	12
Marco contextual.....	15
Capítulo I. Análisis externo .....	18
Identificación Actividad Económica de la idea de Negocio - Clasificación CIU.....	18
Participación del Sector en el PIB.....	18
Perspectivas del Sector.....	19
Entorno tecnológico .....	21
Grupos de interés.....	22
Análisis estructural del sector .....	24
Matriz DOFA .....	37
Diagrama de Canvas.....	38
Capítulo II. Mercadeo .....	40
El producto .....	40
Características de la demanda .....	43
Características de la oferta .....	50
Enfoque estratégico .....	55
Precio.....	56
Distribución.....	57
Plan de mercadeo .....	58
Plan de acción comercial.....	63
Capítulo III. Descripción del negocio.....	67
Tamaño del proyecto.....	67

Diagrama de flujo.....	70
Diagrama de distribución en planta.....	70
Planeación estratégica .....	72
Cadena de valor.....	75
Estructura organizacional.....	76
Estructura de la sociedad.....	77
Contratación laboral .....	79
Capítulo IV. Estructura financiera .....	80
Recetas estándar .....	80
Cálculo inversión inicial.....	91
Cálculo nómina mensual .....	92
Promedio de ventas mensual - Año 1 .....	93
Estado de resultados proyectado año 2018 .....	94
Estado de resultados proyectado a 5 años .....	95
Flujo de caja proyectado a 5 años .....	96
Periodo de recuperación de la inversión .....	96
Punto de equilibrio .....	97
Análisis financiero.....	98
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS .....	109

## **Introducción**

El término *halal* se está convirtiendo en una oportunidad de negocio. El turismo halal ha crecido un 4,7% más que el turismo mundial, en países como España, el fenómeno se ha convertido en una tendencia e incluso se considera la posibilidad de posicionar al país como un referente del turismo halal a nivel mundial (Agencias, 2014). Así mismo, el crecimiento del islam se ha intensificado y las cifras son cada vez más altas. Estudios del Pew Research Centre pronostican un crecimiento del islam en un 73% para el año 2015, hecho que indica que el islam igualará en número de fieles a los cristianos. Además, la tasa de fertilidad de la comunidad musulmana y la cantidad de fieles menores de 15 años representan factores de motivación para la expansión de la religión en el mundo (DPA, 2015). Para el caso de Colombia, los musulmanes se acentúan en el país con la llegada de inmigrantes provenientes de países árabes durante el siglo pasado y con el fenómeno de conversión de los colombianos al islam durante la década de los 70's dada la intervención de los medios de comunicación que motivó a los colombianos a acercarse al islam (Ávila, 2013). Incluso, afirmaciones de líderes religiosos pertenecientes a la mezquita Estambul de Bogotá señalan que aproximadamente 10 cristianos o católicos se convierten diariamente al islam en el mundo (Redacción Bogotá, 2013, párr. 5).

Los musulmanes viven y actúan con base en las normas establecidas por la ley islámica que incluye todos los aspectos de la vida humana, desde la vida política hasta la vida alimenticia, esta última caracterizada por el consumo de alimentos halal que, además de representar un aspecto religioso importante para la vida del musulmán, también representa la ética y responsabilidad del ser humano en el momento del sacrificio de los animales y la importancia del consumo de productos aptos para la salud humana. Un estudio realizado por MINTEL durante el año 2017 demuestra que los consumidores de productos cárnicos en el mundo presentan mayor interés en la sostenibilidad de las carnes que consumen, preocupándose por realizar compras

saludables y responsables con el ambiente (Infoagrimundo, 2018). Además, se resalta la importancia de la trazabilidad del producto garantizando que su procedimiento sea lo más natural posible y que su envasado y etiquetado sea lo suficientemente claro con respecto a su origen e, incluso, compradores como los Millenials aseguran estar dispuestos a realizar compras a un mayor costo a cambio de calidad, sostenibilidad y bienestar animal (Infoagrimundo, 2018).

En Bogotá aún no existe una oferta representativa de productos alimenticios con certificación halal. Establecimientos comerciales como Al Rayan, Restaurantes el Khalifa, Halal Carnes y Restaurante y Sr. Kebap cuentan con productos halal dentro de su oferta gastronómica. Centros religiosos como el Centro de Estudios Alqurtubi, la casa cultural islámica Ahlul Bayt y algunos distribuidores independientes de animales sacrificados a través del rito islámico son algunos de los proveedores de productos halal para la comunidad en la ciudad de Bogotá. Sin embargo, la distribución y fabricación de preparaciones con productos cárnicos halal se ha focalizado en la minoría musulmana de la ciudad que ocasionalmente compra y no se ha expandido hacia la población bogotana no musulmana cultivando la importancia del sacrificio halal desde una mirada realista y no religiosa.

El modelo de negocio presentado a continuación tiene como objetivo realizar un análisis de los factores que intervienen en la creación de un restaurante con una oferta de comidas “halal” y presentar la estructura propuesta del negocio dirigida a los musulmanes de la ciudad de Bogotá y, como una alternativa extendida, a las personas interesadas en el consumo de productos responsables y saludables.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Formular un plan de negocios para la creación de un restaurante con una oferta de alimentos halal.

### **Objetivos específicos**

Identificar las características y necesidades del segmento de mercado interesado en el consumo de alimentos halal.

Identificar la oferta de restaurantes que ofrece productos adaptados a las necesidades de los musulmanes en Bogotá.

Diseñar un plan de negocio de un restaurante dirigido a dar una posible respuesta a las necesidades del segmento interesado en el consumo de productos halal.

Determinar la viabilidad del proyecto en términos de mercado y proyecciones financieras.

### **Metodología**

La investigación utilizará un enfoque cuantitativo y cualitativo. Estos enfoques utilizan la observación y evaluación de fenómenos, a partir de ello establecen suposiciones o ideas, posteriormente señalan el grado de fundamento que tiene cada idea o suposición, utiliza pruebas o análisis para revisar dichas ideas y suposiciones y, finalmente, propone nuevas observaciones y evaluaciones que modifiquen o generen nuevas ideas o suposiciones (Hernández, Fernández & Baptista, 2008, p. 4).

Para la aplicación del enfoque cuantitativo se realizará una recolección de datos a través de procedimientos estandarizados. Este enfoque se aplicará sobre los objetos y fenómenos de

estudio que pueden ser observados y medibles. De igual manera, se transformará la información en datos numéricos por medio de la utilización de métodos estadísticos y se analizará la propuesta en estudio. Para la investigación se hará uso de herramientas aplicadas a una muestra que permitan identificar una realidad poblacional (Hernández, Fernández & Baptista, 2008, p.5-6).

Para la aplicación del enfoque cualitativo se utilizará un método inductivo debido a que se realizará una exploración y descripción de hechos reales y, a partir de ello, se generarán perspectivas teóricas. Lo anterior resultará de la descripción de situaciones, personas, eventos, interacciones, observación de conductas y sus respectivas manifestaciones. Las herramientas a utilizar serán: observación abierta, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión de grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida e interacción con grupos (Hernández, Fernández & Baptista, 2008. P. 8-9).

Para el modelo del plan de negocios se utilizará la metodología Canvas propuesta por Alexander Osterwalder (Márquez, 2010). El modelo propone nueve bloques que permiten un entendimiento común de variables relacionadas entre sí: segmentos de clientes, son los diferentes tipos de clientes clasificados de acuerdo a unas variables; propuesta de valor, son los atributos que se ofrecen al cliente; canales de distribución y comunicación, son los medios por los que se accede a los clientes para comunicar la oferta de valor; tipo de relación con los clientes, se define a partir de las etapas del ciclo de relación con el cliente; fuentes de ingresos, incluyen transacciones, pauta publicitaria, servicios, etc; recursos clave, egresos en los que incurre la empresa para que el negocio funcione e incluye recursos físicos, intelectuales humanos y financieros; actividades clave, movimientos que se realizan para producir la oferta de valor; red de aliados, son las relaciones con terceros para lograr ciclos más rápidos y exitosos; y la

estructura de costos, fundamentada en los costos más representativos del negocio (Márquez, 2010).

La estructura y realización del documento se basará en la Guía para la elaboración de un plan de negocios – PDN – de la Universidad Externado de Colombia con la autoría de Carlos A. Vizcaya Guarín (2015).

A continuación, se presenta una tabla con los objetivos de la metodología que se utilizará y sus respectivas herramientas analíticas o técnicas de recolección y las fuentes que se utilizarán para lograr dicho objetivo:

<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas analíticas/técnicas de recolección</b>	<b>Tipos de fuentes</b>
Obtención de información de necesidades de la comunidad musulmana de Bogotá	Encuestas y entrevistas. Estadísticas	Fuentes primarias: Comunidad de las principales mezquitas de Bogotá
Obtención de información de la visión de la comunidad no musulmana de Bogotá acerca de la práctica alimentaria islámica	Encuestas y entrevistas. Estadísticas	Fuentes primarias: muestra de la comunidad no musulmana de Bogotá
Obtención de información del interés de la población bogotana no musulmana en el consumo de alimentos halal	Encuestas, entrevistas y estadísticas.	Fuentes primarias: Personas no musulmanas interesadas en el consumo de alimentos responsables y saludables.
Recolección de información del procedimiento de sacrificio islámico	Entrevista.	Fuentes primarias: principales distribuidores de alimentos halal en Bogotá. Expertos en la <i>sharia</i> . Fuentes secundarias: libros, documentos, videos
Análisis de la oferta actual de productos halal en Bogotá	Entrevista abierta y estadísticas	Fuentes primarias: Restaurantes árabes. Colanta.

Figura 1. Metodología. Elaboración propia

## **Marcos de referencia**

### ***Marco teórico***

La Teoría General de Sistemas (TGS) que plantea Bertalanffy (1968) sostiene que el sistema se concibe como “un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente” (García, s.f. p. 10). La TGS concibe el sistema como un todo, desde una perspectiva holística e integradora, en donde cobra relevancia la relación que existe entre sus partes (Fundamentos de sistemas, 2007 p. 2). Los sistemas se pueden desagregar en dos grupos: en primer lugar, los sistemas entendidos desde la relación entre el todo y sus partes y, en segunda instancia, los sistemas entendidos entre el sistema mismo y la relación con los procesos de frontera (sistema/ambiente) (Fundamentos de sistemas, 2007 p. 3). A su vez, cada sistema está conformado por: un objetivo, el contexto-ambiente-entorno, elementos, límite de interés o frontera, entradas, salidas, proceso, estado, transición y evento (Fundamentos de sistemas, 2007 p. 3-4). Los sistemas se basan en tres características importantes: los sistemas están dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura (García, s.f. p. 10). Bertalanffy, autor de la teoría general de sistemas, se interesó por los sistemas abiertos y, a partir de ello, diversos autores realizaron analogías entre los seres vivos, entendidos como los sistemas abiertos más importantes, y las organizaciones. La analogía se basa en el crecimiento de la organización a partir del crecimiento de sus partes; la introducción de elementos que procesa, dando como resultado, productos y/o servicios; la reacción de la organización con su ambiente y su ajuste y adaptabilidad al entorno; y la necesidad de retroalimentar el sistema para generar control. En la administración, este punto de vista sistémico abarca los principales elementos del sistema: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente (García, s.f. p. 11).

Las empresas son sistemas abiertos, por lo tanto, se ven afectadas por su entorno. Los resultados de la empresa dependen en gran medida del entorno cambiante en el que se encuentran y la capacidad de adaptabilidad del mismo. Michael Porter establece las dimensiones del sector empresarial: el macro ambiente, constituido por las fuerzas económicas, políticas, culturales, sociales, jurídicas, ecológicas, demográficas y tecnológicas; y el sector, constituido por las 5 fuerzas propuestas por Porter, quien afirma que son la clave para el establecimiento de estrategias competitivas (Baena, Sánchez, Montoya; 2003). Las fuerzas están fundamentadas en los principales elementos del mercado: competidores directos, empresas que ofrecen los mismos bienes y/o servicios; clientes, compradores de dichos bienes y/o servicios; proveedores, empresas suministradoras de los insumos para que la empresa pueda producir y ofrecer sus productos y servicios; productos sustitutos, productos que satisfacen la misma necesidad; y competidores potenciales, empresas que podrían entrar a competir en el subsector de la empresa (Baena & Sánchez & Montoya, 2003).

A partir del entorno externo se determinan los factores internos de la empresa. Por ello es de vital importancia realizar un análisis del entorno para detectar la potencia de cada fuerza y su relación entre ellas y con la empresa. Así pues, se determinará la ventaja competitiva de la empresa frente al sector (Baena, Sánchez, Montoya; 2003).

La teoría clásica administrativa es también criticada por Mary Parket Follett, quien realiza un aporte a la teoría del comportamiento; teoría que entiende la importancia de las personas dentro de las empresas y su comportamiento; a través de una contribución ética en la concepción del individuo dentro de la organización (García, s.f. p. 6). Follett concibe la organización como un conjunto de relaciones sociales dinámicas influenciadas por reacciones mutuas; no considera posible que el poder sea delegado, por el contrario, cree en la generación de oportunidades a los

empleados para que puedan desarrollar sus propias habilidades; entiende la participación como la coordinación de la contribución de cada individuo; plantea que el liderazgo está en la persona que demuestra que sus órdenes son adecuadas en cada situación; cree que la integración es la única manera de solucionar el conflicto y; por último; enfatiza en la importancia de compartir las experiencias y discutir las para llegar a conclusiones con la otra parte (Melé, 2006, p. 3). Follett plantea que no es posible separar los problemas humanos de los problemas técnicos y operativos y defiende su posición de creer que la economía y los principios éticos no pueden estar separados, por lo tanto, no apoya ninguna posición de separar el negocio con cualquier realidad moral humana. Así, explica que la teoría científica de Frederick Taylor se centra en la mecánica del proceso, omitiendo el aspecto personal del individuo. Por tal razón, está en contra de la departamentalización de áreas y la estática de la administración (Melé, 2006, p. 4-5). Follett también atribuye un componente trascendental en su teoría y le otorga un sentido espiritual a la administración. Emplea el término *Dios* como el ideal general al que la humanidad debe lealtad. Manifiesta la oportunidad que existe en cada negocio de atraer aquel factor trascendental que existe dentro de cada hombre, que puede llamarse ideal, Dios, o cualquier otro factor profundo que está presente en toda la humanidad. La autora expresa su preocupación por la inhumanidad de la era mecánica y apoya la creencia de que la vida cotidiana, entendida como el negocio, puede en sí misma convertirse en un arte, entendido como la ética y/o espiritualidad. En este orden de ideas, percibe un dualismo en el que interviene la vida cotidiana y la vida espiritual. Por ello, sostiene que solo cuando el espíritu del arte se eleva de sus raíces para la era mecanicista, se logra salvar la civilización (Melé, 2006, p. 7). Por último, afirma que la interacción entre individuos podría crear dichos valores espirituales, hecho que tiene mayor importancia que la manufactura de artículos. Por tal razón, los negocios brindan un espacio agradable para generar este espíritu trascendental a través de dichos valores (Melé, 2006, p. 8). Por otro lado, su teoría

apoya la preservación de la integridad del individuo a través del desarrollo de las relaciones colectivas y considera que existe un dinamismo en la acción humana, en la medida en que las situaciones cambian los individuos y los individuos cambian las situaciones, por lo tanto, si la persona toma una actitud responsable hacia el entorno reconociendo su evolución, podrá conscientemente notar el desarrollo de la situación y, por tal razón, la situación solo cambiaría conscientemente cuando el individuo cambie (Melé, 2006, p. 10).

### ***Marco conceptual***

El término *halal*, utilizado por árabes y musulmanes, hace referencia a todo aquello que es considerado como permitido y legal bajo términos religiosos. Por el contrario, el término *haram* es todo aquello que es prohibido y castigable de acuerdo a la ley islámica. El término aplica para cualquier aspecto de la vida del musulmán (Al Jallad, s.f. p. 79). En cuanto a la alimentación, en el libro sagrado del Corán se describen los alimentos permitidos y los alimentos prohibidos para el musulmán: “Os ha prohibido sólo la carne mortecina, la sangre, la carne de cerdo y la de todo animal sobre el que se haya invocado un nombre diferente del de Dios. Pero si alguien se ve compelido por la necesidad -no por deseo ni por afán de contravenir- no peca. Dios es indulgente, misericordioso” (Surat Al-Bakara, 173, Quran). Os está vedada la carne mortecina, la sangre, la carne de cerdo, la de animal sobre el que se haya invocado un nombre diferente del de Dios, la de animal asfixiado o muerto a palos, de una caída, de una cornada, la del devorado parcialmente por las fieras -excepto si aún lo sacrificáis vosotros-, la del inmolado en piedras erectas. Consultar la suerte valiéndose de flechas es una perversidad. (surat Al-Ma'idah, 3, Quran). Te preguntan qué les está permitido. Di: «Os están permitidas las cosas buenas. Podéis comer de lo que os cojan los animales de presa que habéis adiestrado para la caza, tal como Dios os ha enseñado” (surat Al-Ma'idah, 4, Quran). “No hay criatura que camine en la tierra o vuele con sus dos alas que no forme una comunidad igual que vosotros. No hemos omitido nada en el

libro” (Surat Al-Anam, 38, Quran). El profeta Muhammad en la tradición islámica demostró su compasión con los animales y han quedado en la historia dichos y enseñanzas de su vida: “Si matas, matas bien, y si sacrificas, sacrificas bien. Cada uno de ustedes agudice su espada y permítele ahorrar sufrimiento al animal que sacrificas” (Aidaros, 2013). “Una buena acción hecha a un animal es meritoria como una buena acción hecha a un ser humano, mientras que un acto de crueldad hacia un animal es tan malo como un acto de crueldad hacia un ser humano” (Aidaros, 2013). “Dios ha prescrito la forma más adecuada. Hazlo bien, cuando matas a un animal para sacrificarlo debes agudizar tu cuchillo, da consuelo al animal, sacrifícalo de tal manera que su vida se vaya rápidamente y no lo dejes sufrir (...) ¿pretendes infligir la muerte al animal dos veces? ¿Una vez afilando el cuchillo en sus ojos y otra vez cortándole la garganta? El profeta también castigó a aquellos que maltrataban a los animales y alabó a aquellos que mostraron amabilidad con los mismos; asimismo, modificó la práctica de cortar colas y jorobas de los animales vivos para la comida” (Aidaros, 2013).

Para el entendimiento del término *sacrificio islámico* existen algunas características que facilitan su explicación y permiten que el alimento pueda obtener la certificación halal: el animal a sacrificar debe hacer parte de la categoría de animales que están permitidos para comer. El animal debe estar vivo durante el sacrificio y no pueden existir choques eléctricos, balas o algún método que lleve a la muerte al animal antes del sacrificio. El cuchillo con el que se lleve a cabo el proceso de sacrificio debe estar perfectamente afilado con el fin de que el animal muera por el corte y no por el peso del cuchillo para evitar su sufrimiento. El animal debe morir de un solo corte, el cuchillo no puede ser levantado, de lo contrario, se considerará como un acto de matanza. La garganta, el esófago, las arterias carótidas y las dos venas yugulares deben ser cortadas para producir la muerte instantánea. El sacrificio debe ser realizado por un musulmán adulto sano. En el momento del sacrificio debe mencionarse el nombre de Dios. El corte debe

realizarse desde el cuello de la parte delantera en el pecho hacia atrás. El método debe realizarse manualmente y no a través de una máquina. El animal no puede estar en una línea de producción donde ha habido cerdos sacrificados y ningún instrumento utilizado para el sacrificio de cerdos puede ser utilizado. El animal sacrificado no puede ser visto por otros animales en el momento del sacrificio (Department of halal certification, s.f.). El animal debe sangrar espontáneamente y se debe esperar hasta que se complete su sangrado. El acondicionamiento del animal y su preparación debe esperar hasta que el reflejo cerebral y los signos vitales hayan desaparecido. La cabeza del animal o cualquier otra parte del animal no puede ser cortada durante el sacrificio, debe realizarse cuando el animal este completamente muerto. El transporte del animal hacia el lugar del sacrificio y su descarga debe ser cómoda y segura. Antes de ser sacrificado el animal debe estar descansado, bien alimentado y bien cuidado. El animal debe estar saludable en el momento de su sacrificio. El animal debe estar bien sujeto en su cabeza y cuello durante el sacrificio para permitir el paso del cuchillo y evitar su sufrimiento (Aidaros, 2013).

Un estudio realizado por la facultad de veterinaria de la Universidad de Córdoba acerca de las implicaciones del sacrificio halal en el bienestar animal y la calidad higiénica de la carne en la especie bovina comparado con otros métodos de sacrificio tradicionales proyectó las siguientes conclusiones con respecto al sacrificio halal: el animal sangra y pierde sensibilidad rápidamente, además, permanece en calma durante los primeros 10 – 15 segundos después de ser degollado; el corte simultaneo de las arterias carótidas y las venas yugulares genera una reducción del tiempo en la pérdida de sensibilidad, consecuentemente, el 95% de los animales entra en estado de inconsciencia de manera casi inmediata; en los mejores casos de sacrificio se puede provocar la inconsciencia en 10 segundos; el corte lento del animal lo mantiene consciente durante 30 segundos en el 30% de los casos; y el corte directo bien realizado sin aturdimiento de

acuerdo con el ritual halal es más eficaz que el aturdimiento y la muerte del cerebro se alcanza de manera más eficiente (Eslava, 2018).

El presente trabajo reúne los anteriores conceptos para incorporarlos en un plan de negocios, entendido como el “documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto” (De la Vega, 2004).

### ***Marco contextual***

El islam es la religión con mayor crecimiento en el mundo. De acuerdo con el estudio Pew Research Center, el islam crecerá para el año 2050 de tal manera que se acercará al número de fieles creyentes del cristianismo, contando esta última religión con 2900 millones de seguidores, seguido del islam, con 2700 millones de fieles. Es decir que el 30% de la población mundial será, para el año 2050, musulmana (Burke, 2015).

“Halal Travellers 2016”, un estudio realizado por Amadeus, reporta las siguientes cifras: para el 2014 el turismo halal obtuvo una participación de 145 billones de dólares; esta categoría de turismo tiene el incremento más rápido del sector, representando un 4.8% de incremento anual, comparado con el ponderado de la industria que es de 3.8%. Así mismo, el consumidor halal se caracteriza por ser joven, educado, exigente y con una capacidad de compra alta, además, el crecimiento de la población musulmana supera el crecimiento de la población general y se espera que lo siga haciendo de la misma manera. Por último, el reporte proyecta que para el año 2020 el número de musulmanes viajeros incrementará a 150 millones de personas, cifra que

para el 2016 se encontraba en 110 millones. Además, los viajeros halal representarán el 11% del mercado con un incremento en el gasto de 200 billones de dólares (Amadeus, 2016).

En Colombia, el islam se establece con la llegada de árabes a Colombia debido a las migraciones, muchas veces no deseadas, de ciudadanos sirios, libaneses y palestinos. Específicamente para 1960 se empiezan a crear centros de comercios árabes y las primeras musalas de oración en la ciudad de Barranquilla. Más adelante empiezan a llegar ciudadanos jordanos al país. Para dicha época, la comunidad musulmana era privada y muy pequeña. Sin embargo, se empezaron a crear organizaciones como el Club Colombo Libanés y algunos centros islámicos en Maicao. Los árabes se establecieron en la ciudad de Maicao, en zonas de la costa atlántica como San Andrés y Buenaventura (Ávila, 2013).

En la ciudad de Bogotá, aproximadamente para el año 1920, se empiezan a crear los primeros lugares de reunión de los musulmanes en el centro de la ciudad. Sin embargo, la comunidad se encontraba en el anonimato por temor a ser discriminados por el desconocimiento de la práctica de su fe, o por la ilegalidad de su estadía en Colombia. Por tal razón, se ocultaban para no ser identificados por las autoridades migratorias del país. En este orden de ideas, la primera etapa del islam en Bogotá se caracteriza por el anonimato y desinterés por crear una comunidad fuerte en la ciudad. El crecimiento de su fe tuvo un desacelere debido a que, en la mayoría de los casos, los hijos de los inmigrantes no aprendieron el idioma árabe y se dificultó la enseñanza profunda de la religión. Sin embargo, el fenómeno de la llegada de inmigrantes siguió en proceso y algunos árabes residentes en Bogotá empiezan a traer sus familiares para conseguir mejores oportunidades que en sus países que se encontraban en situaciones críticas de guerra (Ávila, 2013).

Durante los años 50 a 70 los medios de comunicación tomaron un papel importante debido a que se empieza a divulgar el conflicto palestino – israelí y los colombianos empiezan a reconocer este grupo cultural. Durante los años 70 se genera un fenómeno de interés por los musulmanes por parte de los colombianos, debido a que los medios de comunicación informaban acerca de la revolución islámica de irán y la guerra de Afganistán. Es así como empieza la primera etapa de conversiones al islam en la ciudad. Más adelante, con la llegada de personas misioneras que informaban del islam se intensifica el proceso y la ciudad empieza a crecer en número de fieles conversos (Ávila, 2013).

El fenómeno de conversión fue tan amplio que el número de musulmanes colombianos alcanzó el número de árabes musulmanes (Ávila, 2013). Hoy existen 3 lugares de oración para los musulmanes sunníes, es decir, aquellos que siguen la tradición profética: Centro de Estudios Al-qurtubi, Mezquita de Estambul y Mezquita de Abu Bakr. Esta última con una capacidad de 500 personas (Redacción Bogotá, 2013, párr. 4). Además, existen lugares de oración para musulmanes pertenecientes a otras corrientes ideológicas.

Dentro del islam se otorgan derechos a los animales y, por lo tanto, Dios en el libro sagrado del Corán establece normas para el cuidado del animal y el consumo y alimentación del musulmán (Ash-Sheha, s.f. p. 53). Estas exigencias religiosas generan una necesidad alimenticia en los musulmanes y, por lo tanto, algunas mezquitas como el Centro de Estudios Alqurtubi: establecimientos comerciales como Al Rayan; y anteriormente empresas como Colanta, se encargan de la distribución de la carne permitida para los musulmanes. En cuanto a la oferta gastronómica, el restaurante el Khalifa tiene una oferta limitada de sus productos con carne halal y el local comercial Halal Carnes y Restaurante comercializa comida rápida elaborada con alimentos permitidos para la comunidad musulmana en Bogotá.

## **Capítulo I. Análisis externo**

### ***Identificación Actividad Económica de la idea de Negocio - Clasificación CIU***

Con base en la resolución número 000139 de noviembre 21 de 2012, que adopta la obligatoriedad de las entidades públicas y privadas de clasificarse dentro de una actividad económica principal, se identifica que el modelo de negocio presentado hace parte de la actividad económica del código 5611 denominado ‘‘Expendio a la mesa de comidas preparadas’’ que, a su vez, corresponde a las ‘‘Actividades de restaurantes, cafeterías y servicio móvil de comidas’’ del código 561 de la división 56 de ‘‘Actividades de servicios de comidas y bebidas’’ (Dian, 2012, pág. 20).

### ***Participación del Sector en el PIB***

El crecimiento del PIB para el año 2017 fue el peor resultado que ha obtenido el país durante los últimos 8 años dado que incrementó tan solo un 1.8%, sin embargo, uno de los sectores que aportó a este incremento fue el sector de restaurantes y hoteles, que tuvo una expansión del 1.2% con respecto al año anterior (Economía, 2018). No obstante, algunas proyecciones de entidades como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial y del Gobierno esperan un crecimiento del PIB entre un 2.7% y 3% gracias a la recuperación de los precios del petróleo, incremento en el consumo de los hogares, mayores exportaciones y mayores inversiones (Colprensa y Redacción por el País, 2018). La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés) afirma que el sector gastronómico aporta el 4% del PIB nacional, representado en más de 52.000 restaurantes legales en el país, genera más de 600.000 empleos directos e indirectos en Bogotá y es el gremio más importante del sector turismo (Acodrés, 2018). Revista Dinero sustenta que el sector de restaurantes no tuvo los mejores resultados durante el año 2017 debido a que la reforma tributaria y la reducción del consumo

afectaron notablemente al sector, sin embargo, el director de la consultora Objetivo afirma que al menos el 42% de la población colombiana sale a cenar o almorzar al menos una vez a la semana fuera de casa, además, para el año 2017 el mercado del consumo de comidas fuera de casa incrementó en un 7% con respecto al año anterior, hecho que se presenta como una oportunidad para el sector (Consumo, 2018).

A pesar de que para el año 2017 el sector se vio afectado por la disminución del consumo de los hogares, el impuesto al consumo y la modificación del IVA, generando el cierre de reconocidos restaurantes, hubo también un aumento significativo del número de aperturas de restaurantes durante el año puesto que abrieron 50.643 establecimientos de alojamiento y restaurantes en comparación con 4.662 establecimientos que dieron cierre a sus operaciones (Portafolio, 2018)

### ***Perspectivas del Sector***

El editor de la revista Bocas, Mauricio Silva, afirma que existe una tendencia de los sitios casuales en los que existe un ambiente más tranquilo, fresco y con menos etiquetas de comportamiento, siendo esta la razón por la que restaurantes reconocidos como Astrid y Gastón o La Cigale han cerrado durante el año 2017, sin embargo, el director de revista La Barra, Mariano Arango, manifiesta que este cambio de comportamiento en el sector no es un motivo de preocupación sino más bien una reacomodación de los restaurantes hacia la nueva realidad del mercado, además, comenta que con los cambios de la industria los restaurantes deben aprender a lidiar con rentabilidades del 8% o menos, siendo este el promedio del sector, y aprovechar el tiempo de ejecución de los establecimientos (Portafolio, 2018).

La dinámica del sector ha tenido un cambio drástico desde la entrada de competidores que ofrecen productos a precios bajos y con estándares de calidad altos y presentables, pudiendo

abarcando un mercado amplio y accesible, tal es el caso de Tostao o Deliz, este último busca una relación de calidad, presentación y cercanía con el cliente por un precio promedio de \$10.000, saliéndose de los estándares del almuerzo corriente (Consumo, 2018)

The Gourmet Journal realizó una lista de las tendencias para 2018 en el sector gastronómico: claridad en el origen y forma de producción de los alimentos para satisfacer al consumidor en su necesidad por encontrar productos éticos y transparentes, hecho que le da prestigio al producto; el consumidor busca valores emocionales en sus productos, por ejemplo, encontrar equilibrio, paz o felicidad; la gastronomía de medio oriente abre cada vez más sus puertas al mundo y va más allá de la gastronomía típica ya conocida, ofreciendo los sabores de las especias y los sabores típicos originales de sus recetas, abarcando una gastronomía más amplia; los consumidores optan por productos saludables, por ejemplo, prefieren edulcorantes por encima del azúcar tradicional, así mismo, buscan productos con sabores florales, bebidas saludables y productos que reflejen practicidad, como es el caso de los productos en polvo que permiten realizarse instantáneamente; por último, los consumidores de la industria quieren ver cero desperdicios en sus alimentos, por ejemplo, la utilización de aquellas partes de las frutas y verduras que generalmente se van a la basura (Balanzino, 2018).

Un artículo realizado por la revista ABC trasmite algunas otras tendencias para el año 2018. En primer lugar, resalta la preocupación del consumidor de encontrar productos y combinaciones de alimentos que ofrezcan ventajas nutricionales, físicas y/o emocionales para lograr el autocuidado, dada la desconfianza hacia la industria que existe entre los consumidores. Así mismo, se buscan alternativas saludables en vez de dietas estrictas, de esta manera, 7 de cada 10 compradores sienten mayor satisfacción al comprar alimentos de los que tienen la certeza que son alimentos saludables (ABC Familia, 2018). Así mismo, Acodrés afirma que el país abre sus

puertas mensualmente a aproximadamente 15 o 20 restaurantes nuevos; además, las tendencias del sector gastronómico prometen la llegada de nuevos restaurantes de comida vegetariana, orgánica y fusión (Confidencial Colombia, 2016).

### ***Entorno tecnológico***

Un artículo realizado por Revel Systems menciona algunas de las tendencias tecnológicas actuales. En primer lugar, el auge de los kioscos de autoservicio en los que se busca que la comida rápida sea más rápida, generando una reducción de costos y mejoría en los pedidos, de hecho, algunas cadenas de restaurantes han optado por convertir sus restaurantes en restaurantes automáticos en donde todo se convierte en autoservicio. Así mismo, el sistema de entrega de productos ha tenido una transformación dado que los restaurantes han optado por utilizar tecnologías que permitan designar personas que entreguen el pedido de acuerdo con su locación y hora, hecho que permite que los domiciliarios puedan entregar varios pedidos en menor tiempo dada su ubicación geográfica y, de esta manera, se reducen costos y se mejora el servicio para el consumidor. Por otro lado, los pedidos realizados por medios digitales han cobrado mayor importancia y los consumidores cada vez más optan por realizar sus pedidos de esta manera. De igual manera, las formas de pago se han volcado a realizarse por medio de alguna transacción por el teléfono móvil. Por último, los restaurantes buscan la retroalimentación de sus consumidores, por lo tanto, se utiliza cada vez más la tecnología por medio de instrumentos en las redes sociales para analizar la opinión de sus consumidores y de esta manera optimizar y personalizar la experiencia de los mismos. (Stanley, 2018). Algunas otras tendencias incluyen tecnología de reconocimiento facial para tener un recuerdo de los clientes y sus productos favoritos y así lograr una mayor personalización del servicio, así mismo, algunos otros restaurantes están optando por incluir tecnología robótica en su servicio o incluso ofrecer un servicio totalmente robotizado (Mahajan, 2018).

Los altos costos de operación de los restaurantes y la necesidad de mantener estándares de servicios óptimos para sostenerse en el entorno competitivo han generado la necesidad de utilizar tecnología que permita a los restaurantes pronosticar la demanda para tener la materia prima y la mano de obra adecuada, de esta manera, se optimizan costos y se evitan desperdicios (Hospitality Technology, 2018).

### ***Grupos de interés***

A continuación, se presentan los principales grupos de interés que afectan o se ven afectados por la introducción de un nuevo restaurante con una oferta halal en la zona G de la ciudad de Bogotá. Se realizó una valoración de 1 – 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto, para evaluar el interés que tiene el asociado con el establecimiento del negocio y, a su vez, el poder con el que cuenta para tomar decisiones y afectar a la empresa.

<b>Grupos de interés</b>	<b>Interés</b>	<b>Poder</b>	<b>F/C</b>	<b>Comentario</b>
Comunidad musulmana de Bogotá	5	2	F	Existe una necesidad insatisfecha por parte de los musulmanes habitantes en Bogotá. Su interés en la adquisición del producto es elevado dados los condicionantes religiosos para el consumo de alimentos. Sin embargo, su poder como agente determinante en las funciones del restaurante es restringido dado que el concepto del producto a ofrecer está direccionado hacia segmentos de mercado alternativos.
Población bogotana interesada en el consumo de productos saludables y responsables	5	2	F	La preocupación por la adquisición de productos sostenibles es incremental, por lo tanto, existe un interés elevado, aunque no determinante debido a la existencia de competidores ofertantes de productos que prometen un valor similar. Su capacidad de acción es restringida debido a que existen otros segmentos de mercado.
Empleados	5	2	F	El interés de los empleados es elevado dadas las condiciones de empleo en el país, donde el empleo es inestable y la oferta de empleadores no es suficiente. Sin embargo, su capacidad de acción es restringida dada la amplia oferta de empleados en el país.
Agricultores aledaños a la ciudad de Bogotá	3	2	F	Si bien existe un interés por parte de los agricultores por realizar contratos con nuevas empresas, su interés no es muy elevado debido a que la capacidad de adquisición de nuevos contratos es amplia por la conglomeración de empresas que se encuentran en la ciudad y alrededor de la misma. Su poder

				es restringido debido a la amplia existencia de posibles proveedores
Proveedores de carne halal en Cajicá	5	5	F	Su interés es muy elevado debido a que el negocio halal está germinando y la cantidad de clientes de este tipo de productos es muy baja. Su poder de negociación es muy alto debido a que hacen parte de los pocos ofertantes de este tipo de productos en la ciudad.
Inversionistas	5	5	F	Cuentan con un interés alto porque su intervención como inversionistas en el negocio estará en función de las promesas financieras que los conllevará a invertir. Su poder es alto porque la ausencia de sus inversiones limitará la creación, funcionamiento y crecimiento de la empresa.
Población bogotana	2	2	F	La comunidad de Bogotá es muy amplia y su interés por la creación de un nuevo restaurante es insignificante. Así mismo, su capacidad de acción es limitada debido a la grandeza de la población
Habitantes de la localidad de Chapinero	5	3	F	El interés es alto debido a que la introducción de un nuevo local comercial puede causar valorizaciones, mejorías o incluso molestias en el lugar de residencia de la comunidad local. Su poder de acción no es muy alto dado que no es la población quien toma las decisiones locales.
Restaurantes ofertantes de productos halal: restaurante el Khalifa, Sr. Kebap, Halal carnes y restaurantes y Al Rayan.	5	2	C	Su interés es muy alto porque la participación en el mercado de los restaurantes podría verse reducida por la apertura de un lugar con un concepto de negocio similar. Sin embargo, su poder es restringido por encontrarse en el mismo nivel de poderío del modelo de negocio propuesto.
Restaurantes ofertantes de alimentos orgánicos y vegetarianos en la zona	3	2	C	Su interés no es muy alto por el desconocimiento del concepto de negocio y por la escasez de restaurantes de esta categoría en la zona G de Bogotá. Sin embargo, se opone al establecimiento del restaurante dado que será interpretado como un producto sustituto para su negocio. Su poder como agente interventor en las actividades del restaurante es mínimo.
Medios de comunicación	1	5	F	El interés es casi nulo dado que no existe relevancia en la novedad de integrar un restaurante más a la zona. Sin embargo, su poder es muy alto debido a que la información que transmiten los medios es masiva y afecta la reputación y reconocimiento del lugar.
ACODRES	2	2	F	El interés es bajo porque la apertura de un nuevo restaurante no es significativa para el comportamiento del sector. Así mismo, su poder es bajo dado que es una agremiación más no una entidad pública con poder de decisión.
Alcaldía local de Chapinero	3	5	F	El interés es medio dado que la zona G conglomerada una cantidad significativa de locales comerciales de naturaleza gastronómica, por tal razón, el establecimiento de un negocio más no es representativo. Sin embargo, el poder es alto debido a que son el ente regulador de la localidad y pueden

				tomar decisiones sobre la naturaleza del suelo, distribución del espacio, regulaciones legales, etc.
Ministerio de Hacienda	1	4	F	Interés bajo por la poca representatividad de la apertura de un nuevo establecimiento de comercio. Poder alto por hacer parte de las entidades estatales con poder legítimo para la toma de decisiones y capaz de intervenir en materia de modificación de impuestos, vigilancia, etc.
DIAN	1	4	F	Interés bajo por la poca representatividad de la apertura de un nuevo establecimiento de comercio. Poder alto por hacer parte de las entidades estatales con poder legítimo para la toma de decisiones y por la facilitación de las operaciones nacionales
Cámara de Comercio	1	4	F	Interés bajo por la poca representatividad de la apertura de un nuevo establecimiento de comercio. Poder alto por hacer parte de las entidades estatales con poder legítimo para la toma de decisiones y su intervención en la vigilancia de la sociedad y buen funcionamiento.
INVIMA	5	5	F	Interés alto por la representatividad de la apertura de un nuevo establecimiento de comercio que deba responder a los requerimientos del INVIMA. Poder alto por su capacidad para realizar sanciones, restricciones e inspecciones en cuanto a las normas de calidad y la garantía de la certificación halal en el restaurante.

Figura 2. Grupos de interés. Elaboración propia.

### ***Análisis estructural del sector***

A continuación, se presenta el análisis del impacto de las cinco fuerzas de Porter a partir de los resultados de la valoración de cada una de las fuerzas de acuerdo con las tendencias y el comportamiento del sector. Se determinaron las variables que componen cada fuerza de Porter. A cada una se le asignó un grado de importancia en la ponderación y su sumatoria tiene como resultado 100. A cada variable se le designó una evaluación de 1 – 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto. Finalmente, se realiza una multiplicación de la ponderación y la evaluación para darle un valor a cada ítem y la sumatoria de cada total será el valor de la fuerza, valor que más adelante se proyectará en la gráfica de comportamiento de las fuerzas de Porter. Los valores fueron determinados por medio de la observación del comportamiento del sector.

### ***Grado de rivalidad del sector***

	Variable	Ponderación	Evaluación	Total
1	Gran Número de Competidores	10	5	0,5
2	Costos Fijos elevados	15	5	0,75
3	Velocidad de crecimiento del sector	11	4	0,44
4	Falta de Diferenciación.	10	3	0,3
5	Competidores Diversos	11	5	0,55
6	Incrementos en la capacidad de producción	7	3	0,21
7	Presencia Extranjera	7	3	0,21
8	Nivel de Barreras de Salida	9	3	0,27
	a. Activos Especializados	8	2	0,16
	b. Costos Fijos de Salida	15	4	0,6
	c. Inter-relaciones Estratégicas	9	2	0,18
	d. Barreras Emocionales	7	3	0,21
	e. Restricciones Sociales – Gubernamentales	6	2	0,12
9	Costos elevados de Transporte y Almacenamiento	12	4	0,48
10	Costos Ocultos	8	2	0,16
	<b>Grado de rivalidad del sector</b>	<b>100</b>		<b>3,87</b>

Figura 3. Grado de rivalidad del sector. Tomado de las 5 fuerzas de Michael Porter.

A continuación, se realizará una explicación de la valoración de cada variable:

1. Gran número de competidores: representa un 10% dado que existe un número de competidores alto en el sector, especialmente por la apertura de 50.643 restaurantes en el año 2017 (El Tiempo, 2018), sin embargo, no se le asignó el valor más alto dado que es un sector en crecimiento que da cabida a nuevas ideas de negocio. Su evaluación fue de 5 puntos debido a que la magnitud de competidores en la industria es muy amplia.
2. A los costos fijos elevados se les asignó 15 puntos en su ponderación dado que los costos de nómina mensuales son de aproximadamente 20 millones de pesos y los costos de arriendo son de 7 millones de pesos mensuales, cifras que transformadas a un año representan 324 millones de pesos, sin incluir los demás costos fijos. Por tal razón, se le asignó una evaluación de 5 puntos. El lugar donde se establecerá el restaurante

cuenta con un reconocimiento importante y un flujo de personas constante y, como consecuencia, los costos y gastos para permanecer en el sector son elevados.

3. A la velocidad de crecimiento en el sector se le asignó una participación de 11% por el número de aperturas del sector durante el año anterior. Se le asignó una evaluación de 4 puntos dado que, a pesar de las condiciones del PIB y del consumo fuera de casa durante 2017, Revista Dinero afirma que “existe un espacio gigantesco para que se desarrollen escenarios de competencia que beneficien al consumidor y permitan que el sector siga creciendo” (Consumo, 2018).
4. A falta de diferenciación se le asignó una participación del 10% por la importancia que representa el factor de diferenciación en el sector para lograr posicionarse en el mercado. Sin embargo, su evaluación fue de 3 puntos debido a que, a pesar de que la ciudad está congestionada de empresas, son muy pocas las que están marcando la diferencia.
5. A competidores diversos se le asignó una participación de 11 puntos dado que Bogotá es una ciudad que ha dado cabida a todo tipo de restaurantes y cuenta con la mayor diversidad gastronómica del país, considerándose incluso como la capital gastronómica del país y la tercera en América (Cívico, 2017). Por la misma razón se le otorgó una evaluación de 5.
6. A incrementos en la capacidad de producción se le asignó una participación de 7 puntos dado que, a pesar de ser una variable importante para el nivel de rivalidad del sector, implica unos niveles de inversión muy altos. Sin embargo, se evaluó con 3 puntos dado que las grandes empresas cuentan con la capacidad de inversión.
7. Presencia extranjera obtuvo una participación de 7% dado que no es una variable representativa para el sector. A pesar de que Bogotá es considerada como una de las

ciudades más atractivas para la inversión extranjera en América Latina y la más atractiva a nivel nacional, los sectores de mayor inversión son las ciencias de la vida, servicios, infraestructura y manufacturas, siendo los restaurantes un foco de menor atención, razón por la cual se le calificó a la variable con 3 puntos (Cortés, 2017).

8. Nivel de barreras de salida obtuvo una participación de 9 puntos y una evaluación de 3 que resulta de la ponderación de 5 variables que la componen:

Activos especializados, con una evaluación baja por la naturaleza del negocio que no necesita maquinaria o tecnología única y especial; costos fijos de salida, con una participación alta por ser un factor monetario y una evaluación de 4 por el compromiso adquirido en el arriendo de 1 año; inter relaciones estratégicas con una evaluación de 2 puntos porque no se detecta ninguna relación que pudiera afectar la salida del negocio; barreras emocionales con una evaluación de 3 puntos dado que el producto halal generará lazos con la comunidad musulmana especialmente; y restricciones sociales – gubernamentales con una evaluación de 2 puntos dado que no es una variable que afecte en gran medida la salida del negocio.

9. Los costos elevados de transporte y almacenamiento obtuvieron una participación del 12% dado que es una variable de la que depende el funcionamiento del restaurante. Se le asignó una evaluación de 4 puntos dado que el transporte es fundamental para la provisión de la materia prima y el almacenamiento para su conservación, procesos que, si bien no aportan valor al producto, representan un gasto importante para la compañía.
10. Costos ocultos obtuvo una evaluación de 2 dado que son gastos mínimos en los que incurren las empresas pertenecientes a esta actividad, tales como pérdidas y compensaciones mensuales, variables que se pueden administrar eficientemente para evitarlas.

### *Poder de negociación del comprador*

	<b>Variable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Total</b>
1	Alto grado de concentración de compradores	13	5	0,65
2	Compras de grandes volúmenes al proveedor	8	3	0,24
3	Importancia del proveedor para el comprador	11	4	0,44
4	Grado de hacinamiento	11	3	0,33
5	Las compras al proveedor no son diferenciadas o de calidad estándar	13	2	0,26
6	Costos de cambio	6	2	0,12
7	Facilidad de Integración hacia atrás	13	3	0,39
8	Información del comprador sobre el proveedor	5	4	0,2
9	Los compradores devengan bajos márgenes	5	2	0,1
10	Grado de Importancia del Insumo	10	3	0,3
11	Influencia de ONG en la decisión de compra	5	2	0,1
	<b>Poder de negociación del comprador</b>	<b>100</b>		<b>3,13</b>

*Figura 4. Poder de negociación del comprador. Tomado de las 5 fuerzas de Michael Porter.*

A continuación, se realizará una explicación de la valoración de cada variable:

1. Alto grado de concentración de compradores obtuvo una participación y evaluación alta dado que la zona G es una zona recurrente y transitada.
2. A compras de grandes volúmenes al proveedor se le asignó una ponderación baja dado que no representa una variable importante dada la naturaleza del negocio de restaurantes. Obtuvo una evaluación de 3 puntos dado que, a pesar de que no se realicen altos volúmenes de compra en una sola compra por ser una empresa de servicios, la recurrencia de un mismo cliente durante varios periodos de tiempo simboliza grandes cantidades de compra.
3. Importancia del proveedor para el comprador obtuvo una ponderación alta dado que el nivel de importancia determina la frecuencia de consumo de los clientes. Sin embargo, se le aplicó una evaluación de 3 puntos debido a que el sector gastronómico

de la zona G no es una necesidad fundamental para los bogotanos sino más bien una opción voluntaria.

4. Grado de hacinamiento tuvo una ponderación alta dado que la mayor congestión de personas genera un menor poder de negociación, sin embargo, obtuvo una evaluación de 3 dado que la zona G es transcurrida y frecuentada pero no es de tráfico de personas alto como otras zonas de Bogotá como lo es el centro de Bogotá.
5. Se le asignó una ponderación alta porque la calidad y la diferenciación es una de las condiciones actuales de los consumidores. Por tal razón, obtuvo una evaluación baja.
6. Obtuvo una ponderación y evaluación bajas dado que la diversidad gastronómica de la ciudad permite encontrar productos similares.
7. Facilidad de integración hacia atrás obtuvo una ponderación alta dado que es un sistema que permite eliminar riesgos en caso de que existan muchos compradores que requieran un mismo producto. Sin embargo, tiene una evaluación de 3 puntos dado que en el sector solo las grandes empresas pueden realizar este tipo de inversiones.
8. Información del comprador sobre el proveedor obtuvo una evaluación alta dado que los consumidores tienen acceso a la mayoría de la información de las empresas por medio de las redes sociales, la información en el etiquetado y empaquetado de los productos, etc.
9. Los compradores devengan bajos márgenes obtuvo una ponderación y evaluación mínimas dado que la competencia y las exigencias de los consumidores han generado que, al contrario, los compradores obtengan cada vez más beneficios.
10. Grado de importancia del insumo obtuvo una ponderación alta dado que determina el comportamiento de compra de los consumidores. Sin embargo, obtuvo una

calificación media dado que el consumo fuera de casa, si bien es importante, no es vital y fundamental.

11. La influencia de las ONG en las decisiones de compra tuvo una ponderación y evaluación baja dado que, a pesar del trabajo de las ONG por promover o detener ciertos productos alimenticios, aún existe indiferencia ante las mismas.

*Barreras de entrada al sector*

	<b>Variables</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Total</b>
1	<b>Economías de escala desarrolladas en el sector</b>	6	4	0,24
2	Operaciones Compartidas	5	2	0,1
3	Acceso privilegiado materias primas	5	3	0,15
4	Procesos productivos especiales	4	3	0,12
5	Curva de aprendizaje	6	4	0,24
6	Curva de experiencia	6	4	0,24
7	Tecnología	7	5	0,35
8	Tiempos de Respuesta	5	4	0,2
9	<b>Posición de Marca</b>	7	4	0,28
10	Posición de Diseño	5	4	0,2
11	Posición de Servicio	6	4	0,24
12	Posición de Precio	6	4	0,24
13	<b>Niveles de Inversión</b>	5	4	0,2
14	Acceso a Canales de Distribución	3	3	0,09
15	Regulaciones y marco legal	5	3	0,15
16	Grados de Impuestos	6	5	0,3
17	<b>Respuesta de Rivales</b>	5	3	0,15
18	Nivel de liquidez	4	2	0,08
19	Capacidad de endeudamiento	4	2	0,08
	<b>Nivel de barreras de entrada al sector</b>	<b>100</b>		<b>3,65</b>

*Figura 5. Nivel de barreras de entrada al sector. Tomado de las 5 fuerzas de Michael Porter.*

A continuación, se realizará una explicación de la valoración de cada variable:

1. Economías de escala obtuvo una ponderación alta dada la importancia que representa para las nuevas empresas la competencia en costos y la desventaja el existir economías de escala. Se le asignó una evaluación de 4 puntos dado que para el 2017 varias marcas

del sector se integraron para generar economías de escala y así crear mayores niveles de rentabilidad y menores costes. Tal es el caso de Grupo Concoba que se integró con Amigos en Compañía e Inmaculada Guadalupe. Así mismo, empresas del sector han adquirido o comprado algunas otras, pudiendo generar mayores volúmenes de compras que les permiten disminuir sus costos (El Tiempo, 2017).

2. Operaciones compartidas obtuvo una calificación baja debido a que las empresas gestionan sus propios procesos de almacenamiento, transporte, y demás procesos que podrían ser compartidos, dada la competencia y el individualismo del sector.
3. Acceso privilegiado a materias primas obtuvo una evaluación de 3 puntos dado que existe una gran variedad de productos y una cantidad importante de proveedores de materias primas y procesadas para restaurantes.
4. Procesos productivos especiales obtuvo una evaluación de 3 dado que, si bien la mayoría de las empresas del sector operan casi de la misma manera, existen otras empresas, como es el caso de Tostao, que cuenta con un sistema logístico importante que le permite mantener los precios que maneja (Gasca, 2018).
5. La curva de aprendizaje y la curva de experiencia tuvieron una evaluación de 4 puntos dado que la dinámica cambiante del sector ha generado que las empresas se enfrenten a cambios y transformaciones dentro de sus organizaciones, razón por la que se ha generado un trayecto de aprendizaje importante. Sin embargo, no se le asignó la mayor calificación dado que durante el año 2017 cerraron restaurantes reconocidos del sector, proyectando la ausencia de implementación de herramientas para transformar las organizaciones de acuerdo con las nuevas tendencias de la industria.

6. Tecnología obtuvo una ponderación y evaluación altas dado que la tecnología está optimizando los procesos de las organizaciones y hace parte de las tendencias actuales en el sector de restaurantes.
7. A tiempos de respuesta se le asignó una calificación alta dado que las redes sociales y medios digitales han permitido que las empresas realicen una retroalimentación de sus compradores y, de esta manera, dar una respuesta casi inmediata a sus necesidades.
8. Posición de marca, diseño, servicio y precio obtuvieron calificaciones altas dado que las empresas posicionadas en el mercado ofrecen una combinación favorable para el consumidor de estas 4 variables.
9. A niveles de inversión se le asignó una evaluación alta dado el número de nuevas aperturas en el sector.
10. Acceso a canales de distribución obtuvo una evaluación media dado que en la industria se maneja una distribución directa sin intermediarios, sin embargo, se tiene en cuenta los domicilios, que funcionan como intermediarios y se han popularizado con las nuevas aplicaciones para lograr un servicio más ágil.
11. Regulaciones y marco legal se evaluó con 3 dado que, a pesar de que existen requisitos legales como la obtención del registro nacional de turismo y formalización de las empresas de la industria, no son trámites inalcanzables. Sin embargo, existe una informalidad en la industria que afecta las empresas legales.
12. Grados de impuestos se evaluó con el puntaje más alto dado que la reforma tributaria ha afectado de manera significativa al sector, especialmente por la implementación del impuesto al consumo en los restaurantes franquiciados y por el aumento del IVA del 16% al 19%. Esta variable es una de las razones por las que el sector podría tener una desaceleración dado que las empresas verán afectado su sistema de costos y los

consumidores tendrán que acomodarse a la consecuente elevación de precios (Camacho, 2016).

13. Respuesta de rivales obtuvo una calificación media dado que, a pesar de que el sector está en constante cambio para enfrentar los nuevos modelos de negocio, no existe una respuesta inmediata y para el año 2015 aproximadamente 4 de cada 10 empresarios cierra su negocio al no ver los resultados esperados (Portafolio, 2015).

14. Nivel de liquidez obtuvo una evaluación baja dado que, a pesar de que el sector de los restaurantes no trabaja comúnmente a crédito, existen altos gastos en el sector que pueden generar problemas de liquidez.

15. Capacidad de endeudamiento obtuvo también un puntaje bajo dado que el sector de los restaurantes es muy competido y altos niveles de endeudamiento pueden ser un símbolo de alerta.

*Poder de negociación del proveedor*

	<b>Variable</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Total</b>
1	Bajo Nivel de Proveedores	25	3	0,75
2	Importancia del sector para el proveedor	25	5	1,25
3	Nivel de importancia del insumo en procesos	25	4	1
4	Costos de cambio	10	2	0,2
5	Amenaza de integración hacia delante	10	2	0,2
6	Información del proveedor sobre el comprador	5	2	0,1
	<b>Poder de negociación del proveedor</b>	<b>100</b>		<b>3,5</b>

Figura 6. Poder de negociación del proveedor. Tomado de las 5 fuerzas de Michael Porter.

A continuación, se realizará una explicación de la valoración de cada variable:

1. Existe un alto nivel de proveedores de insumos agrícolas para el sector, sin embargo, los proveedores de carne halal son muy pocos y aún menos los que cuentan con una certificación halal reconocida. Además, el insumo es de vital importancia para

que se cumplan las promesas de valor hacia los consumidores. Sin embargo, para los proveedores es importante la creación de este tipo de establecimientos para la generación de contratos y crecimiento de la industria de productos cárnicos halal. Por tal razón se evaluó con 3 puntos.

2. Se le asignó una evaluación y ponderación alta a la importancia del sector para el proveedor dado que el sector gastronómico es importante para la economía y algunos proveedores dependen única y exclusivamente de este gremio. En el caso de los productos halal es aún mayor la importancia dado que es un producto que quiere expandirse en el país.

3. El nivel de importancia del insumo en procesos tuvo una calificación de 4 puntos dado que el sano funcionamiento de los restaurantes depende de la calidad y disponibilidad de sus insumos.

4. Costos de cambio tuvo una calificación baja dado que no se generan grandes costos en la decisión de cambiar de un producto a otro, a menos de que sean productos especializados.

5. Amenaza de integración hacia adelante no se le asignó un valor alto porque a corto plazo no se presentaría como una oportunidad de negocio para los proveedores y, además, las condiciones del sector de restaurantes no son prometedoras para todos dado el nivel de competencia y la necesidad de saber innovar para lograr resultados positivos.

6. Información del proveedor sobre el comprador obtuvo una calificación baja por la ausencia de algún tipo de información que pueda ser motivo de manipulación para el empresario.

*Presencia de sustitutos*

Variable		Ponderación	Evaluación	Total
1	Tendencias a mejorar costos	18	4	0,72
2	Tendencias a mejorar precios	18	4	0,72
3	Tendencias a mejoras en desempeño	14	4	0,56
4	Tendencias a altos rendimientos	14	4	0,56
5	Tendencias a mejorar calidad	14	4	0,56
5	Tendencias a declarar obsolescencia	8	2	0,16
6	Tendencias a nuevos desarrollos tecnológicos	14	4	0,56
<b>Presencia de sustitutos en el sector</b>		<b>100</b>		<b>3,84</b>

Figura 7. Presencia de sustitutos en el sector. Tomado de las 5 fuerzas de Michael Porter.

A continuación, se realizará una explicación de la valoración de cada variable:

1. Tendencias a mejorar costos, precios, desempeño, altos rendimientos y calidad tuvieron una calificación y ponderación altas a razón de los nuevos modelos de negocios que compiten con precios bajos y con altos niveles de calidad, consecuencia de la optimización de sus procesos e implementación de estrategias que les permiten obtener mayores rendimientos y niveles de desempeño.
2. La tendencia a declarar obsolescencia se ponder y evaluó con valores bajos dado a que, si bien existen empresas que han ido desapareciendo, existen un número de aperturas de nuevos restaurantes cada año.
3. Las tendencias a desarrollos tecnológicos tuvo una calificación y ponderación alta dado que las empresas cada vez involucran más la tecnología en alguno de sus procesos de producción y/o servicio para superar la satisfacción de los consumidores

A continuación, se presentan los resultados de la valoración de las cinco fuerzas de Porter:

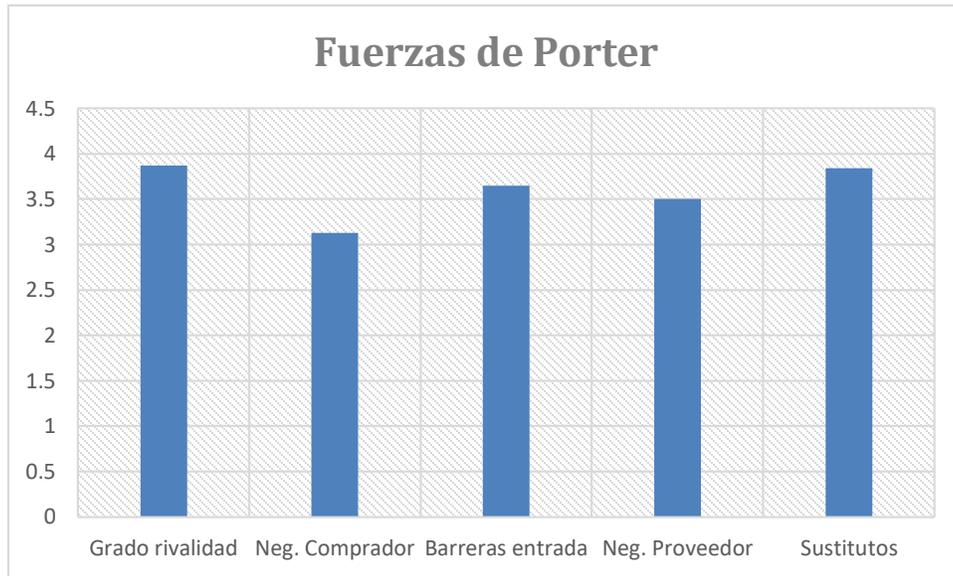


Figura 8. Cuadro comparativo de las 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia

Los principales focos de atención son el grado de rivalidad de los competidores y la aparición de productos sustitutos. El primero arrojó un puntaje alto por la conglomeración de ofertantes en la zona principalmente, el nivel de barreras de salida, el crecimiento del sector y la falta de diferenciación, representando una necesidad por crear procesos de innovación y estrategias de diferenciación y promesas de valor. En segundo lugar, la aparición de productos sustitutos es alarmante dado que el sector está en un proceso de transformación y las empresas buscan brindar nuevos productos y atraer la mayor cantidad posible del mercado.

**Matriz DOFA**

<p style="text-align: center;"><b>DOFA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación estratégica (Zona G) por el reconocimiento de la zona y por ubicarse en un área muy transitada.</li> <li>2. Idea de negocio que busca atender las necesidades insatisfechas de grupos de interés particulares.</li> <li>3. El concepto Halal involucra en si mismo altos niveles de calidad.</li> <li>4. Abarcamiento de tres segmentos de mercado crecientes.</li> <li>5. Generación de valor en la experiencia de los consumidores en el lugar.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento del concepto “halal”.</li> <li>2. Carencia de reconocimiento de marca y, por consiguiente, de posicionamiento del mercado.</li> <li>3. El poder de negociación de los proveedores de los productos cárnicos con certificación halal es muy alto dada la escasez de ofertantes con las condiciones de calidad requeridas.</li> <li>4. La inversión inicial es muy elevada y, por lo tanto, los primeros periodos del funcionamiento del mismo son dedicados a la reinversión y no a la captación de utilidades.</li> <li>5. El gasto de la operación es elevado dada la naturaleza de las empresas de servicios.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansión de la participación del sector gastronómico en el PIB.</li> <li>2. Preocupación creciente de los consumidores con respecto al origen de los alimentos que consumen y por el cuidado de su salud</li> <li>3. Atracción de un mercado sin atender: la comunidad musulmana de Bogotá.</li> <li>4. Crecimiento del islam en Latinoamérica y el mundo.</li> <li>5. Incremento de la oferta de productos halal a nivel mundial.</li> <li>6. Apertura del mercado halal en el mundo para los consumidores no musulmanes.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>F - O</b></p> <p><b>F1 - O2</b> Crear estrategias publicitarias en la zona G y alrededores para atraer una porción del mercado de personas preocupadas por su salud y por el origen de los alimentos.</p> <p><b>F3 - O6</b> Crear una percepción en la demanda de que la oferta del negocio cuenta con estándares de calidad más elevados que la competencia, por lo tanto, el precio se vuelve más justo y satisface aún más a los consumidores.</p> <p><b>F4 - O1</b> Ajustar la idea de negocio a las transformaciones del sector para ser partícipe de los pronósticos positivos de la economía por medio de la des estratificación del producto para abarcar una mayor porción de los mercados objetivo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>D - O</b></p> <p><b>D1 - O6</b> Implementar una oferta gastronómica mediterránea como un gancho de atracción de las personas que desconocen el concepto halal.</p> <p><b>D4 - O2</b> Realizar un plan de mercadeo que permita atraer una tajada importante del mercado no musulmán al restaurante para superar los gastos y generar utilidades en el menor tiempo posible.</p> <p><b>D3 - O5</b> Generar contratos fijos con los proveedores de la carne halal con condiciones específicas y obtener contratos alternos con los ofertantes emergentes de carne halal en la ciudad.</p>

	<b>F - A</b>	<b>D - A</b>
<b>Amenazas</b>		
1. Efectos de la reforma tributaria en el sector		
2. Entrada de competidores con ideas de negocio que ofrecen altos niveles de calidad y precios más bajos.		
3. Reducción del gasto de los bogotanos en el consumo por fuera de casa.		
4. Incremento de prejuicios culturales acerca del islam y, como consecuencia, rechazo al concepto de negocio.		
5. Costos fijos elevados.		
6. Altos niveles de competencia.		
	<p><b>F3 - A2</b> Ajustar los precios para volverlos competitivos y aprovechar el concepto del halal para evocar un valor agregado en el producto a consumir, generando una relación precio - calidad justa para el consumidor.</p> <p><b>F1 - A1</b> Hacer buen uso del reconocimiento del sector para atraer la mayor cantidad de compradores durante la mayoría del día para hacer uso eficiente del espacio y generar mayores ingresos que permitan cubrir los gastos no operacionales.</p> <p><b>F5 - A6</b> Atraer consumidores que, además de obtener beneficios en materia de calidad, obtengan un momento experiencial con los conceptos más representativos de la gastronomía mediterránea, representados en la decoración del lugar.</p>	<p><b>D1 - A2</b> Resaltar en cada aspecto del restaurante los beneficios del consumo de productos halal para generar un valor agregado al modelo de negocio.</p> <p><b>D4 - A5</b> Optimizar los costos fijos al máximo para lograr un mayor margen de ingresos que permita generar utilidades de manera más acelerada.</p> <p><b>D2 - A4</b> Evitar involucrar el aspecto religioso a la idea de negocio y, más bien, realizar un plan de medios que permita posicionar al restaurante como la opción preferida de los consumidores dada su relación precio, calidad y experiencia</p>

Figura 9. Matriz DOFA. Elaboración propia.

### Diagrama de Canvas

	<b>Actividades clave:</b>	<b>Propuesta de valor:</b>	<b>Relación con el consumidor:</b>	<b>Segmentos del mercado:</b>
<p><b>Socios clave:</b> Almasana (distribuidor de carne halal en Bogotá)</p> <p>Halal carnes y restaurante (distribuidor de carne halal en Bogotá)</p> <p>Al Rayan (Distribuidor de productos del medio oriente)</p> <p>Empresas del sector que acepten realizar alianzas para obtener mejores precios con los proveedores.</p> <p>Agricultores</p> <p>Matadero municipal de Facatativá</p>	<p>Selección de proveedores, Recepción de productos, Almacenamiento, Control de inventarios, Aprovisionamiento de productos, Recepción del cliente, Preparación de alimentos y bebidas, Entrega de producto, Reservas, Registro de comanda, Facturación, Ingreso de efectivo, Manejo de personal, Investigación de mercados, Innovación de productos, Estrategias de promoción y</p>	<p>Marok se preocupa por el bienestar humano, los derechos de los animales y el ambiente, por lo tanto, garantiza la oferta de alimentos que aporten beneficios a la salud humana por medio del consumo de productos cárnicos responsables que reduzcan el sufrimiento animal y productos orgánicos adquiridos con los mejores</p>	<p>Directa, personalizada y exclusiva. Las estrategias de marketing están orientadas a generar vínculos profundos y emocionales con los clientes que evoquen sentimientos de fidelización con el restaurante.</p>	<p>Hombres y mujeres Niveles de ingreso medio, medio - alto y alto Niños, jóvenes, adultos. 1. Musulmanes de la ciudad de Bogotá cuyo consumo es exclusivamente halal 2. Personas interesadas en el consumo de productos alimenticios saludables y responsables 3. Personas que transiten por la zona G que quieran encontrar</p>

	comercialización , Retroalimentación, Auditoría interna, Manejo en redes sociales	estándares de calidad, representados por medio de la oferta de preparaciones realizadas con los alimentos más representativos de la gastronomía mediterránea y sabores representativos del oriente medio.		productos alternativos para satisfacer sus necesidades
	<b>Recursos clave:</b> Maquinaria y equipos de cocina Muebles Empleados Capital de inversión Cubertería, cristalería, mantelería, vajilla Materias primas Licencias de funcionamiento Software POS		<b>Canales de distribución:</b> Venta directa en el local comercial.  Utilización de aplicaciones de domicilios para mejorar la logística de entrega para consumo fuera del restaurante	
<b>Estructura de costos:</b> Costos de materia prima, costos de mano de obra, gastos de arriendo, gastos financieros, gastos tributarios.			<b>Fuentes de ingresos:</b> Venta de alimentos, Venta de bebidas, Eventos sociales	

Figura 10. Diagrama de Canvas. Elaboración propia.

## **Capítulo II. Mercadeo**

### ***El producto***

#### *Niveles de producto*

Producto esencial: servicio de alimentación para la satisfacción de necesidades humanas básicas

Producto real: establecimiento con capacidad para 158 personas que ofrece un servicio a la carta con productos elaborados con materias primas responsables con el ambiente y con la salud humana

Producto con valor agregado: creación de experiencias únicas a través de la oferta de platos elaborados con ingredientes característicos de la gastronomía mediterránea y por medio de la garantía del consumo de productos cárnicos y agrícolas que aportan beneficios físicos y emocionales al consumidor.

#### *Características técnicas del producto*

Menú a la carta con preparaciones características de la gastronomía mediterránea.

Platos elaborados con materias primas con altos estándares de calidad.

Cada producto cárnico ofrecido cuenta con certificación halal.

Las materias primas son suministradas por proveedores que garantizan la categoría orgánica de cada alimento.

#### *Atributos*

Creación de una nueva experiencia gastronómica para el consumidor.

Seguridad en el consumo de los alimentos ofrecidos por el restaurante.

Apoyo a la industria halal que garantiza la reducción del dolor de los animales durante los procesos de sacrificio.

Consumo de alimentos que reducen los daños en el cuerpo humano generados por los componentes que se adicionan en la industria agrícola

### *Oferta de valor*

Único establecimiento en la zona que ofrece preparaciones realizadas con productos con certificación halal

Utilización de productos orgánicos

Oferta de una experiencia tradicional y representativa de la gastronomía mediterránea

Precios competitivos en el sector

Aplicación de políticas de responsabilidad social empresarial en los empleados

Servicio personalizado al consumidor

Garantía de la calidad del servicio

### *Posicionamiento deseado*

Seguridad en el consumo de los alimentos, comodidad en el servicio, seguridad en la calidad del producto, confortabilidad en la experiencia generada y fidelidad al restaurante.

### *Ventaja competitiva*

Único restaurante gourmet que abarca el mercado halal en la ciudad de Bogotá y combina los sabores mediterráneos para la generación de nuevas experiencias. El restaurante desarrollará

una ventaja competitiva centrada en el aprovechamiento de mercados emergentes que sean atraídos por un vínculo emocional. En las actividades principales de la cadena de valor centrará su atención en los procesos involucrados en la generación de una experiencia para el cliente y la personalización del servicio como respuesta a sus requerimientos. En las actividades de apoyo se concentrará en el área de recursos humanos en donde se brinda una garantía al cliente por la calidad del personal de atención, además, el personal contratado se contratará con base en principios de responsabilidad social empresarial. A continuación, se desglosan los objetivos y metas detalladas de las principales áreas involucradas en la propuesta de valor:

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Indicador	Actividades sugeridas
Operación	Generar un nivel de satisfacción del 100% con el servicio prestado	Personalización del servicio	Incrementar el número de clientes satisfechos con el servicio y la experiencia	Aumento en el número de clientes frecuentes	La administración listará los patrones más frecuentes de consumo y los principales requisitos exigidos por los clientes
		Capacidad de respuesta rápida a las necesidades del consumidor		Tiempo de duración de los procesos durante el servicio	El personal debe capacitarse y entrenarse en la prestación del servicio
Recursos humanos	Alcanzar un rendimiento de los empleados del 100%	Empoderar a los empleados en la toma de decisiones	Disminuir el nivel de rotación de empleados en un 90%	Índice de satisfacción de los clientes en la resolución de necesidades brindadas por el capital humano	Los empleados realizarán encuestas de calidad periódicamente para evaluar su nivel de conformidad con la organización
		Contratar personas en condiciones de vulnerabilidad (refugiados)		Nivel de pertenencia del personal con la organización	RRHH realizará un plan de carrera para garantizar el crecimiento personal de los empleados

Figura 11. Objetivos y metas de las principales áreas de la cadena de valor. Elaboración propia.

### *Concepto de producto*

Se ofrece un servicio personalizado que garantiza la adquisición de productos con certificación halal y alimentos orgánicos por medio de la oferta de platos tradicionales y característicos de la gastronomía mediterránea.

### *Características de la demanda*

#### *Mercado objetivo*

La oferta del restaurante está dirigida a dos segmentos de mercado: la comunidad musulmana de la ciudad de Bogotá y las personas interesadas en el consumo de alimentos saludables y responsables con los animales en Bogotá.

#### *Share Market esperado*

Con base en las encuestas realizadas, un 25% de la población musulmana está interesada en encontrar un restaurante halal con preparaciones a la carta, por lo tanto, se espera abarcar la mitad de dichos consumidores, es decir, aproximadamente un 12% de la población musulmana. Así mismo, el 64% de los bogotanos que transitan la zona G se preocupan por el origen de las carnes que consume habitualmente, por lo tanto, se pretende abarcar una cuarta parte de este porcentaje, es decir, aproximadamente un 16%, partiendo de la idea de que existen algunos otros restaurantes en la zona que tienen una oferta de valor similar.

#### *Encuestas*

Para cada segmento se realizó una encuesta con el fin de conocer las preferencias de los posibles clientes del restaurante y crear un acercamiento a la realidad. Los resultados arrojados por las encuestas indican que existe una necesidad especial en el establecimiento de restaurantes

que ofrezcan alimentos para los musulmanes de la ciudad de Bogotá dado que es una obligatoriedad religiosa que se presenta como una oportunidad en el mercado para garantizar el bienestar de sus condiciones espirituales. Por tal razón, las expectativas se muestran prometedoras dado que la escasez de productos acordes con los requerimientos religiosos de este segmento limita la capacidad de demandar una variedad significativa de comidas. Sin embargo, la población musulmana en la ciudad de Bogotá es muy pequeña en comparación con la cantidad de musulmanes en el mundo y, además, está distribuida en todos los estratos socioeconómicos, hecho que limita aún más el segmento teniendo en cuenta que el restaurante se dirige hacia un segmento de mercado con una capacidad económica media, media alta y alta. Con base en lo anterior, se identificó que existe un segundo segmento de mercado que evidencia la tendencia de consumo de productos que contribuyan a combatir los impactos negativos de los procesos de sacrificio de los animales e incrementar los beneficios de la alimentación en la salud humana. A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a cada uno de los segmentos de mercado mencionados en este apartado.

#### Primer segmento

Para el segmento de las personas interesadas en el consumo de alimentos saludables y responsables con los animales en Bogotá se aplicó una encuesta (ver anexo 1) a una muestra de 73 personas que transitaban por la zona G. El tamaño de la muestra se obtuvo a través de la aplicación de la fórmula del modelo de muestreo aleatorio simple con base en la siguiente información:

Población: 1.032.325 (Información suministrada por el DANE de la proyección de población proyectada para el 2016 pertenecientes a los estratos socioeconómicos alto, medio alto y medio).

Nivel de confianza: 90%

Margen de error: 5%

Distribución de las respuestas: 50%

Fórmula:

$$\frac{((1032325)*((1,96)^2)*(0,95)*(0,05))}{((1032325)*((0,05)^2)+((1,96)^2)*(0,95)*(0,05))}$$

Los resultados para el segmento de personas interesadas en el consumo de alimentos saludables y responsables con los animales en Bogotá fueron los siguientes:

La mayoría de la población encuestada se encuentra dentro de los 18 y 25 años. Sin embargo, el 16,22% de la muestra corresponde a una cifra representativa de personas pertenecientes al grupo de edad entre 26 y 30 años. El resultado evidencia que la mayoría de la población pertenece al segmento de personas jóvenes y jóvenes adultos, información que permitirá establecer los parámetros posteriores en la creación de la oferta del restaurante.

Un poco más de la mitad de la población encuestada afirma que visita un restaurante de 1 a 3 veces a la semana, seguido por un 24,32% de personas que visitan restaurantes 2 veces al mes y un 16,22% de personas que frecuentan entre 4 y 6 veces a la semana un restaurante. Los datos arrojados reflejan una recurrencia importante de la población a restaurantes y permiten crear altas expectativas en la incorporación de un restaurante y su probable acogida en el sector gastronómico.

La mayoría de la población considera que la calidad, el precio, el servicio y, en menor medida, la ubicación, son los principales componentes a la hora de escoger un restaurante. Sin embargo, la innovación en el producto no deja de ser importante. Con respecto a la

responsabilidad ambiental se evidencia el escaso interés de la población, sin embargo, la precariedad en el planteamiento de la pregunta no evidencia la importancia de la población en lo que respecta al consumo de alimentos responsables con los animales.

Las cifras arrojadas demuestran que una parte importante de la muestra, representada en el 64,86% de la población, se interesa en la procedencia de las carnes de consumo habitual. Esta cifra demuestra que gran parte de la población es consciente de la importancia del origen de los productos que consume.

Más de la mitad de la muestra evidencia consciencia con respecto a los procesos de sacrificio responsables con los animales. Los datos arrojados son satisfactorios dado que el éxito del restaurante estaría representado en el acogimiento de, aproximadamente, la mitad de la población.

Casi el 90% de la población se interesa por la contribución de los alimentos que consume sobre su salud. Esta característica resulta de las tendencias mundiales del consumo de alimentos sanos y más verdes (Mercadeo, 2016). La valoración de esta característica de la oferta de productos saludables se convierte, entonces, en un factor diferenciador que aporta un valor significativo al producto.

Una importante proporción de la población encuestada, representada en el 62,16%, no es conoce el término halal. El presente plan de negocios deberá desarrollar una estrategia de marketing dirigida a este segmento con el fin de divulgar los beneficios que contiene. Sin embargo, la divulgación del producto omitirá el entendimiento religioso con el fin de posicionar dichos productos desde un entendimiento de productos con procesos de calidad, higiene, responsabilidad con los animales y beneficiosos para la salud.

Si bien la mayoría de las personas encuestadas no han recurrido a restaurantes con una oferta similar a la propuesta en el presente modelo de negocios, la información arrojada por los resultados de la pregunta 6 permite abrir la posibilidad de que el porcentaje de personas que pueda recurrir a este tipo de restaurantes incremente significativamente.

Más de  $\frac{3}{4}$  de la población está dispuesta a recurrir a restaurantes que ofrezca productos cárnicos de animales sometidos a procesos de sacrificio que minimicen su sufrimiento. Esta tendencia es fundamental en el éxito del negocio y sus resultados son prometedores dado que la atracción de la demanda se facilitará con este factor diferenciador.

El 86,49% de la población estaría dispuesto a recurrir a lugares que oferten alimentos preparados con productos cárnicos que beneficien la salud. Este segundo factor diferenciador y la valoración que carga la población sobre este factor revela un índice de probabilidad de éxito en el presente plan de negocios.

La mayoría de la población está dispuesta a pagar entre \$25.000 y \$30.000 por un plato principal preparado con alimentos cárnicos de categoría responsable y saludable. A partir de esta información se definirán los precios de los platos principales y tomando como eje el valor promedio del plato principal se definirán los precios de las entradas, postres y bebidas.

### Segundo segmento

Para la comunidad musulmana de Bogotá se aplicó una encuesta (ver anexo 2) a una muestra de 70 personas. El tamaño de la muestra se obtuvo a través de la aplicación de la fórmula del modelo de muestreo aleatorio simple con base en la siguiente información:

Población: 1500 (Información suministrada por la Universidad el Rosario de una aproximación de la cantidad de musulmanes en Bogotá, 2008)

Nivel de confianza: 90%

Margen de error: 5%

Distribución de las respuestas: 50%

$$\text{Fórmula} = \frac{((1500) * ((1,96)^2) * (0,95) * (0,05))}{((1500 - 1) * ((0,05)^2) + ((1,96)^2) * (0,95) * (0,05))}$$

Los resultados para el segmento de musulmanes en Bogotá fueron los siguientes:

El 50% de la población tiene entre 18 y 25 años de edad, seguido de la población perteneciente al grupo de edad entre 26 y 30 años. Al igual que la información de la encuesta realizada para el primer segmento, el perfil de la población es joven y joven adulto, permitiendo ser un elemento importante en la estructura de la oferta del restaurante.

La mayoría de la población encuestada, representada en el 42,31% de la muestra, afirma que su asistencia a restaurantes es de 1 a 3 veces a la semana, seguido de las personas que asisten solamente 2 veces al mes y, en tercer lugar, un 15,38% de personas que frecuentan un restaurante de 4 a 6 veces a la semana.

Si bien el consumo de alimentos halal es una obligación para los musulmanes, el 33,33% de la muestra afirma que su consumo de alimentos no es exclusivamente halal. Sin embargo, el 66,67% de la población afirma su exclusividad.

La mayoría de la muestra, representada en un 60,6% de las personas que indicaron un nivel de dificultad de 4 y 5, afirma que encontrar un lugar con una oferta variada y acorde con sus creencias es muy difícil. Así mismo, la mayoría de la población encuestada considera que su consumo de alimentos es limitado dada la escasez de restaurantes que ofrezcan productos halal.

Casi el 80% de la población encuestada considera que los alimentos o productos vegetarianos son la mejor alternativa para reemplazar el producto halal, considerando entonces que el principal producto sustituto del restaurante del presente plan de negocios es el producto vegetariano. Por otro lado, el 42,42% de la población recurre a restaurantes de la ciudad donde puede encontrar alimentos halal, siendo esta una cifra importante dado que revela el interés de la población en la existencia de este tipo de restaurantes. Por tal razón, se evidencia la existencia de una oportunidad de captar el 78,79% del mercado de personas que optan por dirigirse a restaurantes vegetarianos con el fin de que la proporción poblacional aumente en la elección de dirigirse a restaurantes que ofrecen preparaciones halal.

Casi la totalidad de la población considera que el nivel de frecuencia de asistencia a restaurantes está sujeto a la inexistencia de restaurantes que permitan encontrar una oferta halal. Por lo tanto, se evidencia la existencia de una necesidad.

La mayoría de la muestra, un 46,88%, considera que las comidas rápidas son la opción preferida para encontrar productos halal, seguido de preparaciones a la parrilla y un 25% con platos a la carta. Al igual que las personas encuestadas del primer segmento, la muestra revela que la mayoría de personas estarían dispuestas a pagar entre \$20.000 y \$30.000 un plato fuerte. A partir de esta información se definirán los precios de los platos principales y tomando como eje el valor promedio del plato principal se definirán los precios de las entradas, postres y bebidas.

### *Perfil*

Con base en los resultados arrojados por las encuestas, se interpreta que el perfil del consumidor del presente plan de negocios es el siguiente:

Primer segmento: personas entre 18 y 30 años, con una capacidad adquisitiva alta y media alta, interesadas por el consumo de alimentos responsables que atiendan los derechos de los animales y contribuyan a la nueva generación de personas interesadas en hacer parte de la gastronomía consciente, además, son personas que se preocupan por su salud y por los alimentos que consumen, por lo tanto, son personas dispuestas a ingresar al mercado halal a través de la facilidad que brinda Marok en su oferta gastronómica. Sin embargo, son personas que desconocen los beneficios que aportan los alimentos halal y, por tal razón, no encuentran una conexión clara entre el concepto del halal y la gastronomía del consumo consciente y responsable.

Segundo segmento: son personas entre 18 y 30 años mayoritariamente, aunque se extiende a todos los grupos poblacionales dado que es una necesidad compartida, con una capacidad adquisitiva alta y media alta, con una necesidad insatisfecha en la oferta de alimentos idóneos para el cumplimiento de sus normas religiosas, interesadas en la apertura de nuevas opciones de consumo y en búsqueda de una oferta suplente, generalmente de productos vegetarianos que pueda satisfacer el cumplimiento de sus necesidades.

### ***Características de la oferta***

#### ***Competidores***

Los competidores directos e indirectos para el restaurante son:

Omri Mediterráneo internacional ubicado en la carrera 13 con 94A. El restaurante cuenta con una oferta de productos representativos de medio oriente, todos los platos son preparados con alimentos Kosher y no ofrecen preparaciones con cerdo. Por lo tanto, el restaurante es recomendado para judíos y vegetarianos (Vive.in, s.f.), pudiendo abarcar un segmento de mercado más amplio dado que se encuentra ubicado en la zona de la 93 y Chico.

Suna es un restaurante ubicado en la calle 72 con quinta y ofrece platos elaborados con ingredientes naturales y promueve el bienestar y el cuidado del ambiente por medio de la oferta de productos responsables. Suna basa su oferta gastronómica en ingredientes naturales y no contaminantes, orgánicos, sostenibles, locales, sin alteraciones, sin químicos, sin aditivos y sin conservantes o sustancias artificiales; además, promueve el uso de ingredientes en cosecha, el uso de harinas y edulcorantes integrales, sal marina, aceites vegetales y evita el uso de azúcar refinada, edulcorantes, saborizantes artificiales, fritos y grasas hidrogenadas (SUNA, 2015). Se considera competidor directo del restaurante dada la descripción de su producto y a quien va dirigido.

BioPlaza es un restaurante ubicado en diferentes puntos de la ciudad: Chía, Chicó, Nogal, Usaqué y Chapinero. Funciona como un restaurante, café y tienda y ofrece productos orgánicos, integrales y naturales y garantiza los más altos niveles de calidad en sus preparaciones.

Greco Salsas del mediterráneo es un restaurante ubicado sobre la avenida calle 26 con 69b en el barrio Salitre y cuenta con una oferta de productos que mezclan sabores tradicionales del mediterráneo.

Natural Food Gourmet es un restaurante ubicado en la carrera 10 con 70 y sus productos son elaborados con ingredientes que garanticen el equilibrio alimenticio. Garantiza que sus alimentos sean frescos y variados.

Halal Carnes y Restaurante queda ubicado en el barrio Galerías y ofrece platos típicos de la gastronomía árabe y sus preparaciones son realizadas con productos cárnicos halal. Además, distribuyen productos cárnicos halal certificados en la ciudad.

Al Rayan es un restaurante y tienda ubicado en la calle 108 con 8 y ofrece alimentos típicos de la gastronomía libanesa. Los platos son realizados con productos cárnicos halal.

Restaurantes el Khalifa ofrece alimentos halal en sus locales comerciales exclusivamente para los musulmanes de la ciudad y sus platos son tradicionales de la gastronomía árabe.

Marrakesh queda ubicado en la Zona G y ofrece platos típicos de la gastronomía marroquí y su decoración y servicio están diseñados para crear una experiencia típica marroquí.

### *Mapas perceptuales de competencia*

Se realizó una valoración con base en la información encontrada en las páginas online de cada restaurante y con base en el ejercicio de observación para identificar la categoría de cada competidor. Dicha valoración se ve representada en la tabla presentada a continuación en la que se utiliza el puntaje 5 como más alto y - 5 como más bajo. La columna de masivo/nicho indica si el restaurante está orientado hacia un nicho de mercado específico o hacia un consumo masivo, siendo el valor 5 más cercano a la categoría de nicho y - 5 a la categoría de masivo. La categoría estándar/personalizado proyecta si el competidor realiza sus procesos de manera personalizada con sus clientes o estándar, siendo 5 el puntaje más cercano a la categoría de personalizado y - 5 a la categoría estándar:

<i>RESTAURANTE</i>	<i>Masivo/Nicho</i>	<i>Estándar/Personalizado</i>	
Omri mediterráneo	5	4	
Suna	4	4	
Marrakesh	2	3	
BioPlaza	4	4	
Salsas del mediterráneo	2	4	
Natural Food Gourmet	4	3	
El Khalifa	-3	-4	
Al Rayan	-5	-5	

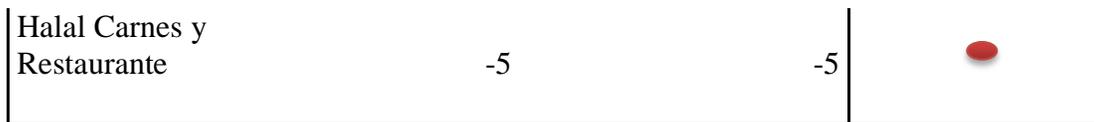
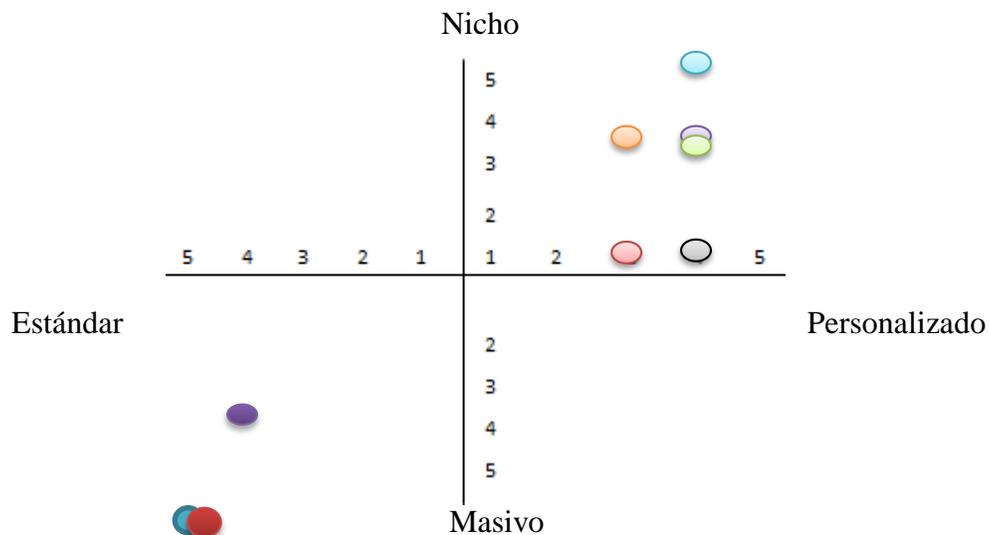
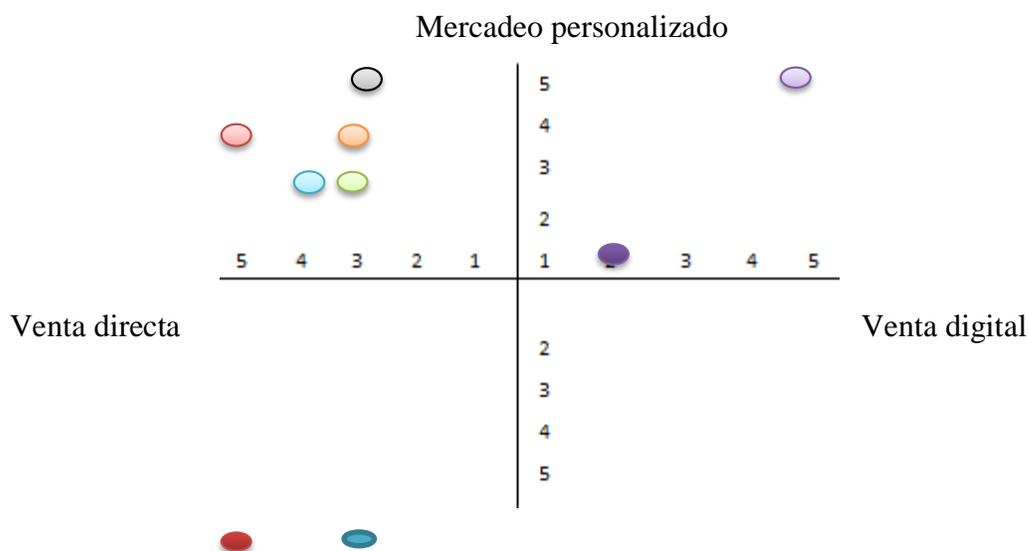


Figura 12. Marco conceptual de competencia. Elaboración propia.



Se realizó una valoración con base en la información encontrada en el precio promedio de los restaurantes y en la aparición de las empresas vía online.

<i>RESTAURANTE</i>	<i>Mercadeo masivo/personalizado</i>	<i>Venta directa/venta digital</i>	
Omri mediterráneo	3	-4	
Suna	5	4	
Marrakesh	4	-5	
BioPlaza	3	-3	
Salsas del mediterráneo	5	-3	
Natural Food Gourmet	4	-3	
El Khalifa	2	2	
Al Rayan	-3	-5	
Halal Carnes y Restaurante	-5	-5	



Si bien Restaurantes el Khalifa, Halal Carnes y Restaurante, y Al Rayan son ofertantes de preparaciones realizadas con alimentos halal, son los competidores menos representativos debido a que sus estrategias no están direccionadas a atraer un segmento de mercado especializado y, además, son lugares de comida express que no buscan la personalización en el servicio. Por otro lado, los restaurantes de comida vegetariana, orgánica y saludable como Suna, Bioplaza y Natural Food Gourmet representan un foco de atención importante porque pueden atraer el segmento de mercado que busca alimentos saludables y responsables con el ambiente. Así mismo, Marrakesh y Salsas del mediterráneo proyectan una promesa al consumidor de creación de nuevas experiencias, por lo tanto, pueden abarcar clientes potenciales que estén en la búsqueda de productos diferentes y prometedores. Sin embargo, el competidor más directo para el restaurante es Omri mediterráneo debido a que su propuesta de valor es equivalente a la de la propuesta del presente plan de negocios.

*Enfoque estratégico*

*Matriz de Ansoff*

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación 
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Se utilizará una estrategia de diferenciación por producto. Se establecerá el primer restaurante gourmet en la zona G que ofrezca platos elaborados con productos exclusivos que cuenten con certificación halal, posicionando al producto halal como un elemento que contribuye a la reducción del sufrimiento animal y a la conciencia en el consumo de productos saludables para el cuerpo humano y, además, garantizando mayores niveles de calidad. Así mismo, se mezclarán las características del producto con una propuesta de elaboraciones gastronómicas tradicionales de la gastronomía mediterránea.

### *Posicionamiento*

Marok es un restaurante dirigido a la comunidad musulmana de Bogotá y a las personas interesadas en el consumo de alimentos saludables y responsables con el ambiente que contribuye al uso de alimentos responsables con el ambiente y beneficiosos para la salud humana. Los platos ofrecidos son preparados con productos cárnicos con certificación halal y alimentos orgánicos que se combinan con ingredientes tradicionales de la gastronomía mediterránea

### *Precio*

Se realizó una ponderación de los atributos más importantes para los consumidores con base en los resultados de las encuestas. Los competidores que se tomaron como referente fueron escogidos con base en la similitud de su oferta de valor y los atributos que ofrecen para segmentos de mercado similares al del presente plan de negocios. La calificación de cada atributo se realizó con base en la información obtenida en Tripadvisor y páginas web, siendo 1 el valor más bajo y 7 el valor más alto. Para cada competidor se estableció el precio promedio del menú y se le ponderó la calificación de sus atributos. Este precio promedio fue dividido en la calificación ponderada para obtener la unidad de valor de cada uno. Finalmente, se ponderó dicha unidad de valor, que fue multiplicada con la ponderación de los atributos del restaurante del presente plan de negocios, Marok, para generar el precio justo del mercado.

Importancia	Atributo	Marca		
		Omri Mediterráneo	Suna	Marrakesh
36%	Calidad	5	6	4
25%	Precio	6	5	5
22%	Servicio	5	6	5
4%	Reconocimiento	3	7	1
3%	Responsabilidad ambiental	5	6	2
6%	Ubicación	7	7	7
2%	Temática del lugar	4	3	5
2%	Innovación en el producto	3	3	3
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		4,75	5,38	4,00
<b>PRECIO</b>		\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 35.000
<b>UM</b>		\$ 6.315,79	\$ 7.441,86	\$ 8.750,00
<b>UMV</b>		\$ 7.502,55		

Importancia	Atributo	Marca
		Marok
36%	Calidad	6
25%	Precio	5
22%	Servicio	6
4%	Reconocimiento	2
3%	Responsabilidad ambiental	7
6%	Ubicación	7
2%	Temática del lugar	5
2%	Innovación en el producto	4
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		5,25
<b>PRECIO JUSTO DE MERCADO</b>		\$ 39.388

### *Distribución*

#### *Definición del canal de distribución*

Se utilizará un canal corto dado que la venta de los productos se realiza directamente al consumidor desde el establecimiento. Se busca la cercanía con el cliente para lograr responder a

sus necesidades de manera satisfactoria y personalizada. Sin embargo, se utilizará la aplicación de Uber Eats como medio de distribución para alcanzar a los clientes en sus establecimientos.

### *Estrategia de distribución*

Se utilizará una estrategia de distribución concentrada debido a que el producto va dirigido a segmentos de mercado con necesidades específicas y similares dentro de los que se encuentran los musulmanes de la ciudad de Bogotá, las personas interesadas en el consumo de alimentos saludables y responsables y, como una propuesta extendida, al público en general interesado en consumir nuevos productos. La distribución será de carácter selectivo dado que dichos segmentos hacen parte de un mercado con necesidades específicas. Por último, se utilizará una estrategia de distribución directa dado que el restaurante tendrá, inicialmente, un solo punto de venta que estará localizado en la Zona G, reconocida por ser un sector exclusivo de la ciudad con un flujo de personas con un poder adquisitivo alto y constante movimiento debido a su cercanía al distrito financiero, a la zona rosa, al centro internacional e incluso al aeropuerto.

### *Plan de mercadeo*

#### *Objetivos de mercadeo*

Dar a conocer el restaurante a los musulmanes de la ciudad y a los habitantes de Bogotá.

Generar conocimiento e interés a los habitantes de la ciudad de Bogotá acerca del concepto “HALAL”

Atraer el 1% de la totalidad de las personas que transitan la zona G durante los primeros meses.

Incrementar las ventas en un 8% cada año durante los primeros cinco años.

Superar las expectativas de los consumidores, representadas en su nivel de satisfacción con el producto consumido y servicio ofrecido

Generar recordación en la experiencia.

Asegurar la calidad del producto para mantener la propuesta de valor

Posicionar el restaurante en el sector gastronómico gourmet

### *Estrategias de mercadeo*

Diseño de una marca coherente y afín al grupo objetivo.

Lanzamiento del restaurante en redes sociales.

Integración continua entre los clientes potenciales y el restaurante.

Reconocimiento del comportamiento de los clientes para implementar un servicio personalizado.

Generar emociones en los clientes para crear lazos de simpatía con el restaurante

Crear programas de fidelización para crear clientes recurrentes

Incurrir en contratos fijos con proveedores certificados

Presencia en ferias gastronómicas

Aparición en revistas gastronómicas

### *Plan de actividades cuantificado*

- Creación de alianzas estratégicas con los hoteles que rodean la Zona G (Hotel Embassy Suites by Hilton, JW Marriott Hotel Bogotá, Hotel Emaus, Hotel Estelar Suite Jones, Hotel Lugano Imperial Suites, Hotel BH Tempo, Hotel BH La Quinta, Hotel NH Metrotel, Hotel Rosales Plaza, Hotel GHL Style Mika, Hotel Four Seasons Casa Medina) para que realicen entrega de tarjeta de invitación al restaurante durante los primeros meses de funcionamiento y, así mismo, el restaurante ofrecerá descuentos especiales a los huéspedes de dichos hoteles.

- Contratación de un Community Manager encargado de la creación y manejo de una Fan Page en Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest.
- La página en Facebook y la cuenta de Twitter dirigirán su atención a la interacción con los clientes. Se implementarán actividades que involucren descuentos, bonos exclusivos, videos de los nuevos platos, concursos de fotografía y premios.
- Las cuentas de Instagram y Pinterest utilizarán la estrategia de atracción de clientes por medio de fotos en alta calidad de las preparaciones del restaurante, proyectando insinuación y provocando la atracción visual y mental.
- Creación de la página web del restaurante. La página contará con un render en donde se visualizarán las instalaciones externas e internas del restaurante, un menú virtual, la posibilidad de realizar reservas, una sección de opinión, videos de las preparaciones del menú y la opción de inscripción de clientes para poder generar una base de datos que permitirá conocer mejor a los clientes y realizar actividades como bonos de cumpleaños.
- Lanzamiento: creación de una campaña en redes sociales, especialmente Facebook, en donde se genere expectativa de la llegada de un nuevo restaurante en la ciudad. La campaña tendrá actividades de interacción con los usuarios de Facebook. Esta campaña concentrará sus mayores esfuerzos en la divulgación del concepto halal de una manera didáctica y dinámica. Así mismo, se distribuirán bonos en forma de billetes de diferentes denominaciones alrededor de la zona para realizar el pago del consumo con billetes falsos y reales durante el primer mes de funcionamiento del restaurante para atraer personas y generar recordación.

- Implementación de un plato estrella periódicamente. Esta preparación especial se realizará dependiendo de las preferencias de los clientes y del comportamiento de los mismos durante los primeros meses de funcionamiento. El precio de dicho producto será generosamente inferior al precio del menú estándar del restaurante y será promocionado por medio de las redes sociales, utilizando la estrategia de interacción virtual con los clientes.
- Creación de un menú especial cada mes. Dicho menú tendrá un precio inferior a los precios del menú estándar.
- Aparición del restaurante en la revista La Barra y la revista VEA
- Afiliación en el portal de viajes y actividades de ocio urbano Atrapalo.com
- Participación en el evento Bogotá Food Week
- Afiliación en la plataforma virtual de reservas Restorando
- Implementación de un blog gastronómico que se pueda aprovechar para la divulgación de los beneficios del consumo halal.
- Utilización de la información suministrada por TripAdvisor para conocer la opinión de los clientes y realizar seguimiento y estrategias de mejoramiento.
- Realización de un convenio con domicilios.com.
- El Community Manager se encargará de generar estrategias para atraer prensa gratis, especialmente en búsqueda de la aparición en revistas como Soho, Semana, la Barra y en el show de televisión Bravisimo.
- Implementación de la estrategia 31% de descuento MasterCard

## *Plan de medios*

I. Valores de la marca: “humanidad” es el principal valor del restaurante debido a que su propuesta de valor se basa en ofrecer productos elaborados y sustentados en principios humanos que evoquen responsabilidad y compromiso. La marca también debe evocar simplicidad y suavidad.

II. Asociaciones principales de la marca: La marca debe reflejar bienestar, salud y seguridad.

III. Asociaciones secundarias: La marca debe ser asociada con un restaurante que ofrece preparaciones gastronómicas orientales.

IV. Estrategias de marca:

El restaurante posicionará su marca a través de la interacción de la marca con los clientes en espacios virtuales (redes sociales).

Se configurará la cuenta de Google+ con el restaurante para que aparezca la información del establecimiento en la parte lateral de la pantalla al realizar una búsqueda del lugar.

Se utilizarán las alertas de google para reconocer la cantidad de veces que se busca el nombre del restaurante.

Se invitarán a escritores de blogs al restaurante para que generen artículos con su experiencia en el lugar, generando el interés de los lectores acerca del restaurante.

V. Colorimetría:

Se utilizarán tres colores para darle sobriedad y sencillez a la marca.

El color verde que proyecta salud, bienestar, naturaleza, paz y frescura.

El color café que refleja elegancia, seriedad y simplicidad.

El color blanco para darle flexibilidad a la marca de adaptación.

VI. Definición de arte gráfica

La letra es sencilla, clara y flexible para generar recordación.

El nombre del lugar surge de la adaptación de la palabra “Maroc” en francés que significa Marruecos. Sin embargo, se modifica la última letra de la palabra para no generar asociación del nombre con ningún idioma. La forma del logo representa la sobriedad de la gastronomía mediterránea. La línea que soporta los caracteres del nombre representa estabilidad. Las hojas verdes proyectan cualidades de bienestar y salud.



### ***Plan de acción comercial***

#### *Política comercial*

Todos los productos comercializados por el restaurante cuentan con certificación halal y es deber de los empleados divulgar dicho acontecimiento.

El capital humano interno de la empresa se compromete a garantizar la calidad del servicio por medio del empoderamiento en la toma de decisiones emergentes.

Los proveedores se someten a contratos fijos en donde se establecen precios fijos, servicios de transporte y garantías de devolución.

Se fijarán los precios anualmente con base en las condiciones de la demanda y se establecerá una justa relación costo – beneficio.

Se garantiza la devolución o intercambio de productos que no satisfagan las expectativas de los consumidores.

### *Objetivos comerciales*

Captación anual de un 2% más de la cuota de mercado vigente.

Duplicar el rendimiento de los empleados durante los próximos cinco años

Aumentar la frecuencia de consumo de los clientes actuales.

Disminuir la insatisfacción de los clientes por inconformidades en el servicio prestado.

### *Estrategias genéricas de ventas*

- Lanzamiento periódico de nuevos productos a precios más bajos
- Los empleados realizarán una pequeña introducción antes de iniciar el servicio explicando los beneficios y la calidad del producto que van a consumir para generar valor en el producto.
- Los empleados ofrecerán el servicio de diversión para niños en caso de que estén acompañados por ellos
- Los empleados estarán capacitados para generar ventas cruzadas.
- Motivar a los vendedores internos en la toma de decisiones para la resolución de conflictos por medio de bonificaciones mensuales del 10% del salario actual de los vendedores más destacados.

- Creación de concursos remunerados entre los empleados y apertura a la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa con el fin de generar motivación en los mismos para ofrecer un mejor servicio.
- Se ofrecerán pequeñas degustaciones de menú a los clientes recurrentes
- Existencia de garantías que minimicen la insatisfacción del cliente y, a su vez, generen un impacto de fidelización.
- Generación de alianzas comerciales con empresas ubicadas en la zona financiera de la zona G.

#### *Sistema de evaluación y control*

Utilización de los siguientes indicadores:

Número de clientes atendidos por cada empleado

Nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado

Autoevaluación de los empleados para motivar el desarrollo personal

Rendimiento de los empleados en la venta de productos complementarios,

Aumento/disminución frecuencia de consumo de clientes permanentes,

Aumento/disminución de los gastos operacionales generados por garantías,

Índice de cumplimiento de los deberes de los proveedores.

#### *Fuerza de ventas*

El restaurante cuenta con una fuerza de ventas interna conformada por los meseros del restaurante, quienes representan en gran parte la imagen de la empresa y se encargan de la persuasión de la compra de productos para el cliente.

La capacidad del restaurante es 158 sillas. Por lo tanto, se contratarán 10 meseros que atenderán las mesas simultáneamente. La selección de meseros se realiza por medio de estándares condicionantes al momento de su selección en donde se requiere experiencia mínima de 1 año, posesión del certificado de buenas prácticas de manufactura, cumplimiento de la educación secundaria, conocimiento básico en inglés y sometimiento a las políticas de presentación personal de la empresa

#### *Proceso de ventas*

- Contacto inicial con el cliente por medio de las estrategias publicitarias que permiten reconocer la existencia del restaurante
- Contacto del cliente con el vendedor interno
- Ofrecimiento de los productos del restaurante por parte del vendedor interno
- Ofrecimiento de las sugerencias del chef.
- Difusión de las cualidades del producto por parte del vendedor al consumidor
- Culminación del servicio
- Verificación de satisfacción y calidad
- Servicio posventa

### **Capítulo III. Descripción del negocio**

#### ***Tamaño del proyecto***

##### *Tecnología*

Se requerirá del Software POS ICG para el control de los pedidos y del inventario de almacén. Se requerirá de hornos, estufas, neveras, refrigeradores, gratinadores, flameadores, máquina para hacer café, lavavajillas y herramientas de cocina.

##### *Financiamiento*

El financiamiento inicial provendrá de un capital inicial proveniente del presentante del proyecto plan de negocios.

##### *Determinación de la capacidad instalada*

El lugar contará con 158 sillas distribuidas en mesas y la barra del restaurante.

##### *Determinación de la capacidad utilizada*

Los momentos de mayor ocupación serán en la hora de almuerzo entre las 12 del día y las 3 de la tarde y en horas de la noche entre las 6 de la tarde y las 10 de la noche. Los fines de semana serán los días de mayor ocupación del restaurante.

##### *Localización*

##### *Macro localización*

El restaurante se ubicará en Colombia en la ciudad de Bogotá.

### Micro localización

#### Factores de localización

Factor	Ponderación	Usaquén	Zona G	Zona T
Prestigio del lugar	17%	4	5	4
Disponibilidad de insumos	9%	5	5	5
Disponibilidad de locales comerciales	15%	3	4	3
Facilidad de acceso (transporte)	13%	5	5	5
Disponibilidad de recurso humano	8%	5	5	5
Reconocimiento de la zona	15%	4	5	4
Tránsito de personas	8%	4	5	5
Precio del arriendo en la zona	15%	5	4	3
Total	100%			

#### Ponderación

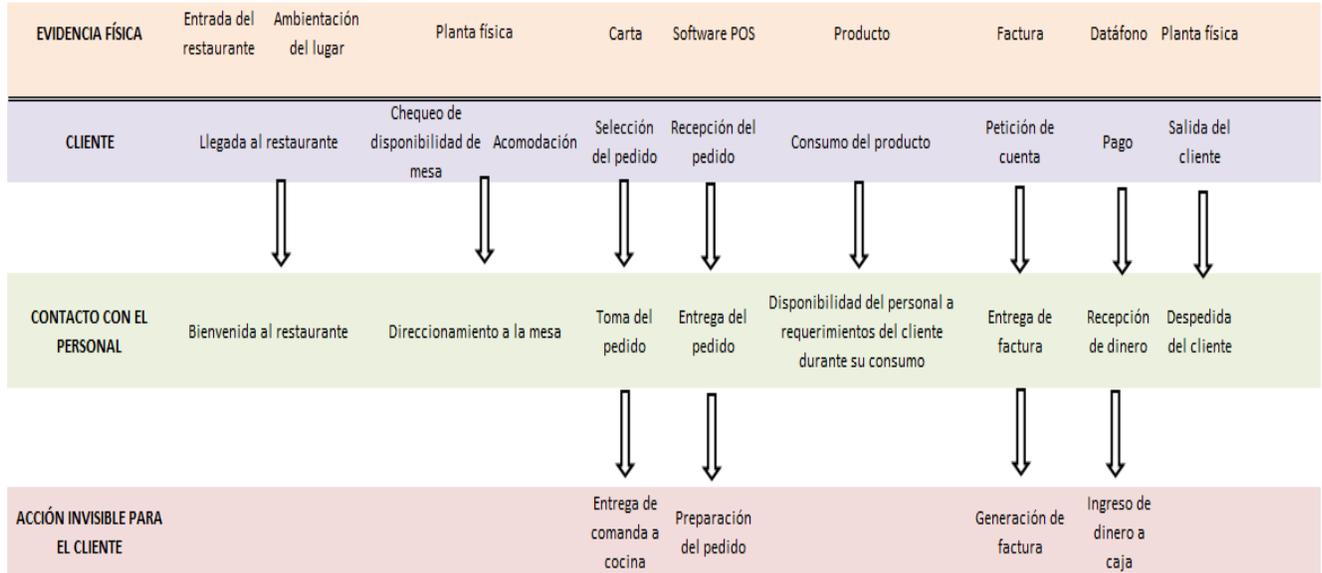
Factor	Ponderación	Usaquén	Zona G	Zona T
Prestigio del lugar	17%	68%	85%	68%
Disponibilidad de insumos	9%	45%	45%	45%
Disponibilidad de locales comerciales	15%	45%	60%	45%
Facilidad de acceso (transporte)	13%	65%	65%	65%
Disponibilidad de recurso humano	8%	40%	40%	40%
Reconocimiento de la zona	15%	60%	75%	60%
Tránsito de personas	8%	32%	40%	40%
Precio del arriendo en la zona	15%	75%	60%	45%
Total	100%	430%	470%	408%

Se escogió la zona G debido a que los factores con mayor importancia radican en el prestigio y reconocimiento del lugar con el fin de lograr los objetivos de captar un segmento diferenciado.

El restaurante estará ubicado en la Zona G de Bogotá, que se encuentra ubicada en la localidad de Chapinero y comprende las calles 67 a 71 y las carreras 4 a 11. La elección del lugar de establecimiento del restaurante surge como respuesta a las cualidades prometedoras del sector dado que cuenta con una ubicación estratégica, caracterizada por estar ubicada a 45 minutos del aeropuerto, a 20 minutos del centro internacional, a 5 minutos del distrito financiero y a 15 minutos de la Zona Rosa; asimismo, alrededor de la zona se encuentran hoteles de marcas reconocidas como el hotel Embassy Suites Bogotá-Rosales by Hilton, el hotel Sofitel Bogotá Victoria Regia o el JW Marriott Hotel Bogotá; además, las principales vías de tránsito que rodean y se encuentran en el sector son de un tráfico importante y corresponden a la carrera séptima, la carrera quinta, la Avenida Circunvalar, la calle 72, la calle 63 y la carrera 11 (Tuhotelbogota, 2014). Por otro lado, el sector se identifica por estar rodeado de un poder económico importante debido a que se encuentra cerca de la zona financiera más importante de la ciudad, por la instalación de restaurantes nacionales e internacionales de alta cocina gourmet, la llegada de personajes reconocidos e importantes al sector, y por la adecuación de casas típicas que han dado lugar a la apertura de restaurantes reconocidos como Astrid y Gastón, La Familia, El Cielo, Kong, La Bifería, entre otros (Tuhotelbogota, 2014)

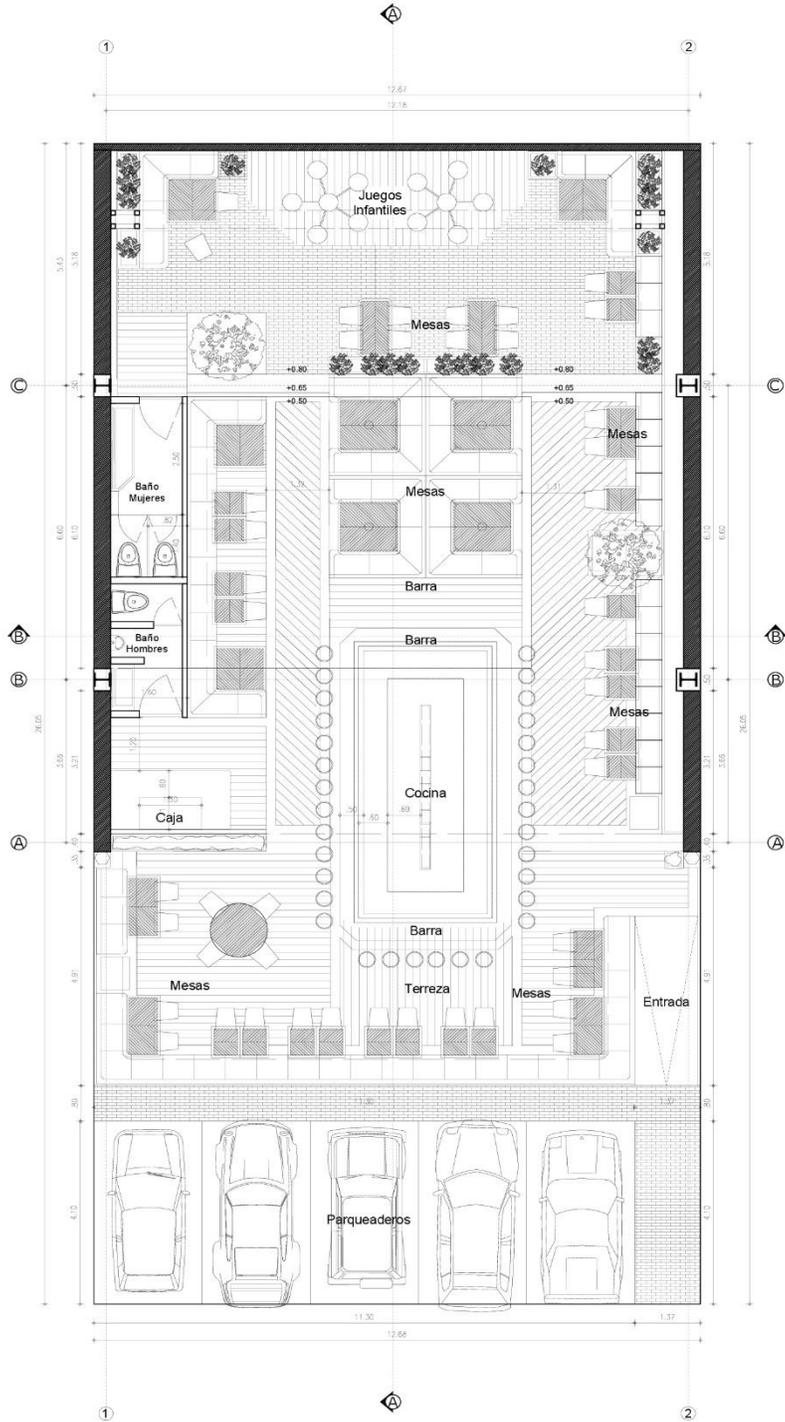
### *Diagrama de flujo*

A continuación, se presenta el diagrama de flujo del restaurante evidenciando los procesos tangibles e intangibles del servicio y los procesos perceptibles y no perceptibles por los clientes.



### *Diagrama de distribución en planta*

Se escogió un local comercial ubicado en la zona G que cuenta con aproximadamente 330 m<sup>2</sup> construidos en un lote de 12x28 m ubicado en la Cra 70A con 4 – 35:



CUADRO DE ÁREAS	
AREA DEL LOTE	330.00 M2
AREA CUBIERTA	201.54 M2
AREA LIBRE	128.46 M2
CAPACIDAD	158 PERSONAS
PARQUEADEROS	5 UNDS

PP
**PLANTA PRIMER NIVEL**  
 ESCALA 1:GRAFICA  
 NE. 6.91 MT

NOTA: Las dimensiones de muros, columnas, ductos, cielos, puertas, ventanas, espacios y albricias, pueden variar debido a modificaciones o ajustes causados por modificación de materiales, propios del proceso técnico constructivo.

PLANO:	CONTENIDO:	PROYECTO:	PROYECTISTA:	FECHA:	ESTADO:	PROYECTO:	PROYECTISTA:	FECHA:	ESTADO:
A - 01	PROPUESTA ARQUITECTONICA PRIMER NIVEL	RESTAURANTE ....		05.06.2018					

## ***Planeación estratégica***

### *Misión*

Marok es un restaurante dedicado a la oferta de productos gastronómicos exclusivos, saludables y responsables con el ambiente con el fin de dar respuesta a las nuevas tendencias y necesidades del mercado por medio del uso de alimentos con certificación halal que garantizan la calidad e higiene del producto y el compromiso el bienestar animal y humano. Marok se compromete con sus clientes, proveedores, colaboradores, inversionistas y con la sociedad por medio del desarrollo de productos innovadores que propenden por el desarrollo sostenible.

### *Visión*

Para el año 2022 Marok se expandirá en zonas estratégicas de la ciudad y liderará la oferta gastronómica Halal y de productos saludables en Bogotá por medio de la oferta de productos innovadores, sostenibles y con procesos de calidad eficientes dirigidos a ofrecer soluciones a las necesidades de todos los grupos de interés de la cadena de valor.

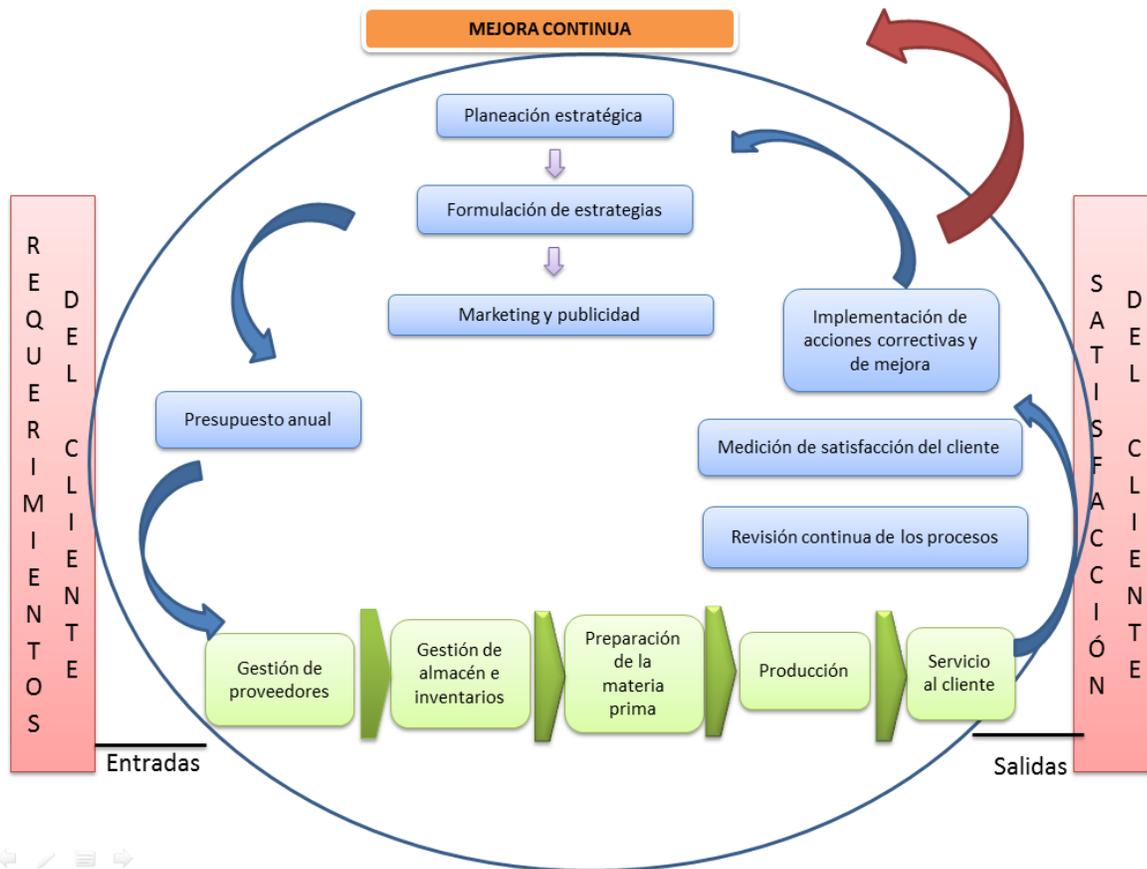
### *Política de calidad*

La política de calidad presentada a continuación se realizó tomando como referencia los requerimientos planteados en la norma ISO 9001 de 2008

Marok desarrolla una actividad económica orientada al máximo cumplimiento de los requerimientos del cliente por medio de la mejora continua de gestión de calidad en cada uno de sus procesos. Marok se compromete a alcanzar las expectativas de sus clientes a través de la oferta de productos gastronómicos de calidad, la excelencia en el servicio y la garantía de la calidad mencionada en los procesos de retroalimentación. Es responsabilidad del restaurante la difusión y el aseguramiento del entendimiento de la política de calidad dentro de todos los niveles organizacionales.

### Enfoque basado en procesos

Marok tomará un enfoque basado en procesos con el fin de mejorar la calidad y aumentar la satisfacción del cliente. Por tal razón, se realizó el mapa de procesos presentado a continuación tomando como referencia los estándares establecidos por la norma de calidad ISO 9001 del 2008.



Elaboración personal adaptada de la gráfica propuesta en la norma ISO 9001 (ISO, 2008)

### Valores corporativos

Transparencia: Marok gestiona todos sus procesos con honestidad y respeto hacia todos los grupos de interés involucrados

Responsabilidad: el restaurante Marok está comprometido con sus clientes, colaboradores, proveedores y el ambiente con el fin de contribuir e impactar positivamente

Innovación: se ofrecen productos únicos y diferenciadores en el mercado

Calidad: el restaurante Marok asegura la calidad en todos sus procesos, desde la entrada de los productos en la cadena de valor hasta la salida

Excelencia: se garantiza la excelencia en todos los procesos de servicio y producción

### *Resultados sociales*

Generar valor para todos nuestros grupos de interés en los procesos que intervienen en el desarrollo de la actividad económica

Brindar a nuestros clientes calidad e higiene en toda la cadena de suministro de la empresa y dar respuesta óptima a los requerimientos de los clientes

Aportar en la generación de oportunidades laborales y garantizar el desarrollo humano de nuestros colaboradores por medio de la apertura de procesos de participación y compromiso

Ser partícipe de la oferta de productos gastronómicos de consumo responsable que aporten en la concientización de la sociedad

### *Resultados económicos*

Generar utilidades y rendimientos financieros que garanticen la satisfacción de los propietarios y el éxito empresarial de la compañía.

Obtener ventajas competitivas en materia de costos a través de la confianza y compromiso con nuestros proveedores.

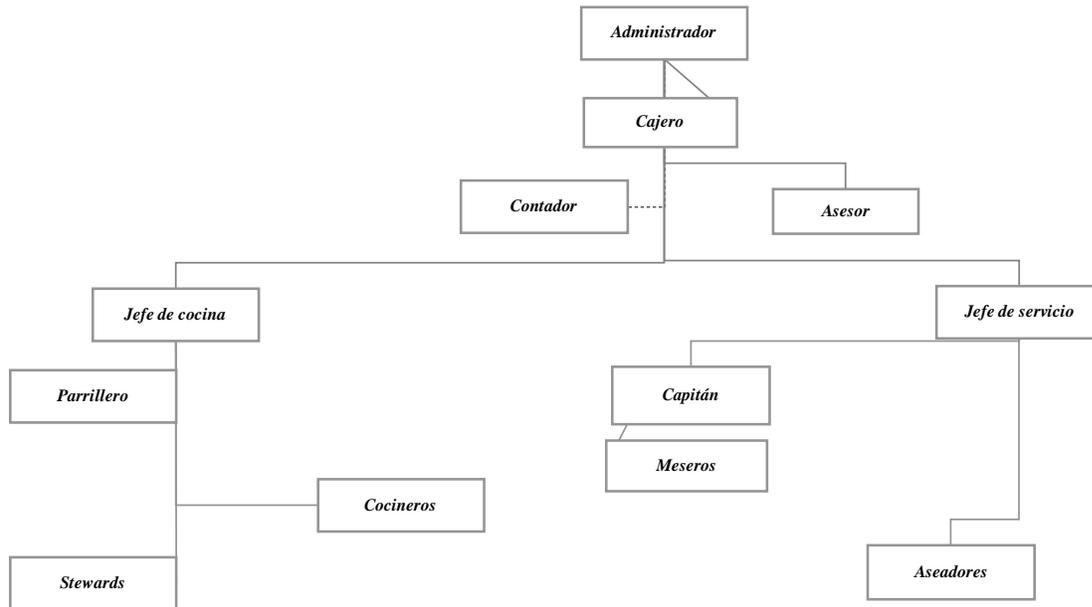
Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores por medio de la remuneración justa y equitativa.

***Cadena de valor***

La cadena de valor presentada a continuación se realizó con base en la cadena de valor propuesta por Michael Porter

<b>Cadena de valor</b>				
Planeación, ejecución, dirección y control				
Reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación				
Sistemas de información y tecnología				
Compra de maquinaria y equipos				
Selección de proveedores	Recepción del cliente	Reservas	Investigación de mercados	Retroalimentación
Recepción de productos	Toma de pedido	Registro de comanda	Innovación de productos	Auditoría interna
Almacenamiento	Preparación de alimentos y bebidas	Facturación	Estrategias de promoción y comercialización	Resolución de quejas y reclamos
Control de inventarios	Entrega de producto	Ingreso de efectivo	Manejo en redes sociales	
Aprovisionamiento de productos		Manejo de personal		
Mice en place				

## *Estructura organizacional*



## *Cultura organizacional*

Nuestros colaboradores son el corazón de Marok, por lo tanto, trabajamos de la mano de nuestros empleados con el fin de atender sus solicitudes, hacerlos partícipes en la generación de ideas de mejoramiento que correspondan al plan estratégico de la empresa, apoyarlos el crecimiento personal y profesional a través de un plan de carrera idóneo, crearles oportunidades para sus familias y sus necesidades, y crearles un ambiente sano y agradable por medio de la generación de actividades que respondan satisfactoriamente a la calidad de vida laboral de cada uno.

### ***Estructura de la sociedad***

El tipo de sociedad escogido para el funcionamiento del restaurante será el de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), creada por la ley 1258 de 2008, que, de acuerdo a la ley correspondiente, se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas que serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes y que formará una persona jurídica distinta de sus accionistas en el momento en que se inscriba en el Registro Mercantil. Se escoge esta figura porque permite establecer las reglas de funcionamiento de la sociedad de acuerdo a sus intereses, permitiendo que los estatutos sean flexibles; la responsabilidad de los socios se limita a los aportes de los accionistas; permite crear diversas clases de acciones; no requiere una fijación de tiempo determinada por lo que permite que sea constituida a un plazo indefinido; el objeto social puede ser indeterminado; el pago de capital se puede diferir hasta 2 años; no se exige revisor fiscal; los accionistas pueden realizar acuerdos a su conveniencia en cuanto a las decisiones de las acciones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011). Existe el beneficio de progresividad en renta en el que el negocio tendrá la oportunidad de empezar a pagar su renta progresivamente, por lo tanto, durante los primeros dos años se pagará el 0% del valor de la renta. Los siguientes 3 años se pagará un valor inferior al 100% de la renta y el sexto año se iniciaría a pagar la renta completa.

Para la constitución de la sociedad, y con base en el artículo 5 de la ley 1258 de 2008, se realizará la redacción del contrato constitutivo de la SAS que contenga: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad seguido de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o de las siglas SAS; el domicilio principal de la sociedad y las sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución; el término de duración en caso de no ser indefinido; enunciar las actividades principales de manera clara y completa; el capital autorizado, suscrito y pagado, clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse; y la forma de

administración y el nombre, documento de identidad y facultades de los administradores y la delegación de un representante legal. Posteriormente se realizará la autenticación de quienes participen en la suscripción, se diligenciará el PRE RUT ante la DIAN y se efectuará la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá. Después de suscrito el Registro Mercantil se realizarán los siguientes trámites:

- Diligenciamiento del Registro Único Empresarial
- Diligenciamiento del formulario de inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)
- Pago de lo concerniente a la matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios
- Creación de cuenta de ahorros
- Elección del Software POS para el restaurante: ICG
- Diligenciar ante la DIAN el formulario de resolución de facturación
- Solicitud de firma digital

A continuación, se presentan los demás trámites legales en los que incurrirá el restaurante:

- Registro Nacional de Turismo (RNT): se realizará el registro del RNT ante la cámara de comercio a través del diligenciamiento del formulario de inscripción, seguido del respectivo pago por concepto de inscripción (\$110.000) y el pago del impuesto de registro en la Cámara de Comercio
- Concepto sanitario. El restaurante cumplirá con los requisitos establecidos en la resolución 2674 de 2013.

- Certificado Sayco y Acinpro Concepto técnico del cuerpo técnico de bomberos sobre seguridad y protección contra incendios
- Solicitud de código único y datafonos
- Afiliación a la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES)

***Contratación laboral***

A continuación, se presentan los contratos laborales que se utilizarán:

	<b>Tipo de contratación</b>
Administrador	Contrato por prestación de servicios
Jefe de cocina	Contrato a término indefinido
Jefe de servicio	Contrato a término indefinido
Contador	Contrato por prestación de servicios
Asesor	Contrato por prestación de servicios
Parrillero	Contrato a término indefinido
Cocinero	Contrato a término indefinido
Steward	Contrato a término indefinido
Capitán	Contrato a término indefinido
Cajero	Contrato a término indefinido
Mesero	Contrato a término indefinido
Aseador	Contrato a término indefinido
Vigilancia	Outsourcing

## Capítulo IV. Estructura financiera

### Recetas estándar

A continuación, se presentan las recetas estándar de cada preparación del menú del restaurante:

#### *Antipasto mediterráneo*

ANTIPASTO MEDITERRANEO (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Tomate		1000	\$ 2.500	50	\$ 3	\$ 125
Berenjena	KILO	1000	\$ 1.600	50	\$ 2	\$ 80
Zuchini	KILO	1000	\$ 1.500	50	\$ 2	\$ 75
Pimiento rojo	KILO	1000	\$ 3.000	50	\$ 3	\$ 150
Cebolla roja	KILO	1000	\$ 1.200	50	\$ 1	\$ 60
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	5	\$ 23	\$ 115
Perejil picado	ATADO	30	\$ 1.000	5	\$ 33	\$ 167
Limon	BULTO	70000	\$ 145.000	50	\$ 2	\$ 104
Vinagre balsámico	LATA	250	\$ 13.550	5	\$ 54	\$ 271
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	5	\$ 7	\$ 35
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	13000	1	\$ 130	\$ 130
Pollo	KILO	1000	8000	50	\$ 8	\$ 400
Pan francés	UD	1	\$ 250	1	\$ 250	\$ 250
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 1.964
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 2.052
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						30%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 6.841
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 7.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 7.388
<b>Impuesto</b>						\$ 547
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						27%
<b>Porcentaje real costo final</b>						28%

## Gazpacho andaluz

GAZPACHO ANDALUZ (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Tomate	CANASTILLA	22000	\$ 58.000	600	\$ 3	\$ 1.582
Pimiento verde	KILO	1000	\$ 3.000	100	\$ 3	\$ 300
Pepino	KILO	1000	\$ 1.500	50	\$ 2	\$ 75
Pimiento rojo	KILO	1000	\$ 3.000	50	\$ 3	\$ 150
Cebolla blanca	BULTO	50000	\$ 35.000	50	\$ 1	\$ 35
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	5	\$ 7	\$ 35
Panecillo frances	PQUETE	10	\$ 2.500	1	\$ 250	\$ 250
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	5	\$ 23	\$ 115
Vinagre balsamico	LATA	250	\$ 13.550	5	\$ 54	\$ 271
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
<b>Costo porción inicial</b>						<b>\$ 2.945</b>
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						<b>\$ 3.078</b>
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						<b>30%</b>
<b>Precio potencial de venta</b>						<b>\$ 10.260</b>
<b>Precio carta de venta</b>						<b>\$ 11.000</b>
<b>Precio real de venta</b>						<b>\$ 11.081</b>
<b>Impuesto</b>						<b>\$ 821</b>
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						<b>27%</b>
<b>Porcentaje real costo final</b>						<b>28%</b>

*Figura \_ Receta estándar gazpacho andaluz*

## Ratatouille

RATATOUILLE (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Tomate	CANASTILLA	22000	\$ 58.000	100	\$ 3	\$ 264
Pimiento verde	KILO	1000	\$ 2.800	50	\$ 3	\$ 140
Berenjena	KILO	1000	\$ 2.000	100	\$ 2	\$ 200
Pimiento rojo	KILO	1000	\$ 3.000	100	\$ 3	\$ 300
Cebolla blanca	BULTO	50000	\$ 35.000	50	\$ 1	\$ 35
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	5	\$ 7	\$ 35
Calabacin	KILO	1000	\$ 1.300	100	\$ 1	\$ 130
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	5	\$ 23	\$ 115
Oregano	PQTE	50	\$ 2.000	2	\$ 40	\$ 80
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
Carne cordero (Pierna)	KILO	1000	\$ 28.000	40	\$ 28	\$ 1.120
<b>Costo porción inicial</b>						<b>\$ 2.551</b>
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						<b>\$ 2.666</b>
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						<b>30%</b>
<b>Precio potencial de venta</b>						<b>\$ 8.887</b>
<b>Precio carta de venta</b>						<b>\$ 9.500</b>
<b>Precio real de venta</b>						<b>\$ 9.598</b>
<b>Impuesto</b>						<b>\$ 711</b>
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						<b>27%</b>
<b>Porcentaje real costo final</b>						<b>28%</b>

*Rollos de berenjena con tomate y salsa pesto*

ROLLOS DE BERENJENA CON TOMATE Y SALSAS PESTO (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Queso ricotta	UNIDAD	600	\$ 6.500	20	\$ 11	\$ 217
Queso mozzarella	KILO	1000	\$ 22.000	10	\$ 22	\$ 220
Berenjena	KILO	1000	\$ 2.000	300	\$ 2	\$ 600
Tomillo	PQTE	50	\$ 1.500	5	\$ 30	\$ 150
Romero	ATADO	50	\$ 1.500	5	\$ 30	\$ 150
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	5	\$ 7	\$ 35
Pasta de tomate	PQTE	380	\$ 7.500	10	\$ 20	\$ 197
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	10	\$ 23	\$ 230
Oregano	PQTE	50	\$ 2.000	3	\$ 40	\$ 120
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
Salsa pesto	TARRO	300	\$ 9.800	25	\$ 33	\$ 817
Carne molida	KILO	1000	\$ 20.000	30	\$ 20	\$ 600
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 3.468
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 3.624
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						30%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 12.081
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 13.000
<b>Precio real de venta</b>						\$ 13.048
<b>Impuesto</b>						\$ 967
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						27%
<b>Porcentaje real costo final</b>						28%

*Pizza mediterránea*

PIZZA MEDITERRANEA (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Queso Cheddar	KILO	1000	\$ 28.000	10	\$ 28	\$ 280
Queso mozzarella	KILO	1000	\$ 16.000	10	\$ 16	\$ 160
Aceitunas negras	TARRO	280	\$ 6.000	5	\$ 21	\$ 107
Pasta de tomate	PQTE	250	\$ 2.900	80	\$ 12	\$ 928
Pimiento verde	KILO	1000	\$ 3.000	30	\$ 3	\$ 90
Cebolla blanca	BULTO	50000	\$ 35.000	40	\$ 1	\$ 28
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	5	\$ 7	\$ 35
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	5	\$ 23	\$ 115
Oregano	PQTE	50	\$ 2.000	3	\$ 40	\$ 120
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
Masa pizza	UNIDAD	1	200	1	\$ 200	\$ 200
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 2.196
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 2.295
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						27%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 8.498
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 9.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 9.178
<b>Impuesto</b>						\$ 680
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						24%
<b>Porcentaje real costo final</b>						25%

*Pasta Fusilli con costillas de cordero en salsa BBQ.*

PASTA FUSILLI CON COSTILLAS DE CORDERO EN SALSAS BBQ (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Salsa BBQ	PQTE	510	\$ 9.500	60	\$ 19	\$ 1.118
Costilla de cordero	KILO	1000	\$ 23.000	140	\$ 23	\$ 3.220
Pasta Fusilli	PQTE	500	\$ 5.800	150	\$ 12	\$ 1.740
Pimiento rojo	KILO	1000	\$ 3.000	30	\$ 3	\$ 90
Pimiento verde	KILO	1000	\$ 3.000	30	\$ 3	\$ 90
Cebolla blanca	BULTO	50000	\$ 35.000	30	\$ 1	\$ 21
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	5	\$ 7	\$ 35
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	10	\$ 23	\$ 230
Oregano	PQTE	50	\$ 2.000	3	\$ 40	\$ 120
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 6.796
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 7.102
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						27%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 26.304
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 28.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 28.408
<b>Impuesto</b>						\$ 2.104
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						24%
<b>Porcentaje real costo final</b>						25%

*Ravioli de carne al pomodoro*

RAVIOLI DE CARNE AL POMODORO (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Queso parmesano	KILO	1000	\$ 50.000	20	\$ 50	\$ 1.000
Aceituna negra	TARRO	280	\$ 6.000	10	\$ 21	\$ 214
Ravioli de carne	PORCION	1	\$ 3.600	1	\$ 3.600	\$ 3.600
Tomate	CANASTILLA	22000	\$ 54.000	250	\$ 2	\$ 614
Albahaca	ATADO	300	\$ 1.000	5	\$ 3	\$ 17
Cebolla blanca	BULTO	50000	\$ 35.000	100	\$ 1	\$ 70
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	5	\$ 7	\$ 35
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	10	\$ 23	\$ 230
Oregano	PQTE	50	\$ 2.000	3	\$ 40	\$ 120
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 6.032
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 6.304
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						27%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 23.347
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 25.000
<b>Precio real de venta</b>						\$ 25.215
<b>Impuesto</b>						\$ 1.868
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						24%
<b>Porcentaje real costo final</b>						25%

### *Lasagna mediterránea*

Lasagna mediterranea (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Queso parmesano	KILO	1000	\$ 54.000	15	\$ 54	\$ 810
Queso mozzarella	KILO	1000	\$ 18.000	15	\$ 18	\$ 270
Berenjena	KILO	1000	\$ 2.000	40	\$ 2	\$ 80
Tomate cherry	LIBRA	500	\$ 2.000	20	\$ 4	\$ 80
Lamina pasta lasagna	PQTE	400	\$ 7.000	80	\$ 18	\$ 1.400
Calabacin	KILO	1000	\$ 1.300	40	\$ 1	\$ 52
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	10	\$ 23	\$ 230
Espárragos verdes	LIBRA	500	\$ 10.000	20	\$ 20	\$ 400
Pimiento rojo	KILO	1000	\$ 3.000	30	\$ 3	\$ 90
Aceituna negra	TARRO	280	\$ 6.000	5	\$ 21	\$ 107
Tomate	CANASTILLA	22000	\$ 58.000	100	\$ 3	\$ 264
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
Albahaca	ATADO	300	\$ 1.000	25	\$ 3	\$ 83
Lomo res	KILO	1000	\$ 28.000	80	\$ 28	\$ 2.240
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 6.239
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 6.519
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						27%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 24.146
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 26.000
<b>Precio real de venta</b>						\$ 26.078
<b>Impuesto</b>						\$ 1.932
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						24%
<b>Porcentaje real costo final</b>						25%

### *Risotto de ricota, limón y salmón*

Risotto de Ricota, limón y salmón (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Queso ricotta	UNIDAD	600	\$ 6.500	50	\$ 11	\$ 542
Arroz arborio	PQTE	500	\$ 12.000	150	\$ 24	\$ 3.600
Limon	BULTO	70000	\$ 145.000	20	\$ 2	\$ 41
Cebolla	BULTO	50000	\$ 35.000	50	\$ 1	\$ 35
Azucar	PQTE	2500	\$ 8.000	30	\$ 3	\$ 96
Salmon	KILO	1000	\$ 42.000	130	\$ 42	\$ 5.460
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	5	\$ 23	\$ 115
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
Albahaca	ATADO	300	\$ 1.000	5	\$ 3	\$ 17
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 10.038
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 10.490
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						36%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 29.139
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 31.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 31.470
<b>Impuesto</b>						\$ 2.331
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						32%
<b>Porcentaje real costo final</b>						33%

*Paella de mariscos*

Paella de mariscos (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Arroz	KILO	1000	\$ 3.400	120	\$ 3	\$ 408
Calamares	KILO	1000	\$ 30.000	60	\$ 30	\$ 1.800
Camarones	KILO	1000	\$ 42.000	60	\$ 42	\$ 2.520
Almejas	KILO	1000	\$ 30.000	50	\$ 30	\$ 1.500
Mejillones	KILO	1000	\$ 30.000	50	\$ 30	\$ 1.500
Cebolla	BULTO	50000	\$ 35.000	50	\$ 1	\$ 35
Pimiento rojo	KILO	1000	\$ 3.000	40	\$ 3	\$ 120
Tomate	CANASTILLA	22000	\$ 58.000	50	\$ 3	\$ 132
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	10	\$ 7	\$ 70
Perejil	ATADO	100	\$ 1.000	5	\$ 10	\$ 50
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	10	\$ 23	\$ 230
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
Albahaca	ATADO	300	\$ 1.000	5	\$ 3	\$ 17
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 8.514
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 8.897
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						36%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 24.714
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 27.000
<b>Precio real de venta</b>						\$ 26.692
<b>Impuesto</b>						\$ 1.977
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						32%
<b>Porcentaje real costo final</b>						33%

*Lomo de res con salsa de alioli*

Lomo de res con salsa de alioli (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Lomo de res	KILO	1000	\$ 28.000	200	\$ 28	\$ 5.600
Cebolla	BULTO	50000	\$ 35.000	50	\$ 1	\$ 35
Huevo	UD	1	\$ 200	1	\$ 200	\$ 200
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	50	\$ 7	\$ 350
Perejil	ATADO	100	\$ 1.000	10	\$ 10	\$ 100
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	50	\$ 23	\$ 1.150
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	6	\$ 1	\$ 8
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	3	\$ 130	\$ 390
Limon	BULTO	70000	\$ 145.000	25	\$ 2	\$ 52
Papa	BULTO	50000	\$ 58.000	50	\$ 1	\$ 58
Esparragos	LIBRA	500	\$ 10.000	20	\$ 20	\$ 400
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 8.343
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 8.718
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						30%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 29.060
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 31.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 31.385
<b>Impuesto</b>						\$ 2.325
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						27%
<b>Porcentaje real costo final</b>						28%

*Cous cous marroquí*

Cous cous marroquí (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Murillo de res	KILO	1000	\$ 20.000	180	\$ 20	\$ 3.600
Cous cous	LIBRA	500	\$ 6.000	100	\$ 12	\$ 1.200
Garbanzo	BULTO	50000	\$ 329.000	50	\$ 7	\$ 329
Cebolla	BULTO	50000	\$ 35.000	30	\$ 1	\$ 21
Tomate	CANASTILLA	22000	\$ 58.000	30	\$ 3	\$ 79
Calabaza	KILO	1000	\$ 900	40	\$ 1	\$ 36
Zanahoria	BULTO	50000	\$ 95.000	40	\$ 2	\$ 76
Pimenton rojo	KILO	1000	\$ 3.000	30	\$ 3	\$ 90
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	20	\$ 23	\$ 460
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	3	\$ 1	\$ 4
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	2	\$ 130	\$ 260
Perejil	ATADO	100	\$ 1.000	15	\$ 10	\$ 150
Pan pita	UD	1	\$ 500	1	\$ 500	\$ 500
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 6.805
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 7.111
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						30%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 23.704
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 25.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 25.600
<b>Impuesto</b>						\$ 1.896
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						27%
<b>Porcentaje real costo final</b>						28%

*Pollo en salsa de granada con almendras*

Pollo en salsa de granada con almendras (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pechuga de pollo	LIBRA	500	\$ 4.000	180	\$ 8	\$ 1.440
Salsa de granada	TARRO	250	\$ 11.000	20	\$ 44	\$ 880
Almendras	LIBRA	500	\$ 20.000	10	\$ 40	\$ 400
Cebolla	BULTO	50000	\$ 35.000	50	\$ 1	\$ 35
Azucar	PQTE	2500	\$ 8.000	15	\$ 3	\$ 48
Limon	BULTO	70000	\$ 145.000	15	\$ 2	\$ 31
Sumac	PQTE	80	\$ 9.500	15	\$ 119	\$ 1.781
Cardamomo	PQTE	30	\$ 3.000	5	\$ 100	\$ 500
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	20	\$ 23	\$ 460
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	6	\$ 1	\$ 8
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	3	\$ 130	\$ 390
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	50	\$ 7	\$ 350
Pan servilleta	UD	1	\$ 700	1	\$ 700	\$ 700
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 7.023
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 7.339
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						28%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 26.211
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 28.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 28.308
<b>Impuesto</b>						\$ 2.097
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						25%
<b>Porcentaje real costo final</b>						26%

*Costillas de cordero en salsa de aceitunas negras*

Costillas de cordero en salsa de aceitunas negras (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Costillas de cordero	KILO	1000	\$ 23.000	200	\$ 23	\$ 4.600
Alcaparra	TARRO	160	\$ 4.000	30	\$ 25	\$ 750
Aceituna negra	TARRO	280	\$ 6.000	80	\$ 21	\$ 1.714
Jerez	BOTELLA	750	\$ 65.000	18	\$ 87	\$ 1.560
Cebolla	BULTO	50000	\$ 35.000	50	\$ 1	\$ 35
Espinaca	ATADO	10000	\$ 13.000	30	\$ 1	\$ 39
Queso mozzarella	KILO	1000	\$ 20.000	20	\$ 20	\$ 400
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	15	\$ 23	\$ 345
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	4	\$ 1	\$ 5
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	2	\$ 130	\$ 260
Ajo	ATADO	5000	\$ 35.000	10	\$ 7	\$ 70
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 9.778
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 10.219
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						32%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 31.933
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 34.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 34.487
<b>Impuesto</b>						\$ 2.555
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						28%
<b>Porcentaje real costo final</b>						30%

*Salmón con tomates secos, albahaca y aceitunas*

Salmón con tomates secos, albahaca y aceitunas (1 PAX)						
INGREDIENTE	UNIDAD DE COMPRA	EQUIVALENCIA	VALOR DE COMPRA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Salmón	KILO	1000	\$ 43.000	200	\$ 43	\$ 8.600
Alcachofa	DOCENA	5000	\$ 26.000	15	\$ 5	\$ 78
Espárragos	LIBRA	500	\$ 10.000	15	\$ 20	\$ 300
Tomates secos	TARRO	340	\$ 13.000	20	\$ 38	\$ 765
Aceitunas negras	TARRO	280	\$ 6.000	30	\$ 21	\$ 643
Vinagre de jerez	BOTELLA	750	\$ 55.000	10	\$ 73	\$ 733
Aceite de oliva	LITRO	1000	\$ 23.000	30	\$ 23	\$ 690
Sal	KILO	1000	\$ 1.300	2	\$ 1	\$ 3
Pimienta	TARRO	100	\$ 13.000	1	\$ 130	\$ 130
Albahaca	ATADO	300	\$ 1.000	10	\$ 3	\$ 33
Tomillo	PQTE	50	\$ 2.000	2	\$ 40	\$ 80
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 11.975
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 12.514
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						36%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 34.760
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 38.000
<b>Precio real de venta</b>						\$ 37.541
<b>Impuesto</b>						\$ 2.781
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						32%
<b>Porcentaje real costo final</b>						33%

*Limonada natural*

<b>Limonada natural (1 PAX)</b>						
<b>INGREDIENTE</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>VALOR DE COMPRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Limón	BULTO	70000	\$ 95.000	250	\$ 1	\$ 339
Azúcar	BOLSA	2500	\$ 6.950	10	\$ 3	\$ 28
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 367
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 384
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						12%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 3.197
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 3.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 3.452
<b>Impuesto</b>						\$ 256
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						11%
<b>Porcentaje real costo final</b>						11%

*Limonada de coco*

<b>Limonada de coco (1 PAX)</b>						
<b>INGREDIENTE</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>VALOR DE COMPRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Limón	BULTO	70000	\$ 94.000	150	\$ 1	\$ 201
Azúcar	BOLSA	2500	\$ 6.950	4	\$ 3	\$ 11
Polvo de coco	PAQUETE	100	\$ 6.000	10	\$ 60	\$ 600
Leche condensada	PQTE	180	\$ 5.800	10	\$ 32	\$ 322
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 1.135
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 1.186
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						23%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 5.156
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 5.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 5.568
<b>Impuesto</b>						\$ 412
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						20%
<b>Porcentaje real costo final</b>						21%

*Limonada de hierbabuena*

<b>Limonada de hierbabuena (1 PAX)</b>						
<b>INGREDIENTE</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>VALOR DE COMPRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Limón	BULTO	70000	\$ 95.000	150	\$ 1	\$ 204
Azúcar	BOLSA	2500	\$ 6.950	8	\$ 3	\$ 22
Hierbabuena	UD	50	\$ 1.200	15	\$ 24	\$ 360
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 586
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 612
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						14%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 4.373
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 5.000
<b>Precio real de venta</b>						\$ 4.722
<b>Impuesto</b>						\$ 350
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						12%
<b>Porcentaje real costo final</b>						13%

*Jugo natural*

<b>Jugo natural (1 PAX)</b>						
<b>INGREDIENTE</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>VALOR DE COMPRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Zumo de fruta	UD	200	\$ 3.500	35	\$ 18	\$ 613
Azúcar	BOLSA	2500	\$ 6.950	10	\$ 3	\$ 28
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 640
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 669
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						16%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 4.182
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 5.000
<b>Precio real de venta</b>						\$ 4.517
<b>Impuesto</b>						\$ 335
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						14%
<b>Porcentaje real costo final</b>						15%

*Café helado*

<b>Café helado (1 PAX)</b>						
<b>INGREDIENTE</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>VALOR DE COMPRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Café	LIBRA	500	\$ 7.000	10	\$ 14	\$ 140
Azúcar	BOLSA	2500	\$ 6.950	4	\$ 3	\$ 11
Leche	UD	1000	\$ 2.500	150	\$ 3	\$ 375
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 526
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 550
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						11%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 4.998
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 5.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 5.398
<b>Impuesto</b>						\$ 400
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						10%
<b>Porcentaje real costo final</b>						10%

*Malteada de vainilla*

<b>Malteada de vainilla (1 PAX)</b>						
<b>INGREDIENTE</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA</b>	<b>EQUIVALENCIA</b>	<b>VALOR DE COMPRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Helado	UD	2500	\$ 35.000	50	\$ 14	\$ 700
Azúcar	BOLSA	2500	\$ 6.950	4	\$ 3	\$ 11
Leche	UD	1000	\$ 3.000	100	\$ 3	\$ 300
Barquillo	UD	1	\$ 200	1	\$ 200	\$ 200
<b>Costo porción inicial</b>						\$ 1.211
<b>Costo porción final (margen de error o variación)</b>						\$ 1.266
<b>% costo materia prima establecido por gerencia</b>						30%
<b>Precio potencial de venta</b>						\$ 4.219
<b>Precio carta de venta</b>						\$ 4.500
<b>Precio real de venta</b>						\$ 4.556
<b>Impuesto</b>						\$ 337
<b>Porcentaje real costo inicial</b>						27%
<b>Porcentaje real costo final</b>						28%

### *Cálculo inversión inicial*

A continuación, se presentan los costos de inversión inicial para la operación del restaurante. Los valores están expresados en miles (000).

PLAN DE INVERSIÓN	
CUENTA	PERIODO
	Año 0
<b>GASTOS PREVIOS A LA PRODUCCIÓN</b>	
Sueldos primer mes	\$ 39,126
Capacitación personal (5 días)	\$ 8,000
Costo publicidad inicial	\$ 90,000
Costos y ensayos de funcionamiento	\$ 8,000
Programa contable	\$ 20,000
Capital de trabajo	\$ 137,133
<b>INVERSIONES FIJAS</b>	
Adecuación del local	\$ 50,000
Maquinaria y equipos	\$ 70,170
Computador	\$ 2,400
Televisores	\$ 5,200
Estufa 8 puestos con plancha	\$ 10,300
Horno	\$ 6,500
Mueble lavalozas	\$ 2,100
Lavalozas	\$ 9,200
Refrigerador	\$ 7,100
Congelador	\$ 8,200
Gratinador	\$ 2,500
Freidor	\$ 2,400
Extractor	\$ 1,500
Licuadora	\$ 570
Horno microondas	\$ 600
Mesas de trabajo	\$ 5,000
Repisas	\$ 3,000
Báscula digital	\$ 400
Maquina de café	\$ 3,200
Muebles y enseres	\$ 117,650
Mesas	\$ 10,000
Sillas	\$ 7,900
Mantelería	\$ 2,800
Cubterería	\$ 1,250
Cristalería	\$ 1,500
Vajilla	\$ 7,200
Mobiliario	\$ 20,000
Lamparas	\$ 12,000
Decoración	\$ 40,000
Parque infantil	\$ 15,000
<b>TOTAL PLAN DE INVERSIÓN</b>	\$ 540,079

DEPRECIACIÓN		
Objeto	Valor anual	Valor mensual
Computador	\$ 480	\$ 40
Maquinaria y equipo	\$ 6,777	\$ 565
Muebles y enseres	\$ 11,765	\$ 980
Total depreciación mensual		\$ 1,585

## Cálculo nómina mensual

A continuación, se presenta el valor mensual total de cada cargo laboral. Los valores están expresados en miles (000).

Cargo	Salario	Auxilio transporte	Salud	AFP	ARL	Prima (Valor mensual)	Vacaciones (Valor mensual)	Cesantías (valor mensual)	Intereses sobre cesantías	TOTAL
Administrador	\$ 3,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	3,500
Jefe de cocina	\$ 900	\$ 88	\$ 77	\$ 108	\$ 5	\$ 75	\$ 38	\$ 75	\$ 1	1,365
Jefe de servicio	\$ 900	\$ 88	\$ 77	\$ 108	\$ 5	\$ 75	\$ 38	\$ 75	\$ 1	1,365
Parrillero	\$ 900	\$ 88	\$ 77	\$ 108	\$ 5	\$ 75	\$ 38	\$ 75	\$ 1	1,365
Cocineros	\$ 800	\$ 88	\$ 68	\$ 96	\$ 4	\$ 67	\$ 33	\$ 67	\$ 1	1,224
Stewards	\$ 850	\$ 88	\$ 72	\$ 102	\$ 4	\$ 71	\$ 35	\$ 71	\$ 1	1,294
Cajero	\$ 900	\$ 88	\$ 77	\$ 108	\$ 5	\$ 75	\$ 38	\$ 75	\$ 1	1,365
Meseros	\$ 700	\$ 88	\$ 60	\$ 84	\$ 4	\$ 58	\$ 29	\$ 58	\$ 1	1,082
Aseador	\$ 700	\$ 88	\$ 60	\$ 84	\$ 4	\$ 58	\$ 29	\$ 58	\$ 1	1,082
Contador	\$ 2,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	2,500
Asesor	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	4,000
Vigilancia	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	4,000
<b>TOTAL NÓMINA MENSUAL</b>	<b>\$ 20,650</b>	<b>\$ 704</b>	<b>\$ 565</b>	<b>\$ 798</b>	<b>\$ 35</b>	<b>\$ 554</b>	<b>\$ 277</b>	<b>\$ 554</b>	<b>\$ 6</b>	<b>24,143</b>

A continuación, se presenta el presupuesto mensual de nómina

PRESUPUESTO MENSUAL NÓMINA		
ENE - FEB - MAR - ABR - AGO - OCT		
Cargo	Cantidad	Valor total
Administrador	1	\$ 3,500
Jefe de cocina	1	\$ 1,365
Jefe de servicio	1	\$ 1,365
Parrillero	1	\$ 1,365
Cocineros	6	\$ 7,341
Stewards	2	\$ 2,589
Cajero	1	\$ 1,365
Meseros	8	\$ 8,653
Aseador	1	\$ 1,082
Contador	1	\$ 2,500
Asesor	1	\$ 4,000
Vigilancia	1	\$ 4,000
<b>Total nómina mensual</b>		<b>\$ 39,126</b>

PRESUPUESTO MENSUAL NÓMINA		
MAY - JUN - JUL - SEP - NOV - DIC		
Cargo	Cantidad	Valor total
Administrador	1	\$ 3,500
Jefe de cocina	1	\$ 1,365
Jefe de servicio	1	\$ 1,365
Parrillero	1	\$ 1,365
Cocineros	6	\$ 7,341
Stewards	2	\$ 2,589
Cajero	1	\$ 1,365
Meseros	8	\$ 8,653
Aseador	1	\$ 1,082
Contador	1	\$ 2,500
Asesor	1	\$ 4,000
Vigilancia	1	\$ 4,000
Cocineros extra	6	\$ 3,600
Meseros extra	6	\$ 3,600
<b>Total nómina mensual</b>		<b>\$ 46,326</b>

## Promedio de ventas mensual - Año 1

PROMEDIO VENTAS DIARIOSEMANAL - AÑO 1																												
<b>ENERO</b>																			<b>TOTAL VTS ENE (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 108.720									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
35	20	18	15	90	110	70	40	50	80	80	100	120	70	80	100	140	140	140		160	90	100	120	140	160	160	180	110
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>FEBRERO</b>																			<b>TOTAL VTS FEB (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 97.600									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
60	80	90	90	110	120	60	60	80	90	90	110	120	60	60	80	90	90	110		120	60	60	80	90	90	110	120	60
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>MARZO</b>																			<b>TOTAL VTS MAR (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 125.600									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
80	100	110	130	140	150	70	80	100	110	130	140	150	70	80	100	110	130	140		150	70	100	100	110	130	140	150	70
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>ABRIL</b>																			<b>TOTAL VTS ABR (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 127.600									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
80	100	110	130	140	150	70	80	100	110	130	140	150	70	80	100	110	130	140		150	70	80	100	110	130	140	150	70
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>MAYO</b>																			<b>TOTAL VTS MAY (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 145.600									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
140	120	120	140	160	170	90	100	120	120	140	160	170	90	100	120	120	140	160		170	90	100	120	120	140	160	170	90
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>JUNIO</b>																			<b>TOTAL VTS JUN (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 158.400									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
140	130	140	150	170	180	100	100	130	140	150	170	180	100	100	130	140	150	170		180	100	140	130	140	150	170	180	100
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>JULIO</b>																			<b>TOTAL VTS JUL (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 158.000									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
140	130	140	150	170	180	100	100	130	140	150	170	180	100	100	130	140	150	170		210	100	100	130	140	150	170	180	100
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>AGOSTO</b>																			<b>TOTAL VTS AGO (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 137.200									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
90	110	160	140	140	160	80	90	110	120	140	140	160	80	120	110	120	140	140		160	80	90	110	120	140	140	160	80
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>SEPTIEMBRE</b>																			<b>TOTAL VTS SEP (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 155.200									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
100	130	140	150	170	180	100	100	130	140	150	170	180	100	100	130	140	150	170		180	100	100	130	140	150	170	180	100
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>OCTUBRE</b>																			<b>TOTAL VTS OCT (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 136.000									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
90	110	120	140	140	160	80	130	110	120	140	140	160	80	90	110	120	140	140		160	80	90	110	120	140	140	160	80
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>NOVIEMBRE</b>																			<b>TOTAL VTS NOV (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 158.400									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
140	130	140	150	170	180	100	140	130	140	150	170	180	100	100	130	140	150	170		180	100	100	130	140	150	170	180	100
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>DICIEMBRE</b>																			<b>TOTAL VTS DIC (\$)</b>									
Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				\$ 167.600									
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V		S	D	L	M	M	J	V	S	D
110	140	150	160	180	200	100	110	140	150	160	180	200	100	110	140	150	160	180		200	100	110	140	180	160	180	200	100
Total ventas semana 1					Total ventas semana 2					Total ventas semana 3					Total ventas semana 4													
<b>Consumo promedio por persona</b>																			\$ 40									

Estado de resultados proyectado año 2018

	ESTADO DE RESULTADOS (2018)												Total anual
	ESTADO DE RESULTADOS (2018)						ESTADO DE RESULTADOS (2018)						
	PERIODO												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	\$ 108,720	\$ 97,600	\$ 125,600	\$ 127,600	\$ 145,600	\$ 158,400	\$ 158,000	\$ 137,200	\$ 155,200	\$ 136,000	\$ 158,400	\$ 167,600	\$ 1,675,931
Costo de venta (Materia prima)	\$ 35,878	\$ 32,208	\$ 41,448	\$ 42,108	\$ 48,048	\$ 52,272	\$ 52,140	\$ 45,276	\$ 51,216	\$ 44,880	\$ 52,272	\$ 55,308	\$ 553,057
Mano de obra	\$ 25,126	\$ 25,126	\$ 25,126	\$ 25,126	\$ 32,326	\$ 32,326	\$ 32,326	\$ 25,126	\$ 32,326	\$ 25,126	\$ 32,326	\$ 32,326	\$ 344,714
Dotación	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000
Mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000
Depreciación	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 1,585	\$ 19,022
Devoluciones y compensaciones	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 500	\$ 1,000	\$ 500	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 9,000
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 42,631	\$ 38,181	\$ 56,941	\$ 58,281	\$ 62,641	\$ 71,217	\$ 68,949	\$ 64,713	\$ 69,073	\$ 63,909	\$ 71,217	\$ 77,381	\$ 748,138
Papejería	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
Ariendo	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 8,500	\$ 102,001
Nómina administrativa	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 168,001
Sayco & Acimpro	\$ 3,160	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,160
Servicios públicos	\$ 5,000	\$ 4,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 5,000	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 7,000	\$ 70,000
Bonos empleados	\$ 1,000	\$ 700	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,000	\$ 1,200	\$ 1,000	\$ 1,200	\$ 3,000	\$ 14,700
Publicidad	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 96,001
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 1,971	\$ 1,981	\$ 19,441	\$ 20,781	\$ 23,441	\$ 32,017	\$ 29,749	\$ 27,213	\$ 29,873	\$ 24,909	\$ 32,017	\$ 35,881	\$ 282,275
<b>Gastos financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 1,971	\$ 1,981	\$ 19,441	\$ 20,781	\$ 23,441	\$ 32,017	\$ 29,749	\$ 27,213	\$ 29,873	\$ 24,909	\$ 32,017	\$ 35,881	\$ 279,275
<b>Impuestos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ICA y Avisos y Tableros	\$ 1,483	\$ 1,340	\$ 1,726	\$ 1,754	\$ 1,985	\$ 2,172	\$ 2,167	\$ 1,886	\$ 2,128	\$ 1,870	\$ 2,172	\$ 2,299	\$ 23,004
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	\$ 478	\$ 641	\$ 17,715	\$ 19,027	\$ 21,445	\$ 29,845	\$ 27,582	\$ 25,326	\$ 27,745	\$ 23,039	\$ 29,845	\$ 33,582	\$ 256,271

*Estado de resultados proyectado a 5 años*

	ESTADO DE RESULTADOS									
	Año									
	1		2		3		4		5	
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	1,675,931	100%	1,810,005	100%	1,954,806	100%	2,111,190	100%	2,280,086	100%
<b>Costos Variables de producción</b>										
Costo de venta (Materia prima)	553,057	33%	597,302	33%	645,086	33%	696,693	33%	752,428	33%
<b>Costos fijos de producción</b>										
Mano de obra	344,714	21%	365,052	20%	386,590	20%	409,399	19%	433,553	19%
Dotación	6,000	0%	4,000	0%	4,200	0%	4,400	0%	4,600	0%
Mantenimiento	2,000	0%	2,400	0%	2,800	0%	3,200	0%	3,600	0%
Depreciación	19,022	1%	19,022	1%	19,022	1%	19,022	1%	19,022	1%
Devoluciones y compensaciones	9,000	1%	9,500	1%	10,000	1%	10,500	0%	11,000	0%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>748,138</b>	<b>45%</b>	<b>812,730</b>	<b>45%</b>	<b>887,108</b>	<b>45%</b>	<b>967,977</b>	<b>46%</b>	<b>1,055,882</b>	<b>46%</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>										
Papelería	12,000	1%	12,600	1%	13,230	1%	13,892	1%	14,586	1%
Arriendo	102,001	6%	104,041	6%	106,122	5%	108,244	5%	110,409	5%
Nómina administrativa	168,001	10%	177,913	10%	188,410	10%	199,526	9%	211,298	9%
Sayco & Acinpro	3,160	0%	3,160	0%	3,160	0%	3,160	0%	3,160	0%
Servicios públicos	70,000	4%	71,400	4%	72,828	4%	74,285	4%	75,771	3%
<b>GASTOS MERCADEO Y VENTAS</b>										
Bonos empleados	14,700	1%	14,994	1%	15,294	1%	15,600	1%	15,912	1%
Publicidad	96,001	6%	97,921	5%	99,879	5%	101,877	5%	103,914	5%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>282,275</b>	<b>17%</b>	<b>330,701</b>	<b>18%</b>	<b>388,185</b>	<b>20%</b>	<b>451,393</b>	<b>21%</b>	<b>520,832</b>	<b>23%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>										
Intereses	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>279,275</b>	<b>17%</b>	<b>330,701</b>	<b>18%</b>	<b>388,185</b>	<b>20%</b>	<b>451,393</b>	<b>21%</b>	<b>520,832</b>	<b>23%</b>
<b>Impuestos</b>										
Renta	-		-	0%	32,025	2%	74,480	4%	128,906	6%
ICA y Avisos y Tableros	23,004	1%	24,847	1%	26,838	1%	28,990	1%	31,313	1%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>256,271</b>	<b>15%</b>	<b>305,854</b>	<b>17%</b>	<b>329,321</b>	<b>17%</b>	<b>347,924</b>	<b>16%</b>	<b>360,613</b>	<b>16%</b>

### *Flujo de caja proyectado a 5 años*

Flujo de caja						
	Periodo 0	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo en caja		\$ -	\$ 378,294	\$ 812,010	\$ 1,272,075	\$ 1,753,665
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 1,675,931	\$ 1,810,005	\$ 1,954,806	\$ 2,111,190	\$ 2,280,086
Inversión propietarios	\$ 540,079					
Recuperación de las depreciaciones	\$ 2,000	\$ 2,400	\$ 2,800	\$ 3,200	\$ 3,600	
Recuperación del valor de salvamento						\$ 37,564
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 540,079	\$ 1,677,931	\$ 1,812,405	\$ 1,957,606	\$ 2,114,390	\$ 2,321,250
<b>EGRESOS</b>						
Preliminares	\$ 302,259					
Muebles y enseres	\$ 117,650					
Maquinaria y equipo	\$ 70,170					
Adecuación del local	\$ 50,000					
Materia prima	\$ 553,057	\$ 597,302	\$ 645,086	\$ 696,693	\$ 752,428	
Mano de obra	\$ 344,714	\$ 365,052	\$ 386,590	\$ 409,399	\$ 433,553	
Personal de administración	\$ 168,001	\$ 177,913	\$ 188,410	\$ 199,526	\$ 211,298	
Dotación	\$ 6,000	\$ 4,000	\$ 4,200	\$ 4,400	\$ 4,600	
Devoluciones y compensaciones	\$ 9,000	\$ 9,500	\$ 10,000	\$ 10,500	\$ 11,000	
Papelería	\$ 12,000	\$ 12,600	\$ 13,230	\$ 13,892	\$ 14,586	
Sayco & Acinpro	\$ 3,160	\$ 3,160	\$ 3,160	\$ 3,160	\$ 3,160	
Bonos empleados	\$ 14,700	\$ 14,994	\$ 15,294	\$ 15,600	\$ 15,912	
Impuestos	\$ 23,004	\$ 24,847	\$ 58,864	\$ 103,469	\$ 160,219	
Publicidad	\$ 96,001	\$ 97,921	\$ 99,879	\$ 101,877	\$ 103,914	
Servicios	\$ 70,000	\$ 71,400	\$ 72,828	\$ 74,285	\$ 75,771	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 540,079	\$ 1,299,637	\$ 1,378,689	\$ 1,497,541	\$ 1,632,800	\$ 1,786,442
<b>FCN</b>	\$ -	\$ 378,294	\$ 812,010	\$ 1,272,075	\$ 1,753,665	\$ 2,288,473

### *Periodo de recuperación de la inversión*

Para calcular el periodo de recuperación de la inversión (PRI) se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{PRI} = \text{Periodo anterior a la recuperación de la inversión} + ((\text{Inversión inicial} - \text{Flujo de efectivo acumulado del año anterior de recuperación de la inversión}) / \text{Flujo de efectivo del año de recuperación de la inversión})$$

$$\text{PRI} = 1 + ((538.997 - 391.274) / 838.736)$$

$$\text{PRI} = 1,176126$$

La inversión se recuperará en 1 año y un mes y 25 días.

**Punto de equilibrio**

Punto de equilibrio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Costos fijos</b>	\$ 60.544	\$ 59.544	\$ 60.544	\$ 60.544	\$ 69.244	\$ 69.244
<i>Mano de obra</i>	\$ 25.126	\$ 25.126	\$ 25.126	\$ 25.126	\$ 32.326	\$ 32.326
<i>Nómina administrativa</i>	\$ 12.918	\$ 12.918	\$ 12.918	\$ 12.918	\$ 12.918	\$ 12.918
<i>Arriendo</i>	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
<i>Servicios públicos</i>	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 6.500	\$ 6.500
<i>Publicidad</i>	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
<i>Papelería</i>	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>Precio de venta (consumo promedio)</b>	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
<b>Costo de venta</b>	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17
UD por mes	2.576	2.534	2.576	2.576	2.947	2.947
UD por día	107	106	107	107	123	123

Punto de equilibrio	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Costos fijos</b>	\$ 69.244	\$ 60.544	\$ 69.244	\$ 62.044	\$ 69.244	\$ 69.744
<i>Mano de obra</i>	\$ 32.326	\$ 25.126	\$ 32.326	\$ 25.126	\$ 32.326	\$ 32.326
<i>Nómina administrativa</i>	\$ 12.918	\$ 12.918	\$ 12.918	\$ 12.918	\$ 12.918	\$ 12.918
<i>Arriendo</i>	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500
<i>Servicios públicos</i>	\$ 6.500	\$ 5.000	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 7.000
<i>Publicidad</i>	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
<i>Papelería</i>	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>Precio de venta (consumo promedio)</b>	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
<b>Costo de venta</b>	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17
UD por mes	2.947	2.576	2.947	2.640	2.947	2.968
UD por día	123	107	123	110	123	124

### *Análisis financiero*

El estado de resultados del primer año es positivo y motivador dado que se presentan utilidades desde el primer mes de funcionamiento gracias a que, en primer lugar, la inversión inicial para la ejecución del proyecto será inversión propia, por lo tanto, no requerirá de préstamos bancarios, suprimiendo la acumulación de deudas bancarias por intereses y abonos de capital. Así mismo, la inversión generosa en publicidad y la propuesta de valor generará que el proyecto presente utilidades desde una etapa muy temprana con el fin de recuperar la inversión en el plazo más corto posible, siendo este de aproximadamente 1 año y 2 meses, plazo que se considera corto y prometedor para la suma de dinero invertida. Por otro lado, el espacio fue diseñado para que se pudiera obtener la mayor cantidad de mesas y sillas, aumentando la capacidad de personas y ampliando el rendimiento de las utilidades para cubrir los costos fijos. En materia de impuestos el negocio cuenta con un beneficio adquirido para las empresas por acciones simplificadas, siendo este la disminución del impuesto a la renta, incluso nulo durante los 2 primeros años, siendo este valor un beneficio para la empresa representado en liquidez y mayores utilidades. Dados los resultados positivos del primer año, los próximos 4 años son incrementalmente positivos dado que se incrementaron las ventas en un 8% suponiendo que se alcanzan las metas mínimas de mercadeo propuestas. Además, el proyecto presenta un movimiento de efectivo importante, especialmente para el quinto año, pudiendo ser utilizado este dinero líquido para la apertura de otro punto de venta del negocio. En conclusión, el negocio es viable y rentable.

## REFERENCIAS

- ABC Familia. (2018). Las 12 tendencias que triunfarán en la alimentación en el año 2018. ABD Vida Sana. Recuperado de: [http://www.abc.es/familia/vida-sana/abci-alimentacion-12-tendencias-triunfaran-alimentacion-2018-201801121358\\_noticia.html](http://www.abc.es/familia/vida-sana/abci-alimentacion-12-tendencias-triunfaran-alimentacion-2018-201801121358_noticia.html)
- ACODRES. (2018). Alcance y presencia. Recuperado de: <http://acodres.com.co/alcance-y-presencia/>
- Agencias. (2014). Turismo halal, ese desconocido: España empieza a adaptar servicios al turista musulmán. *20 minutos*. Recuperado de: <http://www.20minutos.es/noticia/2292502/0/halal-turismo-musulman/espana-desconocido/potencial/>
- Aidaros. (2013). Proper application of halal slaughter. Conf. OIE. Recuperado de: <https://www.oie.int/doc/ged/D13883.PDF>
- Al Jallad, N. The conceptos of al-halal and al-haram in the arab-muslim culture: a translational and lexicographical study. University of jordan. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/landes/11394218v10/11394218v10p77.pdf>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2014). Turismo y Gastronomía en Bogotá. Recuperado de: [http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/turismo\\_y\\_gastronomia\\_en\\_bogota.pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/turismo_y_gastronomia_en_bogota.pdf)
- Amadeus. (2016). Halal Travellers 2016. ATTO Report. Recuperado de: <http://www.amadeus.com/web/binaries/blobs/864/164/halal-travel-report-2016.pdf>
- Ash-Sheha, A. (s.f.). Los derechos humanos en el islam y los errores de concepto más comunes. Recuperado de: [http://live.islamweb.net/esp/espanol\\_books/derechos%20humanos.pdf](http://live.islamweb.net/esp/espanol_books/derechos%20humanos.pdf)

Ávila, J. (2013). Descripción de la comunidad musulmana de Bogotá a través de sus conversiones. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de:

<http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/12152/1/AvilaMunozJonathan2013.pdf>

Baena, E. Sánchez, J. Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Recuperado de: file:///F:/Downloads/Dialnet-

ELENTORNOEMPRESARIALYLATEORIADELASCINCOFUERZASCOMP-4845158.pdf

Baig, J. (2011). Gastronomía y redes sociales, un “maridaje” que crece. *BBC*. Recuperado de:[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/11/111031\\_cultura\\_espana\\_gastronomia\\_tecnologia\\_az.shtml](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/11/111031_cultura_espana_gastronomia_tecnologia_az.shtml)

Balanzino, M. (2018). Tendencias gastronómicas para 2018. *The Gourmet Journal*. Recuperado de: <https://thegourmetjournal.com/noticias/tendencias-gastronomicas-2018/>

Bolaños, P. (2009). Trastornos de la conducta alimentaria 9 (2009) 956-972. Recuperado de:  
[http://www.tcasevilla.com/archivos/evolucion\\_de\\_los\\_habitos\\_alimentarios.\\_de\\_la\\_salud\\_a\\_la\\_enfermedad\\_por\\_medio\\_de\\_la\\_alimentacion.pdf](http://www.tcasevilla.com/archivos/evolucion_de_los_habitos_alimentarios._de_la_salud_a_la_enfermedad_por_medio_de_la_alimentacion.pdf)

Botero, G. (s.f.). Restaurantes del país en la conquista del consumidor colombiano. Recuperado de: <http://www.fenalco.com.co/node/4502>

Burke, D. (2015). La religión de más rápido crecimiento en el mundo es... *CNN*  
Recuperado de: <http://cnnespanol.cnn.com/2015/04/03/la-religion-de-mas-rapido-crecimiento-en-el-mundo-es/>

Camacho, N. (2016). ¿Cómo afecta la nueva reforma tributaria al sector restaurandero? Universidad de los Andes. Recuperado de:

<https://agronegocios.uniandes.edu.co/2016/11/24/como-afecta-la-nueva-reforma-tributaria-al-sector-restauranero/>

Canalis, X. (2013). Turismo islámico busca oferta halal. *Hosteltur*. Recuperado de: [http://www.hosteltur.com/162480\\_turismo-islamico-busca-oferta-halal.html](http://www.hosteltur.com/162480_turismo-islamico-busca-oferta-halal.html)

Carabaza, J. (s.f.). Algunas especies arbóreas y arbustivas presentes en el Corán. Recuperado de: [http://institucional.us.es/revistas/philologia/14\\_2/art\\_14.pdf](http://institucional.us.es/revistas/philologia/14_2/art_14.pdf)

Cívico. (2017). Bogotá, Capital gastronómica del país y tercera en América. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Mayo/Bogota-capital-gastronomica-del-pais-y-tercera-en-America>

Colprensa y Redacción por el País. (2018). El País. ¿Crecimiento económico el 2018 será lo que promete? Recuperado de:

<http://www.elpais.com.co/economia/crecimiento-economico-el-2018-sera-lo-que-promete.html>

Confidencial Colombia. (2016). ¿Hacia dónde va el sector gastronómico en Colombia? Recuperado de:

<http://confidencialcolombia.com/es/1/economia/23545/%C2%BFHacia-d%C3%B3nde-va-el-sector-gastron%C3%B3mico-en-Colombia.htm>

Consumo. (2018). El negocio de la comida se reinventa tras un mal 2017. Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>

Cortés, J. (2017). Bogotá recibe el 58% de la inversión extranjera que llega al país. Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado de: <http://www.bogota.gov.co/temas-de-ciudad/desarrollo-economico/inversion-extranjera-en-bogota-representa-el-58-que-llega-al-pais>

DANE. (2015). Población de Bogotá D.C. y sus localidades: Viviendas, Hogares y Personas por Estrato. Recuperado de: <http://www.sdp.gov.co/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>

De la Vega, I. (2004). El plan de negocio: una herramienta indispensable. Instituto de empresa. Recuperado de: [http://www.emprededorxxi.coop/Pdf/plan\\_empresa1.pdf](http://www.emprededorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf)

Department of Halal Certification. (s.f.). Summary of conditions for halal slaughter. Recuperado de: <http://halalcertification.ie/halal/islamic-method-of-slaughtering/>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2012). Resolución número 000139. Recuperado de: [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion\\_000139\\_21\\_Noviembre\\_2012\\_Actividades\\_Economicas.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf)

Diversidad islámica en Bogotá. (s.f.). Universidad del Rosario. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-8/ur/Diversidad-islamica-en-Bogota/>

DPA. (2015). El islam, la religión de mayor crecimiento. *National Geographic*. Recuperado de: <http://www.ngenespanol.com/el-mundo/hoy/15/04/29/el-islam-la-religionde mayor crecimiento/>

Eardley, N. (2014). What is halal meat? BBC News. Recuperado de: <http://www.bbc.com/news/uk-27324224>

Economía. (2016). Economía colombiana creció 2%, el peor dato en 7 años. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-la-economia-en-colombia-o-pib-en-el-segundo-trimestre-de-2016/231326>

Economía. (2018). PIB de Colombia creció apenas 1,8% en 2017, el peor resultado en 8 años. Recuperado de:

<http://www.pulzo.com/economia/pib-colombia-2017-PP439858>

El colombiano. (2015). Tendencias en gastronomía 2015. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/cultura/tendencias-en-gastronomia-2015-EY1076556>

El Tiempo. (2018). La competencia achica la tajada de los restaurantes. Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/La-competencia-achica-la-tajada-de-los-restaurantes>

El Tiempo. (2017). Las 10 movidas que reacomodan el negocio de comidas en el país. Sección: Empresas. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/el-reacomodo-y-adquisiciones-de-cadenas-de-comidas-78698>

Eslava, M. (2018). El perfil competencial del educador o educadora social en el punto de mira: ¿Qué formación para qué profesional? Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Dolores\\_Suanes/publication/322635815\\_El\\_perfil\\_competencial\\_del\\_educador\\_o\\_educadora\\_social\\_en\\_el\\_punto\\_de\\_mira\\_Que\\_formacion\\_para\\_que\\_profesional/links/5a6efbd4458515d407589fb0/El-perfil-competencial-del-educador-o-educadora-social-en-el-punto-de-mira-Que-formacion-para-que-profesional.pdf#page=133](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Dolores_Suanes/publication/322635815_El_perfil_competencial_del_educador_o_educadora_social_en_el_punto_de_mira_Que_formacion_para_que_profesional/links/5a6efbd4458515d407589fb0/El-perfil-competencial-del-educador-o-educadora-social-en-el-punto-de-mira-Que-formacion-para-que-profesional.pdf#page=133)

Finanzas personales. (s.f.). Los colombianos, la comida y el bolsillo. Recuperado de:  
<http://www.finanzaspersonales.com.co/consumo-inteligente/articulo/cuanto-gastan-colombianos-comida/56350>

FriGoCOLANTA obtuvo Certificación Halal. (2013). Colanta. Recuperado de:  
<https://www.cooperativacolanta.com/MiCOLANTA/MiCooperativa/PanoramaAgropecuario/NoticiasCorporativas/FriGoCOLANTAobtuvoCertificacionHalal.aspx>

Fundamentos de sistemas. (2007). Recuperado de:  
[http://www.frro.utn.edu.ar/repositorio/catedras/sistemas/1\\_anio/sist\\_org/Unidad1%20-%20Sistema.pdf](http://www.frro.utn.edu.ar/repositorio/catedras/sistemas/1_anio/sist_org/Unidad1%20-%20Sistema.pdf)

García. (s.f.). Teorías de la administración. Universidad de Barcelona. Recuperado de:  
[http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas\\_administrativos.pdf](http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf)

Garzón, D. (2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. *La República*. Recuperado de:

[http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes\\_266206](http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206)

Gasca, P. (2018). Tostao' ya es la cadena de café con más tiendas en Colombia. Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/tostao-ya-es-la-cadena-de-cafe-con-mas-tiendas-en-colombia-515355>

Halal Certification Services Colombia. (s.f.). QUIENES SOMOS. Recuperado de:  
<http://www.halalcol.org/aboutus.html>

Hernández, R. Fernández, C & Baptista, P. (2008). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Compañía Editorial Ultra.

Hospitality Technology. (2018). 4 tech trends affecting hotels & restaurants in 2018. Recuperado de: <https://hospitalitytech.com/4-tech-trends-affecting-hotels-restaurants-2018>

Ialimentos. (2016). Preferencias y gustos del consumidor colombiano. Recuperado de:  
<http://revistaialimentos.com/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado/preferencias-y-gustos-del-consumidor-colombiano.htm>

Iglesias, A. (2016). 10 tendencias gastronómicas para 2016. *Food Court Spain*.  
Recuperado de: <http://foodcourtspain.es/10-tendencias-gastronomicas-para-2016/>

Infoagrimundo. (2018). Nuevas tendencias de consumo en el mercado de las carnes.  
Recuperado de: <http://www.agrimundo.cl/?p=35275>

ISO 9001. (2008). ISO 9001. Norma Internacional, Traducción oficial. Recuperado de:  
<https://www.mct.es/sites/default/files/archivos/ISO-9001.pdf>

Juaco. (s.f.). PROYECCIONES DE POBLACIÓN JÓVENES 14-28 AÑOS. Recuperado  
de:  
[http://obs.colombiajoven.gov.co/Observatorio/Observatorio.aspx?rpt=Buyel7PqAptVw9lwUXO\\_Fw%3D%3D](http://obs.colombiajoven.gov.co/Observatorio/Observatorio.aspx?rpt=Buyel7PqAptVw9lwUXO_Fw%3D%3D)

Ley 1258 de 2008.

Los aprendices de Alá. (2015). El Espectador. Recuperado de:  
<http://www.semana.com/educacion/articulo/colegios-musulmanes-en-colombia/414312-3>

Mahajan, N. (2018). 11 technology trends that could take over restaurant industry in 2018.  
Techstory. Recuperado de: <https://techstory.in/technology-trends-restaurant-industry-2018/>

Mapelli, B. (2015). La gastronomía halal trasciente más allá del mundo musulmán.  
*Turviajes*. Recuperado de: <http://www.efetur.com/noticia/gastronomia-halal-cordoba/>

Marca Colombia. (s.f.). Beneficios tributarios para inversionistas en Colombia.  
Recuperado de:

<http://www.colombia.co/inversion/informacion-para-inversionistas/beneficios-tributarios-para-inversionistas-en-colombia.html>

Marca Colombia. (s.f.). ¿Por qué Bogotá es una capital gastronómica? Recuperado de: <http://www.colombia.co/turismo/por-que-bogota-es-una-capital-gastronomica.html>

Maribona, C. (2016). Doce tendencias gastronómicas para 2016. ABC Viajar. Recuperado de: [http://www.abc.es/viajar/gastronomia/abci-doce-tendencias-gastronomicas-para-2016-201603102221\\_noticia.html](http://www.abc.es/viajar/gastronomia/abci-doce-tendencias-gastronomicas-para-2016-201603102221_noticia.html)

Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Melé, D. (2006). Ethics in management: exploring the contribution of Mary Parker Follett. University of Navarra. Recuperado de: <file:///F:/Desktop/teoria%20mary.pdf>

Mercadeo. (2016). Las nuevas tendencias de los consumidores en el mundo. *Revista Dinero*. Recuperado de:

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/las-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-en-el-mundo/221900>

Mesa editorial Merca2.0. (2013). ¿Quiénes son los Millennials y qué buscan en el mercado? Recuperado de: <http://www.merca20.com/quienes-son-los-millennials-y-que-buscan-en-el-mercado/>

Mezquita Estambul. (2009). Certificación halal Colombia. Recuperado de: <http://dawahcolombia.blogspot.com.co/2009/09/certificacion-halal-colombia.html>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011). Guía básica Sociedad por Acciones Simplificada SAS. Recuperado de: [file:///F:/Downloads/4\\_-\\_Gu%C3%ADa\\_B%C3%A1sica\\_Sociedad\\_por\\_Acciones\\_Simplificada\\_SAS.pdf](file:///F:/Downloads/4_-_Gu%C3%ADa_B%C3%A1sica_Sociedad_por_Acciones_Simplificada_SAS.pdf)

Monroy, S. (s.f.) Enfoque y conceptos de una administración renovada. El aporte de Aktouf. Universidad Nacional. Recuperado de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/44>

Mouthon, L. (2016). Turismo aportó 5.200 millones de dólares al PIB. Recuperado de: <http://www.elheraldo.co/economia/turismo-aporto-5200-millones-de-dolares-al-pib-245250>

Negocios. (2013). La movida gourmet. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-movida-gourmet/173700>

Parra, C. (2015). El negocio gastronómico está en su punto. Revista Dinero. Recuperado de: [http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes\\_266206](http://www.larepublica.co/el-sector-gastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con-90000-restaurantes_266206)

Portafolio. (2015). Restaurantes: 4 de cada 10 que se inauguran fracasan. Revista Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-10-inauguran-fracasan-33864>

Portafolio. (2018). Cierran restaurantes, pero sube número de aperturas. Revista Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/suben-numero-de-aperturas-de-restaurantes-513861>

Redacción (2013). Tecnología – servicio – gastronomía. *Diario Información*. Recuperado de: <http://www.diarioinformacion.com/ocio/2013/01/12/tecnologia-servicio-gastronomia/1333128.html>

Redacción. (2016). Restaurantes, ocio y electricidad, donde más se ha recortado el gasto familiar. Recuperado de: <http://www.salamanca24horas.com/local/21-08-2016-restaurantes-ocio-y-electricidad-donde-mas-se-ha-recortado-el-gasto-familiar>

Redacción Bogotá. (2013). Planfetos contra musulmanes en Bogotá. El Espectador. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/panfetos-contra-musulmanes-bogota-articulo-433382>

Redacción Economía. (2016). Colombia es la quinta economía más competitiva de América Latina. Recuperado de: <http://www.elheraldo.co/economia/colombia-es-la-quinta-economia-mas-competitiva-de-america-latina-288119>

Redacción Negocios. (2015). Colombianos prefieren alimentos naturales. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombianos-prefieren-alimentos-naturales-articulo-547560>

Stalman, A. (2014). La gente no quiere comprar productos, quiere consumir experiencias. Recuperado de: [http://www.tendencias21.net/branding/La-gente-no-quiere-comprar-productos-quiere-consumir-experiencias\\_a85.html](http://www.tendencias21.net/branding/La-gente-no-quiere-comprar-productos-quiere-consumir-experiencias_a85.html)

Stanley, C. (2018). The 2018 restaurant technology trends to watch out for. Revel Systems. Recuperado de: <https://revelsystems.com/blog/2018/01/06/2018-restaurant-technology-trends-watch/>

Stefan, A. (2014). Agricultura orgánica en Colombia. Soy como soy. Recuperado de: <http://www.soycomocomo.es/latinoamerica/agricultura-organica-en-colombia/>

Steinberg, K. (2014). What is halal meat, and why should you care? HoustonPress. Recuperado de: <http://www.houstonpress.com/restaurants/what-is-halal-meat-and-why-should-you-care-6411348>

- SUNA. (2015). SUNA – Restaurante y Mercado. Recuperado de:  
<http://www.sunacolombia.com/restaurantes/>
- Tamayo, M. (1983). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa, S.A.
- Tuhotelbogota (2014). La Zona G. El principal centro gastronómico de Bogotá. Recuperado de: <http://www.tuhotelbogota.co/revista/la-zona-g-el-principal-centro-gastronomico-de-bogota/>
- Universidad del Rosario. (2008). El islam en Colombia. Recuperado de:  
<http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-8/ur/El-Islam-en-Colombia/>
- Vida. (2015). En el 2050, el islam tendrá casi tantos fieles como Cristo. El Tiempo. Recuperado de:<http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/en-el-2050-numero-de-musulmanes-crecera-en-el-mundo/15512816>
- Vive.in. (s.f.). Omri Mediterraneo. Recuperado de:  
[http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/omri/LUGAR-WEB-FICHA\\_LUGAR\\_VIVEIN-9882327.html](http://bogota.vive.in/restaurantes/bogota/omri/LUGAR-WEB-FICHA_LUGAR_VIVEIN-9882327.html)
- Vizcaya, C. (2015). Guía para la elaboración de un plan de negocios – PDN -. Universidad Externado de Colombia.
- What is halal? (2012). Halal Choices. Recuperado de:  
[http://www.halalchoices.com.au/what\\_is\\_halal.html](http://www.halalchoices.com.au/what_is_halal.html)

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Encuesta. Primer segmento.**

1. Edad

Entre 18 – 25 años  
Entre 26 – 30 años  
Entre 31 – 45 años  
Entre 46 – 50 años  
Más de 50 años

2. Género

Masculino  
Femenino

3. ¿Con qué frecuencia visita un restaurante?

Todos los días de la semana  
De 4 a 6 veces a la semana  
De 1 a 3 veces a la semana  
2 veces al mes  
1 vez al mes  
Nunca

4. ¿Qué factores tiene en cuenta al momento de escoger un restaurante?

Calidad  
Precio  
Servicio  
Reconocimiento  
Responsabilidad ambiental  
Ubicación  
Temática del lugar  
Innovación en el producto

5. ¿Se interesa en la procedencia de las carnes que consume habitualmente?

Si  
No

6. ¿Para usted son relevantes los procesos de sacrificio que experimentan los animales que consume?

Si  
No

7. ¿Se interesa en los beneficios que los alimentos aportan a su salud?

Si  
No

8. ¿Sabe que significa el término “halal”?

Si  
No

9. ¿Alguna vez ha visitado un restaurante que ofrezca preparaciones gastronómicas preparadas con alimentos cárnicos de procedencia responsable?

Si  
No

10. ¿Optaría por escoger restaurantes que ofrecen alimentos preparados con productos cárnicos que hayan sido sometidos a procesos de sacrificio que minimicen el sufrimiento del animal?

Si

No

Me es indiferente

11. ¿Optaría por escoger restaurantes que ofrecen alimentos preparados con productos cárnicos que aporten mayores beneficios a su salud?

Si

No

Me es indiferente

12. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un plato principal preparado con alimentos cárnicos de categoría responsable y beneficiosa para la salud?

\$15.000 - \$20.000

\$21.000 - \$25.000

\$26.000 - \$30.000

\$31.000 - \$35.000

\$36.000 - \$40.000

*Anexo 1. Encuesta dirigida a una muestra representativa en la ciudad de Bogotá de las personas interesadas en el consumo de productos saludables y responsables con los animales*

## **Anexo 2. Encuesta. Segundo segmento.**

1. Edad

Entre 18 – 25 años

Entre 26 – 30 años

Entre 31 – 45 años

Entre 46 – 50 años

Más de 50 años

2. Género

Masculino

Femenino

3. ¿Con qué frecuencia visita un restaurante?

Todos los días de la semana

De 4 a 6 veces a la semana

De 1 a 3 veces a la semana

2 veces al mes

1 vez al mes

Nunca

4. ¿Su consumo de alimentos es exclusivamente halal?

Si

No

5. En una escala de 1 a 5, siendo 1 más fácil y 5 más difícil ¿Qué nivel de dificultad encuentra al momento de escoger un restaurante que le ofrezca una variedad gastronómica acorde con sus creencias?

6. ¿Cree que su consumo de carnes, aves y alimentos en general se ve limitado por la escasez de productos halal?

Si  
No

7. ¿Cuál es su mejor alternativa cuando se le dificulta encontrar productos halal?

Alimentos vegetarianos

Alimentos kosher

Consumo cualquier otro tipo de producto porque no consumo halal exclusivamente

Me dirijo a restaurantes en la ciudad que me ofrecen alternativas halal

8. ¿Cree que si existiera una mayor oferta de restaurantes con alternativas halal, su frecuencia de asistencia a restaurantes aumentaría?

Si  
No

9. ¿Qué tipo de alimentos le gustaría encontrar en un restaurante que concentre su oferta en productos halal?

Comidas rápidas

Carnes y aves en parrilla

Comida gourmet

10. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un plato principal preparado con alimentos halal?

\$15.000 - \$20.000

\$21.000 - \$25.000

\$26.000 - \$30.000

\$31.000 - \$35.000

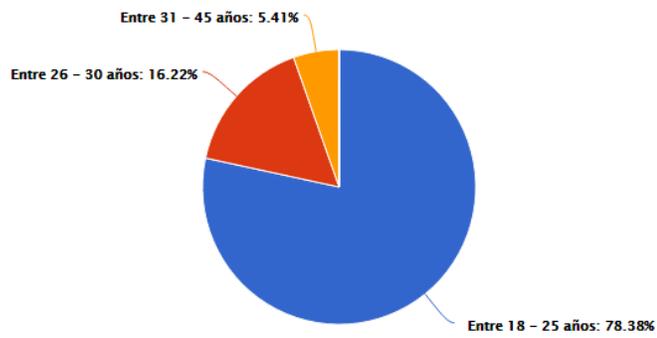
\$36.000 - \$40.000

*Anexo 2. Encuesta dirigida a una muestra representativa de la comunidad musulmana en Bogotá.*

## **Resultados de las encuestas**

### **Primer segmento**

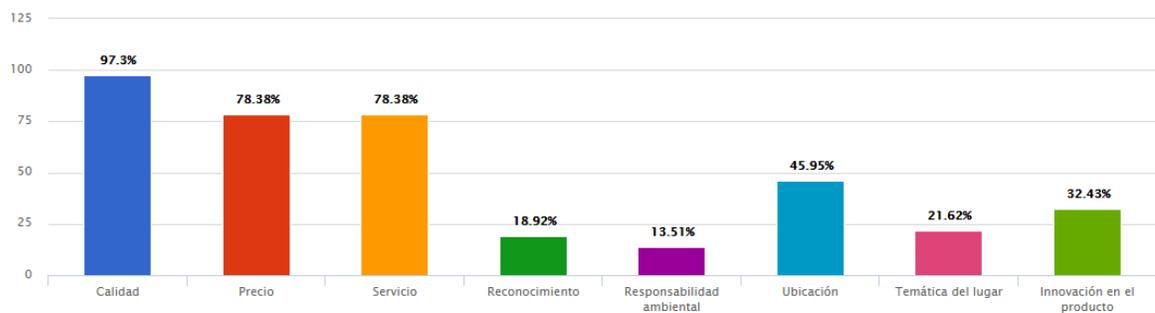
1. Edad



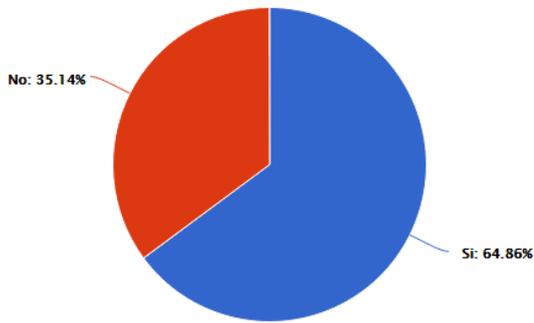
2. ¿Con qué frecuencia visita un restaurante?



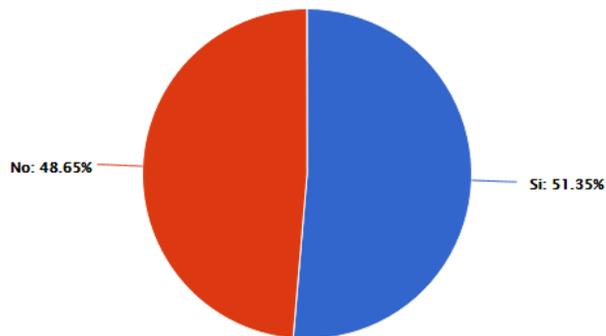
3. ¿Qué factores tiene en cuenta al momento de escoger un restaurante?



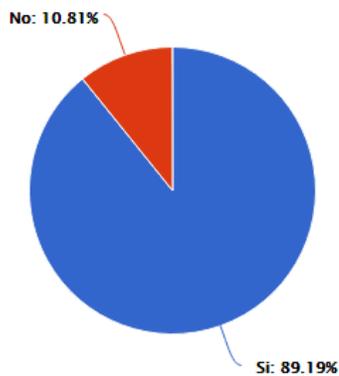
4. ¿Se interesa en la procedencia de las carnes que consume habitualmente?



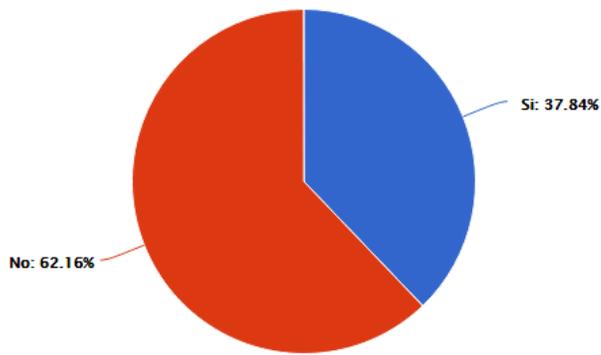
5. ¿Para usted son relevantes los procesos de sacrificio que experimentan los animales que consume?



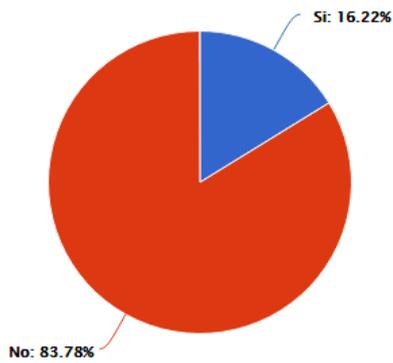
6. ¿Se interesa en los beneficios que los alimentos aportan a su salud?



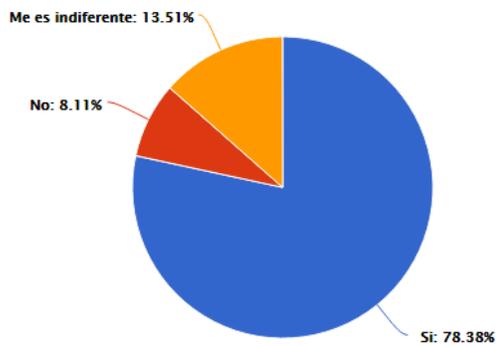
7. ¿Sabe que significa el término halal?



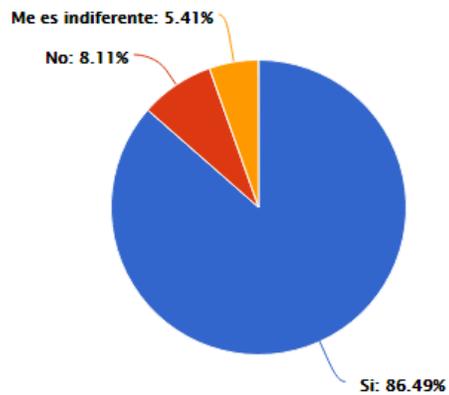
8. ¿Alguna vez ha visitado un restaurante que ofrezca preparaciones gastronómicas preparadas con alimentos cárnicos de procedencia responsable?



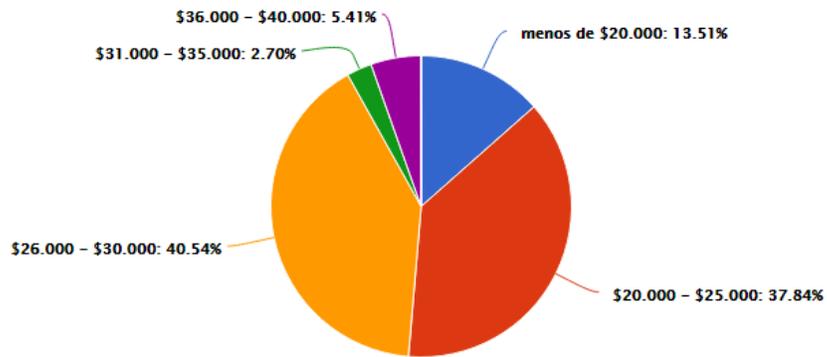
9. ¿Optaría por escoger restaurantes que ofrecen alimentos preparados con productos cárnicos que hayan sido sometidos a procesos de sacrificio que minimicen el sufrimiento del animal?



10. ¿Optaría por escoger restaurantes que ofrecen alimentos preparados con productos cárnicos que aporten mayores beneficios a su salud?

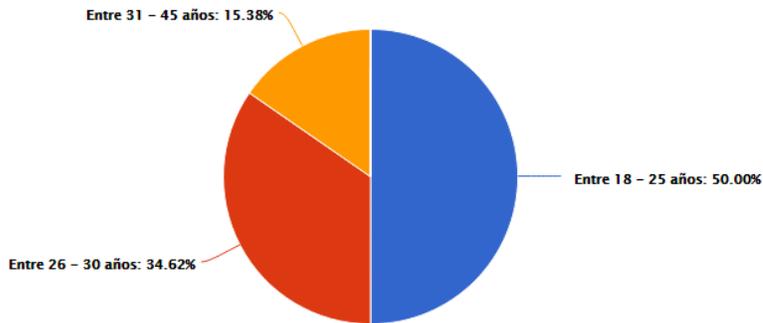


11. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un plato principal preparado con alimentos cárnicos de categoría responsable y beneficiosa para la salud?

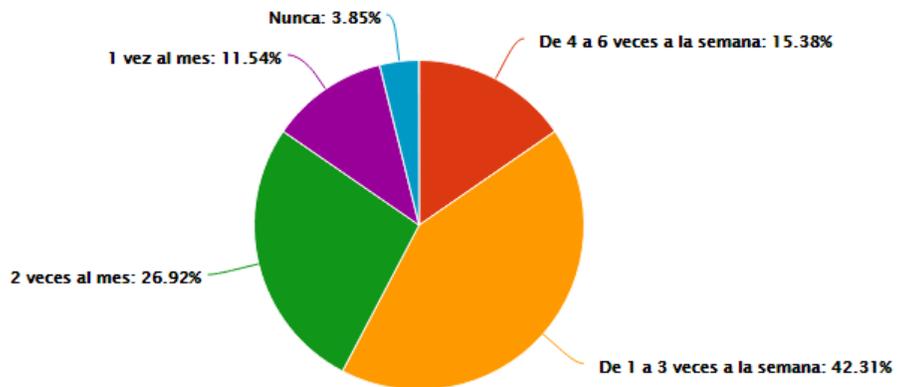


## Segundo segmento

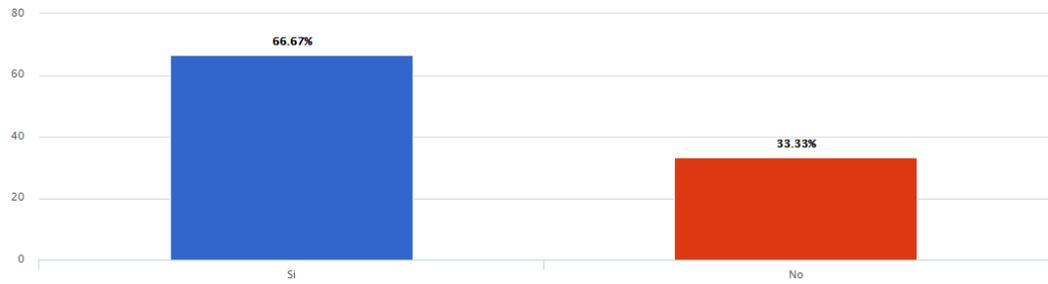
### 1. Edad



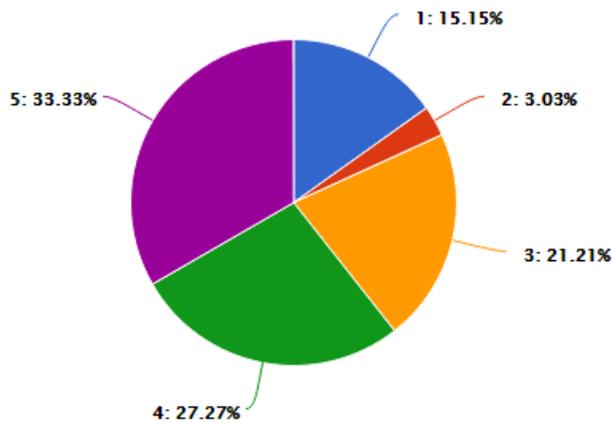
### 2. ¿Con qué frecuencia visita un restaurante?



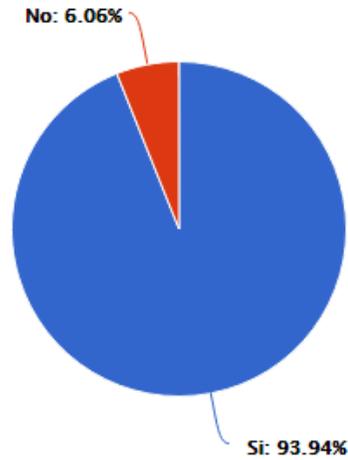
3. ¿Su consumo de alimentos es exclusivamente halal?



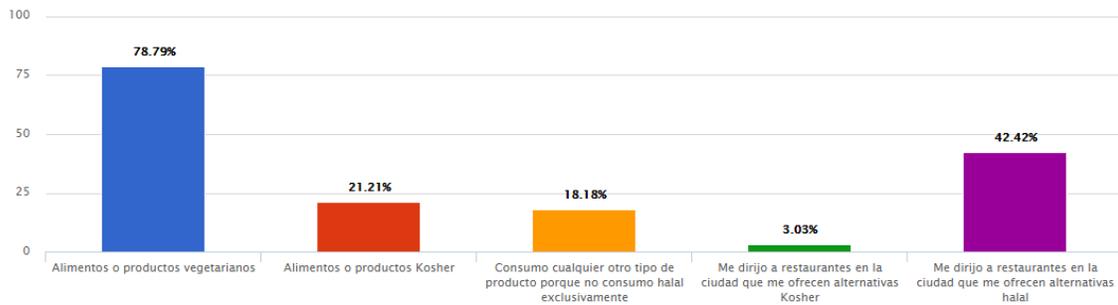
4. En una escala de 1 a 5, siendo 1 más fácil y 5 más difícil ¿Qué nivel de dificultad encuentra al momento de escoger un restaurante que le ofrezca una variedad gastronómica acorde con sus creencias?



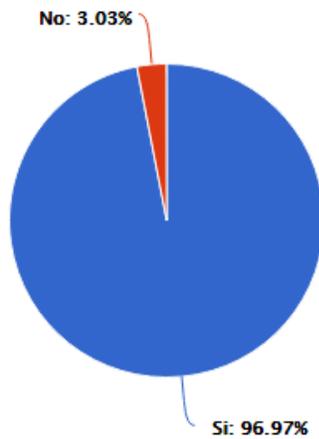
5. ¿Cree que su consumo de carnes, aves y alimentos en general se ve limitado por la escasez de productos halal?



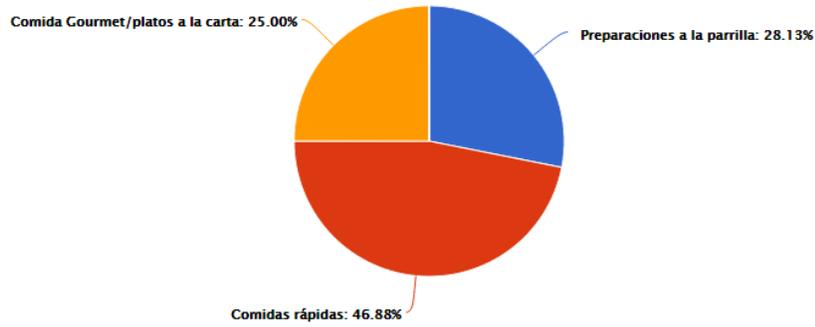
6. ¿Cuál es su mejor alternativa cuando se le dificulta encontrar productos halal? (opciones múltiples).



7. ¿Cree que si existiera una mayor oferta de restaurantes con alternativas halal, su frecuencia de asistencia a restaurantes aumentaría?



8. ¿Qué tipo de alimentos le gustaría encontrar en un restaurante que concentre su oferta en productos halal? (puede escoger varias opciones)



9. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por un plato principal preparado con alimentos halal?

