



*Escuela de
Postgrado de
Marketing
Internacional*

Título: Diseño de un Modelo Conceptual para la Creación de un Centro Gastronómico Temático

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional -Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de La Plata -

Profesor Director de Tesis:
Dr. Carlos A. Ledesma

Presentado por:
Gustavo Andrés Andrade León
Carrera 13 A # 31-47
Apartamento 104 Torre B
Bogotá, Colombia

Fecha de entrega: 15-04-2016

I. ÍNDICE

II. RESUMEN EJECUTIVO	4
2.1. Marco Teórico.....	4
2.2. Objetivo General.....	6
2.3. Objetivos Específicos.....	6
2.4. Metodología.....	6
2.5. Bibliografía.....	7
III. LA TEMÁTICA COMO HERRAMIENTA DE SEGMENTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE UN CENTRO GASTRONÓMICO	9
3.1. Conceptos.....	9
3.2. Ventajas de la temática como herramienta de segmentación y fidelización.....	10
IV. FACTORES DE ANÁLISIS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO GASTRONÓMICO TEMÁTICO	13
4.1. Modelo de Negocio.....	13
4.2. Segmento del mercado a atender.....	13
4.3. Propuesta de Valor.....	17
4.4. Canales.....	18
4.5. Relaciones con los clientes.....	19
4.6. Fuentes de ingresos.....	20
4.7. Recursos claves.....	22
4.8. Actividades claves.....	22
4.9. Asociaciones claves.....	23
4.10. Estructura de costos.....	24
4.11. Estructura e infraestructura del negocio.....	25
4.12. Mix de Marketing.....	29
4.13. Gestión de Alimentos y Bebidas.....	32

4.14. Planificación del Factor Humano	36
V. APLICACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL A UN CENTRO GASTRONÓMICO TEMÁTICO DE FÚTBOL “EL BALÓN DE ORO”	42
5.1. Generalidades y Modelo del negocio.....	42
5.2. Segmento del mercado a atender.	42
5.3. Propuesta de Valor.....	44
5.4. Canales, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos.....	45
5.5. Recursos, actividades y asociaciones clave.	45
5.6. Estructura de costos.	47
5.7. Estructura e infraestructura del negocio	48
5.8. Mix de Marketing.....	52
5.9. Gestión de Alimentos y Bebidas	55
5.10. Planificación del Factor Humano	61
VI. CONCLUSIONES.....	66
VII. BIBLIOGRAFÍA.....	68

INDICE DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

1. Canales de Entrega de Valor	19
2. Ejemplo Costos Fijos	47
3. Ejemplo Costos Variables	48
4. Ejemplo Infraestructura Inicial	51
5. Ejemplo Carta	55
6. Ejemplo Costos Insumos Alimentos y Bebidas	57
7. Ejemplo Costos Insumos Almacén	58
8. Ejemplo Distribución Física	59
9. Ejemplo Rutina de Servicio	60
10. Ejemplo Organigrama	62
11. Ejemplo Nómina Fija	62
12. Ejemplo Nómina Variable	63
13. Ejemplo Descripción de Cargos	64

II. RESUMEN EJECUTIVO

2.1. Marco Teórico.

Un modelo conceptual consiste en el diseño de un plan sistemático donde se exponen claramente los propósitos, las ideas, y los aspectos que deben tenerse en cuenta para la creación de un negocio, es una etapa preliminar al plan de negocio que tiene como principal objetivo modelar y madurar una idea u oportunidad de negocio que en este caso, se refiere al *start-up* de un centro gastronómico temático.

Lo primero es comprender que un centro gastronómico temático es un negocio cuya estrategia y operación gira en torno a un tema en particular, es decir que no solo se diferencia por ofrecer cierto tipo de comida sino también por el diseño del local, la ambientación, la decoración, el menú, la forma de servir los platos, la vestimenta de los empleados, y toda la atmosfera del negocio en general, es decir, un centro gastronómico temático es un mundo completo, una cultura entera, una experiencia sobre un tema o destino específico (México, Argentina, Futbol, Música, Autos, etc.).

Tomando como base las técnicas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro "Generación de Modelos de Negocio"¹, para el diseño de este modelo conceptual es necesario tener en cuenta diferentes aspectos que afectan a los centros gastronómicos para poder tener control de la mayoría de variables posibles y reducir el riesgo. Así bien, es importante tener claros los conceptos y se requiere abarcar los siguientes aspectos:

- Segmento del mercado a atender.
- Propuesta de Valor.
- Canales.
- Relaciones con los clientes.
- Recursos clave.
- Actividades clave.
- Asociaciones clave.

¹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Ed. Grupo Planeta.

- Estructura de costos.

Sumado a lo anterior y teniendo en cuenta también los contenidos del libro “Como iniciar y Administrar un Restaurante”² de Brian Cooper, Brian Floody y Gina McNeil, es importante abordar aspectos como:

- El menú.
- El mercado inmobiliario.
- Equipo y mobiliario.

El conocimiento de los clientes es fundamental para el éxito de un negocio, es por esto que es importante tener un mix de marketing alineado con lo que se desea obtener, para ello es importante conocer tácticas de marketing de servicios como las de Douglas Hoffman y John Bateson en su libro “Services Marketing”³. De esta forma se podrá modelar la estrategia de precios, de comunicación, de empleados y de clientes.

A pesar que el éxito de los centros gastronómicos temáticos está justamente en su especificidad y detalle alrededor de un tema específico, esto debe ir acompañado por una correcta gestión de alimentos y bebidas para que la experiencia temática sea completa y placentera. Así bien, como lo aconsejan Bernard Davis, Andrew Lockwood, Ioannis Pantelidis, Peter Alcott en su libro “Food and Beverage Management”⁴, es imprescindible definir aspectos como:

- Menú.
- Compras.
- Almacenamiento.
- Producción.
- Servicio.

Por último, y teniendo en cuenta que en cualquier empresa de servicios, el éxito depende en gran parte de los empleados, es esencial entender primero los aspectos básicos de la planificación del factor humano, que como expresa Luis Puchol en su libro “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”⁵, pretende alcanzar objetivos logísticos y estratégicos. Logísticos, refiriéndose al número de personas, con la capacitación adecuada y en el momento justo para lograr la mayor eficiencia en el trabajo, y

² Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). Como Iniciar y Administrar un Restaurante. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

³ Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2010). Services Marketing. Mason, Ohio: Cengage Learning.

⁴ Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2008). Food and Beverage Management (Fifth Edition). New York: Routledge.

⁵ Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Séptima Edición). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

estratégicos en lo que se refiere a los cambios a realizar para adaptarse y adelantarse al mercado y no quedar fuera.

El autor del libro “Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes”⁶, Jesús Felipe Gallego explica la gestión del factor humano en el mercado gastronómico así como la organización empresarial que debería tener un negocio gastronómico. Desde la definición de los perfiles, hasta el organigrama, las técnicas de Gallego serán aplicadas para la Dirección de personal del modelo diseñado en el presente trabajo.

2.2. Objetivo General.

Analizar los factores necesarios para la creación y *start-up* de un centro gastronómico temático.

2.3. Objetivos Específicos.

- 2.3.1. Analizar la importancia de una temática para la segmentación y fidelización de clientes de un centro gastronómico.
- 2.3.2. Identificar los factores de análisis a tener en cuenta para la creación de un centro gastronómico temático.
- 2.3.3. Aplicar el modelo conceptual diseñado para la creación de un centro gastronómico temático, al tema “Fútbol”.

2.4. Metodología.

2.4.1. Tipo de investigación:

El presente trabajo de tesis de Maestría empieza siendo de tipo exploratorio para luego pasar a tener elementos más de tipo descriptivo, lo anterior debido a que en primer lugar, es decir en la fase exploratoria, el estudio de la bibliografía permite tener mayor profundidad y mejor conocimiento de los temas y los conceptos a utilizar; luego de esto, en la fase descriptiva, haciendo uso de la información encontrada y de los conocimientos adquiridos durante el Master en Marketing Internacional, se diseña un modelo conceptual

⁶ Gallego, J. F. (2012). Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

que sirve como guía para el *start-up* de un centro gastronómico temático, detallando los pasos a seguir para lograr los objetivos.

2.4.2. Fuentes de Información:

Las fuentes utilizadas son principalmente secundarias, pues se trata de libros de texto de autores reconocidos en diferentes áreas (Marketing, Recursos Humanos, Administración, Gastronomía, Modelamiento de Negocios, entre otras) que aportan y enriquecen en algún punto el desarrollo del modelo conceptual, de esta forma, se explicará el camino a utilizar para dar cumplimiento a los objetivos de la presente tesis.

2.4.3. Recolección de Datos:

La información recolectada para el desarrollo de la presente tesis de Maestría es cualitativa, debido a que lo más valioso para el diseño de un modelo conceptual es justamente la claridad en los conceptos y su correcta aplicación. Los datos recolectados no requieren de un muestreo, en cambio, lo que se realiza es un filtro y una conjunción entre las diferentes teorías encontradas para diseñar un modelo conceptual exitoso.

2.5. Bibliografía.

- Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). *Como Iniciar y Administrar un Restaurante*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2008). *Food and Beverage Management (Fifth Edition)*. New York: Routledge.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Gallego, J. F. (2012). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2010). *Services Marketing*. Mason, Ohio: Cengage Learning.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Ed. Grupo Planeta.

- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Séptima Edición)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

III. LA TEMÁTICA COMO HERRAMIENTA DE SEGMENTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE UN CENTRO GASTRONÓMICO

3.1. Conceptos.

La segmentación es, como afirman Hoffman y Bateson en su libro “Services Marketing”, un proceso estratégico que consiste en el análisis de las necesidades y los deseos de los consumidores de un mercado y su posterior categorización de acuerdo a las similitudes o afinidades en estos.⁷

Por otro lado, en cuanto a centros gastronómicos se refiere, una temática es, como el término lo indica, una estrategia de operación que gira en torno a un tema en particular, es decir que todos los productos, servicios, comunicaciones, *merchandising*, infraestructura, concepto, decoración, personal, y todas las estrategias en general hablan el mismo idioma (tema). Así, no solo se logra una unidad de campaña y estrategia, sino que también se logra afianzar mucho más la segmentación del mercado, pues al incluir una temática, se está profundizando y especificando la oferta para satisfacer los deseos, necesidades y gustos de los consumidores que conforman el nicho de mercado al cual está dirigido el negocio.

Con la segmentación del mercado, se puede definir el nicho al que se quiere enfocar el negocio, y de esta forma lograr definir el perfil de clientes que se espera recibir. Así bien, para ejecutar la temática correctamente, es necesario tener claridad en aspectos como sexo, edad, nivel de ingresos o socio-económico, estado civil, composición familiar, gustos, intereses y relaciones interpersonales.

Un centro gastronómico puede definir diferentes perfiles de clientes y puede adoptar diferentes nichos de negocio dependiendo de la forma como opere y de sus objetivos, pero en todos los casos debe hacer un análisis y definición de que perfiles pertenecen a que nichos, para así diferenciar su oferta y poder trabajar en la fidelización y retención de sus clientes.

⁷ Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2010). Services Marketing. Mason, Ohio: Cengage Learning. p. 171

Según Hoffman y Bateson, la fidelización y retención de los clientes son estrategias clave en el éxito y crecimiento de los negocios. La fidelización se refiere a la perpetuación de las buenas relaciones con los clientes, es decir que los clientes prefieran consumir en un centro gastronómico por encima de los demás. La retención de los clientes es la estrategia posterior a la fidelización, y consiste en lograr que la fidelidad sea prolongada en el tiempo, en resolver las objeciones de los clientes fieles a tiempo para garantizar su permanencia y lograr recompras periódicas.

3.2. Ventajas de la temática como herramienta de segmentación y fidelización.

El proceso de segmentación del mercado y definición del nicho objetivo es de suma importancia en los negocios, pues a través de él se pueden identificar y/o construir nichos de mercado potenciales, congruentes con los recursos y objetivos del negocio, de esta forma los esfuerzos de marketing pueden ser mucho mejor enfocados y pueden tener mayor impacto y eficiencia, sin mencionar que pueden resultar mucho menos costosos que si se ejecutaran sin una debida segmentación.

A pesar que no basta con tener una temática para lograr clientes fieles, pues además el negocio debe alcanzar (o superar) la calidad de servicios y productos esperada por sus clientes, una temática bien definida y ejecutada es una excelente base en lo que a fidelización de clientes se refiere, debido a que a través de ésta se logra una diferenciación en el mercado no solo al ofrecer cierto tipo de productos alusivos a un tema en particular, sino también por el diseño del local, la ambientación, la decoración, la vestimenta de los empleados, y toda la atmósfera del negocio en general.

El uso de una temática en la creación de un centro gastronómico no solo facilitará la segmentación del mercado y la elección del *target* al que se quiere enfocar, sino que también va a potencializar y efectivizar las estrategias de fidelización y retención de los clientes, pues el diferencial que proporciona un tema en la oferta de servicios no solo apela a las condiciones sociales, demográficas y económicas de los clientes sino también invoca a los gustos, las pasiones, los deseos, los placeres, y demás aspectos subjetivos que hacen que un cliente prefiera una marca por encima de otra y tome la decisión no solo de comprar esa marca sino de ser fiel y leal a ella.

De esta forma, la temática se constituye en una útil y valiosa herramienta para la segmentación del mercado pues al definir un tema para el negocio, se puede tener de antemano conocimiento en ciertos aspectos del perfil de clientes al que se orienta el negocio, como por ejemplo sus gustos, sus hábitos de compra y las estacionalidades del mercado, entre otros. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, dependiendo de la temática, hay aspectos del perfil que pueden variar, por lo que es necesario hacer un análisis más profundo teniendo en cuenta los objetivos y competencias del negocio. Lo anterior se refiere, por ejemplo, a que con la definición de una temática no siempre se puede definir fácilmente la edad, el nivel socio-económico, el sexo, ni la composición familiar, quiere decir entonces que para algunos aspectos de la segmentación en centros gastronómicos la definición de la temática debe también tener en cuenta lo que se quiere lograr con el negocio, los horarios de apertura, la ubicación geográfica (en términos de ciudad, barrio, zona e incluso calles), los productos ofrecidos, la venta o no de bebidas alcohólicas, política de fumadores o no fumadores, derechos de admisión, entre otros aspectos que hacen parte del negocio y que deben tenerse en cuenta en la temática al momento de segmentar el mercado y elegir el nicho.

Como se mencionó anteriormente, un centro gastronómico puede definir diferentes perfiles de clientes y puede enfocarse en diferentes nichos de mercado. Por ejemplo, un centro gastronómico temático de “Fotografías antiguas” que abre sus puertas desde las 10 de la mañana hasta las 2 de la mañana, puede atender diferentes nichos con clientes de diferentes perfiles:

- Nicho 1: Estudiantes jóvenes, familias y grupos de amigos: Puede ser atendido entre las 10:00am y las 7:00pm, para tomar onces (media tarde), almorzar, o tomar una bebida.
- Nicho 2: Parejas, grupos de amigos y apasionados por el tema: Puede ser atendido entre las 12:00pm y las 2:00am, para almorzar, tomar una bebida, cenar, y para actividades de ocio.

Así, el ejemplo anterior muestra como un centro gastronómico temático puede aumentar su base de clientes, segmentándolos de acuerdo a su perfil y agrupándolos en nichos, de esta forma se puede luego diseñar estrategias de marketing enfocadas a cada nicho con una mayor efectividad para tener éxito en la fidelización y la retención de los clientes.

La principal ventaja del uso de una temática es que el *target* del negocio está, de cierta manera, preestablecido naturalmente, es decir que por afinidad de gustos las personas forman redes sociales interpersonales que se juntan alrededor de una misma pasión. De esta forma la labor de segmentación se simplifica pues es más sencillo encontrar un grupo que una sola persona en una multitud (universo). Adicionalmente esto permite tener múltiples influenciadores y decisores dentro de cada grupo lo cual, si se utiliza de la manera correcta, puede ser de gran valor en las estrategias.

IV. FACTORES DE ANÁLISIS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO GASTRONÓMICO TEMÁTICO

4.1. Modelo de Negocio.

Un modelo conceptual consiste en el diseño de un plan donde se exponen claramente los propósitos, ideas, y aspectos que deben tenerse en cuenta para la creación de un negocio, es una etapa preliminar al plan de negocio que tiene como principal objetivo modelar y madurar una oportunidad de negocio.

Un modelo de negocio, es la base para crear, ofrecer y captar valor⁸. Si tomamos este concepto de Osterwalder y Pigneur y lo llevamos a términos más comunes enfocados al *start-up* de un centro gastronómico temático, esto quiere decir que el modelo de negocio abarca desde la concepción de una idea (p.e., La creación de un salón de té bajo la temática Flores Ornamentales), pasando por la planificación de su desarrollo, hasta llegar incluso a la definición del método de fidelización (p.e., Membresía, tarjeta de puntos, referidos, etc.). Así bien en este numeral de la presente tesis, analizaremos los factores críticos e indispensables a tener en cuenta, que constituirán el modelo conceptual para la creación de un centro gastronómico temático.

4.2. Segmento del mercado a atender.

Un centro gastronómico temático, así como cualquier organización empresarial, puede atender a uno o a varios segmentos del mercado dependiendo de su oferta de productos y servicios, sin embargo es importante que tenga definido(s) a cual(es) va a atender, pues de esta forma puede encaminar todos sus esfuerzos con mayor eficiencia y asertividad.

Lo anterior cobra mayor importancia cuando hablamos de una temática como concepto de nuestro negocio, pues como se dijo anteriormente, la definición de una

⁸ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Ed. Grupo Planeta.

temática es de cierta manera una estrategia de segmentación en sí misma, pues inmediatamente nos enfoca a atender a personas con gustos y preferencias afines a ella.

Hay diversas estrategias de segmentación del mercado, sin embargo en el caso de los centros gastronómicos temáticos no todas aplican, por ejemplo el mercado de masas, el mercado diversificado o el mercado de plataformas multilaterales no sería una buena opción, pues la oferta de este tipo de negocios está diseñada para personas con gustos, necesidades y deseos puntuales, por lo cual sería una pérdida excesiva de esfuerzos el masificar (al menos en la primera fase del negocio) una propuesta tan específica y detallada.

Por otro lado, una estrategia de segmentación basada en Nichos sí sería una apuesta adecuada en el *start-up* de un centro gastronómico temático, pues la propuesta de valor de los modelos de negocio orientados a nichos está enfocada en una fracción del mercado específica. Otra estrategia válida, es la de mercado segmentado, que se refiere a tener 2 grupos objetivos diferentes, pero con necesidades y deseos similares, de tal forma que se pueda atender a ambos segmentos con la misma propuesta de valor o haciendo modificaciones muy puntuales, por ejemplo en un centro gastronómico temático se pueden tener 2 jornadas diferentes de servicio, una para la hora del almuerzo y otra para la hora de la cena con propuestas diferentes, oferta diferente e incluso precios diferentes, pero girando siempre en torno a un mismo tema y concepto.

Así bien, habiendo definido una temática para el centro gastronómico, será necesario elegir el *target* no solo basándose en los gustos y afinidades de los consumidores, también es importante tener en cuenta 4 variables de segmentación según Autores Hoffman, K. D., y Bateson, J. E.:

- a. Nivel Socio-Económico: El nivel socio-económico va de la mano también con los ingresos que perciben las personas, es importante definir cuál será el nivel socio económico al que enfocaremos nuestro esfuerzo, pues a partir de esto serán más efectivas las estrategias de precio y publicidad que diseñemos. Por ejemplo, en un centro gastronómico temático se pueden tener 2 alternativas de segmento socio-económico:
 - Nivel Socio Económico Alto, se puede atender con una propuesta muy elegante, exclusiva, con alta atención al detalle, con decoración y merchandising de alta calidad. De seguro tendrá una estrategia de precios altos, con

productos de alta calidad y una estrategia publicitaria más discreta.

- Nivel Socio Económico Medio, que podría atenderse con una propuesta más descontracturada, con decoración más colorida y no necesariamente prolija. Es importante contar con una estrategia de precios más accesibles para lo cual la publicidad debe ser más masiva.

En el ejemplo anterior se expone la importancia de definir el nivel socio-económico del *target* al que se quiere atender, la congruencia y éxito del negocio parte desde aquí, pues es necesario entender que espera recibir el cliente.

- b. Situación Laboral: está relacionado con los ingresos, el poder adquisitivo y el nivel educativo de las personas, otro factor importante a tener en cuenta para fijar estrategias de precio y servicio. En un restaurante temático podemos enfocar este aspecto así:
- Empresarios o altos ejecutivos que busquen una propuesta exclusiva con altos estándares de calidad y servicio personalizado.
 - Trabajadores o empleados de perfil medio que busquen precios cómodos y buen servicio con un ambiente fresco, relajado y familiar.

La situación laboral está estrechamente ligada con el nivel socio – económico.

- c. Composición Familiar: aspecto relacionado directamente con el estilo de vida, costumbres y cultura de cada individuo, lo que influencia en sus necesidades, comportamientos y gustos. Para un restaurante temático podrían encajar los siguientes ejemplos:
- Personas Solteras Jóvenes, tienen preferencia por alimentos prácticos, poco saludables, refrescos y bebidas alcohólicas.
 - Matrimonio sin hijos, gustos parecidos al grupo anterior con menos gastos en bebidas alcohólicas, buscan mayor calidad, servicio y buena comida.

- Matrimonio con hijos, adquieren alimentos naturales, el ahorro se hace más constante, los hijos son la prioridad.
- Matrimonio mayor sin hijos o solteros mayores, atienden su salud, vivienda, alimentación y esparcimiento con la pareja, amigos y/o familiares.

Dependiendo de la edad y sus ingresos pueden buscar economía o preferir opciones más exclusivas y costosas, pero básicamente esta variable se compone de personas solteras y casadas.

- d. Rango de Edades: a lo largo de la vida cambian gustos, hábitos y costumbres por eso es importante definir el rango de edades al que apuntará el negocio para determinar los puntos claves a tener en cuenta al momento de desarrollar estrategias, menús y actividades de posicionamiento, fidelización y mantenimiento de clientes. En un restaurante temático se pueden identificar los siguientes rangos de edades que varían según el día de la semana, hora y temporada:
- Niños hasta los 14 años habitualmente acompañados de sus padres. Sus gustos gastronómicos son sencillos y con algún factor de diversión o premio sorpresa.
 - Jóvenes o adolescentes, entre 15 a 20 años con mayor independencia que el grupo anterior pero aún dependientes económicamente en la mayoría de los casos de sus padres. Con gustos gastronómicos descomplicados, económicos e informales.
 - Adultos jóvenes de 21 a 25 años incluye estudiantes y trabajadores. Prefieren comidas rápidas y platos combinados.
 - Adultos, entre los 26 y 65 años quienes debido a su alto grado de independencia económica y social, se encuentran en la etapa más productiva de la vida y pueden visitar con más frecuencia cualquier tipo de restaurante incluyendo los temáticos sea con amigos o familiares. Tienen gustos variados desde los más sencillos hasta los más sofisticados.
 - Adultos mayores, personas con más de 65 años suelen ir acompañados de sus parejas o familiares ocasionalmente comen fuera de casa, tienen gustos específicos que tienen

que ver con su estado de salud y regímenes de alimentación especiales.

La segmentación del mercado constituye un aspecto determinante, basándose en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.”⁹

4.3. Propuesta de Valor.

Teniendo en cuenta el concepto de propuesta de valor de Ostervalder A. & Pigneur se puede decir que es aquella que busca solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades con productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Comprende las ventajas que ofrece una empresa y hacen que sobresalga frente a las demás, sean éstas de características cualitativas y/o cuantitativas. En cuanto a nuestro negocio, un centro gastronómico temático, pueden incluirse ambas características como por ejemplo precio, velocidad del servicio, experiencia del cliente y diseño, entre otros.

Algunos elementos que pueden contribuir a la creación de valor son:

- a. Novedad: Satisfacer las necesidades inexistentes o que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Creando una propuesta completamente nueva. Este elemento si lo vemos del punto de vista de un centro gastronómico no aplicaría debido a la amplia oferta de restaurantes que existe en la actualidad sin embargo considerando la temática este aspecto podría hacerlo único, con pocos competidores e innovador.
- b. Mejora del rendimiento de un producto o servicio es una forma habitual de crear valor, en un sector tan competitivo como el gastronómico podría ser de gran importancia el marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, pues el servicio es tan importante como la calidad de los productos ofrecidos.

⁹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Ed. Grupo Planeta.

- c. Personalización: adaptar los productos o servicios a las necesidades específicas de los clientes teniendo en cuenta la segmentación del mercado y aprovechando economías de escala. Se puede enfocar en los diferentes clientes y clasificar por grupos el menú.
- d. El trabajo hecho con calidad y especialización, es decir bien hecho. En un centro gastronómico temático es de suma importancia no solo la calidad de los productos ofrecidos, sino el servicio que se presta a los clientes.
- e. Diseño es un factor importante en este tipo de restaurante pues hace parte de su imagen y diferenciación, en el mercado, le da identidad propia y hace parte de su imagen corporativa y el core del negocio.
- f. Marca y estatus, este aspecto es muy importante sobre todo en la sociedad colombiana donde las personas encuentran valor en el sencillo hecho de utilizar una marca, tiene mucho que ver con los estratos socio - económicos y puede indicar la pertenencia o aceptación en un grupo determinado.
- g. Precio, que sea acorde con lo prometido no necesariamente el más económico sino que vaya acorde a los segmentos del mercado a los que va dirigido. El precio justo que va muy de la mano con el estrato socio – económico.

4.4. Canales.

Tomamos nuevamente los conceptos de Ostervalder A. & Pigneur que definen los canales como las diferentes formas o rutas a través de las cuales las propuestas de valor llegan a los clientes, es decir el modo en que la empresa se comunica con los segmentos de mercado por medio de canales de comunicación, distribución y venta, que son los puntos primordiales de contacto cliente – empresa.

Los canales tienen cinco objetivos o fases fundamentales como son: dar a conocer a los clientes los productos y servicios; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor; permitir que los clientes compren productos y servicios; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; y ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. Aunque no siempre se abarcan todos.

Existen canales propios que pueden ser directos como por ejemplo un equipo comercial interno o un sitio web, o indirectos como una tienda propia; y canales de socios

comerciales que son indirectos dentro de los que se pueden encontrar la distribución al por mayor, la venta al por menor y los sitios web de socios. Sin embargo se debe encontrar el equilibrio adecuado que permita su complementación.

Para definir los canales a utilizar es esencial conocer las preferencias de los segmentos de mercado; las formas de establecer contacto con los clientes; como se pueden complementar los diferentes canales para obtener los mejores resultados y excelente rentabilidad y, por último, pero no menos importante, como integrarlos en las actividades diarias de los clientes.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Socio Indirecto	Tiendas propias					
	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente: Osterwalder A. & Pigneur ¹⁰

En un centro gastronómico temático es posible aplicar los canales de distribución tanto directos como indirectos, así como propios y de socios comerciales.

4.5. Relaciones con los clientes.

Osterwalder A. & Pigneur resaltan que “las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado”.¹¹ La relación puede ser personal o automatizada y se basa en fundamentos como captación de clientes; fidelización de clientes; y estimulación de las ventas o venta sugestiva, los cuales influyen en gran medida la experiencia global del cliente.

Dentro de las categorías de relaciones con los clientes están:

¹⁰ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Ed. Grupo Planeta.

¹¹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Ed. Grupo Planeta.

- a. Asistencia personal, se basa en la interacción humana. Existe un contacto directo del cliente con un representante de la empresa para que le guíe durante el proceso de venta y posventa. Algunos ejemplos son los puntos de venta, los centros de llamada y correo electrónico. Este tipo de relación se encuentra en los centros gastronómicos en varios puntos del servicio por ejemplo con los meseros al momento de realizar el pedido y en los casos que aplique con los servicios a domicilio.
- b. Asistencia personal exclusiva, en esta relación un representante se dedica exclusivamente a un cliente, siendo más íntima, profunda y prolongada en el tiempo. Se observa en el sector financiero, servicios de consultoría y ejecutivos de cuenta. En un centro gastronómico no aplica la asistencia personal exclusiva pues el personal no puede enfocarse a un solo cliente por la naturaleza del servicio a la minuta, donde se debe atender a varios clientes a la vez.
- c. Autoservicio, es una relación informal no hay contacto directo con los clientes, pero la empresa dispone de todos los elementos para que los clientes puedan servirse por sí mismos.
- d. Servicios automáticos, aquí se combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos y acceso a servicios personalizados para ofrecerle al cliente información relativa a sus pedidos o transacciones.
- e. Comunidades, contribuyen para profundizar la relación con los clientes o posibles clientes y facilitar el contacto en línea, permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar problemas.
- f. Creación colectiva, las empresas recurren a la colaboración de los clientes para crear valor; invitando a los clientes a que escriban comentarios; animando a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; o que creen contenido para el consumo público.

4.6. Fuentes de ingresos.

Según los conceptos de Ostervalder A. & Pigneur aquí juega un papel esencial el flujo de caja que genera la empresa en los segmentos de mercado, restando los gastos de los ingresos. Se pueden crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado y además cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente que puede ser fijo o dinámico, como por ejemplo lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, volumen o gestión de rentabilidad.

Existen dos tipos de fuentes de ingresos:

- a. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de los clientes.
- b. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos por servicio postventa o suministro de una propuesta de valor.

En cuanto a las fuentes de ingresos podemos encontrar ejemplos como:

- a. Venta de activos o venta de derechos de propiedad sobre un producto físico.
- b. Cuota por uso de un servicio determinado, cuanto más se utiliza más paga el cliente.
- c. Cuota de suscripción o acceso ininterrumpido a un servicio por períodos de tiempo que pueden ser pagados por mensualidades o anualidades.
- d. Préstamo, alquiler o leasing, concesión temporal a cambio de una tarifa dando derecho a utilizar un activo determinado por un tiempo específico.
- e. Concesión de licencias, permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- f. Gastos de Corretaje, se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Un ejemplo claro son las comisiones por ventas.
- g. Publicidad, pago de cuotas por publicidad de un producto, marca o servicio determinado.

Métodos De Fijación de precios:¹²

- a. Fijo (No cambian, son estáticos):
 - Lista de precios fija: Precios fijos para todos los productos.
 - Características del producto: Depende la calidad de la propuesta de Valor.
 - Segmento de Mercado: Depende del tipo y características del segmento de mercado.
 - Volumen: Depende de la cantidad vendida.
- b. Dinámico (Cambian en función del mercado):
 - Negociación: Depende de la habilidad y/o el poder de las partes.

¹² Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona: Ed. Grupo Planeta.

- Gestión de Rentabilidad: Depende del Stock y del momento de la compra.
- Tiempo Real: Dinámico según Oferta y Demanda.
- Subasta: Licitación o puja.

4.7. Recursos claves.

En el libro de Ostervalder A. & Pigneur se expone que todos los modelos de negocio necesitan recursos claves para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar al mercado y percibir ingresos. Dichos recursos pueden ser de la empresa o adquiridos de socios estratégicos y se dividen en las siguientes categorías:

- a. Físicos, dentro de los que se encuentran los activos como infraestructura, edificios, instalaciones, vehículos, maquinaria y equipos, que requieren de un capital elevado.
- b. Económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito, fondos a bancos y mercados capitales.
- c. Intelectuales, en este punto se destacan las patentes, información privada, marcas, derechos de autor, bases de datos de clientes y asociaciones.
- d. Humanos, todas las empresas requieren de este tipo de recurso aunque en algunas el capital humano cobra más peso que en otras, por ejemplo en los ámbitos creativos y específicos que requieren un alto nivel de conocimientos.

4.8. Actividades claves.

Comprenden las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito, asimismo son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Son cambiantes en función del modelo de negocio y pueden dividirse así:

- a. Producción, relacionadas con el diseño, fabricación y entrega de un producto en masa. Predomina en las empresas de fabricación.
- b. Resolución de problemas, implica la búsqueda de soluciones a problemas individuales, como son por ejemplo consultorías, hospitales y algunas

empresas de servicios que exigen actividades como la gestión de información y formación continua.

- c. Plataforma o red, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma, también se incluyen gestión de interfaz entre los diferentes sistemas operativos y transacciones para comercios, clientes y bancos.

4.9. Asociaciones claves.

Aquí se deben considerar la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio, es decir las alianzas que crean las empresas para optimizar sus recursos y reducir riesgos.

Ostervalder A. & Pigneur hablan de cuatro tipos de asociaciones:

- a. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- b. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- c. *Joint ventures*: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- d. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estos autores también destacan la importancia de distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones como son:

- a. Optimización y economía de escala, esta es la forma más básica de asociación que tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades y reducir costes con recursos compartidos.
- b. Reducción de riesgos e incertidumbre en un entorno competitivo. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.
- c. Compra de determinados recursos y actividades, por lo general las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

4.10. Estructura de costos.

Los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado, teniendo en cuenta que la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos son actividades que implican costo, deben calcularse los costos una vez que se han definido los recursos claves, las actividades claves y las asociaciones claves y deben minimizarse al máximo.

Existen dos clases de estructuras de costos que deben distinguirse muy bien a la hora de generar esta estrategia.¹³

- a. Según estructura de costos, cuyo objetivo es recortar gastos en donde sea posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
- b. Según valor, se centran en la creación de valor con servicios personalizados.

Características de las estructuras de costos:

- a. Costos fijos, no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos.
- b. Costos variables, varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- c. Economías de escala, se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción como son las empresas grandes con precios reducidos y compra al por mayor. Es decir el costo medio por unidad disminuye a medida que aumenta la producción.
- d. Economías de campo, son las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. Por ejemplo las actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

¹³ Cuevas, Francisco José (2007). Control de Costos y Gastos en los Restaurantes. Mexico DF: Editorial Limusa.

4.11. Estructura e infraestructura del negocio

Sumado a lo anterior y teniendo en cuenta los contenidos del libro “Como iniciar y Administrar un Restaurante” de Brian Cooper, Brian Floody y Gina McNeil, es importante abordar aspectos como:

- a. El menú: Es un documento de gran importancia para el éxito del centro gastronómico, pues a partir del menú se influyen aspectos como elección del sitio; plan de marketing; plan de decoración; diseño y disposición de la cocina y comedor; determinación de clientes y selección de personal. Todo gira alrededor de la selección de platos del menú. Para la planificación del menú después de definir el estilo de centro gastronómico, es importante tener en cuenta cuales son los platos posibles; eliminar los platos más costosos; evitar platos con ingredientes de difícil obtención; organizar los platos por grupos; analizar las recetas estándar y fijar precios.

Dentro de los tipos de menú que pueden incorporarse a la carta de manera única o mezclada están:¹⁴

- A la carta, en el que el precio de cada plato se fija de manera independiente.
- Precio Fijo, un menú determinado que se vende a precio fijo, concepto que ha evolucionado a los combos que son preferidos por los sitios de comida rápida.
- Menú del día, menú fijo por un precio global que lo comprende todo, pero dentro del cual se ofrecen alternativas, como poder escoger entre tres platos fuertes y dos entradas.
- Menú de degustación, permite degustar la variedad ofrecida y puede presentar entre 5 y 12 platos a un precio mayor.
- *Amuse Bouche*, Selección de gustosos bocados creados por el chef que se ofrecen para agrandar el paladar del cliente, este tipo de menú puede servir para que su restaurante parezca muy distinto al de sus competidores

El menú más común es aquel en el que cada plato tiene su precio por separado. Mientras más altos sean los precios de un menú, más altos deben ser los niveles de servicio, en consecuencia la relación precio/valor

¹⁴ Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). Como Iniciar y Administrar un Restaurante. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

entre calidad y servicio debe ser equilibrada. Los clientes estarán dispuestos a pagar por atención y servicio, siempre y cuando la calidad de la comida llene sus expectativas y viceversa. El estilo del restaurante y el nivel de servicio del mismo deben tener una estrecha correlación entre la calidad y la presentación de la comida.

Otro punto importante es el diseño del menú para lo cual deben considerarse algunos detalles como el diseño básico; la oferta; el tipo de letra; diseño gráfico; papel; color y cubierta. El menú debe reflejar la identidad, imagen, estilo y cocina del restaurante. Es necesario tener en cuenta los siguientes “tips”:¹⁵

- La parte superior derecha de un menú de dos hojas llama primero la atención del cliente. Lo que significa que se deben poner ahí los platos más importantes o que le generan mayor utilidad al negocio. Los que siguen en orden de importancia deben ir en la parte superior izquierda e inferior derecha respectivamente.
- Si el menú está diseñado en una sola columna lo que más llama la atención es lo que se encuentra arriba, es allí en la parte superior de la lista donde debe ir el plato que deje más utilidad. El segundo ítem de la columna corresponde a la segunda posición más favorable y así sucesivamente, teniendo en cuenta que inclusive la última línea también debe ofrecer perspectivas favorables.
- Ayude al cliente a imaginarse el plato incluyendo una breve descripción en el menú del método de preparación y características significativas del producto, despertando en el cliente el deseo de utilizar sus sentidos. Un ejemplo de lo anterior podría ser: “Pollo, dorado de granja, relleno de romero y aceitunas negras”.
- En cuanto a la parte gráfica, una manera de influenciar a los clientes es ilustrar determinados platos, asegurándose que sean exactos a los preparados para no generar falsas expectativas en el cliente. Utilice íconos para destacar los platos que quiera promover.
- Acomode le tamaño del menú al tiempo que desee que permanezcan los clientes en el restaurante, sin embargo un menú extenso y complicado hará que los clientes se demoren haciendo

¹⁵ Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). Como Iniciar y Administrar un Restaurante. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

su selección, los menús muy extensos no son una buena idea en ningún caso.

- b. El mercado inmobiliario. Para la selección del local y ubicación del centro gastronómico es importante tener en cuenta que el sitio y los alrededores se complementen con el estilo, por ejemplo en un restaurante tipo *gourmet*, se debe buscar una zona apacible, con cierta vegetación a los alrededores; por el contrario, si el negocio consiste en un restaurante de comida rápida, la zona a buscar debe ser más comercial con alto flujo de consumidores. Otro punto clave es el público objetivo al cual van dirigidos los productos o servicios, pues mientras más cerca este el negocio de donde viven, frecuentan o transitan los consumidores que conforman el público objetivo; más posibilidades de visita habrán, aunque existen otros aspectos que marcan la diferencia como la calidad, una adecuada promoción o publicidad.

En el mundo de hoy tan competitivo es difícil ubicarse lejos de la competencia, así que una buena opción puede ser una ubicación cercana como una zona de negocios, que consiste en una zona compuesta de negocios similares, que al ser conocida, genera una buena afluencia de consumidores procedentes de diferentes sitios.

Antes de decidir por el alquiler o compra del local se debe investigar bien la zona, para eso se deben visitar los alrededores con el fin de observar la afluencia del público a diferentes horas del día. Además debe estar en un lugar visible con vías de fácil acceso y zonas de parqueadero - estacionamiento en caso de que sea necesario.

Por último asegurarse de que todo esté en regla a nivel legal para que no se vaya a tener problemas con el otorgamiento de las licencias de funcionamiento por parte de los entes reguladores correspondientes.

- c. Equipo y mobiliario: Una vez elegido el sitio para el restaurante se debe comenzar el diseño para crear el ambiente, apariencia y sensación que se desea, así como utilizar el espacio disponible con la máxima eficiencia en la producción y el servicio. Normalmente creemos que la mayoría de las personas eligen un determinado restaurante por el tipo de comida que sirve o por el servicio que presta, pero no siempre es así, una de las principales razones por la que muchas personas eligen un restaurante es por la "experiencia" que buscan.

El ambiente que proyecta un negocio es tan importante como la amabilidad, el buen servicio o la calidad del producto que se sirve; entendiendo por ambiente, aquello que hace el entorno, como la decoración, el sonido y el tipo de personas que conforma el estilo del establecimiento.

La decoración en un restaurante es una de las tantas cartas de presentación, pues la mayor parte de los estímulos entran a través de la vista y son los detalles los que pueden hacer una gran diferencia, el ambiente del restaurante define el perfil de su clientela.

El equilibrio entre la complejidad y el estilo del menú, el número de sillas del establecimiento y el tamaño, la configuración, la ubicación y el diseño de la cocina son esenciales y críticos en el proceso. Donde también se involucran espacios de almacenamiento, refrigeración, congelación, maquinaria y equipo y ubicación del mismo y requerimientos en materia de electricidad, gas, agua, ventilación y otros servicios; que se ven influenciados en gran medida por el tipo de menú, el tipo de servicio, el tamaño del restaurante y muchas otras variables que crean la sensación correcta en el cliente.¹⁶

Para ayudar a crear esa sensación es importante considerar además de la decoración y la temática del negocio aspectos como:

- Mobiliario: sillas mesas, anaqueles, repisas, gabinetes, etc.
- Equipo: estufas, hornos, planchas, freidoras, salamandras, asadores, entre otros.
- Maquinaria y electrodomésticos: Refrigeradores, congeladores, licuadoras, batidoras, expendedores de bebidas, cafeteras, etc.
- Vajilla: Platos, vasos y cubertería
- Mantelería: Servilletas, individuales y manteles.
- Iluminación: es un elemento vital y su adecuada disposición realizará todos los detalles y esfuerzos implementados en el diseño.
- Teoría del color: En los negocios, el color se ha convertido en un factor importante, en donde una mejor utilización de éste significa un incremento en las ventas. Un ejemplo claro de ello son los restaurantes que intentan recrear el espacio perfecto que lleva a los clientes a tener diferentes tipos de experiencias y estados de ánimo cuando se están ingiriendo alimentos. Existen colores que son más

¹⁶ Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). Como Iniciar y Administrar un Restaurante. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

“cálidos” como rojo y naranja pero también otros que son más “fríos” como azul y verde. Los cálidos son vivos y excitantes, mientras que los fríos son pasivos y calmados. Al parecer los estímulos que llegan al ojo creados por los colores afectan lo que se conoce como sistema nervioso autónomo, corazón, pulmones, glándulas, cerebro y todos los componentes que nos permiten funcionar. En los restaurantes, el color rojo estimula el apetito y probablemente por esa razón es el color elegido por muchas cadenas de comida rápida. El amarillo también produce ese efecto atrayendo la atención e incentivando a comer.

4.12. *Mix de Marketing*

El conocimiento de los clientes es fundamental para el éxito de un negocio, es por esto que es importante tener un mix de marketing alineado con lo que se desea obtener, para ello es importante conocer tácticas de marketing de servicios como las de Douglas Hoffman y John Bateson en su libro “*Services Marketing*” De esta forma se podrá modelar la estrategia de precios, de comunicación, de empleados y de clientes.¹⁷

Las características de los servicios son:

- a. Intangibilidad: con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos
- b. Inseparabilidad: La creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea parcial o total.
- c. Heterogeneidad: En algunos casos es difícil lograr estandarización de un servicio debido a que cada unidad o prestación de un servicio puede ser diferente a otras unidades. Cada servicio depende de quién lo presta cuándo y dónde, debido al factor humano el cual participa en la producción y entrega
- d. Caducidad: Los servicios son susceptibles de caducar y no se pueden almacenar y más aún si su demanda es fluctuante.
- e. Propiedad: La falta de propiedad debido a que un cliente solo puede tener acceso a utilizar un servicio determinado

¹⁷ Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2010). *Services Marketing*. Mason, Ohio: Cengage Learning.

Algunos puntos claves a tener en cuenta para el marketing de los servicios son:

- a. Desarrollo del producto:
 - Servicio totalmente novedoso
 - Ventaja o mejora de servicios existentes
 - Segmentos de mercado desatendidos
- b. Posicionamiento: segmentación + diferenciación
 - Similar al de otros prestadores
 - Diferenciado de la competencia
 - Único: Algo totalmente nuevo
 - Hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el público

En el plan de Marketing es necesario hablar de las 4P:¹⁸

- a. Producto: Es la definición del producto, donde se tienen en cuenta aspectos como el producto físico o servicio, la marca, la reputación de la empresa, soporte post venta, disponibilidad, planes de financiación, reputación de los lugares en que se va a vender (merchandising), la rentabilidad del producto para la empresa, impacto del producto y la marca. Esta variable engloba tanto el producto en sí, que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos o servicios suplementarios como embalaje, atención al cliente y garantía, entre otros.

Proceso de definición del producto y/o servicio:

- Identifique las características y determine el beneficio al cliente de cada una.
- Defina las necesidades que satisface de sus clientes.
- Determine el producto nuclear que es el Producto en sí.
- Delimite el producto extendido, es decir, el valor agregado: garantías y servicios adicionales.

Para el caso de un centro gastronómico se debe plantear una estrategia efectiva donde no se ofrezcan siempre los mismos platos, para lo que debe crearse una carta variada que represente los valores de la marca y que sea acorde a la temporada, los clientes o el lugar donde se ubica el negocio.

¹⁸ Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2010). Services Marketing. Mason, Ohio: Cengage Learning.

- b. Precio: Es difícil hacer generalizaciones sobre los precios, debido a la diversidad de servicios existentes, el precio varía de acuerdo al tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. La intangibilidad y la inseparabilidad tienen numerosas consecuencias para los precios, pues pueden fijar límites geográficos o de tiempo a los mercados que es posible atender. Adicionalmente los precios pueden clasificarse según servicio sujetos a reglamentación oficial; sujetos a autorregulación formal; y sujetos a regulación del mercado. Se pueden establecer dos métodos para la fijación o definición de precios:
- Basados en costos: haciendo la sumatoria de los costos de producto, plaza y promoción y a este valor adicione el porcentaje de ganancia o utilidad que desea obtener.
 - Orientados al mercado: Compare el precio del producto o servicio con el de la competencia, busque el competidor correcto para realizar este ejercicio con características similares a las suyas.
- Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

En un centro gastronómico el precio es muy competitivo, por ello hay que tener claros los costos y beneficios de los platos o productos incluidos en la carta para obtener utilidad y no fracasar en el intento, pero sobretodo, que el precio sea acorde a lo ofrecido al cliente.

- c. Promoción: En los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, cuyo propósito es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo:
- Publicidad: Utilizar mensajes claros sin ambigüedades, destacar los beneficios de los servicios, solo prometer lo que se puede dar, crear comunicación verbal y obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio.
 - Venta personal: Se trata de hacer relaciones personales con los clientes, crear y mantener una imagen favorable para la empresa, facilitar la compra y utilizar la venta indirecta.
 - Relaciones públicas
 - Promoción de ventas o localización del producto

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar las ventas.

Para un centro gastronómico, esta variable, es imprescindible para dar a conocer lo oferta, pudiendo llegar a ser en la que más se centre la estrategia, debido a que puede modificarse a corto plazo y tiene bajo costo.

- d. Plaza: También llamada canal, sitio de entrega, distribución, ubicación o cobertura; es decir, cómo poner a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.
- Venta directa
 - Venta a través de intermediarios: agentes, concesionarios, mayoristas, minoristas

En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además del almacenaje, los puntos de venta y la relación con los intermediarios. Para efectos de un centro gastronómico, cuando se habla de distribución se hace referencia a los lugares por los que pasa el producto desde su fase de elaboración hasta que llega al consumidor. Esta fase es clave pues al ser productos perecederos hay que buscar la vía perfecta para obtener productos frescos, de calidad y a buen precio.

4.13. Gestión de Alimentos y Bebidas

A pesar que el éxito de los centros gastronómicos temáticos está justamente en su especificidad y detalle alrededor de un tema, esto debe ir acompañado por una correcta gestión de alimentos y bebidas para que la experiencia temática sea completa y placentera. Así bien, como lo aconsejan Bernard Davis, Andrew Lockwood, Ioannis Pantelidis, Peter Alcott en su libro *“Food and Beverage Management”*, es imprescindible definir aspectos como: Menú, compras, almacenamiento, producción y servicio, para lo cual se deben conocer con antelación las responsabilidades y objetivos de la gestión de alimentos y bebidas dentro de los que se encuentran:¹⁹

- a. La provisión de productos y servicios de alimentos y bebidas para mercados claramente definidos con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes.
- b. La compra, recepción, almacenamiento y preparación de alimentos y bebidas para el servicio y provisión final de los clientes.

¹⁹ Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2008). *Food and Beverage Management (Fifth Edition)*. New York: Routledge.

- c. La formulación de un sistema efectivo de control con el propósito de; monitorear los precios y alcanzar tasas competitivas para el aseguramiento de estándares de calidad.
- d. Crear menús funcionales que permitan alcanzar los márgenes deseados.
- e. Compilar los datos de costos y ventas con el fin de elaborar y planificar un presupuesto y generar acciones correctivas que eliminen las posibles causas de pérdidas o errores.
- f. Entrenar dirigir, monitorear y motivar al personal.
- g. Obtener de una manera regulada, estructurada y sistemática retroalimentación de los clientes de tal manera que sus comentarios, puedan ser tomados en cuenta para mejorar los estándares de servicio.

En cuanto al menú se deben tener en cuenta 5 etapas claves para el diseño, implementación y posicionamiento:

- a. Personalizar: El menú busca transmitir el logotipo o tema del restaurante, armonizando el concepto con los colores, la decoración y otros elementos de forma original construyendo un conjunto de características único que marquen la diferencia y brinden identidad al negocio.
- b. Simplificar: Para permitir que el menú sea de fácil manejo y lectura, el formato adoptado debe ser sencillo en todo sentido incluyendo la terminología, lenguaje a utilizar con dibujos o fotografías acordes a lo ofertado, esto permitirá una comunicación asertiva con los clientes.
- c. Sugerir: El menú debe ser un documento que apetezca leer; dar la impresión de que lo que va a ser servicio está perfectamente integrado en un todo.
- d. Promover: En el menú se deben elegir las especialidades base, es decir, que representan la personalidad del restaurante, con el fin de inducir, impulsar o estimular al cliente. Destacando las promociones con letra o ubicación especial, dando orden a los platos y destacando los platos y sugerencias del día.
- e. Realizar: Hacer un diseño previo de la carta, sin precios, con caracteres legibles y colores armónicos, en un material resistente teniendo en cuenta que el menú debe renovarse al menos cada 2 años.

Para que el menú tenga éxito se debe considerar lo siguiente:

- a. Partir siempre de presupuestos que permitan conocer las desviaciones en costos y ventas sobre todo en ciertas temporadas del año, pues el

presupuesto es un punto de partida que se va convirtiendo en una realidad aproximada que permite crear datos históricos como base para el futuro.

- b. El aumento de precios debe ser medido, justificado y acorde con la ley y al mercado que va enfocado el negocio y en el beneficio que se desea obtener.
- c. Debe haber un seguimiento constante al costo de la materia prima y ventas para llevar un mejor control de los resultados.
- d. Los platos de promoción solo deben estar si consiguen incentivar las ventas, si no ofrecen rentabilidad es mejor retirarlos.
- e. Las recetas pueden mejorarse utilizando ingredientes menos caros sin que desfiguren su calidad.
- f. Combinar artículos de bajo costo con aquellos de alto costo para equilibrar el costo del plato, incrementar ventajas a los platos con el mínimo costo para incrementar las ventas.
- g. El modelo de precios, se puede seleccionar entre costo más precio, donde se adiciona un factor o porcentaje al costo para obtener una ganancia y Precios por competencia, donde se establecen de acuerdo a los de los competidores. Siendo el primero más confiable, pues considera el costo de cada receta standard, disminuyendo las probabilidades de pérdida.

En el proceso de compras se debe tener en cuenta el correcto manejo de los insumos y proveedores, tiempos de entrega, precios y períodos de pago, para lo cual es indispensable mantener actualizado el inventario, además de las listas de precios y calidades de los artículos de los proveedores, a través de constantes evaluaciones de los mismos; siendo estos aspectos fundamentales para poder cumplir con las necesidades del centro gastronómico, evitar pérdidas y desperdicios, ceñirse al presupuesto y optimizar recursos. Las compras también involucran procesos de logística en cuanto a transporte, recepción, almacenamiento y distribución de todos los insumos necesarios, no solo en cuanto a alimentos y bebidas, sino a otros artículos para la óptima operación del restaurante, de manera eficiente, productiva, con calidad, innovación y bajos costos para hacer a la organización más competitiva.

Las compras son un proceso cíclico que puede estructurarse en los siguientes pasos que deben regirse por las normas de seguridad en alimentos y HACCP (*Hazard analysis and critical control point*):²⁰

- a. Establecer niveles de inventario y procedimiento para reemplazo del mismo, es responsabilidad de cada sección o departamento de la organización, por ejemplo en cuanto a alimentos y bebidas puede ser el chef principal quien haga dicha requisición. Lo cual puede hacerse a través de un software especializado.
- b. Selección de los proveedores, durante el proceso de contratación se acordarán puntos como precios, forma, tiempo, fecha y lugar de entrega. Para lo cual es importante tener pleno conocimiento de cada proveedor no solo en cuanto a su información básica o comercial, sino a su capacidad de producción, condiciones de almacenamiento y procesos de manejo y distribución de los productos, este punto debe evaluarse constantemente.
- c. Proceso y medio de requisición por vía telefónica, correo electrónico u orden física.
- d. La aceptación de los insumos pedidos y el reporte de discrepancias en cuanto a calidad o cantidad de los artículos recibidos.
- e. Revisión y registro de la temperatura, empaque y condiciones aptas de los insumos recibidos y la devolución de aquellos que no cumplan con los requerimientos estandarizados. Así como de los vehículos que los transportan.
- f. Transferir los insumos a la bodega de almacenamiento en óptimas condiciones y controlar su distribución.

Otro proceso importante es el de almacenamiento o bodegaje el objetivo principal de esta labor es asegurar que los alimentos, bebidas o ingredientes necesarios para los procesos de producción estén disponibles todo el tiempo o cuando se necesiten, previniendo la pérdida de mercancía por robo, hurto o deterioro. Durante este paso se clasifican los alimentos y bebidas, como perecederos y no perecederos, cuidando la conservación de los mismos a través del adecuado mantenimiento de las cadenas de frío si así lo requieren, así como el registro de datos importantes para el control de inventarios como fechas de caducidad y almacenamiento, cantidad o unidades almacenadas y temperaturas.

²⁰. Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2008). *Food and Beverage Management* (Fifth Edition). New York: Routledge.

La producción de alimentos y bebidas es aquella fase que se encuentra entre los procesos de compras y servicio al cliente, también se conoce como el flujo de comida o etapa de transformación o creación gastronómica, sin embargo el punto donde la producción termina y el servicio comienza es muy difícil de distinguir, la línea que los separa es muy delgada casi imperceptible. La etapa misma de la producción comienza desde el diseño de la cocina y la disposición de los equipos, pues esto contribuirá a minimizar el riesgo y garantizar un mejor trabajo en el futuro, al permitir una buena práctica y cumplir con las regulaciones exigidas. Además de anterior es importante identificar y controlar los riesgos o peligros microbiológicos, físicos y químicos, para esto se debe diseñar e implementar un sistema de manejo de seguridad.

Como último proceso del ciclo tenemos el servicio, relacionado con la presentación y entrega del plato terminado al cliente después de completado el proceso de producción y todos los procesos de cara al cliente, es un punto crítico pues prácticamente es el final y el comienzo del ciclo, pues está presente desde que llega el cliente hasta que se retira, implica la fidelización de clientes, debido que es la etapa de retroalimentación, donde el cliente evalúa su experiencia y decide volver o no. Se debe enfatizar en proveer una atmósfera de hospitalidad, organización y limpieza.

Dentro de los métodos de servicio están:²¹

- Autoservicio, el cliente es el actor principal en el proceso del servicio, lo que lo hace rápido y económico. Un ejemplo claro de este tipo de servicio son las cafeterías tradicionales
- Servicio a la mesa, donde hay personal de servicio que toma la orden y atiende al cliente durante toda su experiencia. Un centro gastronómico temático encaja en este tipo de servicio.
- Servicio de arreglos especiales o personalizados, el que se da en eventos y banquetes, donde hay especificaciones en el servicio con decoración y menús únicos.

4.14. Planificación del Factor Humano

Por último, y teniendo en cuenta que en cualquier empresa de servicios, el éxito depende en gran parte de los empleados, es esencial entender primero los aspectos

²¹ Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2008). Food and Beverage Management (Fifth Edition). New York: Routledge.

básicos de la planificación del factor humano, que como expresa Luis Puchol en su libro "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", pretende alcanzar objetivos logísticos y estratégicos. Logísticos, refiriéndose al número de personas, con la capacitación adecuada y en el momento justo para lograr la mayor eficiencia en el trabajo, y estratégicos en lo que se refiere a los cambios a realizar para adaptarse y adelantarse al mercado y no quedar fuera.

A partir de lo anterior podemos considerar dos tipos básicos de planificación de personal. La que se realiza antes de poner en marcha la empresa y aquella que se hace cuando la empresa entra en funcionamiento, que implica establecer metas y tiempo para lograr resultados, sin dejar de lado las condiciones internas y externas que pueden variar a través del tiempo, generando cambios en la planificación como tal, estableciendo los medios necesarios para alcanzar los objetivos.

La planificación del factor humano es la base para la toma de decisiones relacionadas con:²²

- Políticas de empleo: Cuantas personas se deben seleccionar, jubilar, despedir y con qué perfiles.
- Políticas de sustitución: reclutamiento externo, promoción interna, movilidad funcional y/o geográfica.
- Políticas de formación: Conocimientos aptitudes y habilidades que debe tener o adquirir el personal.
- Políticas de retribución: remuneración a pagar y procesos para retener y atraer a las personas idóneas para cada cargo.
- Políticas de comunicación interna: estudio y diagnóstico del clima y la cultura organizacional.

La técnica de planificación del factor humano establece cuatro fases a saber:

- a. Establecimiento del escenario futuro en el que se desarrollará la empresa, para lo cual es necesario el estudio de tres factores, basándose en la realidad actual e incluyendo previsiones a corto, mediano y largo plazo:
 - Entorno de la empresa: mudable por naturaleza pero puede ser estable-aleatorio; plácido-agrupado; desordenado-reactivo; y turbulento. Integrado por variables económicas, tecnológicas y

²² Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Séptima Edición). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

sociopolíticas, para lo que deben considerarse escenarios alternativos.

- Contenido del trabajo: prever cambios tecnológicos, nuevas profesiones, crecimiento, mantenimiento o reducción de los puestos de trabajo en la empresa.
 - Personal de la empresa: recursos humanos actuales y su evolución futura, incluyendo procesos algunos índices como rotación y sustitución, ausentismo.
- b. Programación: considera las necesidades de personal y las plasma programando las acciones de selección, promoción, contratación, formación, desvinculación, entre otros incluyendo tiempos, prioridades y asignación de responsabilidades
 - c. Ejecución: Aplicación del programa elaborado teniendo en cuenta los principios de interdependencia, flexibilidad, exactitud y economía.
 - d. Control: retroalimentación, generación de acciones correctivas para el logro de los objetivos del plan.

El autor del libro “Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes”, Jesús Felipe Gallego explica la gestión del factor humano en el mercado gastronómico así como la organización empresarial que debería tener un negocio gastronómico. Desde la definición de los perfiles, hasta el organigrama, las técnicas de Gallego serán aplicadas para la Dirección de personal del modelo diseñado en el presente trabajo.

El factor humano es quizás uno de los activos más importantes y esenciales de un centro gastronómico, pues de la relación cliente - trabajador surge la posibilidad de fidelización de los consumidores, claro está, sin dejar de lado la calidad del producto. Sin embargo, para ofrecer productos y servicios de calidad debe haber una perfecta y sincronizada unión del equipo de trabajo, con un objetivo clave, que es proporcionar satisfacción al cliente, es un proceso global cuyo resultado puede ser éxito o fracaso y donde la intangibilidad cobra un papel preponderante.

El perfil profesional de las personas que trabajan en un centro gastronómico debe estar relacionado con conocimientos en actividades relacionadas con administración económica y financiera; comercialización en cuanto a actividades de publicidad, promoción y ventas; la producción gastronómica; prestación de servicios de bar y comedor; mantenimiento de instalaciones y equipos; y gestión de recursos humanos;

procesos flexibles y dinámicos cuyos resultados deben lograr satisfacer y dar valor al cliente. Por eso cada puesto de trabajo, debe responder por unas tareas y responsabilidades específicas y otras de apoyo o polivalentes, deben ser capaces de dar respuesta a:²³

- Diseño de productos y servicios dirigidos a un segmento concreto, aportándoles valor agregado para hacerlos más competitivos y que superen las expectativas de los clientes.
- Prestación de servicios con estilo e identidad propia, que les dé diferenciación en relación con la competencia.
- Acoplamiento a nuevas tecnologías, utilizarlas adecuadamente para facilitar la gestión del restaurante y mejorar la comunicación con los clientes.
- Trabajar en equipo e individualmente por el cumplimiento de los objetivos organizacionales, política de calidad. Prevención de riesgos laborales e higiene y buenas prácticas medio ambientales.
- Adaptarse al cambio acorde con la evolución de la demanda y el mercado en general, procurando mejora continua en cada proceso.

Pero es preciso especificar algunos perfiles dependiendo del grado de especialidad técnica que se requiera:

- Personal de base u operativo, meseros, cocineros, personal de limpieza, cajeros, recepcionistas, entre otros. Son los que elaboran los productos o servicios y en la mayor parte del tiempo están en contacto con los clientes, por lo que es necesario una constante formación y capacitación. Podemos dividir este grupo así:
 - a. Cocina: Preparación del puesto de trabajo; previsión de servicios; pre elaboración y procesamiento de alimentos: nuevas creaciones culinarias; limpieza y mantenimiento del área de trabajo; previsión de necesidades para próximos servicios; disposición de materias primas; análisis de resultados socioeconómicos de la cocina; higiene personal y cuidados para manipulación de alimentos; prevención de riesgos laborales; desarrollo de procesos y formación continua.
 - b. Comedor: Preparación del puesto de trabajo: montaje del comedor; preparación para el servicio; asignación de mesas para reservas;

²³ Gallego, J. F. (2012). Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

- recepción de clientes, atención a clientes; servicio de mesas; recogida y finalización del servicio; y despedida clientes; entre otras.
- Personal de mando y directivo: Son aquellos cargos intermedios o altos, cuya misión será convertirse en expertos entrenadores y facilitadores que apoyan al personal de primera línea o de base, son promotores de conocimiento y trasmisores del *know how* de la empresa para desarrollar una perfecta comunicación del cliente interno y externo. Estos trabajadores son la base para el desarrollo de las políticas, estrategias y acciones que deben llevarse a cabo según el tipo de negocio e igual que en el punto anterior se pueden definir algunas de las funciones y competencias del personal directivo en:
 - a. Cocina: previsión y control del presupuesto; elaboración de recetas estándar; organización del trabajo y distribución de tareas; manejo de proveedores e inventarios; evaluación de costos; gestión de higiene seguridad y prevención de riesgos laborales; medioambiental y desarrollo del servicio en los puntos de venta; dotaciones de uniformes ,equipos e instalaciones; formación y evaluación continua del personal; análisis de competencia, desarrollo de creatividad culinaria y coordinación de reuniones.
 - b. Comedor: gestión de la preparación y montaje de puntos de venta; gestión de marketing del producto; gestión del desarrollo del servicio; atención de clientes; y gestión de reservas de mesas, entre otras funciones administrativas y de control.

Uno de los objetivos de los centros gastronómicos en cuanto a la organización del talento humano, es lograr que la participación sea de manera horizontal dentro de la estructura organizacional, es decir que los trabajadores se involucren en tareas que correspondan a partes del proceso diferentes a las que habitualmente se dedican, para que puedan conocer todos los procesos y llegar a ser polivalentes, sin que ello afecte su dignidad o profesionalismo, entendiendo que las multihabilidades o polivalencias generan beneficios personales cuando son comprendidas en toda su dimensión por los individuos y la empresa.

Para que haya un completo engranaje entre la empresa y sus trabajadores, se deben tener en cuenta los siguientes puntos a fin de hacerlos aliados fieles para el desarrollo del negocio:²⁴

Las expectativas de los trabajadores o clientes internos

- La formación de los trabajadores en la empresa
- La facilidad de comunicación dentro de la empresa
- La reducción de los niveles de la organización, haciéndola más horizontal.
- Las políticas y estrategias de motivación y fidelización del cliente interno.
- El desarrollo de la participación.
- La promoción dentro o fuera de la empresa - plan carrera.

²⁴ Gallego, J. F. (2012). Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

V. APLICACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL A UN CENTRO GASTRONÓMICO TEMÁTICO DE FÚTBOL “EL BALÓN DE ORO”

5.1. Generalidades y Modelo del negocio

Los restaurantes temáticos, no solo se clasifican según el tipo de comida, también pueden clasificarse por un tema de decoración especial, como por ejemplo de música (*Hard Rock Café*), estrellas de cine (*Planet Hollywood*), deportes (*ESPN Zone*) o de carros (*NASCAR Café*), entre otros. Estos tienen la ventaja de tener una gran variedad en la carta de comidas, bebidas y temas de decoración. La tendencia de estos sitios es relacionar los nombres de los platos y de las bebidas con el tema, por ejemplo en un restaurante de deportes pueden ponerle al nombre de un plato, el nombre de un jugador de béisbol, o en un restaurante de carros pueden ponerle a un coctel el nombre de un corredor de carros. Este es el atractivo de estos lugares, se puede disfrutar de un tema específico en todo momento. Dentro de la categoría de restaurantes temáticos, están los de deportes en los cuales se encuentran los de fútbol, siendo este último uno de los deportes más practicados a nivel internacional, haciendo parte de la historia de la humanidad y adaptándose a cada cultura, hasta llegar a convertirse en lo que hoy conocemos.

En Bogotá, existen muy pocos lugares en los que se involucre el fútbol como deporte masivo, el entretenimiento y la oferta de alimentación. Que ofrezca como valor agregado innovación en cuanto al servicio al cliente, decoración acorde con el tema y calidad en los productos, como pretende hacerlo el centro gastronómico temático de fútbol “El Balón de Oro”.

5.2. Segmento del mercado a atender.

Un centro gastronómico temático, así como cualquier organización empresarial, puede atender a uno o a varios segmentos del mercado dependiendo de su oferta de productos y servicios, sin embargo es importante que tenga definido(s) a cual(es) va a atender, pues de esta forma puede encaminar todos sus esfuerzos con mayor eficiencia y

asertividad. La definición de una temática es de cierta manera una estrategia de segmentación en sí misma, pues inmediatamente nos enfoca a atender a personas con gustos y preferencias afines a ella.

Como se dijo anteriormente, la estrategia de segmentación basada en nichos es la adecuada en el *start-up* de un centro gastronómico temático de fútbol, aunque se puede también aplicar la de mercado segmentado, o una fusión de estas dos, pero girando siempre en torno a un mismo tema y concepto.

El sector de los restaurantes en Colombia, está clasificado en el sector terciario o de servicios, el cual incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. El análisis de mercados es muy importante puesto que se considera, una herramienta esencial para conocer la percepción que tiene del cliente, así como para identificar sus necesidades y expectativas acerca del nuevo producto o servicio. Por otro lado, ayuda a conocer el perfil del usuario y definir las tendencias en cuanto a la alimentación del nicho de mercado escogido.

Este centro gastronómico temático de fútbol “El Balón de oro” tiene muchas fortalezas gracias a la diferenciación con respecto a otros restaurantes de su categoría. Así mismo posee un gran reto para adentrarse en el mercado de los restaurantes temáticos de Bogotá, pues existen otros consolidados dentro de este sector, con gran infraestructura, excelente calidad, servicio y variedad de productos.

Luego de definir la temática para el centro gastronómico, el paso a seguir es elegir el *target* basándose en los gustos y afinidades de los consumidores, teniendo en cuenta cuatro variables de segmentación:

- a. Nivel Socio-Económico: En el caso del centro gastronómico temático de fútbol “El balón de oro” ésta variable va de la mano con un nivel de ingresos medio-alto enfocado a los estratos socioeconómicos 4,5 y 6 (referencia de donde conocer estratos socioeconómicos)²⁵. Con una propuesta elegante, exclusiva, con decoración y merchandising altamente detallados. Sin embargo la estrategia de precios es accesible para los

²⁵ Gallego, J., López, D., Sepúlveda, C. (2014). Estratificación Socioeconómica con base en información catastral. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/economia/documentos/pdf/dt171/>

²⁵ Mina Rosero, Lucia (2004). Estratificación socioeconómica como instrumento de focalización. Economía y Desarrollo, Volumen 3, Número 1.

clientes pertenecientes a los estratos anteriormente mencionados, por lo cual puede hacerse necesaria una publicidad masiva.

- b. Situación Laboral, también relacionada con los ingresos y el estrato socioeconómico, además de la influencia de otros factores como poder adquisitivo y nivel educativo. En el centro gastronómico temático “El balón de oro”, se enfoca este aspecto a altos ejecutivos y trabajadores de cargos medios – altos que busquen una propuesta con precios adecuados a su estrato y buen servicio con un ambiente fresco y relajado, que les permita desconectarse del estrés laboral al que se ven sometidos a diario.
- c. Composición Familiar, aspecto relacionado directamente con el estilo de vida, costumbres y cultura de cada individuo. En el centro gastronómico temático “el balón de oro” encajan personas con diferentes composiciones familiares, sin embargo, se enfoca en los siguientes grupos de personas: Solteras Jóvenes, matrimonio sin hijos y matrimonio mayor sin hijos o solteros mayores.
- d. Rango de Edades, el centro gastronómico temático “el balón de oro” apunta a personas con edades entre los 26 y 65 años que se encuentren en etapas productivas de la vida o retirados y que tengan alto gusto por el tema central del restaurante como es el fútbol y preferencias variadas desde las más sencillas hasta las más sofisticadas.

5.3. Propuesta de Valor.

Comprende las ventajas que ofrece una empresa y hacen que sobresalga frente a las demás, sean éstas de características cualitativas y/o cuantitativas. La diferenciación de “El balón de oro” con respecto a otros restaurantes temáticos situados en Bogotá, radica en que la decoración es más elaborada y global, no centrada en un solo equipo, sino que deja ver las distintas perspectivas que se tienen del fútbol. Proporciona un ambiente agradable y excitante para aquellos que sienten pasión por este deporte, y también para quienes quieren vivir una experiencia única. Al ser una propuesta novedosa, con excelente servicio y calidad de los productos ofrecidos, diseño innovador y precios justos.

El centro gastronómico temático “el Balón de oro” es un lugar de esparcimiento donde sus clientes encuentran comida, bebida y diversión. Teniendo en cuenta que el tema principal del restaurante es el fútbol, la decoración del lugar está completamente

relacionada con este deporte. Con una infraestructura moderna y amplia para que los clientes se sientan cómodos. Los productos ofrecidos son alimentos y bebidas, dentro de los que se incluyen: entradas, platos fuertes, picadas, ensaladas, postres, bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Además de un almacén donde se venden objetos relacionados con el tema principal como: balones, camisetas, fotos, afiches y en general recuerdos del lugar. La comida será elaborada con ingredientes comunes, pero preparados de formas distintas, combinando sabores y de fácil preparación.

5.4. Canales, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos.

La forma como la propuesta de valor del centro gastronómico temático “El balón de oro” llega a los clientes, o los canales que utiliza para dar a conocer a los clientes los productos y servicios, son propios. tanto directos a través de un sitio web, como indirectos, es decir el restaurante como tal y el almacén de recuerdos a través de venta directa.

En el centro gastronómico temático “El balón de oro”, la relaciones con los clientes, se basan en la interacción humana, pues existe contacto directo del cliente y el servicio desempeña un papel importante, en la experiencia del cliente y su decisión de volver y repetirla o no. También se aplica la creación colectiva, pues los clientes tienen una interacción directa e importante en el core del negocio y por lo tanto contribuyen a la creación de valor, con sus opiniones y el voz a voz, contribuyendo al good will y posicionamiento del negocio.

La fuentes de ingresos del centro gastronómico temático “El balón de oro”, se enfocan en la venta de alimentos y bebidas por precios fijos, así como también por la venta de los productos relacionados con el tema que se ofrecen en el almacén de recuerdos, básicamente corresponden a ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de los clientes.

5.5. Recursos, actividades y asociaciones clave.

Los recursos claves para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar al mercado y percibir ingresos, del centro gastronómico temático de futbol “El balón de oro” son:

- Físicos, un local con capacidad para 100 personas cómodamente sentadas, una cocina debidamente equipada, además de los utensilios del comedor como sillas, mesas y menaje. Equipos tecnológicos necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento como computadores, cajas registradoras y datafonos.
- Económicos, capital propio de los socios, líneas de crédito de apalancamiento, cuenta bancaria donde se consigna el dinero de los ingresos e inversiones en renta fija y variable en el mercado de capitales.
- Intelectuales, están las bases de datos de clientes y el capital intelectual de las recetas estándar y creaciones gastronómicas.
- Humanos, el factor humano es de suma importancia pues el servicio al cliente es determinante para satisfacer al cliente y cumplir con sus expectativas, estará conformado por personal de cocina, personal de comedor y personal directivo o administrativo, cada uno con conocimientos especializados en su área.

En cuanto a las actividades claves se encuentran; las de producción, relacionadas con el almacenamiento, abastecimiento y preparación de los diferentes alimentos y bebidas; La resolución de problemas, más que eso es un buen proceso de respuesta, toma de decisiones y manejo de información y formación con mejora continua; se utilizará un software adecuado para la actividad de ventas, facturación, costos e inventarios, que se interface adecuadamente con el sistema contable que genere confiabilidad en la información. En “el balón de oro” son esenciales las actividades clave para contribuir en gran medida con el éxito del negocio.

Se tienen alianzas estratégicas con otras empresas no competidoras pero que están relacionadas con la temática del restaurante, por medio de la participación en eventos del gremio futbolero. Así mismo se consideran proveedores con producto de buena calidad, precios y acuerdos de pago cómodos. En el caso de los alimentos perecederos se deben contactar proveedores con buenas cadenas de distribución, con capacidad para despachar a diario para conservar y garantizar la frescura de los mismos. Por otro lado también pertenece a la asociación de restaurantes ACODRES (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), un gremio que agrupa a los establecimientos gastronómicos en Colombia y les proporciona conocimientos, actualizaciones y nuevas tendencias en la materia. Todo lo anterior con el fin de optimizar la asignación de recursos y actividades.

5.6. Estructura de costos.

Dentro la estructura de costos del centro gastronómico temático “El balón de oro”, principalmente se busca optimizar los recursos, disminuyendo al máximo los gastos en donde sea posible, sin afectar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, con precios cómodos para el grupo objetivo, al que va dirigido que comprende como se mencionó anteriormente personas de los estratos 4, 5, y 6, utilizando sistemas automáticos que permitan el adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles.

En cuanto a los costos fijos del centro gastronómico temático de fútbol “El balón de oro”, podemos decir que son aquellos que no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos, dentro de los que podemos incluir el arriendo del local en un principio, a futuro se pretende tener un lugar propio, por lo que la inversión inicial se concentra en la adquisición de Infraestructura de producción y tecnológica como equipos, maquinaria y utensilios básicos para el funcionamiento del restaurante. Adicionalmente en este grupo de costos también deben considerarse; aquellos generados por servicios públicos (agua, luz y gas); y el servicio de internet, cable y teléfono. Por último pero no menos importante los costos de nómina fijos que incluyen salarios, prestaciones sociales y aportes a seguridad social.

EJEMPLO COSTOS FIJOS - "EL BALÓN DE ORO"			
(Valores estimados - expresados en pesos colombianos)			
	Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
1	Arriendo (Alquiler)	6.500.000	78.000.000
2	Servicios Públicos	1.000.000	12.000.000
3	Servicio internet, cable y teléfono	200.000	2.400.000
4	Nómina fija (Personal)	16.430.268	197.163.216
5	Inversión Marketing y Publicidad	5.000.000	60.000.000
6	Inversión infraestructura inicial	5.079.075	60.948.900
TOTALES		34.209.343	410.512.116

Fuente: Elaboración propia

Los costos variables como su nombre lo indica son aquellos que, varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos, en el caso del centro gastronómico temático de fútbol “El Balón de oro”, se refiere específicamente a la producción de alimentos y bebidas, que está ligada a las ventas, y a la demanda que tengan los elementos comercializados en el almacén de recuerdos. Por lo tanto en este punto se incluyen los insumos y materias primas de alimentos y bebidas, y del almacén. Además de los costos por mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura tecnológica y de producción; así como los costos de nómina variables, como tiempo suplementario, horas extras, dominicales y festivos con las correspondientes cotizaciones a seguridad social, si a ello hubiere lugar. Finalmente siendo previsivos se debe incluir un rubro de imprevistos para tener un colchón financiero ante cualquier eventualidad.

EJEMPLO COSTOS VARIABLES - "EL BALÓN DE ORO"			
(Valores estimados - expresados en pesos colombianos)			
Concepto		Valor Mensual	Valor Anual
1	Insumos y Materia Prima de A y B	2.377.828	28.533.940
2	Insumos y Materia Prima almacén	1.085.000	13.020.000
3	Mantenimiento	1.000.000	12.000.000
4	Nómina variable	1.325.890	15.910.679
5	Imprevistos	1.000.000	12.000.000
TOTALES		6.788.718	81.464.619

Fuente: Elaboración propia

5.7. Estructura e infraestructura del negocio

En temas de la estructura e infraestructura de “El balón de oro”, es importante abordar aspectos clave para definir la ubicación, diseño, disposición, decoración y distribución de las diferentes áreas del restaurante, así como el manejo administrativo adecuado y con un personal idóneo, relacionados con la temática central del restaurante; dentro de dichos aspectos se encuentran el menú, el mercado inmobiliario y la maquinaria y equipos.

El menú del centro gastronómico temático de fútbol “El balón de oro”, es a la carta en el que el precio de cada plato se fija de manera independiente y se adopta la

clasificación de los platos por grupos de comidas dentro de los que se encuentran, entradas, platos fuertes, picadas, ensaladas, postres, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, durante todo el proceso de creación del menú y fijación de precios, se tienen en cuenta las recetas estándar y los costos de producción, además del alto nivel de servicio y calidad de los productos ofrecidos. En el tema del diseño el menú de “El balón de oro” se caracteriza por ser sencillo y reflejar la identidad, imagen, estilo y cocina características de la temática central, el fútbol.

El mercado inmobiliario, para la selección de la ubicación de este centro gastronómico, es necesario hacer un estudio de los competidores directos, así como de las diferentes zonas gastronómicas de la ciudad, donde se encuentre ubicado el público objetivo, para tomar la mejor decisión en cuanto a ubicación y la generación de políticas de mejora continua, que permitan un buen posicionamiento y competitividad en el mercado. Dentro de los competidores directos de “El balón de oro” están: La juguetería; La bombonera y Hard Rock café, que también se caracterizan por manejar un tema principal. A continuación una reseña de estos tres competidores:

- *Hard Rock Café* – Bogotá, ubicado en el centro comercial Atlantis Plaza, Cl. 81 # 13-05, es un restaurante de estilo americano, que forma parte de la cadena internacional de restaurantes *Hard Rock Café*, su tema central es la música, en especial el *ROCK*. Se caracteriza por tener una decoración con guitarras autografiadas y ropa de artistas famosos. Está ambientado por la misma música y cuenta con pantallas de televisión en las que se transmiten continuamente videos musicales. También tiene una tienda donde están a la venta artículos relacionados.
- La Juguetería, se encuentra en la calle 27 No. 4A-03, su objetivo es relajar al visitante y que sea una experiencia divertida. Restaurante decorado con juguetes como una gallina gigante de latón sobre la barra, un caballito de carrusel de parque y muñecas que viven suspendidas en el techo, las mesas, las sillas, la decoración en general tienen que ver con juguetes de toda clase.
- La Bombonera está en la carrera 7ª No 117-30 el fútbol inspiró este proyecto, donde se rinde homenaje a dos equipos específicamente el Once Caldas de Manizales y el Boca Juniors de Argentina, lo que es un complemento de la parrilla bar, para disfrutar de la carta basada en carnes, no es un restaurante de fútbol general sino que se ve más el gusto hacia los dos equipos.

El centro gastronómico temático “El balón de oro”, es un lugar de esparcimiento donde sus clientes van a encontrar comida, bebida y diversión. Teniendo en cuenta que el tema principal del restaurante es el fútbol, la decoración del lugar será completamente de este deporte. Su infraestructura será moderna y amplia para que los clientes se sientan cómodos. El tipo de comida que se preparará y servirá será elaborada con ingredientes comunes, pero preparados de formas distintas, combinando sabores, descomplicada, y de rápida preparación. Se ubica en la zona T, calle 84 con carrera 15, ideal para que las personas que trabajan, estudian o simplemente pasan por el lugar entren y disfruten en compañía de familiares y amigos. Esta zona de la ciudad es la más indicada, puesto que es un lugar activo donde la gente busca sitios de esparcimiento, rodeado por edificios tanto de vivienda como de oficinas, centros comerciales, colegios, etc. Tiene una gran afluencia de público, es de fácil acceso y central.

En cuanto a otros factores importantes a tener en cuenta para la estructura e infraestructura y el adecuado funcionamiento de “El balón de oro” centro gastronómico temático de fútbol, debemos considerar que para prestar un excelente servicio, debe ser un lugar amplio, en el que tanto los clientes como los empleados tengan comodidad de transitar. La cocina debe ser amplia, iluminada, con buena ventilación y un potente sistema de extracción de olores. Así mismo contar con baños cómodos y aseados constantemente. El área del local debe ser de aproximadamente 170 mts²

El equipo y mobiliario de “El balón de oro”, influye mucho en el ambiente que proyecta, donde el entorno juega un papel primordial, así como la decoración, el sonido y el tipo de personas que conforma el estilo del establecimiento y define el perfil de su clientela. Dentro del equipo básico para el funcionamiento del restaurante esta:

- Cocina integral con mesón de acero inoxidable
- Dos Estufas industriales
- Dos Campanas extractoras
- Dos Parrillas circulares
- Dos fogones por cada mesón
- Un Refrigerador
- Un cuarto frío
- Un Lavamanos de acero inoxidable
- Dos Lavaplatos de acero inoxidable
- Dos Computadoras registradoras
- Vajillas
- Utensilios de Cocina

- Mesas
- Sillas
- Luces
- Sonido
- Tres Televisores de pantalla plana
- Decoración de fútbol como afiches, cuadros, camisetas, y accesorios en general
- Objetos para la venta al público como camisetas, balones, afiches, boletería para partidos, videos, entre otros.

EJEMPLO INFRAESTRUCTURA INICIAL - "EL BALÓN DE ORO"			
(Valores estimados - expresados en pesos colombianos)			
ARTICULO	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL
Mesa de trabajo 150 X 80 X 80	1	1.500.000	1.500.000
Refrigerador 2 Puertas 369 lts	1	999.900	999.900
Estufa con Horno a gas industrial	2	2.500.000	5.000.000
Campanas Extractoras	2	600.000	1.200.000
Parrillas Circulares	2	2.000.000	4.000.000
Horno Microondas industrial	1	550.000	550.000
Cuarto frio	1	8.500.000	8.500.000
Lavamanos acero inoxidable pedal	1	400.000	400.000
Lavaplatos acero inoxidable	1	200.000	200.000
Lavaplatos eléctrico	1	1.000.000	1.000.000
Licuada	3	200.000	600.000
Dispensador de bebidas	1	2.800.000	2.800.000
Olla Grande	4	160.000	640.000
Olla Presión	2	200.000	400.000
Freidora	1	990.000	990.000
Sartén Grande	4	58.000	232.000
Cafetera	1	500.000	500.000

Paila grande (Sartén)	2	85.000	170.000
Tabla para picar	5	15.000	75.000
Cuchillos Profesionales Juego x 6	3	80.000	240.000
Cucharas para servir	10	12.000	120.000
Cucharones sopa	5	15.000	75.000
Coladores Jugos	5	8.000	40.000
Televisores	3	1.500.000	4.500.000
Equipo de sonido	1	1.500.000	1.500.000
Mesas 100 puestos	1	4.000.000	4.000.000
Sillas 100 puestos	1	9.000.000	9.000.000
Vajillas 100 puestos	1	2.500.000	2.500.000
Vasos 100 puestos	1	8.017.000	8.017.000
Cubiertos 100 puestos	1	750.000	750.000
Computadora Registradora	1	450.000	450.000
GRAN TOTAL			60.948.900

Fuente: Elaboración propia

5.8. *Mix de Marketing*

El centro gastronómico temático “El balón de oro” cuenta con un ambiente divertido que disfrutarán los amantes del fútbol, un lugar para compartir con familiares y amigos. Busca que los clientes se sientan a gusto, viendo los partidos de su preferencia según la temporada o fechas de fútbol del momento y se mantengan informados del deporte. Los empleados motivaran a los clientes mediante un excelente servicio y conocimiento del tema. Los precios varían dependiendo del plato e ingredientes. El lugar contará con diferentes atracciones para que los clientes se sientan cómodos y distraídos. Inclusive los niños tendrán un espacio de distracción. El servicio al cliente será el enfoque primordial del restaurante, los meseros y todos los empleados estarán pendientes, de las necesidades de los clientes en todo momento para solucionar cualquier situación que se presente.

A continuación, se plantean las estrategias de mercadeo:

- a. **Estrategia de servicio y producto:** con esta estrategia “El balón de oro”, busca transmitir al cliente que solo o en compañía puede estar en contacto con el fútbol en cualquier momento del día, pues es un establecimiento, donde además de excelente comida, el fútbol está presente a toda hora y aunque es un deporte de equipo, se puede disfrutar solo o en compañía. Para el diseño del menú, lo principal es ponerle a los platos, nombres relacionados con el tema central del restaurante y de esta manera hacer sentir a las personas el vínculo entre la comida y el fútbol. El objetivo del menú además de nombrar los platos originalmente, es mostrar platos de buen sabor, con buenas combinaciones y que sean acordes con el origen de los nombres seleccionados para cada uno de ellos. Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como el servicio y todos los componentes suplementarios o adicionales.

- b. **Estrategia de Precio:** está directamente relacionada tanto con el mercado objetivo, como con el valor agregado, es decir que para que el cliente esté satisfecho se debe tener en cuenta, que el negocio se diferencie de los demás, sin bajar la calidad de los productos, por el contrario superarla o igualarla. Al ser un negocio exclusivo dirigido a los estratos 4, 5 y 6, la calidad de los productos y servicios debe ser del mismo nivel de los estratos, teniendo en cuenta que éstos son clientes acostumbrados a probar buena comida, en buenos sitios y dispuestos a pagar por su satisfacción. El cliente debe percibir que paga por lo que está acostumbrado: la buena experiencia en un lugar, el buen servicio y los buenos productos, de esta manera el negocio será un éxito. Así mismo es muy importante tener una excelente relación con los proveedores, ya que de esto también depende que el precio de los productos que se ofrezcan, sea justo y al mismo tiempo se obtengan utilidades, sin perjudicar el precio del producto o del servicio. El precio promedio de un plato que el cliente pagará en su visita será de: \$20.000, suponiendo que el rango en el que las personas están dispuestas a pagar es entre \$15.000 y \$25.000. Los precios varían según la composición del plato, el servicio o mano de obra y los costos de producto, plaza y promoción y a este valor se le adiciona un porcentaje de ganancia o utilidad. Durante la semana, se cuenta con un horario especial llamado *happy hour* (hora feliz) que va de lunes a viernes

de 4 p.m. a 7 p.m., donde los precios de ciertos productos serán más bajos, como una manera de incentivar al cliente a que consuma, no aplica en días feriados o festivos.

- c. **Estrategia de Promoción:** Es importante romper tendencias e incitar a los consumidores del restaurante a disfrutar de un ambiente distinto, donde puedan combinar sus pasiones: comida y fútbol y que sea “El balón de oro”, uno de los referentes en el tema. El nombre del centro gastronómico, hace referencia a un premio de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociados) que se le otorga a los mejores jugadores del mundo, tomando en cuenta criterios técnicos y del público en general, representa a los jugadores número uno, más destacados y líderes en la cancha. Es un nombre relacionado con el tema del restaurante y resulta muy familiar para los amantes de este deporte. A partir del tema principal: el fútbol, se pretende hacer que las personas frecuenten el restaurante y en eventos especiales como los partidos de la temporada, se ofertarán distintas promociones para incentivar a las personas que consuman y hagan fuerza a su equipo, sin escatimar en esfuerzos para dar a conocer los productos y servicios y aumentar las ventas.
- d. **Plaza:** La ubicación de “El balón de oro” ya ha sido ampliamente tratada anteriormente, en cuanto a su cobertura; es decir cómo poner a disposición de los usuarios las ofertas y hacerlas accesibles a ellos. Se implementará una estrategia de ventas con la que se pretende, hacer que el cliente encuentre servicios y productos únicos y diferenciados; los cuales se darán a conocer por medios masivos tales como revistas, periódicos, radio, televisión y vía web y a través de los cuales, se busca impactar directamente a los amantes del fútbol e incentivarlos para que vayan a conocer el lugar y se enamoren de él. Así mismo, formular estrategias adecuadas con los proveedores en cuanto a las cadenas de distribución, es decir, los lugares por los que pasa el producto desde su fase de elaboración hasta que llega al consumidor, por medio de la optimización de procesos para obtener productos frescos y de calidad.

5.9. Gestión de Alimentos y Bebidas

A pesar que el éxito de los centros gastronómicos temáticos está justamente en su especificidad y detalle alrededor de un tema, esto debe ir acompañado por una correcta gestión de alimentos y bebidas para que la experiencia temática sea completa y placentera. En “El balón de oro” centro gastronómico temático de fútbol, comenzaremos este capítulo definiendo aspectos como: Menú, compras, almacenamiento, producción y servicio, enfocados hacia la gestión de alimentos y bebidas.

En cuanto al menú, busca transmitir de una manera simple, clara y creativa, el tema del restaurante, en este caso el fútbol, armonizando el concepto con los colores, la decoración y otros elementos, es la carta de presentación de “El balón de oro” y de un servicio pulcro e integral.

EJEMPLO CARTA - "EL BALÓN DE ORO" (Valores estimados - expresados en pesos colombianos)	PRECIO NORMAL	PRECIO HAPPY HOUR
ENTRADAS		
Veintiuna Calamares apanados con salsa rosada	17.900	No aplica
Chilenitas Empanaditas de carne	9.900	6.900
Gambeta Champiñones al ajillo	16.900	No aplica
Taquito Quesadillas de jamón y queso	9.900	6.900
Globito Anillos de cebolla	7.900	4.900
ENSALADAS		
Césped Dorado Variedad de vegetales, acompañado de vinagreta	11.900	8.900
PLATOS FUERTES		
Argentina 78 Finos cortes de carne de res al estilo gaucho con papa dorada al horno	22.900	No aplica
España 92 Paella personal estilo valenciano	20.900	No aplica
México 86 Fajitas de pollo, carne o mixtas con pico de gallo, guacamole y aji al gusto.	18.900	15.900
Italia 90 Spaguettis gratinados acompañados de salsa napolitana, boloñesa o bechamel; carne molida o pollo desmechado.	19.900	No aplica
Estados Unidos 94		15.900

Hamburguesa con queso y papas a la francesa	18.900	
Corea - Japón 2002		
Filete de Salmon a la plancha acompañado de pure de papa y vegetales salteados al estilo oriental.	24.900	No aplica
PICADAS		
Picabarra (Para 2 personas)		26.900
Picada mixta de carnes, chorizo, arepitas de queso y papas fritas	29.900	
POSTRES		
Araña Negra	8.900	6.900
<i>Cheesecake</i> con base de galletas de chocolate		
Batistuta	7.900	5.900
Copa de helado de tres sabores fresa, vainilla y chocolate		
COCTELES		
Romario	15.900	12.900
Caipiriña - ron blanco con limón y un toque de azúcar		
Chicharito Hernández	15.900	12.900
Tequila Sunrise - tequila, jugo de naranja y granadina.		
David Beckham	19.900	No aplica
Long Island - Vodka, Ginebra, triple sec y Coca-Cola		
James Rodríguez	19.900	No aplica
Cosmopolitan - Vodka, triple sec, zumo de arándanos y limón		
Messi	15.900	12.900
Mojito - ron, azúcar, lima y yerbabuena		
Cristiano Ronaldo	15.900	12.900
Daiquiri- ron con limón y fresa		
Asprilla	21.900	No aplica
Cabeza de Jabalí - ginebra, vodka, triple sec, wiski, ron, jugo de limón y granadina.		
BEBIDAS		
Jugos Naturales	5.900	3.900
Gaseosas Dispensador 16 oz	2.500	No aplica
Gaseosa 600 cc	2.900	No aplica
Cerveza Nacional	6.900	4.900
Cerveza Importada	8.900	6.900
Cerveza sin Alcohol	7.900	5.900
Botella de Agua	2.500	No aplica

Fuente: Elaboración Propia

En el proceso de compras se debe tener en cuenta el correcto manejo de los insumos y proveedores, tiempos de entrega, precios y períodos de pago. En “El Balón de

oro”, se cuentan con proveedores como: El “Frigorífico Guadalupe” en Soacha, proveedor importante de carnes, con bajos precios y buena calidad, es una opción acertada, pues lo que se busca es disminuir costos y tener un buen proveedor con buenos precios es elemental. Los proveedores de frutas y verduras se pueden encontrar en la plaza de mercado más grande de Bogotá, Paloquemao donde son mayoristas que llevan a domicilio y entregan los pedidos de acuerdo con las especificaciones requeridas.

En el caso de las frutas para hacer algunas preparaciones como jugos, cócteles y platos es necesario, contactar un proveedor exclusivo que surta con frutas frescas. En cuanto a los productos de uso industrial se puede contratar un *catering*, es decir un mayorista que provea de productos para el sector de los alimentos como salsas, maicenas, aceites, arroz, bombillos, bolsas, leche, detergente, entre otros.

El manejo de desperdicios es otro punto esencial en “El balón de oro”, para poder cumplir con las necesidades del centro gastronómico, evitar pérdidas y optimizar recursos. Se busca minimizar los desperdicios ya que estos representan altos costos, se pueden vender como subproductos, abono de tierra o para animales. Se pueden utilizar por ejemplo los desechos de aves para convertirlos en harina, para la alimentación de otros animales o de las mismas aves. Así también como con otros desperdicios no sólo de aves sino de otras carnes, verduras, etc. Con estos se pueden obtener subproductos como son las harinas, aceites, productos farmacéuticos, abonos, colas, gelatinas y pieles.

EJEMPLO COSTOS INSUMOS A Y B - "EL BALÓN DE ORO"			
(Valores estimados - expresados en pesos colombianos)			
PRODUCTO	VALOR	ESTRIMADO MENSUAL	ESTIMADO ANUAL
Azúcar blanca bulto X 100 LIBRAS	99.000	39.600	475.200
Caldo de gallina cubos X 165 UNIDADES	29.900	29.900	358.800
Ajo en polvo X LIBRA	4.600	9.200	110.400
Cebolla en polvo X LIBRA	4.800	9.600	115.200
Paprika en polvo X LIBRA	20.500	20.500	246.000
Mezcla de hierbas finas X LIBRA	26.400	26.400	316.800
Harina de trigo X 25 LIBRAS	36.990	18.495	221.940
Harina de maíz X 4 LIBRAS	6.200	18.600	223.200
Pasta fideos X 1 LIBRA	1.800	9.000	108.000
Pasta Spaguetti X 6 LIBRAS	9.300	15.500	186.000
Café X LIBRA	9.500	190.000	2.280.000
Sal X LIBRA	450	2.250	27.000
Canela en polvo X LIBRA	28.800	14.400	172.800

Mermelada X 2 LIBRAS	5.200	5.200	62.400
Panela en pastilla X 3000 GRAMOS	11.000	5.500	66.000
Atún lata en agua X 1800 GRAMOS	27.800	83.400	1.000.800
Arveja verde seca X LIBRA	1.200	30.000	360.000
Frijol bola roja X LIBRA	5.750	143.750	1.725.000
Aceite bidón X 20 LITROS	79.000	79.000	948.000
Mantequilla X 500 GRAMOS	7.200	108.000	1.296.000
Mayonesa X 1000 GRAMOS	5.300	15.900	190.800
Salsa de tomate X 4300 GRAMOS	22.900	22.900	274.800
Margarina X LIBRA	4.750	95.000	1.140.000
Salsa negra X 1000 GRAMOS	4.950	9.900	118.800
Huevo rojo AA X BANDEJA	8.500	127.500	1.530.000
Leche en polvo X 500 GRAMOS	15.000	75.000	900.000
Mazorca desgranada x 500 GRAMOS	3.100	31.000	372.000
Chorizo X 500 GRAMOS	8.900	89.000	1.068.000
Gaseosa X 15 UNIDADES 600 CC C/U	25.500	170.000	2.040.000
Agua en botella X 24 UNIDADES 600 CC C/U	34.000	141.667	1.700.000
Cerveza Nacional X 24 UNIDADES 330 CC C/U	38.600	160.833	1.930.000
Cerveza sin alcohol X 6 UNIDADES	18.900	315.000	3.780.000
Cerveza Importada X 12 UNIDADES	31.900	265.833	3.190.000
TOTAL		2.377.828	28.533.940

Fuente: Elaboración Propia

EJEMPLO COSTOS INSUMOS ALMACEN DE RECUERDOS - "EL BALÓN DE ORO"			
(Valores estimados - expresados en pesos colombianos)			
ARTICULO	VALOR UNIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
BALONES	30.000	90.000	1.080.000
CAMISETAS	70.000	280.000	3.360.000
BUFANDAS	40.000	120.000	1.440.000
LLAVEROS	5.000	40.000	480.000
GORRAS	35.000	105.000	1.260.000
CHAQUETAS	100.000	400.000	4.800.000
CALCOMANIAS	5.000	50.000	600.000
TOTAL		1.085.000	13.020.000

Fuente: Elaboración Propia

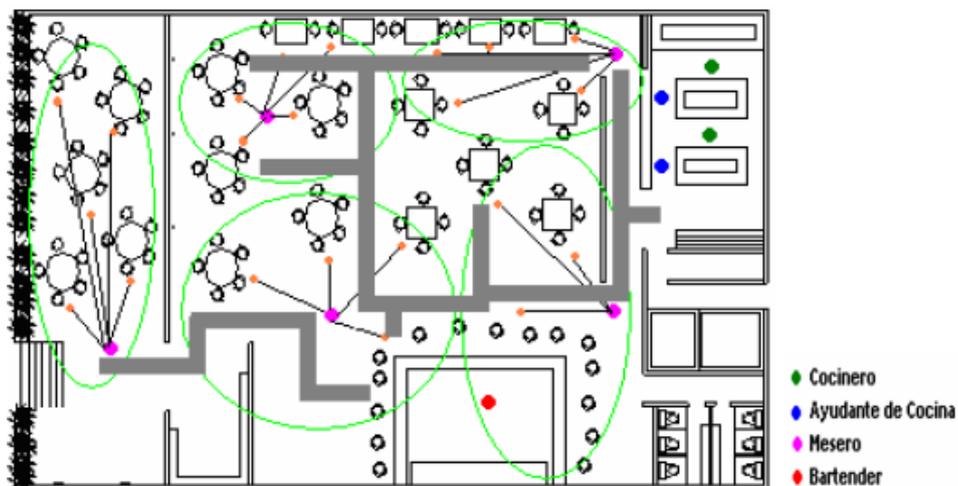
La producción de alimentos y bebidas es aquella fase que se encuentra entre los procesos de compras y servicio al cliente, también se conoce como el flujo de comida o etapa de transformación o creación gastronómica, sin embargo el punto donde la

producción termina y el servicio comienza es muy difícil de distinguir, la línea que los separa es muy delgada casi imperceptible.

El proceso de producción de “El Balón de oro”, comienza con las compras necesarias para la producción de los bienes de consumo mediante un proveedor. Durante este proceso de producción el personal que trabaja en el restaurante, toma el pedido del cliente y lo lleva a la cocina para que los cocineros lo preparen. Es indispensable que los cocineros estén capacitados no solamente en la preparación de los alimentos, sino en el manejo del personal a su cargo y la atención al cliente puesto que su función es satisfacer al cliente por medio de la comida. Es importante tener en cuenta las normas de sanidad que se necesitan para el manejo y la preparación de los alimentos. Los alimentos se clasifican en los de mayor y menor riesgo, y a partir de esto se tienen las precauciones necesarias. Después de preparado, el pedido es llevado a la mesa para que el cliente lo consuma. Los meseros también deben ser personas preparadas y con experiencia, puesto que el cliente es lo primordial y debe ser atendido de la mejor forma posible.

El restaurante cuenta con 20 mesas divididas de la siguiente forma: área para fumadores y área para no fumadores. El área de fumadores está localizada en la parte de la terraza que cuenta con: 5 mesas circulares cada una con capacidad para 5 personas. El área de no fumadores, es más amplia puesto que queda en la parte cerrada del restaurante y cuenta con 15 mesas: 5 mesas cuadradas con capacidad para 4 personas; 5 mesas circulares con capacidad para 5 personas; 5 mesas rectangulares con capacidad para 2 personas. También está la barra que cuenta con sillas individuales para 15 personas. En total son 95 personas, cómodamente sentadas.

DISTRIBUCION FISICA DE “EL BALÓN DE ORO”



Fuente: Elaboración Propia

La parte de atrás del restaurante contará con la entrada y la salida de los insumos, las neveras y cuarto frío, Cuarto de bodegaje (donde se guardan los productos no perecederos). Habrá una segunda puerta que será por donde se saquen los residuos, esto con el fin de no contaminar los productos, ni el camino o lugar por donde serán almacenados o transportados. Los alimentos o productos perecederos, se almacenarán en el cuarto frío, ya que cada alimento requiere una temperatura, grado de humedad, ventilación, tiempo de refrigeración y congelación determinado. Los demás productos o alimentos que tienen una fecha de vencimiento más amplia y que no necesiten una refrigeración para su conservación podrán almacenarse en la bodega o alacenas ubicadas en la cocina según su necesidad. La rotación del inventario de estos alimentos perecederos será cada tercer día, ya que se quiere preparar y servir alimentos frescos, que no constituyan ningún problema para la salud de los clientes.

RUTINA DE SERVICIO “EL BALÓN DE ORO”

ACTIVIDADES		
Cocina	 Cliente	Bar
Pedido y compra de insumos a los proveedores		
Pago y acuerdo en fecha de entrega		
Recibimiento de la materia prima		
Inventario de la materia prima		
Colocación de la materia prima en el lugar indicado para mantenerla limpia y en la temperatura adecuada		
	Recibimiento del cliente	
	Acomodación del cliente en la mesa de su preferencia y según disponibilidad	
	Oftrecimiento del menú	
	Se le toma el pedido de bebidas	
		Se lleva la orden del pedido de bebidas
		Se elabora el jugo, coctel o se sirve la bebida ordenada por el cliente
	Se lleva a la mesa el pedido del bebidas	
	Se toma el pedido de comida	
Se lleva la orden del pedido del cliente		
Se procesan de los alimentos según el pedido/especificaciones del cliente		
	Se sirve la orden del pedido al cliente según su pedido	Se sirve la orden del pedido al cliente según su pedido
	El mesero se asegura de que todo esté bien y si necesita algo más	El mesero se asegura de que todo esté bien y si necesita algo más
	Al terminar la comida, el mesero se acerca y retira los platos sucios, limpia la mesa y ofrece los postres	Al terminar la comida, el mesero se acerca y retira los platos sucios, limpia la mesa y ofrece los postres
	Si el cliente ordena postre, se toma el pedido	
El mesero lleva el pedido a la cocina		
Se procesan de los alimentos según el pedido/especificaciones del cliente		
	Se lleva el pedido de postre a la mesa	
	Al terminar, el mesero se acerca y retira los platos sucios y limpia nuevamente la mesa	
	Se asegura de que todo haya estado bien y lleva la cuenta según el cliente la haya pedido	Se asegura de que todo haya estado bien y lleva la cuenta según el cliente la haya pedido
	Al cliente haber hecho el pago, el mesero le acompaña hasta la puerta para darle su respectiva despedida	Al cliente haber hecho el pago, el mesero le acompaña hasta la puerta para darle su respectiva despedida

Fuente: Elaboración propia

Como último proceso del ciclo tenemos el servicio, relacionado con la presentación y entrega del plato terminado al cliente después de completado el proceso de producción y todos los procesos de cara al cliente, es un punto crítico pues prácticamente es el final y el comienzo del ciclo, pues está presente desde que llega el cliente hasta que se retira, implica la fidelización de clientes, debido que es la etapa de retroalimentación, donde el cliente evalúa su experiencia. Se debe enfatizar en proveer una atmósfera de hospitalidad, organización y limpieza. “El Balón de oro” restaurante temático cuyo tema central es el fútbol, funcionará de domingo a domingo durante el día y de jueves a sábado a partir de las 10 de la noche se prestará el servicio de bar adicionalmente hasta las 2 de la madrugada.

Es importante tener en cuenta que para estar por encima de la competencia se debe prestar un servicio superior de calidad y tener una mayor participación en el mercado. Lo que se pretende es preparar y vender alimentos y bebidas que se consuman en el mismo lugar y además se cobra por el servicio que se presta. Los alimentos que se servirán, serán de fácil y rápida preparación, con una presentación no formal pero prolija y a precios accesibles al nicho de mercado al que se quiere llegar. Entre semana el servicio normal será de restaurante, para que de acuerdo a la ubicación pensada en la Zona T en la calle 83 con 14, las personas que trabajan, estudian o simplemente pasan por el lugar, entren a tomar alguna de sus comidas en los horarios establecidos. Los fines de semana a partir del jueves hasta el sábado, el horario se extenderá hasta altas horas de la noche. Será básicamente un servicio a la mesa, donde hay personal de servicio que toma la orden y atiende al cliente durante toda su experiencia y en algunos casos, se manejarán eventos sociales o empresariales a pedido.

5.10. Planificación del Factor Humano

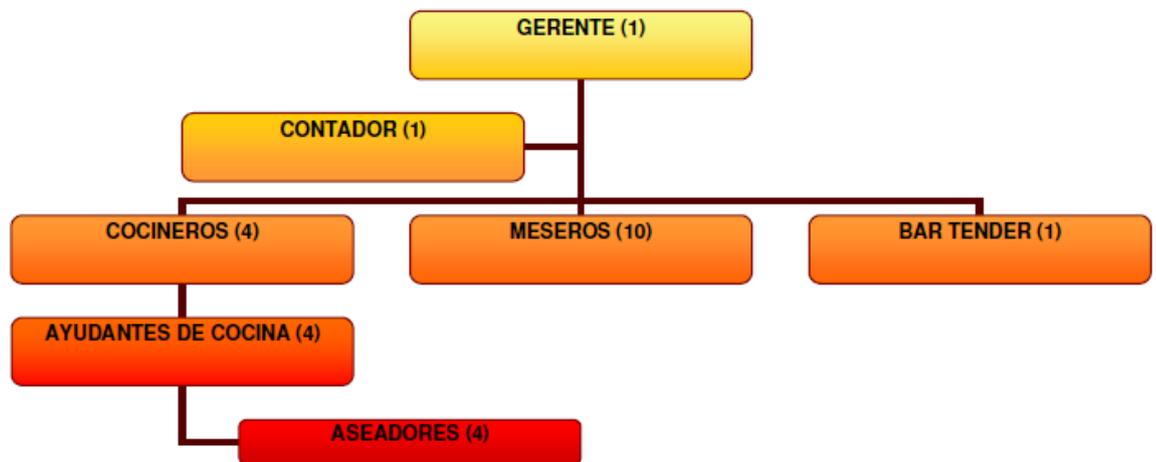
Por último, y teniendo en cuenta que en cualquier empresa de servicios, el éxito depende en gran parte de los empleados y de su organización administrativa es importante abordar los siguientes puntos esenciales:

- Misión: Ofrecer en Bogotá un servicio de alimentos y bebidas innovador con excelente ambientación donde se destaquen platos variados,

saludables, de alta calidad, y relacionados con la temática específica del fútbol.

- Visión: Ser para el año 2020 uno de los restaurantes temáticos más reconocidos y preferidos del país, por su excelente decoración, servicio y productos de alta calidad. Abrir nuevas sucursales a nivel nacional en las principales ciudades del país.

El organigrama de “El balón de oro” se ilustra a continuación:



Para las operaciones dentro de la empresa es necesario contar con recursos humanos capacitados e informados en calidad de servicio y productos, pues sin ellos no funcionaría este negocio. Estos son en total 25 personas distribuidas así: dos cocineros en el primer turno y dos en el segundo turno; los ayudantes de cocina dos en el primer turno y dos en el segundo turno; los aseadores serán uno en cada turno; los meseros serán cinco en el primer turno, cinco en el segundo turno y uno que realiza las funciones de bar-tender, y dos practicantes SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje).

EJEMPLO NOMINA FIJA - "EL BALÓN DE ORO"					
(Valores estimados - expresados en pesos colombianos)					
CARGO	SUELDO MENSUAL	CARGA PRESTACIONAL	# PERSONAS	PAGO MENSUAL	PAGO ANUAL
Gerente general	5.000.000	2.625.000	1	7.625.000	91.500.000
Contador	1.500.000	787.500	1	2.287.500	27.450.000
Cocineros	1.400.000	735.000	4	8.540.000	102.480.000
Ayudantes de		367.500	4		

Cocina	700.000			4.270.000	51.240.000
Meseros - <i>Bar tender</i>	700.000	367.500	11	11.742.500	140.910.000
Personal de aseo	644.350	338.284	2	1.965.268	23.583.210
Practicantes SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)	483.263	-	2	966.525	11.598.300
TOTALES	9.944.350	5.220.784	25	36.430.268	437.163.210

Fuente: Elaboración propia

EJEMPLO NOMINA VARIABLE - EL BALÓN DE ORO					
(Valores estimados - expresados en pesos colombianos)					
CARGO	TIEMPO EXTRA	CARGA PRESTACIONAL	# PERSONAS	PAGO MENSUAL	PAGO ANUAL
Gerente general	-	-	1	-	-
Contador	-	-	1	-	-
Cocineros	70.000	36.750	4	427.000	5.124.000
Ayudantes de Cocina	35.000	18.375	4	213.500	2.562.000
Meseros - <i>Bar tender</i>	35.000	18.375	11	587.125	7.045.500
Personal de aseo	32.218	16.914	2	98.265	1.179.179
Practicantes SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)	-	-	2	-	-
TOTALES	172.218	90.414	25	1.325.890	15.910.679

Fuente: Elaboración propia

El pago de la nómina (personal) está a cargo del gerente general, con la ayuda del contador que lleva las cuentas de los activos y pasivos de la empresa. El pago de la nómina será de la siguiente manera: El *Bar Tender*, trabajará de jueves a sábado en horario nocturno para preparar las bebidas alcohólicas o no alcohólicas, los demás días, se prepararán y servirán las bebidas en la cocina.

La contratación del personal del restaurante estará a cargo del gerente general, quien es la persona que define los perfiles de cada cargo, determina los cargos según las necesidades de la compañía, con contratos todos a término indefinido y un periodo de prueba de 2 meses.

Seleccionar el personal que va a trabajar en el restaurante bar es muy importante, ya que se necesitan las personas indicadas con las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para los cargos especificados. El reclutamiento iniciará con indagación en las bases de datos en empresas especializadas en contratación de personal (agencias de empleo). Se pondrán anuncios publicitarios en periódicos y páginas de Internet también especializadas. Las instituciones educativas, también serán de gran ayuda, ya que por medio de estas las personas que están estudiando tienen la oportunidad de practicar lo que están o han aprendido. A partir del momento en que las personas interesadas en los diferentes puestos, lleguen a la empresa con su hoja de vida, ya sea que hayan visto el anuncio por Internet, por el periódico, por voz a voz o por cualquier medio, se les hará una entrevista y una prueba según las aptitudes que tengan y el puesto al que apliquen.

Debido a que los puestos de trabajo son específicos y se necesitan capacidades, habilidades, aptitudes y conocimientos específicos, es necesario que se haga una capacitación para que los empleados se adapten al trabajo que deben realizar. Esta Capacitación se hace con el fin de dejar claras las tareas de cada empleado, se les enseñará servicio al cliente, y técnicas adecuadas para la manera de hablar, la preparación de los platos, la disminución de residuos, el horario de trabajo.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS “EL BALÓN DE ORO”

Gerente general	Tiene la responsabilidad de manejar y distribuir todos los recursos existentes dentro del negocio, liderar y motivar por medio de óptimas tomas de decisiones a los empleados, elabora estrategias para el mejor funcionamiento del restaurante
Contador	La persona encargada de llevar las cuentas, de lo que entra y sale de la empresa
Cocineros	Especializados en platos gourmet y todo tipo de comida
Ayudantes de cocina	Colaborar en tareas complejas, bajo supervisión del cocinero
Meseros	Reciben a las personas que llegan y buscan el lugar donde acomodarlas, atienden a los clientes toman el pedido, lo llevan a la mesa y recogen los platos sucios y los llevan a la cocina, dan información a cerca de los productos y servicios que se ofrecen y hacen las cuentas en la caja
Bar tender	Persona que atiende en el bar, hace cocteles, jugos, sirve gaseosas, cervezas, tragos, etc. Preparar y bebidas con o sin alcohol, simples o combinadas, incluyendo coctelería internacional
Personas de aseo	Encargadas de lavar la loza, limpiar la cocina, barrer, trapear todo el establecimiento, sacar la basura, limpiar los baños

El horario de atención de restaurante será de domingo a domingo, por lo cual habrá 2 turnos. El horario de entrada de los empleados a organizar sus labores comenzará una hora antes de abrir el restaurante, y se terminará una hora después del cierre para hacer limpieza. Los turnos se dividirán así:

- Lunes, Martes, Miércoles y Domingo: 10AM a 5:30PM y de 5PM a 12PM
- Jueves a sábado: 10AM a 7PM y de 6:30PM a 2AM

El factor humano es quizás uno de los activos más importantes y esenciales de un centro gastronómico, pues de la relación cliente - trabajador surge la posibilidad de fidelización de los consumidores, claro está sin dejar de lado la calidad del producto. Sin embargo para ofrecer productos y servicios de calidad debe haber una perfecta y sincronizada unión del equipo de trabajo, con un objetivo clave que es proporcionar satisfacción al cliente, es un proceso global cuyo resultado puede ser éxito o fracaso y donde la intangibilidad cobra un papel preponderante.

El perfil profesional de las personas que trabajan en un centro gastronómico debe estar relacionado con conocimientos en actividades relacionadas con administración económica y financiera; comercialización en cuanto a actividades de publicidad, promoción y ventas; la producción gastronómica; prestación de servicios de bar y comedor; mantenimiento de instalaciones y equipos; y gestión de recursos humanos; procesos flexibles y dinámicos cuyos resultados deben lograr satisfacer y dar valor al cliente. Por eso cada puesto de trabajo, debe responder por unas tareas y responsabilidades específicas y otras de apoyo o polivalentes.

VI. CONCLUSIONES

Se diseñó, analizó y desarrolló un modelo conceptual para la creación de un centro gastronómico temático donde se tienen en cuenta los factores más importantes y determinantes para esta labor. A partir de este modelo se puede realizar un análisis detallado de los aspectos más álgidos para la creación de un centro gastronómico temático lo cual se puso en práctica aplicando el modelo a la temática del “Fútbol” para la creación de un centro gastronómico de fútbol en la ciudad de Bogotá, Colombia donde se tuvieron en cuenta todos los pasos del modelo para el montaje del restaurante “EL BALON DE ORO”.

Es importante aclarar que la oferta gastronómica es muy amplia y variada, y el valor que tiene una temática puede ser tan benéfica como se quiera si se aplica de la manera correcta, pues hay muchos restaurantes temáticos que los comensales no diferencian de otros que simplemente ofrecen especialidades en sus menús. Los centros gastronómicos temáticos se caracterizan por tener un tema principal y todo lo relacionado debe ser alusivo al tema elegido.

La fijación de los precios es un punto crucial para el éxito, se debe definir con mucha precisión el grupo objetivo que se quiere alcanzar y así mismo el método de fijación de precios a utilizar, pues si estos dos aspectos no son congruentes entre sí, el negocio está llamado al fracaso pues puede ser percibido como de poco valor o como muy costoso.

La identificación de la competencia directa es imprescindible, aquí se habla no solo de restaurantes o centros gastronómicos con la misma temática, sino también con otras temáticas, pues lo que se vende es una experiencia completa y no solo un producto alimenticio. Tener claro quiénes son los competidores y cuáles son mis fortalezas y debilidades frente a ellos, puede otorgar una ventaja competitiva y ayudar a tomar decisiones acertadas y a tiempo.

La correcta elección de los proveedores y empleados es un punto muy importante en cuanto a alimentos se refiere, encontrar los mejores en cuanto a calidad y precio no es

una tarea fácil pero debe hacerse, pues se trata de un factor muy importante a la hora de elaborar la lista de precios, el menú y la propuesta de valor.

Finalmente, se concluye que el presente modelo, puede ser una guía muy completa para creación de un centro gastronómico temático, sin embargo muchos factores dependen del mercado y su comportamiento y es aquí donde la experiencia cobrará un papel muy importante. Lo más importante es no apresurarse dar pasos cortos pero seguros, calculado el riesgo en cada etapa del negocio.

VII. BIBLIOGRAFÍA.

- Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2002). Como Iniciar y Administrar un Restaurante. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Cuevas, Francisco José (2007). Control de Costos y Gastos en los Restaurantes. Mexico DF: Editorial Limusa.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2008). Food and Beverage Management (Fifth Edition). New York: Routledge.
- Emprendedores (2016). Plan de negocio para montar un restaurante. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-restaurante>
- Estévez, C. (2013). Restaurantes temáticos ¿Son un buen negocio?. Recuperado de <http://www.barradeideas.com/restaurantes-tematicos-un-buen-negocio/>
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Finanzas Personales. Lo que debe saber antes de montar un restaurante. Recuperado de <http://www.finanzaspersonales.com.co/ahorro-e-inversion/articulo/lo-debe-saber-antes-montar-restaurante/38064>
- Gallego, J. F. (2012). Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gallego, J., López, D., Sepúlveda, C. (2014). Estratificación Socioeconómica con base en información catastral. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/economia/documentos/pdf/dt171/>

- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2010). *Services Marketing*. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Mina Rosero, Lucia (2004). Estratificación socioeconómica como instrumento de focalización. *Economía y Desarrollo*, Volumen 3, Número 1.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Ed. Grupo Planeta.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Septima Edición)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Revista La Barra (2010). Diez pasos para montar un restaurante. Recuperado de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/especial-gestion-en-compras/diez-pasos-para-montar-un-restaurante.htm>

Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafos de otros autores y que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgrede derechos de terceros.